

## **KAT HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN HİZMET KALİTESİ ALGILARI: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA**

**Yrd. Doç. Dr. Barış ERDEM**

Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
BALIKESİR

### **ÖZET**

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde, yazın incelemesi sunulmaktadır. Araştırma bulgularının sunulduğu ilerleyen kısımda ise, beş yıldızlı otel ve birinci sınıf tatil köyü türündeki toplam 92 konaklama işletmesinde, kat hizmetleri yöneticilerinin birimlerindeki hizmet kalitesine yönelik algısal yaklaşımları değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçları, kalite algısında işletmenin sahiplik durumu, işletmenin faaliyet süresi ve cinsiyet gibi değişkenlerin farklılığa neden olabilmesine karşın, yöneticilerin kaliteye yönelik genel algılarının oldukça yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Konaklama İşletmeleri, Kat Hizmetleri Yönetimi, Hizmet Kalitesi

## **THE PERCEPTIONS OF HOUSEKEEPING MANAGERS ABOUT THE SERVICE QUALITY IN LODGING FIRMS: AN EMPIRICAL RESEARCH**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the perceptions of the housekeeping managers about the service quality in hotels. A literature survey is conducted concerning the importance of the service quality in hotels and the role of the housekeeping management in service quality. In the research part, interviewes have been conducted with the housekeeping managers in 92 hotels. It has been determined that the housekeeping managers have quite positive perceptions about the service quality. However, significant differences have been observed between the ownership status and the activity period of the hotels, gender of the housekeeping managers and the perceptions about the service quality.

**Key Words:** Hotel Establishments, Housekeeping Management, Service Quality

### **1. Giriş**

Konaklama işletmeleri günümüzde sürekli artan bir sosyal ve ekonomik değişim süreciyle karşı karşıyadır. Bu süreçteki en önemli değişimlerden biri, müşteri istek ve beklentilerindeki farklılaşmalardır. Bu durum, konaklama işletmelerini rekabet açısından derinden etkilemektedir. Öte yandan, işletmeler arasındaki rekabetin artması ile birlikte; geleneksel maliyet ve kâr odaklı hedeflerin yanı sıra birtakım yeni rekabet alanları öne çıkmaya başlamıştır. Bunlardan en belirgin olanlarından biri, “kalite”dir (Gürlek ve Gürol, 1993: 192).

Macbeth ve Ferguson (1994: 13–14), günümüzün rekabet ortamında örgütlerin başarısının; üretilen ürünlerin/hizmetlerin güvenilirliğinin yükseltilmesine, tüketici istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanmasına ve müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Irani vd. (2004: 643) ise,

küresel pazarlarda başarılı olmak isteyen örgütlerin, kaliteli ürün/hizmet sunumuna öncelik vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yazarlara göre, küresel rekabet ortamında örgütler açısından başarının anahtarı, yenilik ve kalitenin önemini kavramalarına bağlıdır.

Günümüzde tüketicilerin istek ve beklentilerindeki farklılaşmaya paralel olarak, konaklama işletmeleri arasındaki rekabetin gittikçe arttığı görülmektedir. Hizmet işletmelerinin rakiplerine göre farklılık yaratabilmelerinin başlıca yolu, onlardan daha yüksek kaliteli hizmet sunumunu sürekli hale getirmektir. Burada en önemli nokta, hedef müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini karşılayabilmektir. Müşteriler, algılanan hizmeti beklentileriyle kıyaslarlar. Algılanan hizmet, beklentilerin altına düştüğünde müşteriler o işletmeye olan ilgilerini yitirirler. Ters durumda ise, o işletmenin devamlı müşterisi haline gelirler (Gençer vd., 2008: 440-441). Örgütün devamlı müşterilerinin yaşadıkları deneyim, yeni müşterilerin satın alma kararı verip vermemesinde de oldukça etkilidir. Memnun olmayan müşteriler, diğer potansiyel müşterileri de olumsuz yönde etkileyerek örgüt açısından önemli iş kayıplarına neden olurlar (Sandıkçı, 2007: 42). Tatmin olmuş müşteriler ise daha az gerilime neden olurlar ve iyi hizmet algılarını ortalama beş kişiye anlatırlar. Yapılan bir araştırmada, mevcut müşterileri elde tutma oranındaki % 5'lik bir artışın, örgüt karında % 20 ile % 95 arasında bir yükselişe olanak sağladığı saptanmıştır (Marangoz, 2006: 112). Benzer şekilde Harvard Üniversitesi tarafından yapılan başka bir araştırmada, müşteri kaybındaki % 5'lik azalmanın, firma karını ikiye katladığı tespit edilmiştir (Oğuzlar, 2007: 125). Dolayısıyla hizmet kalitesi, örgütlerin başarısında anahtar bir rol üstlenmektedir.

Konaklama işletmelerinin en önemli özelliği hizmet üretmeleridir. Konaklama işletmeleri bu yönüyle sanayi örgütlerinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla bu işletmelerde somut mal/ürün kalitesi yerine hizmet kalitesi kavramı öne çıkmaktadır. Hizmet kalitesi, konaklama işletmelerinin varlığını devam ettirebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde anahtar bir faktör olarak görülmektedir.

Diğer yandan, konaklama işletmelerinin en önemli hizmet alanlarından biri kat hizmetleri yönetimidir. Kat hizmetleri biriminin temel işlevi, müşterilerin işletmede kaldıkları süre boyunca beklentileri olan temizlik ve hijyen koşullarını etkin bir şekilde yerine getirebilmektir. Kat hizmetleri biriminin faaliyet alanının işletmenin hemen hemen tamamını kapsaması, bu birimin önemini daha da artırmaktadır. Diğer bir deyişle, müşteriler otelde konakladıkları süre boyunca en uzun hizmeti (gözle görünmese bile) kat hizmetleri biriminden almaktadır. Dolayısıyla kat hizmetleri faaliyetlerinde hizmet kalitesinin sağlanabilmesi, müşteri tatmini ve örgütsel başarı açısından önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarını tespit etmeye çalışmaktır. İlgili yazında yapılan önceki araştırmaların birçoğu, müşterilerin hizmet kalitesine yönelik algılarının belirlenmesi amacını taşımakla birlikte, bu araştırma, hizmet kalitesi olgusuna kat hizmetleri yöneticilerinin perspektifinden yaklaşmaktadır. Böylece bu çalışmada, kat hizmetleri yöneticilerinin kendi birimlerinde yürütmekte oldukları hizmet kalitesine yönelik çalışmalar ve bu yöndeki düşünceleri analiz edilmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve

### 2.1. Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimine Genel Bir Bakış

Turizm sektörü oldukça karmaşık bir endüstri olup, birbiriyle bağlantılı farklı alt sektörlerle ayrılmaktadır. Bu durum, turizm endüstrisinin kapsamına giren faaliyetleri sınırlandırmada birtakım güçlükler neden olabilmektedir. Turizmde sözü edilen bu mal ve hizmetler (Baker vd., 1998: 3); ulaştırma hizmetleri (araba kiralama, seyahat acentaları, tur operatörleri), yiyecek-içecek hizmetleri (restoranlar, barlar, fast-food'lar), konaklama hizmetleri (oteller, misafirhaneler, tatil köyleri), diğer yan hizmet işletmeleri (hediyelik eşya satan mağazalar), boş zaman aktiviteleri (spor müsabakaları, fuarlar) gibi unsurları kapsamaktadır. Görüldüğü gibi, konaklama işletmeleri turizm endüstrisinin kapsamına giren hizmet alanlarından birini oluşturmaktadır. Gerçekte bu hizmet ve faaliyetler birbirinden tam olarak ayrılmazlar. Bir başka deyişle, herhangi bir turizm işletmesi, diğer bölümlerde yer alan hizmetleri de kendi bünyesinde sunabilmektedir. Örneğin konaklama işletmeleri, müşterilerin geceleme ihtiyacını karşılamalarının yanında, onlara yiyecek-içecek hizmeti de verebilmektedir.

Öte yandan, seyahate çıkan kişinin en önemli gereksiniminin konaklama olması nedeniyle, kişinin seyahat kararı, gideceği yerde konaklama olanaklarının bulunup bulunmaması ile de yakından ilişkilidir (Yılmaz ve Yılmaz, 1989: 4). Diğer bir ifadeyle, bir turistik yörenin turizm açısından etkinliği, belli oranda konaklama kapasitesine bağlıdır (Taşkın, 1997: 6). Konaklama işletmelerinin temel işlevi, farklı amaçlarla seyahat eden kişilerin geceleme, yeme-içme, dinlenme ve eğlenme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik hizmet sunmalarıdır.

Bir konaklama işletmesinde, örgüt yapısını oluşturan birimler genellikle iki grup altında toplanır. Bunlar (Batman, 1999: 117):

- Ana Bölümler (odalar, yiyecek içecek ve diğer yardımcı hizmetler bölümü)
- Destekleyici ve Kurmay Bölümler (satış ve pazarlama, muhasebe, teknik servis, güvenlik, insan kaynakları vb.)'dir.

Konaklama işletmelerinin örgüt yapısında ana bölümleri; odalar, yiyecek içecek ve diğer yardımcı hizmet birimleri oluşturur. Bu birimler aynı zamanda işletmenin kazanç sağlayıcı bölümleri olmalarından dolayı, doğrudan gelir getiren bölümler ya da faaliyet bölümleri olarak da adlandırılmaktadır. Kurmay ve destekleyici birimler ise – ki bunlar doğrudan gelir getirmeyen bölümler ya da hizmet bölümleri olarak da adlandırılırlar – konaklama işletmelerine doğrudan gelir getirici rol oynamazlar. Fakat yürütmüş olduğu faaliyetlerle işletmenin gelir getiren diğer birimlerine gerekli desteği sağlarlar. Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, odalar bölümünün bir alt birimi olarak faaliyet göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin temel bölümlerinden biri olan kat hizmetleri yönetiminin Türkçe'de tam bir karşılığı bulunmamakla birlikte, uluslararası yazında genellikle "housekeeping" olarak adlandırılmaktadır. Sözlükteki karşılığı ile bu kavram, "ev idaresi" anlamını taşımaktadır (Akyüz, 1999: 12-13). Ev idaresi, "bir örgütün; sahip olduğu tüm kaynaklardan en üst düzeyde yararlanarak, mevcut olanaklarla, temiz, sağlıklı, güvenli, düzenli ve güzel bir çevre yaratmak amacıyla gerçekleştirilen

faaliyetler bütünü”, olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2002: 12). Yerli literatürde yapılan bazı çalışmalarda ev idaresi kavramı kullanılmakla birlikte (Akkaya ve Hazer, 2008: 164-181; Işık, 2002: 12-13; Şafak, 1997; Şafak vd., 2006: 81-91); ilgili yazındaki birçok araştırmada ve uygulamada ev idaresi yerine, genellikle kat hizmetleri kavramı tercih edilmektedir.

Örgütlerde kat hizmetleri yönetimi, yatırımın tüm demirbaşlarının korunmasına ve ekonomik açıdan kullanım sürelerinin uzatılmasına olanak sağlar. Kat hizmetleri; temiz, sağlıklı, güvenli ve düzenli bir çevre yaratması nedeniyle, müşteri beklentileri açısından önemli bir işleve sahiptir. Diğer taraftan bu birimde yürütülen çalışmalar örgüt çalışanlarının beklentisi açısından da önem taşımaktadır (Işık, 2002: 12). Çalışılan, ziyaret edilen ya da kısa veya uzun süreli yaşanılan mekanlara ilişkin temiz, düzenli ve hijyenik şartlara uygun bir ortamın sağlanması, işgörenlerin tatminini yükseltmede ve müşterilerin örgütsel bağlılıklarını artırmada önemli fayda sağlamaktadır (Seymen vd., 2008).

Seyahat nedeni farklılık gösteriyor olsa da, seyahat edenlerin konakladıkları işletmelerden beklentileri genelde benzerlik göstermektedir. Bu benzerliklerin ortak paydasında güvenli ve temiz bir ortam, rahat ve temiz bir yatak, lezzetli ve temiz yiyecek bulunmaktadır. Konaklama işletmesinin, seyahat edenlerin mekan temizliğiyle ilgili beklentilerini karşılamakla görevli birimi kat hizmetleridir.

Kat hizmetleri, konaklama işletmelerinde önemli ölçüde fiziksel çaba gerektiren ve birçok farklı türde görevleri üstlenmiş olan bir birimdir (<http://www.cchos.ca>). Kat hizmetleri bu yönüyle, konaklama işletmelerinin en faal birimlerinden biri olarak kabul edilir (Lattin, 1998: 160). Örgütün temizliği, bakımı, düzeni ve hatta güvenliğinden (Dufort ve Rivard, 1999: 91) sorumlu olan bu birimin faaliyetleri, mutfak ve depolar hariç yaklaşık tüm oteli kapsadığından oldukça geniş bir görev alanı bulunmaktadır. Mutfak ve depoların kat hizmetleri biriminin sorumluluk alanı dışında kalmasının nedeni, bu bölümlerin konaklama işletmelerinin örgüt şemasında yiyecek-içecek birimine bağlı olarak faaliyet gösteriyor olmasıdır. Dolayısıyla mutfak ve depoların temizlik ve düzeni, bu birim çalışanlarının sorumluluğu altındadır. Kat hizmetleri biriminin sahip olduğu bu geniş çalışma alanı, aynı zamanda birimin işgören sayısı ve maliyetlerini artırıcı etkide de bulunmaktadır (Kozak, 2002: 65). Bu nedenle kat hizmetleri, konuklara sunulan hizmetin kalitesine önemli katkı sağlayan bir bölümdür.

Birçok konaklama işletmesi yöneticisi, kat hizmetleri çalışanlarını otelin görünmeyen kahramanları olarak nitelirmektedir. Kat hizmetleri birimin faaliyetleri, müşterilerin odada ya da otelin genel alanlarında olmadığı zaman dilimlerinde yoğunlaştığından (örneğin lobinin temizliği gece geç saatlerde, odaların temizliği ise müşterilerin odada olmadığı zaman dilimlerinde yapılır), birim çalışanlarının işlerini yürütürken konuklarla karşılaşma olasılığı hemen hemen yok gibidir. Ne var ki temizlik, düzen ve etkileyici konuk odaları olmadan konaklama ürününün satılması mümkün olamamakta (Casado, 2000: 218), bu ise - her ne kadar konuklara doğrudan (bire bir) hizmet sunmasa bile - kat hizmetleri birimi çalışanlarının önemini artırmaktadır.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetlerini önemli kılan unsurlar şüphesiz sadece bunlarla sınırlı değildir. Konaklama işletmelerinin en büyük gelir kalemini odalar oluşturur (Türksoy, 1998: 36). Diğer bir ifadeyle, özellikle tatil amaçlı ve uzun süreli (2 hafta gibi) seyahat edenlerin harcamaları içinde en büyük payı konaklama

giderleri teşkil eder (Taşkın, 1997: 6). Otellerin var olmalarındaki temel sebep de oda satışlarıdır. Konaklama işletmelerinde odaların satışa hazır hale getirilmesinden ise kat hizmetleri bölümü sorumludur. Kat hizmetlerinin bu süreçteki işlevi, konaklama işletmeleri açısından bu bölümü oldukça önemli kılmaktadır. Öte yandan, bir otel müşterisi işletmede kaldığı sürenin en azından üçte birini odasında geçirmektedir. Bu noktada otel odasının tasarımı, planı, dekoru ve tefrişatı müşteri tatmini yaratmada ve ihtiyaçları karşılamada temel unsurlar olmaktadır. Bu çalışmalar da önemli ölçüde kat hizmetleri biriminin sorumluluğu altındadır (Medlik, 1997: 55). Diğer taraftan günümüz seyahatçilerinin beklentilerinin giderek farklılaşması, uluslararası pazardaki rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemeyen konaklama işletmelerini mevcut görünümelerini muhafaza etme yönünde yenileme yatırımlarına itmektedir. Bu bağlamda Akdeniz Turistik Otelciler Birliği'nin (AKTOB) yapmış olduğu bir araştırmaya göre, 2001 yılında Antalya'daki konaklama işletmeleri 18,8 milyon dolarlık yenileme yatırımı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, söz konusu yenilemenin büyük bir bölümünün genel mekânlar ve odalarda gerçekleştiğini göstermektedir. Araştırma kapsamına alınan 62 tesisten 27'si odalar bölümüne yönelik yenileme yatırımı yaptıklarını belirtirken; 12 tesis genel mekanlar, 10 tesis boya ve dış cephe, 13 tesis ise diğer alanları yenilediklerini ifade etmişlerdir (Resort Dergisi, 2002: 32-33). Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri bölümü, günlük ve belirli aralıklarla yapmış olduğu temizlik, bakım ve düzenleme gibi faaliyetleriyle otel yatırımlarının korunmasına katkı sağlamaktadır (Akyüz, 1999: 17). Son olarak, kat hizmetleri birimi, sahip olduğu sorumluluk alanları itibarıyla müşterilerin en uzun süre hizmet aldıkları otel bölümü olması nedeniyle de önemli bir işleve sahiptir. Müşteriler oda dışındaki zamanlarını lobi, televizyon salonu, havuz, bar, plaj gibi alanlarda çeşitli aktivitelere katılarak değerlendirirler. Tüm bu alanların temizlik, düzen ve bakımı kat hizmetlerinin faaliyet alanına girmektedir (Şener, 2001: 136).

## **2.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Kavramının Kat Hizmetleri Yönetimi Açısından İncelenmesi**

Kalite olgusu, günümüz iş dünyasında en sık kullanılan terimlerden biri haline gelmiştir. Ne var ki, kalite kavramının çok boyutlu ve geniş kapsamlı olması, bu olgunun net bir biçimde tanımlanmasını güçleştirmektedir. Farklı yazarlarca bu kavram; "kullanıma uygunluk", "müşteri beklentilerinin giderilmesi", "ihtiyaca uygunluk", "bir mal ya da hizmetin, belirlenen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin tamamı", şeklinde tanımlanmaktadır (Avcı ve Sayılır, 2006: 123). Bu tanımların sayısını daha da artırmak mümkündür. Ancak yapılan her tanımda, kalitenin, "beklenen özellikler" ve "bu özelliklere uygunluk", olmak üzere iki temel öğeden oluştuğu görülmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 10).

Günümüze kadar, kalite iyileştirmeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalar genellikle mal üretimini temel aldığından, hizmet kalitesi kavramı genelde ikinci planda kalmıştır (Karatepe, 1997: 89). Bir başka deyişle, 1980'li yılların başında imalat sektöründe 'kalite' en büyük tartışma konusu olmasına karşın, bunun hizmet örgütlerine sıçraması çok daha yavaş gerçekleşmiştir (Huda, 1995: 44). Buna karşın son yıllarda, konaklama işletmeleri yazınında hizmet kalitesine yönelik artan bir ilgiye tanık olunmaktadır (Oh, 1999: 67-82; Grznic, 2007: 81). Bu bağlamda konaklama

işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteri tatmini (Su, 2004: 397-408; Verma vd., 2002: 15-24; Nadiri ve Hussain, 2005: 469-480; Min vd., 2002: 274-28; Juwaheer, 2004: 350-364), örgütsel performans (Southern, 1999: 366-376; Atkinson ve Brown, 2001: 128-135) ve müşteri bağlılığı (Lee vd., 2003: 423-432; Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346-351) ile ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır.

Hizmet kalitesi yazınında genel kabul gören en önemli unsur, Parasuraman vd'nin (1985) ortaya atmış olduğu tüketici yönlü yaklaşımdır (Cheung ve Law, 1998: 403-404). Diğer bir ifadeyle, günümüzde birçok yazar, hizmet kalitesinde belirleyici olan kesimin tüketiciler olduğu yönünde fikir birliğine varmış durumdadır (Jones ve Lockwood, 1992: 150). Bu çerçevede Asubonteng vd. (1996'dan aktaran Akbaba ve Kılınc, 2001: 163), hizmet kalitesini; müşterinin, hizmetin sunumundan önceki beklentileri ve sunulan hizmet ile ilgili algıları arasındaki fark olarak tanımlarken; Saunders ve Graham (1992: 247), yüksek bir hizmet kalitesinin, müşterilerin hizmete ilişkin algılarının, onların beklentileri ile buluştuğu veya beklentilerini aştığı noktayı ifade ettiğini belirtmektedir. Bazı araştırmacılar ise konuya örgüt çalışanlarını da dâhil etmektedir. Örneğin Gülmez (2005: 148), hizmet kalitesinin oluşumunda tüketiciler kadar işgörenlerin de belirleyiciliğe sahip olduğunu öne sürmektedir. Yazara göre, bir hizmeti sunan kişinin aynı hizmeti tekrar sunması sırasında farklılıklar olabilmekte, bu ise hizmetin kalitesinin standartlaştırılmasını engellemektedir. Böylece hizmet kalitesine yönelik algılar, işgörenlerin tavır ve davranışlarından etkilenmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini artırmada ve istenen kalite düzeyine ulaşmada çalışanların belirgin bir katkısı vardır. Bunu fark eden otel yöneticileri çalışanlarından birçok ekstra rol ve davranış beklemektedir. Örneğin Holiday Inn oteller zinciri, çalışanlarının müşteriye ismiyle hitap etmesini ve telefonu ilk çalışta açmasını sağlamaya çalışmaktadır (Avcı ve Sayılır, 2006: 122-124).

Benzer şekilde bazı yazarlar da, müşterilerin sadece hizmetin sonucunu değil, sunum sürecini de değerlendirdiğini belirtmektedir (Eleren ve Kılıç, 2007: 241; Aymankuy, 2005: 11). Hizmeti sunan kişilerin (yani işgörenlerin) olumlu veya olumsuz performanslarının, müşterilerin, kendilerine sunulan hizmetin kalitesi hakkındaki görüşlerini anında etkileme gücü bulunmaktadır. Ne var ki olumsuz bir hizmet sunumunda, performanstaki yetersizliği ortadan kaldırmak oldukça güçtür. Örneğin yetersiz bir kat hizmetleri çalışanının müşteri üzerinde bıraktığı olumsuz etkiyi, kat hizmetleri yöneticisinin düzeltebilmesi oldukça zordur. Çünkü olumsuz hizmet, müşteri üzerinde çok kısa bir zamanda etkili olmakta ve kalıcı bir özelliğe bürünmektedir (Pınar, 1994: 260-261). Dolayısıyla çalışanların hizmet kalitesi konusunda bilinçlendirilmesi, bu süreçte önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

Hizmet kalitesi öznel bir kavramdır. Müşterilerin hizmet kalitesi hakkında ne düşündüklerini anlamak, etkili yönetimin temelini oluşturmaktadır (Gençer vd., 2008: 441). Müşterilerin ne tür bir hizmet arzuladıklarını tespit etmenin nispeten kolay bir yolu, basit bir şekilde ne beklediklerini onlara sormak olabilir. Greathose vd.'nin (1996'dan aktaran Su, 2004: 399), seyahat edenler üzerinde yapmış oldukları bir araştırmada, müşterilerin bir otelde aradığı en önemli nitelikler; "odaların temizliği", "ödenen paranın karşılığı olan hizmeti alma", "personelin yardımseverliği" ve "işletmenin güvenliği", olarak belirlenmiştir.

Yabancı ve yerli yazında, müşterilerin konaklama işletmelerinden beklentileri ve tatmin olma düzeyleri ile ilgili olarak düzenlenmiş çalışmalarda, konukların kat

hizmetlerine yönelik kalite algılarını oluşturan unsurların genel olarak benzerlik taşıdığı göze çarpmaktadır. Örneğin Eleren ve Kılıç (2007) tarafından Afyon'daki 5 yıldızlı bir termal otelin 125 müşterisi üzerinde yapılan bir araştırmada, müşterilerin oteli tercih sebeplerinden en önemlisi kalite (% 33,2) olarak tespit edilmiştir. Aynı araştırmada, müşterilerin oteli 100 puan üzerinden değerlendirmeleri istenmiş ve sıralamada kat hizmetleri departmanı (79); önbüro (86), yiyecek-içecek (81) ve insan kaynakları (80) departmanlarının ardından dördüncü sırada yer almıştır. Sandıkçı (2007) tarafından Sandıklı Hüdai kaplıcasında yapılan diğer bir araştırmada; müşterilerin % 52'sinin çevre ve bahçe düzenlemesinden, % 43'ünün ise odaların dekorasyonu ve mobilyalardan memnun olmadıkları tespit edilmiştir. Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren termal otellerdeki 225 müşteri üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, özellikle konaklama ve yeme-içme hizmetlerinin bir arada sunulduğu otellerde, müşterilerin üzerinde durduğu en önemli noktanın "temizlik" olduğu saptanmıştır (Sandıkçı ve Gürpınar, 2008). Kozak (2007: 143) tarafından, Bodrum/Milas Hava Limanı'ndan çıkış yapmakta olan 312 turist üzerinde gerçekleştirilen diğer bir araştırmada ise, "temizlik ve hijyen yetersizliği" turistlerin tatilleri esnasında en çok şikayetçi oldukları beş konudan biri olarak tespit edilmiştir. Yıldırım vd. (2008) tarafından Ankara'daki Aktif Metropolitan ve Hilton otellerinde yapılan bir araştırmada, iki klasik tip otel yatak odasının iç mekân tasarımındaki farklılıkların, müşterilerin algıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmada, Hilton otelinin yatak odasının boyutsal bakımdan daha küçük olmasına karşın, iç mekân tasarım karakteristikleri nedeniyle daha olumlu algılandığı tespit edilmiştir. Çin'deki otel işletmelerinde yapılan bir araştırmada ise, turistlerin beklentileri ile hizmet kalitesi algıları arasındaki farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada özellikle kat hizmetleri yönetimini ilgilendiren; "odaların temizliği" ile ilgili olarak, müşteri beklentileri ve algılanan hizmet arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir (Tsang ve Qu, 2000). Yapılan diğer bir araştırmada, seyahat acentelerinin otel seçiminde önemli buldukları faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan 54 seyahat acentesinden 36'sı, "hizmet kalitesi" olgusunu otel seçiminde birinci derecede önemli faktör olarak görürken, 35 seyahat acentesi "temizlik" faktörünün önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir (Akmel ve Kurt, 1993: 16).

Otel kat hizmetlerinde kalitenin belirleyici unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 1995: 34):

- Odanın büyüklüğü;
- Donanımlar; masa, sandalye, yatak, battaniye, gardrop, askılar vb.;
- Temizlik;
- Banyo, havlular, sıcak su, şampuan, sabun vs...

Jones ve Lockwood (1992: 152) ise, bir konaklama işletmesinde kat hizmetleri birimi açısından hizmet kalitesine yönelik kriterleri şu şekilde özetlemektedir:

- Her tip oda için ihtiyaç duyulan minimum düzeydeki büyüklük miktarı (örneğin, banyosu olan tek kişilik bir oda için ihtiyaç duyulan alan 5,60 m<sup>2</sup>'den az olmamalıdır),
- Minimum yatak büyüklüğü (örneğin, çift kişilik bir yatak 1,83 x 1,22 metreden daha küçük olmamalıdır),
- Günlük temizlenen/hazırlanan oda miktarı,

- Her yeni müşteri için değiştirilen çarşaf sayısı ve
- Her odada müşteri başına dört elbise askısının bulunması gibi...

Tavmergen (2002: 31–32) ise, kat hizmetleri biriminde kalite olgusunun birkaç değişik alanda ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu alanlar; “hizmetin sonuç olarak kalitesi” (örneğin, odanın – temizlik, konfor gibi – hazır durumdaki kalitesi), “işlemin kalitesi” (örneğin, hijyen koşulları, kullanılan malzeme ve ekipmanın kalitesi gibi oda hazırlanırken uygulanan kalite standartları) ve genel olarak işletmenin bir bütün olarak “kalite hakkındaki felsefesi”, şeklindedir.

Öte yandan hizmet beklentisi, farklı pazar bölümleri için bazı farklılıklar arz edebilir ve hatta aynı pazar bölümü için (örneğin iş amaçlı seyahat edenler) beklentiler zamanla değişebilir (Fache, 2000: 358). Nitekim yapılan bir araştırmada, iş amaçlı seyahat eden müşterilerin otel seçiminde dikkate aldıkları unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar tablo 1’deki gibidir.

**Tablo 1: İş Amaçlı Seyahat Eden Müşterilerin Otel Seçiminde Önemli Buldukları Unsurlar**

Sıralama	Unsurlar
1	İleri teknoloji İletişim Olanakları
2	Güvenli Bir Yer
3	Sigara İçilmeyen Odaların Varlığı
4	Yüksek Güvenlik Standartları
5	Yüksek Hızla Çalışan Bir Mesaj Hizmeti
6	Kusursuz Temizlik
7	Sessiz Oda
8	Havayoluna Uzaklığı
9	Sıcaklık ve Nemin Kontrol Altında Tutulması
10	Çevre Dostu Odalar

**Kaynak:** Fache, 2000: 358.

Tablo 1 incelendiğinde, müşterilerin otel işletmelerinden ilk beklentilerinin teknoloji üzerine odaklandığı görülmekle birlikte; özellikle kat hizmetleri birimini ilgilendiren konuların da (örneğin temizlik gibi) önemli kriterler olduğu dikkati çekmektedir.

Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri departmanına ilişkin olarak karşılaşılan ortak müşteri şikâyetlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bozkurt, 1995: 35–36):

- Odaların küçük ve sevimsiz olmasına karşın fiyatın yüksekliği,
- İki kişilik bir odada, yalnızca tek kişilik sandalye ya da koltuğun olması ya da hiç olmaması,
- Mevsimin nispeten daha soğuk olduğu dönemlerde battaniye temin edilememesi,
- Odanın kirli ve tozlu olması, özellikle battaniyelerin ve çarşafların üzerinde lekelerin olması.

Günümüzde konaklama işletmeleri, müşterilerinin şikâyet ve beklentilerini daha iyi anlayabilmek ve hizmet kalitesini geliştirmek için onlardan sürekli geri bildirim almaya çalışmaktadır. Bu amaçla son zamanlarda en yaygın uygulanan yöntemlerden biri, müşteri anketleridir (Desombre ve Eccles, 1998: 21). Örneğin ABD’de Marriott



otelleri, işletmelerinde önceden konaklamış olan müşterilerine anket formu göndermek suretiyle onların istek ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır (Karatepe, 1997: 93). Günümüzde yalnız zincir oteller değil, birçok bağımsız konaklama işletmesi de, uygulamaya koydukları misafir anketleri ile konukların kalite ile ilgili algılarını belirlemeye çalışmaktadır.

Kat hizmetleri yönetiminde hizmet kalitesinin ölçülmesinde şu göstergelerden yararlanılabilir (Bolat, 1999: 186–187):

- İşletmenin devamlı müşteri sayısındaki değişim oranı;
- Kat hizmetleri çalışanlarına verilen bahşişlerin miktarı;
- Değiştirilmek İstenen Oda Sayısı / Müşteri Şikâyetlerinin Sayısı (Bu oran düşmesi arzu edilir);
- Müşteri Şikâyet Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı (Bu oranın sıfır olması arzu edilir);
- Tatmin Olmuş Müşteri Sayısı / Toplam Müşteri Sayısı ( Bu oran, işletmenin sunmuş olduğu kat hizmetleri uygulamalarından memnun olan müşterilerin sayısını gösterir).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde turizm endüstrisi büyük bir değişime sahne olmaktadır. Seyahat eden insanların beklentileri her geçen gün farklılaşmakta ve talepleri giderek çoğalmaktadır. Bu değişim, turizmin her alanında olduğu gibi konaklama işletmelerini de derinden etkilemekte ve değişen koşullara uyum sağlamada yeni yollar aramaya itmektedir. Birbirine benzer nitelikte birçok işletmenin bulunduğu bu piyasada, konaklama işletmeleri açısından başarının sınırlarını belirleyen en önemli unsurlardan biri, hizmet kalitesidir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi olgusuna kat hizmetleri yönetimi çerçevesinden yaklaşılmıştır. Araştırmanın amacı, kat hizmetleri yöneticilerinin kendi birimlerinde hizmet kalitesine yönelik çalışmalarını nasıl algıladıklarını belirlemeye çalışmaktır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Antalya ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmeleri ve birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Araştırmanın Antalya ilindeki konaklama işletmelerinde yapılmasının nedeni, Türkiye'nin en çok yatak kapasitesine sahip olması ve Türkiye'ye gelen turistlerin büyük çoğunluğunun bu bölgede ağırlanıyor olmasıdır. Araştırmanın büyük ölçekli otellerde yapılmasının temel nedeni ise, bu işletmelerin daha oturmuş bir örgüt yapısına sahip oldukları ve kat hizmetlerine yönelik faaliyetlerin daha profesyonelce yönetildiği varsayımdır. Böylece, kat hizmetleri biriminde hizmet kalitesi konusunda daha sağlıklı verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü 2008 yılı verilerine göre, Antalya ilinde turizm işletme belgeli 150 tane beş yıldızlı otel işletmesi ve 12 tane birinci sınıf tatil köyü bulunmaktadır (<http://www.antalyakultur.gov.tr>). Dolayısıyla araştırmanın evreni 162 işletmeden

oluşmaktadır. Araştırma, yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmış ve 92 işletmeden araştırmaya katılım konusunda olumlu görüş alınmıştır. Araştırmaya katılmak istemeyen kat hizmetleri yöneticileri, zamanlarının olmadığını en önemli gerekçe olarak sunmuşlardır. Böylece örneklem 92 işletmeden oluşmuştur. Buna göre, örneklemin ana kütleyle oranı %57 olarak gerçekleşmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anketi dolduran kat hizmetleri yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarını ölçmeyi amaçlayan ve 12 önermeden oluşan bir ölçek yer almaktadır. Hizmet kalitesine yönelik ölçeğin geliştirilmesinde Sarıkaya'nın (2002: 204–205) yapmış olduğu araştırmadan faydalanılmıştır. 12 önermeli veri toplama aracı, 5'li Likert tip ölçekte hazırlanarak ölçeğin kutupları “1 = hiç katılmıyorum” ve “5 = tamamen katılıyorum”, olarak adlandırılmıştır.

### **3.4. Analizler**

Anket yoluyla elde edilen verilerin yorumlanmasında bir istatistik paket programından yararlanılmıştır. Hizmet kalitesi ölçeğindeki değişkenlere verilen yanıtları görmek amacıyla her bir önermenin aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere t-testi ve ANOVA testi uygulanmıştır.

## **4. Bulgular ve Tartışma**

Ankete katılan 92 işletmenin 70'ini (% 76,1) beş yıldızlı oteller; 22'sini (% 23,9) ise birinci sınıf tatil köyleri oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü verilerinde, Antalya ilindeki birinci sınıf tatil köyü sayısı toplam 12 olarak belirtiliyor olmasına rağmen, anket sonuçlarında farklılıklar göze çarpmaktadır. Bu durum, anketi dolduran yöneticilerin sorulara vermiş oldukları yanıtlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla araştırmacı, her ne kadar veriler arasında uyumsuzluk görülse de, yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlara müdahale etmemiş ve verilen yanıtların doğru olduğunu varsayarak hareket etmiştir. Ankete katılan işletmelerin % 41,3'ü bağımsız, % 58,7'si zincir işletme niteliğindedir. İşletmelerin % 77,2'si tüm yıl açık olduklarını belirtirken, % 22,8'i sezonluk faaliyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Cevaplayıcıların büyük çoğunluğunu (% 91,3) “kat hizmetleri yöneticileri” oluşturmaktadır. Küçük bir yüzdeyi (% 8,7) temsil etmekle birlikte, “diğer” seçeneğini yanıtlayanların tamamı “kat hizmetleri müdür yardımcılarıdır”. Kat hizmetleri yöneticilerinin şu anda görev yaptıkları işletmelerde çalışma sürelerine bakıldığında iki seçenek ön plana çıkmaktadır. Bunlar; 1–5 yıl arası (% 41,3) ve 1 yıldan az (% 25), şeklindedir. Yöneticilerin, şu anda buldukları pozisyonda çalışma süreleri ise genelde 1–5 yıl seçeneğinde (% 38) toplanmaktadır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre

dağılımlarında “lise mezunu olanlar (% 48,9)” ve “üniversite mezunu (% 47,8) olanlar” en önemli iki yüzdeyi temsil etmektedir. Yöneticilerin yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, ağırlığı (% 57,2) “35–44 yaş aralığı” oluştururken; bu yaş dilimini “25–34” (% 39,1) seçeneği takip etmektedir. Deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında ise, kat hizmetleri yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (% 79,3) kadınlardan oluştuğu göze çarpmaktadır.

#### 4.1. Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Algıları

Araştırmada kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarını belirleyebilmek amacıyla, ölçekte yer alan önermelere verilen yanıtlar irdelenmiştir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise ,8921 olarak bulunmuştur. Tablo 2’de kat hizmetleri yöneticilerinin her bir önermeye vermiş oldukları yanıtların aritmetik ortalamaları yer almaktadır.

**Tablo 2: Kat Hizmetleri Yöneticilerinin Hizmet Kalitesine Yönelik Algıları**

Önermeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1. Kat hizmetleri biriminde uyguladığımız belli bir kalite programı (toplam kalite yönetimi, ISO vb.) bulunmaktadır.	3,75	1,419
2. İşletmemizin yazılı bir kalite politikası vardır.	4,01	1,254
3. Üst yönetim, kat hizmetleri biriminde kalite geliştirme kültürünün oluşturulmasında etkin rol oynamaktadır.	4,15	1,048
4. Kat hizmetleri biriminde kalite bilinci, tüm kat hizmetleri çalışanlarınca anlaşılmiş durumdadır.	4,29	,847
5. Kat hizmetleri departmanında “müşteri istek ve beklentileri”, hizmet kalitemizi belirleyen en önemli unsurdur.	4,57	,541
6. Kat hizmetleri departmanımızda, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim sürekli olarak takip edilmektedir.	4,57	,561
7. Tüm kat hizmetleri çalışanlarımız, müşteri istek ve beklentileri konusunda bilinçlidir.	4,51	,564
8. Kat hizmetleri biriminde hedeflenen kaliteye ulaşmada çalışanların belirgin bir katkısı vardır.	4,46	,636
9. Kat hizmetleri departmanında uygulamakta olduğumuz etkin bir ‘müşteri şikâyetleri yönetimi’ programımız vardır.	4,47	,702
10. Kat hizmetlerinde, sunulan hizmetlerin müşterilerce nasıl algılandığı konusunda düzenli olarak ‘müşteri tatmin anketi’ uygulanmaktadır.	4,60	,515
11. İşletmemize devamlı gelen müşterilerin sayısı fazladır.	4,30	,808
12. Kat hizmetleri departmanında, kalite iyileştirme için yeterli kaynak ayrılmaktadır.	3,92	1,082

Tablo 2’de de görüldüğü gibi, kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algıları oldukça olumlu yöndedir. Önermelere verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 4,30’dur. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki otellerde kat hizmetleri biriminde hizmet kalitesine yüksek oranda önem verildiğini göstermektedir. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarında; “düzenli olarak müşteri tatmin anketi uygulanmaktadır” ( $X = 4,60$ ), “müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişim sürekli takip edilmektedir” ( $X = 4,57$ ), “müşteri istek ve beklentileri, hizmet kalitemizi belirleyen en önemli unsurdur” ( $X = 4,57$ ), “tüm kat hizmetleri çalışanlarımız, müşteri

istek ve ihtiyaçları konusunda bilinçlidir” (X = 4,51), “uygulamakta olduğumuz etkin bir müşteri şikâyetleri yönetimi programımız vardır” (X = 4,47)”, “hedeflenen kaliteye ulaşmada çalışanların belirgin bir katkısı vardır” (X = 4,46), “işletmemize devamlı gelen müşteri sayısı fazladır” (X = 4,30) ve “kalite bilinci, tüm kat hizmetleri çalışanlarınca anlaşılabilir durumdadır” (X = 4,29), şeklindeki önermeler en yüksek katılıma sahip değişkenleri oluşturmaktadır. Her ne kadar ortanca değer üzerinde bir sonuç elde edilmiş olsa bile, nispeten daha düşük ortalamaya sahip olan; “kat hizmetleri biriminde uyguladığımız belli bir kalite programı (toplam kalite yönetimi, ISO vb.) bulunmaktadır” (X = 3,75) ve “kalite iyileştirme için yeterli kaynak ayrılmaktadır” (X= 3,92), şeklindeki değişkenler, kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesi algılarında daha az öneme sahip unsurlar olarak dikkati çekmektedir.

Tablo 2’deki sonuçlar genel olarak incelendiğinde, hizmet kalitesine yönelik yürütülen çalışmalarda, kat hizmetleri yöneticilerinin özellikle birim çalışanlarının önemine yüksek oranda katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu sonuç, hizmet kalitesinin oluşturulması sürecinde kat hizmetleri yöneticilerinin birim çalışanlarının katkıları konusunda bilinçli olduklarının bir göstergesi olabilir. Nitekim ilgili yazındaki araştırmalarda hizmet kalitesini artırmada işgörenlerin tutum, davranış ve müşteriyle etkileşimlerinin oldukça önemli bir faktör olduğu (Avcı ve Sayılır, 2006: 122); müşterilerin hizmeti değerlendirme sürecinde çalışanların önemli bir rol üstlendiği (Gülmez, 2005: 148) ve çalışanların kişisel bilgi, beceri, tecrübe, giyim ve dış görünümünün hizmet kalitesine yönelik algılarda büyük önem arz ettiği (Öztürk ve Seyhan, 2005: 123) belirtilmektedir. Böylece bu araştırmadaki bulgular, önceki araştırmalardan elde edilen bu yöndeki sonuçları desteklemektedir.

#### 4.2. Demografik Değişkenler ve Hizmet Kalitesi Algıları

Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için ANOVA ve t-testlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; “işletmelerin sahiplik durumu”, “faaliyet dönemi” ve “yöneticilerin cinsiyetlerinin” hizmet kalitesine yönelik algılarda farklılığa neden olduğu saptanmıştır. Diğer demografik değişkenlerle hizmet kalitesi algıları arasında  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı herhangi bir fark bulunamamıştır.

Farklılığa neden olan ilk değişken işletmenin sahiplik durumu ile ilgilidir. Tablo 3’te de görüldüğü gibi bu farklılık zincir konaklama işletmeleri lehine gerçekleşmiştir. Her ne kadar iki grup ortalamaları arasında belirgin bir fark yokmuş gibi görünse de, yapılan t testi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Bu bağlamda, zincir konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarının, bağımsız konaklama işletmelerine göre daha olumlu yönde olduğu söylenebilir. Zincir işletmelerin tercih edilmesindeki en önemli neden, dünyanın her yerinde aynı hizmeti müşterilerine sunma garantisidir. Zincir işletmeler belli bir hizmet standardını sağlamayı başarabildiğinden, diğer işletmelere göre önemli bir rekabet avantajı bulunmaktadır. Söz konusu standartlaşma konaklama işletmesinin her alanında olduğu gibi kat hizmetleri için de geçerlidir. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarındaki farklılıkta, zincir işletmelerin bu özelliği etkili olmuş olabilir.

**Tablo 3: Hizmet Kalitesine Yönelik Algıların İşletmenin Sahiplik Durumu İle İlişkisi**

Hizmet Kalitesi	İşletmenin Sahiplik Durumu	N	X	SS	t- değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Bağımsız	37	4,15	,887	1,290	,030*
	Zincir	54	4,40	,770		

\*p<0.05

Farklılığa neden olan ikinci değişken ise işletmenin faaliyet dönemi ile ilgilidir. Tablo 4'te görüldüğü gibi, tüm yıl açık olan konaklama işletmeleri sezonluk faaliyet gösteren işletmelere göre hizmet kalitesini daha olumlu algılamaktadır. Sezonluk faaliyet gösteren işletmelerin büyük çoğunluğu sayfiye bölgelerinde hizmet vermekte ve sezonun yüksek olduğu dönemlerde genellikle yüksek doluluk oranıyla çalışmaktadır. Bu durum, yüksek sezon olarak adlandırılan dönemlerde hizmet sunumunda bazı aksaklıklara neden olabilmektedir (örneğin klimalara aşırı yüklenmeden kaynaklanan arızalar, müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmektedir). Sürekli açık olan konaklama işletmeleri ise genellikle şehir merkezlerinde kurulduğundan, genelde tüm yıl belli bir doluluk oranıyla faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla bu işletmelerin belli bir dönemdeki yoğunluktan kaynaklanan hizmet aksaklıkları görece daha azdır. Ayrıca tüm yıl açık olan konaklama işletmeleri sürekli bir müşteri sirkülasyonuna sahip olduğundan, hizmetlerde belli bir standardı yakalamak zorundadırlar. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarındaki böyle bir farklılık, tüm yıl açık olan işletmelerin yukarıda sözü edilen bu özelliklerinden kaynaklanmış olabilir.

**Tablo 4: Hizmet Kalitesine Yönelik Algıların İşletmenin Faaliyet Dönemi İle İlişkisi**

Hizmet Kalitesi	İşletmenin Faaliyet Dönemi	N	X	SS	t- değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Sezonluk	21	3,98	,915	1,908	,011*
	Tüm Yıl	70	4,39	,780		

\*p<0.05

Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarında farklılığa neden olan son değişken, cinsiyet ile ilgilidir. İki grup ortalamaları arasındaki küçük farklılık, bu analiz için de istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir (p<0.05). Tablo 4'te de görüldüğü gibi, sözü edilen bu farklılık erkek kat hizmetleri yöneticileri lehine gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle, erkek kat hizmetleri yöneticileri kadın kat hizmetleri yöneticilerine göre hizmet kalitesi olgusuna yönelik daha olumlu bir yaklaşıma sahiptir.

**Tablo 5: Hizmet Kalitesine Yönelik Algıların Yöneticilerin Cinsiyetleri İle İlişkisi**

Hizmet Kalitesi	Cinsiyet	N	X	SS	t-değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Erkek	19	4,53	,758	1,450	,025*
	Kadın	72	4,23	,836		

\*p<0.05

## 5. Sonuç

Bu araştırmada, konaklama işletmelerinde kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Konaklama işletmelerinde kat hizmetleri her ne kadar müşteri ile iletişimin az olduğu bir bölüm olsa da, bu departmanın faaliyet alanının hemen hemen işletmenin tamamını kapsamaması, hizmet kalitesi açısından önemini artırmaktadır. Bu araştırmada, kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesine yönelik algılarının oldukça olumlu yönde olması, tespit edilen en önemli bulgudur. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesindeki 12 önermeye genel katılım oranı %90'dır. Bu sonuç, en azından bu araştırma kapsamındaki işletmelerde kat hizmetleri kapsamında yürütülen hizmet kalitesi çalışmalarının oldukça olumlu olarak algılandığını göstermektedir. Kat hizmetleri yöneticilerinin hizmet kalitesi algılarında tespit edilen en önemli unsurlar; “düzenli olarak müşteri tatmini anketinin uygulanması”, “hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsurun müşteri istek ve beklentileri olması” ve “müşteri beklentilerindeki değişimin sürekli takip edilmesi”dir.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, örneklemin yalnızca büyük ölçekli konaklama işletmeleri ile sınırlı olmasıdır. İleride yapılacak olan araştırmalarda örnekleme küçük ölçekli konaklama işletmelerinin de dâhil edilmesi, hizmet kalitesine yönelik yürütülen çalışmalarda aralarındaki farklılığı görmek bakımından yararlı olabilir. Bu araştırma, hizmet kalitesi olgusuna kat hizmetleri yöneticileri perspektifinden yaklaşmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda örnekleme kat hizmetleri çalışanlarının da dâhil edilmesi, beyaz ve mavi yakalı çalışanların algılarının karşılaştırılabilmesi bakımından yararlı olabilir. Araştırmanın diğer bir kısıtı, hizmet kalitesi olgusunun konaklama işletmelerinin kat hizmetleri birimi kapsamında incelenmiş olmasıdır. Bu araştırmanın bir sonraki adımı, diğer otel birimlerindeki yöneticilerin hizmet kalitesine yönelik algılarının ölçülmesi olabilir. Son olarak, bu araştırmanın Antalya ilindeki konaklama işletmeleri ile sınırlı olması da çalışmanın önemli bir kısıtı olarak görülmektedir. Ancak mevcut imkânlar dâhilinde bu kısıtı aşmak mümkün olmamıştır. İleride yapılacak olan araştırmalarda, Türkiye'nin farklı bölgelerinde yer alan konaklama işletmelerinin de araştırma kapsamına alınması yararlı olabilir.

## KAYNAKÇA

AKBABA, A. ve KILINÇ, İ. (2001), “Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 12, Türkçe-Güz: 162-168.

- AKKAYA, G. ve HAZER, O. (2008), “Otellerde Ev İdaresi Yöneticilerinin Karşılaştıkları Sorunların İncelenmesi”, *TSA Dergisi*, 12 (1), Nisan: 163-181.
- AKMEL, J. ve KURT, G. (1993), “Seyahat Acentelerinin Otel Seçiminde Önemledikleri Faktörler”, *Turizm Yıllığı*, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları: 9-24.
- AKYÜZ, N. (1999), “Otel İşletmelerinde Kat Hizmetlerinin Yönetimi ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ATKINSON, H. ve BROWN, J. B. (2001), “Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 128-135.
- AVCI, U. ve SAYILIR, A. (2006), “Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2006, Sayı: 1: 121-138.
- AYMANKUY, Ş. Y. (2005), “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (14): 1-22.
- BAKER, S. BRADLEY, P. ve HUYTON, J. (1998), *Principles of Hotel Front Office Operations*, London: Cassell.
- BATMAN, O. (1999), *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları.
- BOLAT, T. (1999), “Ticari Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- BOZKURT, R. (1995), “Otel Hizmetlerinde Kalite”, *Önce Kalite Dergisi*, Kalder Yayını, 3 (11), Nisan: 33-37.
- CASADO, M. A. (2000), “Housekeeping Management”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (3).
- CHEUNG, C. ve LAW, R. (1998), “Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal”, *Managing Service Quality*, 8 (6): 402-406.
- DESOMBRE, T. ve ECCLES, G. (1998), “Improving Service Quality in NHS Trust Hospitals: Lessons from the Hotel Sector”, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 11 (1): 21-26.
- DUFORT, V. M. ve INFANTE-RIVARD, C. (1999), “Measuring Housekeeping in Manufacturing Industries”, *Ann. Occup. Hyg.*, 43 (2): 91-97.
- ELEREN, A. ve KILIÇ, B. (2007), “Turizm Sektöründe Servqual Analizi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (1): 235-263.
- FACHE, W. (2000), “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism”, *Managing Service Quality*, 10 (6): 356-366.
- GENÇER, R. T., DEMİR, C. ve AYCAN, A. (2008), “Kayak Merkezlerindeki Spor Turistlerinin Hizmet Kalitesi Algılarını Etkileyen Değişkenler”, *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 437-450.
- GRZINIC, J. (2007), “Concepts of Service Quality measurement in Hotel Industry”, *Eko. Misao Praksa God XVI.*: 81-98.

- GÜLMEZ, M. (2005), "Sağlık Hizmetlerinde Memnuniyet Ölçümü ve Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi'nde Ayakta Tedavi Gören Hastalara Yönelik Bir Uygulama", *Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (2): 147-169.
- GÜRLEK, B. ve GÜROL, M. A. (1993), "Kaliteye Giden Yolda Etik Yapının Rolü", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 192-203.
- [http://www.cchos.ca/ashanswers/occug\\_workplace/hotel\\_housekeeping.html](http://www.cchos.ca/ashanswers/occug_workplace/hotel_housekeeping.html), (erişim tarihi: 12.05.2005)
- <http://www.antalyakultur.gov.tr>, (erişim tarihi: 15.11.2009)
- HUDA, F. (1995), "Service Quality Management in Residential and Nursing Care Homes", *The TQM Magazine*, 7 (6), MCB University Press, 43-51.
- IRANI, Z., BESKESE, A. ve LOVE, P. E. D. (2004), "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organizational Excellence", *Technovation*, 24: 643-650.
- IŞIK, K. (2002), "Hastanelerde Kurum Ev İdaresi Bölümü Hizmetlerinin Önemi", *Süleyman Demirel Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 9 (4): 12-13.
- JONES, P. ve LOCKWOOD, A. (1992), *The Management of Hotel Operations*, 2nd Edition, London: Cassell Educational Limited.
- JUWAHEER, T. D. (2004), "Exploring International Tourist's Perceptions of Hotel Operations by using a Modified SERVQUAL Approach – a Case Study of Mauritius", *Managing Service Quality*, 14 (5): 350-364.
- KALAYCI, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 2. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- KANDAMPULLY, J. ve SUHARTANTO, D. (2000), "Customer Loyalty in the Hotel Industry: The Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (6): 346-351.
- KARATEPE, O. M. (1997), "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi Oluşumuna Yönelik Bir Uygulama", *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (2): 85-110.
- KAVRAKOĞLU, İ. (1996), *Kalite*, İstanbul: Kalder Yayınları No: 1.
- KOZAK, M. (2007), "Turizm Sektöründe Tüketicilerin Şikayetlerini Bildirme Eğilimleri", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 14 (1): 137-151.
- KOZAK, N. (Editör) (2002), *Otel İşletmeciliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- LATTIN, G. W. (1998), *Introduction to the Hospitality Industry*, Fourth Edition, USA: Educational Institute American Hotel & Motel Association.
- LEE, S., BARKER, S. ve KANDAMPULLY, J. (2003), "Technology, Service Quality and Customer Loyalty in Hotels: Australian Managerial Perspectives", *Managing Service Quality*, 13 (5): 423-432.
- MACBETH, D. K. ve FERGUSON, N. (1994), "Partnership Sourcing, an Integrated Supply Chain Management Approach", *Financial Times*, London: Pitman Publishing.
- MARANGOZ, M. (2006), "Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişki", *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (2): 107-128.



- MEDLİK, S. (1997), *Otel İşletmeciliği*. Çeviren: Ömer L. Met, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- MIN, H., MIN, H. ve EMAM, A. (2002), “A Data Mining Approach to Developing the Profiles of Hotel Customers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (6): 274–285.
- NADIRI, H. ve HUSSAIN, K. (2005), “Perceptions of Service Quality in North Cyprus Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (6): 469–480.
- OĞUZLAR, A. (2007), “Analitik Hiyerarşi Süreci İle Müşteri Şikâyetlerinin Analizi”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14: 122–134.
- OH, H. (1999), “Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Value: A Holistic Perspective”, *Hospitality Management*, 18: 67-82.
- ÖZTÜRK, Y. ve SEYHAN, K. (2005), “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2005, Sayı: 1: 121–140.
- PIRNAR, İ. (1994), “Turizm İşletmelerinde ve Benzeri Hizmet Kuruluşlarında Verimlilik ve Karlılık”, *Turizm Yıllığı*, Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Yayınları: 259–268.
- Resort Dergisi (2002), Sayı: 3: 32-33.
- SANDIKÇI, M. (2007), “Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdaî Kaplıcası’nda Bir Alan Araştırması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2): 39–53.
- SANDIKÇI, M. ve GÜRPINAR, K. (2008), “Termal Turizm İşletmelerinde Kür Hizmetlerinin Algılanan Önemi: Ege Bölgesi’nde Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1): 103–121.
- SARIKAYA, N. (2002), “Kalite İyileştirme Faaliyetlerinin Algılanmasının İşletme Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Türkiye Uygulaması”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- SAUNDERS, I. W. ve GRAHAM, M. A. (1992), “Total Quality Management in the Hospitality Industry”, *Total Quality Management*, 3 (3): 243–255.
- SEYMEN, O., ERDEM, B. ve GÜL, M. K. (2008), *Konaklama İşletmelerinde Çağdaş Kat Hizmetleri Yönetimi (Örnek Kat Hizmetleri Otomasyon Modülü)*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- SOUTHERN, G. (1999) “A Systems Approach to Performance Measurement in Hospitality”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7): 366–376.
- SU, A. Y. (2004), “Customer Satisfaction Measurement Practice in Taiwan Hotels”, *Hospitality Management*, 23: 397–408.
- ŞAFAK, Ş. (1997), *Kurumlarda Ev İdaresi*, Ankara: Damla Matbaacılık Yayıncılık.
- ŞAFAK, Ş., YERTUTAN, C. ve ERKAL, S. (2006), “Bir Hastanede Çalışan Ev İdaresi Personelinin Karşılaştığı Sorunların İncelenmesi”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9 (1): 81-91.
- ŞENER, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- TAŞKIN, E. (1997), “Otel İşletmelerinde Yiyecek Maliyetlerinin Kontrolü ve Azaltılması (Bir Anket Uygulaması), *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- TAVMERGEN, İ. P. (2002), “Turizm Sektöründe Kalite Tanımı ve İşletme Verimliliğine Etkileri”, *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 41(488): 28–34.
- TSANG, N. ve QU, H. (2000), “Service Quality in China’s Hotel Industry: A Perspective from Tourists and Hotel Managers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12 (2): 316–326.
- TÜRKSOY, A. (1998), *Otel Yönetim Muhasebesi*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- VERMA, R., PLASCHKA, G. and LOUVIERE, J. (2002), “Understanding Customer Choices: A Key to Successful Management of Hospitality Services”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43 (6): 15-24.
- YILDIRIM, K., AKALIN, A. ve ÇAĞATAY, K. (2008), “Otel Yatak Odalarının İç Mekan Tasarımının Kullanıcıların Algı-Davranışsal Performansı Üzerine Etkisi”, *Politeknik Dergisi*, 11 (2): 175–185.
- YILMAZ, B. ve YILMAZ, Y. (1989), *Kat Hizmetleri ve Yönetimi*, Balıkesir: İnce Ofset Baskı.