

HİZMET KALİTESİ ÇERÇEVESİNDE ÇALIŞANLARIN ROLÜNE VE YETERLİLİKLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR İNCELEME

Umut AVCI *

Ali SAYILIR**

ÖZET

Hizmet işletmelerinin başarılı olmasında ve üstün performans göstermesinde hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin sağlanması oldukça önemlidir. Hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamada birçok faktör etkili olmaktadır. Bu faktörler içinde, çalışanlar oldukça önemli bir role sahiptir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerindeki turistler ve çalışanlar, hizmet kalitesinde personel tutum ve davranışlarını değerlendirmişlerdir. Çalışmanın verileri, 263 turist ile onların konakladığı 39 işletmenin 78 personelinden toplanmıştır. Araştırma sonunda, çalışanların mesleki bilgi/uzmanlıkları ile iletişim becerilerine ilişkin yeterliliklerinin düşük olduğu, problem çözme becerisine ilişkin yeterliliklerinin kısmen yeterli olduğu, müşteriye karşı tutumlarının ise oldukça yeterli olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet kalitesi, konaklama sektörü, çalışan, rol, yeterlilik

A COMPARATIVE ANALYSIS RELATING OF ROLE AND COMPETENCE OF WORKERS WITHIN THE FRAMEWORK OF SERVICE QUALITY

ABSTRACT

It is of great importance for successful and and well performing service businesses (in the hospitality industry) to improve their service quality and achieve customer satisfaction which is linked to it. There are several important factors vital for the achievement of service quality and customer satisfaction, one of them being the staff. For this study staff attitudes and behaviour have been evaluated by customers (tourists) and staff of enterprises in the hospitality industry. The data for this research has been collected from 263 tourists accommodated in 39 enterprises and 78 staff. The results of this study show inferior staff professionalism and communication skills, a moderate ability to solve problems and more than satisfying behaviour and attitudes towards the customers.

Key Words: Service quality, hospitality industry, staff, role, competence

* Muğla Üniversitesi Ortaca MYO (Yrd. Doç. Dr.)

** Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. (Yrd. Doç. Dr.)

GİRİŞ

Hizmet işletmeleri olan turizm işletmelerinde müşteri memnuniyeti, işletmenin öncelikli amaçlarından biridir. Bu işletmelerin varlığı ve devamlılığı ağırlıklı olarak müşterilerinin memnuniyetine ve tatminine bağlıdır. Hizmet işletmelerinde tüketicinin tatmini için hizmet kalitesinin varlığı ve hatta uluslararası standartlara uygunluğu temel gerekliliklerdendir. Yapılan birçok çalışma, hizmet kalitesi ile tüketici memnuniyeti arasındaki sıkı bağlantıyı da ortaya koymaktadır (Tsaur ve Lin, 2004:471-481). Hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri memnuniyetini sağlamada işgörenlerin tutumu, davranışları ve müşteriyle etkileşimi, diğer faktörlere göre daha büyük önem taşımaktadır (Juwaheer, 2004:350-364; Döğeriöğlü, 1999:75-76). Bu bağlamda, son dönemde yapılan çalışmaların sonuçlarına dayanarak, hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri memnuniyetini sağlamada işgörenlerin rolünün ön planda olduğunu söylemek gerekir (Bitner, 1990:69-82). Çünkü, özellikle turizm hizmetlerinde kalite, hizmetin sunulduğu sırasında, müşteri ile hizmeti sunan işgören arasındaki etkileşimde meydana gelmektedir (Döğeriöğlü, 1999:75). Uluslararası literatürde kabul görmüş genel hizmet kalitesi boyutlarına bakıldığında da, fiziki değerler yanında, işgören tutum ve davranışlarına bağlı olan “güvence, empati, güvenilirlik” gibi unsurların ön planda olduğu görülmektedir (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1996:21-46; Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990:1-2; Döğeriöğlü, 1999:71).

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinden hizmet alan turistler ve bu hizmeti turistlere veren işletme personeli, hizmet kalitesini oluşturan boyutlardan “personelin rolü”nü değerlendirmişlerdir. Literatürde ve uygulamada, hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde turistlerin görüşlerine daha çok önem verilmektedir (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990:1-2; Döğeriöğlü, 1999:71). Ancak, bu çalışmada, müşteri yanında personel de çalışma arkadaşlarının rolünü değerlendirmiştir.

1. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL YÖNÜ

1.1. Kalite Kavramı

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri ihtiyaçlarına uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kurumsal sorumluluklarını olumlu yönde gerçekleştirmelerine olanak sağlayan bir unsurdur (Akal, 2002:28). 1980'lerde rekabetin önemli bir boyutu olan kalite, 1990'ların ortalarında stratejik bir avantaj olmaktan ziyade, rekabet için bir gereksinim şekline dönüşmüştür. Son onbeş yılda, kaliteyi artırmak için gösterilen yoğun çabalardan sonra, kalite rekabet avantajı sağlayan bir faktörden ziyade, bir sorumluluk haline (olağan bir iş) gelmiştir (Doğan, 2000: web).

Kalite olgusu çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir olgudur. Bu durum, kalite için hem net ve somut bir tanım yapmayı zorlaştırmakta (Uyguç, 1998:1), hem de kalite kavramının çok farklı çeşitlerde tanımlanabilmesine neden olmaktadır (Juwaheer, 2004:350-364). Yapılan tanımlara göz atınca, Juran'ın (1974), kaliteyi "kullanıma uygunluk" olarak; Parasuraman vd.'nin (1985) kaliteyi "müşteri beklentilerinin giderilmesi" olarak; Crosby (1979) "ihtiyaca uygunluk" olarak tanımladığı görülmektedir (Juwaheer, 2004:351). Kaliteyi, bir ürün ya da hizmetin değeri, eksikliklerden kaçınmak, müşteri beklentilerini karşılamak veya beklentilerin ilerisine geçmek olarak açıklayan tanımlara da rastlamak mümkündür (Şimşek, 1998:6). Kalite kavramı, ISO 9000'de ise, "bir ürün veya hizmetin belirlenen ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin tamamı" olarak tanımlanmıştır (Şimşek, 1998:7).

1.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi, somut unsurları pek fazla içermemesinden dolayı, kavranması, uygulanması ve denetimi açısından daha belirsiz ve karmaşık bir kavramdır (Harvey, 1998:583-597). Ayrıca, hizmetlerin fiziksel bir unsur olmaması, üretildiği yerde tüketilmesi, heterojen bir yapıya sahip olması, hizmetin kalitesi ve içeriğinin sunan ve alan kişiye göre değişebilmesi, üretim-tüketiminin aynı anda yapılması gibi hizmetin özelliğine bağlı nedenlerden dolayı kusursuz bir tanıma ulaşabilmek oldukça zordur (Saat, 1999:107-108). Hizmetlerin daha çok sunanların performansı ile bütünleşmesi tanım yapmayı ve ölçümünü zorlaştırmakta, hizmetlerde kusursuzluğa ulaşmayı engellemektedir (Harvey, 1998:583-597).

Hizmetlerin üretim sürecinde müşterinin bulunması, hizmet kalitesi tanımlarında müşteri bakış açısının göz önüne alınmasına neden olmuştur (Devebakan ve Aksaraylı, 2003:40). Literatürdeki hizmet kalitesine yönelik tanımlar, "müşteri beklentilerinin karşılanması" üzerinde durmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985:41-50). Hizmetlerin soyut unsurlar olması ve değerlendirilmesinin oldukça zor olması, hizmet kalitesi yerine "algılanan hizmet kalitesi" teriminin kullanımını gerektirmiştir (Uyguç, 1998:26-27). Tüketicinin hizmeti kullanmadan önceki beklentisi ile hizmet deneyimi arasındaki ilişki algılanan hizmet kalitesiyle ilgili bilgi

vermektedir (Akbaba ve Kılınç, 2001:163). Algılanan hizmet kalitesi, tüketicinin satın alma ile ilgili değer yargılarını etkilemektedir. Bu etkileme sürecinde, en önemli aktörler işletmenin çalışanlarıdır. Çalışanların davranışlarının müşterilerin hizmet kalitesini algılamasında önemli etkisi vardır (Tsaur ve Lin, 2004:472). Artık birçok konaklama işletmesi, turistlerin hizmet kalitesini algılamasını geliştirmek için çalışanlardan birçok ekstra rol ve davranış beklemektedir. Örneğin, Holiday Inn gibi zincir oteller çalışanlardan müşteriye ismiyle hitap etmesini, telefonu ilk çalışta açmasını sağlamaya çalışmaktadır (Keaveney, 1995:71-82; Tsaur ve Lin, 2004:472).

Hizmet kalitesi, turizm işletmelerinin başarılarında ve devamlılığında hayati öneme sahip bir faktördür ve önemi giderek artmaktadır. Turizm endüstrisinin yapısı hızla değişmekte ve turist beklentileri sürekli yükselmektedir. Turistlerin beklentilerinin yüksek olması ve rekabetin artması, turizm endüstrisinde hizmet kalitesine ilişkin çabaların önemini oldukça arttırmaktadır (Akbaba ve Kılınç, 2001:163). Ayrıca, hizmet kalitesindeki gelişmeler, işletmeye yeni müşteriler kazandıracak, mevcut müşteriyle iş hacmini arttıracak, işletmeyi fiyata endeksli rekabetten kurtarabilecek ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltacaktır (Öztürk, 2002:150).

1.3. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesi kavramını tam olarak anlayabilmek ve ne olduğunu açıklayabilmek için onu daha detaylı şekilde incelemek gerekir. Bu şekilde, hizmet kalitesinin soyut olmasından kaynaklanan sorunlar ortadan kalkacaktır. Hizmet kalitesinin boyutları, müşterilerin sunulan hizmetten memnun olmasını sağlayan tüm fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları kapsamaktadır. Literatürde, farklı isimlerden ve farklı hizmet kalitesi boyutundan bahsedilmektedir. Bu çalışmalar içinde özellikle Parasuraman vd. tarafından ortaya atılan boyutlar ile Gronroos'un kalite boyutları önemli yer tutmaktadır. Parasuraman vd. göre, "güvenilirlik, tepki verebilirlik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim, itibar, güvenlik, müşteriye anlama becerisi ve fiziksel unsurlar" hizmet kalitesinin önemli bileşenleridir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985:41-50). Parasuraman vd. tarafından geliştirilen bu boyutlar daha sonra genelleştirilmiş ve "fiziksel unsurlar, güvenilirlik, tepki verebilirlik, güven, empati" olmak üzere hizmet sağlayan tüm örgütlerde geçerli beş boyutla özetlenmiştir (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990:176).

Gronroos'a göre, hizmet kalitesinin iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar teknik ve işlevsel boyuttur. Teknik boyut, hizmetin alınması sonunda elde edilen sonuçla ilgilidir. Bu nedenle, sonucun değerlendirilebilmesi daha kolay ve objektif olabilmektedir. İşlevsel boyut ise, daha çok hizmetin üretim süreciyle ilgilidir. Hizmet üretim sürecine birçok unsur dahil edildiği ve özellikle hizmeti sunan ve alan işin içinde olduğu için değerlendirilebilmesi güçtür. Hizmeti alan kişinin düşünceleri, yargıları ve tutumu gibi faktörler hizmeti etkileyeceği için işlevsel kaliteyi değerlendirmek daha zordur. Gronroos'a göre, hem teknik hem de işlevsel kaliteyi

etkileyen başka bir faktör de firma imajıdır (Gronroos, 1990:37-39'dan aktaran: Öztürk, 2002:142-143).

1.4. Hizmet Kalitesini Geliştirmede İşgörenlerin Rolü ve Önemi

Hizmetlerin kaliteli olarak algılanmasında, satıcı ve alıcının birbiri ile etkileşimi ve aralarında kurulan uyumlu bağlantının rolü büyüktür. Bu bağlantının sağlanmasında, önemli rol oynayan kişiler işletmenin işgörenleridir. İşletmenin işgörenleri, hizmetin ulaştırılması sürecinde müşteriye fiziksel unsurların varlığı ve hizmetin yapısına ilişkin bilgiler vermektedir. Bunun yanında, bu kişiler, giyimi, kişisel görünümü, davranışları ve tutumlarıyla müşterilerin hizmeti algılayışını etkilemektedir (Öztürk, 2002:21).

Hizmet işletmelerindeki işgörenler, müşterilerin hizmet kullanım sürecinde ilk karşılaştığı kişilerdir. Bu kişilerin davranışları, hizmet işletmesi hakkında müşterinin sahip olduğu düşünceleri etkileyebilir ve izlenimlerini yönlendirebilir. Dolayısıyla işgören, özellikle müşteriyle ilişkide bulunan ve müşteriyle direk karşı karşıya gelen durumlarda ana rekabet faktörü olabilir. Bu açıdan işgören unsurunun iyi yönetilmesi, işletmeler için önemli bir rekabet ve farklılaşma aracı olabilmektedir (Öztürk, 2002:21).

Hizmetin kaliteli olarak algılanmasında işgörenlerin çok farklı yeterliliklere/becerilere sahip olması ve uygun davranışları sergilemesi gerekmektedir. İşgörenlerin davranışlarda mükemmelliğe ulaşabilmesi için, öncelikle konusunda uzman olması ve insan psikolojisini iyi bilmesi gerekir. Ayrıca, karşılıklı ilişkiler konusunda esnek ve yapıcı bir kişiliğe sahip olmalıdır (Karahana, 2000:84-85). Müşterinin, hizmet hakkında olumlu bir imaj kazanabilmesi için, "işgörenin görünümünün iyi olması, uygun hareketleri sergilemesi, konuşma biçiminin uygun olması, dinleme ile cevap verme tarzının yerinde olması ve uygun göz temasına girmesi" gerekir (Karahana, 2000:145-146).

Hizmet üretenlerin müşteriye tatmin edebilmesi için yeterli bilgiye sahip olması ve bu bilgileri gerektiğinde müşterilere iletebilmesi de gerekmektedir. İşgörenin öncelikle, "ürün hakkında, işletme hakkında ve sistem hakkında" doğru bilgisi olmalıdır. Bu bilgileri aktarabilmek için, işgörenlerin iletişim becerisi gelişmiş olmalıdır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Önemi, Benzer Çalışmalar ve Amacı

Konaklama sektöründe hizmet kalitesi konusuna ilişkin çalışmalar 1990'lı yıllardan itibaren önem kazanmış ve bu alanda yapılan çalışmaların sayısında artış olmuştur. Bu çalışmaların dikkat çekmesinin temel nedeni, araştırmaların sonuçlarıyla müşteri memnuniyeti arasında bağlantı kurulabilmesi ve iş çevreleri tarafından oldukça önemsenmesidir (Ingram, 1996:30-34). Bu çalışmalarda, hizmet kalitesi konusu farklı açılardan ele alınmış ve farklı amaçlara ulaşmak hedeflenmiştir. Bazı çalışmalarda, hizmetlerin performansını ölçmek; bazılarında,

başarı ve başarısızlıkların nedenlerini ortaya koymak; bazılarında beklenen ve algılanan hizmet kalitesi arasındaki farkı ortaya çıkarmak; birkaç çalışmada ise, müşteriler ve çalışan/yöneticilerin değerlendirmeleri arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmalarda, konaklama sektöründe hizmet kalitesini ölçmeye yönelik farklı yöntemler ve teknikler geliştirmek de amaçlanmıştır (Ekinci, Prokopaki, Cobanoglu, 2003:49-50).

Literatürde konuya ilişkin birkaç benzer çalışmaya rastlanmıştır. Örneğin; Tsang ve Qu (2000) tarafından yapılan çalışmada, hizmet kalitesi bütün boyutlarıyla müşteriler ve yöneticiler tarafından değerlendirilmiştir. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve 270 müşteri ile 90 yöneticiye ulaşılmıştır. Ancak, o çalışmanın verileri bu çalışmada olduğu gibi müşterilerin konakladığı tesislerden toplanmamıştır. Bu çalışmanın sonucunda, odaların temizliği, binaların bakımı gibi fiziksel boyutlarda çalışanların değerlendirmelerinin yüksek düzeyde olduğu; personelin tutum/davranışları gibi konularda ise, değerlendirmelerin daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, personelin tutum/davranışlarına ilişkin turistlerin ve çalışanların değerlendirmeleri arasında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (Tsang ve Qu, 2000:316). Coyle ve Dale (1993) ise, konaklama işletmesi müşterileri ve çalışanları üzerinde yaptığı karşılaştırmalı çalışmada, hizmet kalitesini her iki tarafın gözüyle incelemiştir. Çalışma sonucunda, müşteri ve çalışanların birkaç konuya bakışlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticiler hizmetin üretiminde personel yeterliliğinin (becerisinin) en önemli konu olduğuna inanmaktadır. Buna karşılık, bu görüş müşteriler tarafından o oranda destek görmemiştir. Aynı zamanda, müşteriler hizmet kalitesinin fiziksel unsurları olan dekorasyon, temizlik gibi konularda beklenen düzeyde olumlu yargı belirtmemişlerdir (Coyle ve Dale, 1993:141-153).

Bu araştırmanın temel amacı ise, turistlerin ve turistlerin konakladığı işletmelerin hizmet kalitesini çalışanların ve turistlerin bakış açısıyla değerlendirmektir. Çalışmada hizmet kalitesinin tüm boyutları değil, personel ile ilgili boyutların değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Sonuçta, tarafların (personel ve turistler) yanıtları arasındaki farklılıklar analiz edilmiş ve bu farklılıkların nedenleri tartışılmıştır.

2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Muğla ili sınırları içinde faaliyet gösteren işletme belgeli konaklama tesisleri oluşturmaktadır. Muğla Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü'nün verilerine göre, Muğla il sınırları içerisinde 268 işletme belgeli tesis faaliyet göstermektedir. Araştırma, Muğla ilinin Fethiye, Ortaca-Dalyan, Ortaca-Sarıgerme, Marmaris, Bodrum yörelerinde faaliyet gösteren belgeli işletmelerde konaklayan turistler ve bu işletmelerin personeline yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, 39 işletmenin 78 personeline ve bu işletmelerde konaklayan 263 turiste ulaşılmıştır. Araştırmada yer alan konaklama işletmelerinin 7'si bir/iki yıldızlı, 11'i üç yıldızlı, 11'i dört yıldızlı, 10'u beş yıldızlıdır.

2.3. Anket Formu

Araştırmanın anket formu oluşturulmadan önce, konaklama ve seyahat sektöründe hizmet kalitesini ölçmeye yönelik kavramsal ve teorik çalışmalar incelenmiştir. Bu çalışmalarda kullanılan anketlerin, personelin rolünü belirlemeye yönelik yargılarından yararlanılmıştır. Bu bağlamda, özellikle Ekinci, Prokopaki ve Çobanoğlu'nun konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini ölçmeye yönelik Girit'teki konaklama işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmadan (Ekinci, Prokopaki, Cobanoglu, 2003:47-66); Ekinci ve Riley'in kalite boyutlarına ilişkin kavramsal incelemesinden (Ekinci ve Riley, 2001:202-223) ve Ekinci'nin hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin analitik derlemesinden (Ekinci, 2001:311-324); Lam ve Zhang'ın Hong Kong'da faaliyet gösteren seyahat acentalarında hizmet kalitesini ölçmeye yönelik çalışmasından (Lam ve Zhang, 1999:341-349) ve Juwaheer'in örnek olay incelemesinden yararlanılmıştır (Juwaheer, 2004:350-364). Ayrıca, hizmet kalitesinin ölçümü konusunda literatürde önemli bir rolü olan SERVQUAL ölçeğinden de yararlanılmıştır. Bu ölçek Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından hizmet kalitesini ölçmek ve sonuçlarını sayısallaştırmak için geliştirilmiştir. Yazarlar bu ölçekle beş hizmet sektörünün beş ayrı alanındaki işletmelerde hizmet kalitesini ölçmüştür (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988:12-40; Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1990:15-25).

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda, hizmet kalitesinin ölçümünde personelin rolüne ilişkin 17 soru; ikinci kısımda ise, turistlerin ve personelin demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Personel tutum ve davranışlarının ölçümünde 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (7) Kesinlikle Katılıyorum yargılarını içermektedir.

2.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verileri Muğla ilinde faaliyet gösteren işletme belgeli tesislerde konaklayan turistlerden ve bu işletmelerde işgören olarak bulunan çalışanlardan toplanmıştır. Araştırmaya katılan personel, konaklama işletmelerinin servis ve ön büro elemanlarından seçilmiştir. Personelin bu departmanlardan seçilme nedeni, çalışanların hizmet üretim sürecine aktif olarak katılması ve hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri daha doğru yapabileceği yaklaşımıdır. Araştırmada, 24 otel işletmesinin personelinden veri alınamamış ve o otellerin müşterilerine ilişkin anketler de değerlendirmeden çıkarılmıştır.

Tablo 1. Araştırma Verilerinin Aylara Göre Dağılımı Tablosu

Araştırma Verilerinin Toplandığı Dönemler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Mayıs	25	9,5
Haziran	65	24,8
Temmuz	62	23,5

Ağustos	54	20,5
Eylül	33	12,5
Ekim	24	9,2
TOPLAM	263	100

Turistlerden toplanan veriler, Mayıs, Haziran, Temmuz, Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında toplanmıştır. Personelden elde edilen veriler ise, Eylül ve Ekim aylarında toplanmıştır. Turistlerden elde edilen veriler, turistlerin dönüş transferleri ile Bodrum-Milas ve Dalaman havalimanında check işlemleri esnasında elde edilmiştir. Bu sayede, turistlerin değerlendirmeyi hem tatil sonunda hem de konaklama işletmesi dışında yapması sağlanmıştır. Araştırma verileri, her ayın iki hafta sonu ve gündüz çıkışlarında toplanmıştır. Havalimanındaki veriler araştırmacılar tarafından; dönüş transferindeki veriler ise, seyahat acentalarının transfer elemanları tarafından toplanmıştır. Turistlere ilişkin anketlerin aylara göre dağılımları Tablo1'de gösterilmiştir.

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verileri, iki aşamada değerlendirilmiştir. İlk aşamada, araştırmaya katılan turistlerin ve personelin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci aşamada, "personelin rolüne" ilişkin veriler analiz edilmiştir. Personelin rolüne ilişkin değerlendirme yapmadan önce literatürde benzer konudaki çalışmalar dikkate alınmış (Ekinci, 2001:322; Ekinci ve Riley, 2001:210; Tsaur ve Lin, 2004:479-480) ve dört ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekler;

- Personelin bilgi/uzmanlığına yönelik ölçek,
- Personelin iletişim becerilerine ilişkin ölçek,
- Personelin problem çözme yeteneği ve iş becerisine ilişkin ölçek
- Personelin tutumuna ilişkin ölçek.

Ölçekler belirlendikten sonra, turistlere ve personele ilişkin yanıtlar arasındaki farklar tespit edilmiştir. Veriler "t testine" tabi tutularak farklılıklar ortaya konulmuştur. Son olarak, ölçekler arası korelasyon yapılmıştır.

Araştırma verileri güvenilirlik analizine de tabi tutulmuştur. Personel verilerinin alfa değeri 0,8055 ve turist verilerinin alfa değeri 0,8920 olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS 11.0) istatistik paket programı kullanılmıştır.

2.6. Bulgular

Araştırmanın bulguları, iki bölüm halinde yorumlanmıştır. İlk olarak, araştırmaya katılan turistlerin ve personelin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin değişkenlerin ve ölçeklerin analizi yapılmıştır.

Tablo 2. Turistlerin Demografik Özelliklerine İlişkin Göstergeler Tablosu

Milliyet	n	%	Yıllık Gelir (Euro)	n	%
İngiliz	155	58,9	15.000'den az	34	12,9
Alman	48	18,3	15.000-24.999 arası	27	10,3
Rus	14	5,3	25.000-34.999 arası	38	14,4
Hollandalı	24	9,2	35.000'den fazla	101	38,4
Polonyalı	3	1,2	Boş	63	24,0
Belçikalı	5	1,9	Toplam	321	100
İskoçyalı	8	3,0	Tatil Süresi		
İrlandalı	2	0,7	7 günden az	19	7,3
Fransız	2	0,7	7-14 gün arası	200	76,0
Güney Afrikalı	1	0,4	14 günden fazla	44	16,7
Kanadalı	1	0,4	Toplam	263	100
Toplam	263	100	Konaklama Tesisi Türü		
Yaş			Otel	176	66,9
16-24	32	12,2	Apart-Otel	50	19,0
25-34	56	21,3	Tatil Köyü	20	7,6
35-44	75	28,5	Diğer	17	6,5
45 ve üzeri	100	38,0	Toplam	263	100
Toplam	263	100	Daha önce aynı konaklama işletme- sinde konakladınız mı?		
Cinsiyet			Evet	36	13,7
Erkek	116	41,1	Hayır	227	86,3
Kadın	147	55,9	Toplam	263	100
Toplam	263	100			
Eğitim Düzeyi					
Temel Eğitim	49	18,6			
Yüksekokul ve Dengi	81	30,8			
Üniversite	40	15,2			
Lisans Üstü	74	28,1			
Boş	19	7,3			
Toplam	263	100			

Araştırmaya 11 farklı uyruktan 263 turist katılmıştır. Katılanların çoğunluğu İngilizlerdir. Alman, Rus ve Hollandalılar da önemli yer tutmaktadır. Katılanların milliyetlerine göre, araştırma verilerinin dağılımı Muğla iline 2004 yılında gelen turistlerin milliyetleriyle orantılı bir dağılım göstermiştir (Bu dağılım için bkz. <http://www.mugla-turizm.gov.tr>, 10/09/2005). Araştırmaya katılanların yaş gruplarına bakıldığında, 35 ve daha üzeri yaşta kilerin ağırlığı (%66,5) dikkat çekmektedir. Turistlerin eğitim durumlarına bakınca, yüksek-okul ve üniversite mezunları ile lisansüstü mezunların daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Araştırmaya katılan turistlerin yıllık ortalama gelirleri, ağırlıklı olarak (% 38,4) 35.000 Euro'dan fazladır. Araştırmaya katılan turistlerin % 76'sının konaklama süresi 7-14 gündür. Bu durumun oluşmasında, turistle-

rin paket programlarla gelmelerinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca, araştırmaya katılan turistlerin çoğunluğu otelde konaklamaktadır. Aynı konaklama işletmesinde daha önce tatil yapmış turistlerin sayısı ise oldukça azdır.

Tablo 3. Personelin Demografik Özelliklerine İlişkin Göstergeler Tablosu

Yaş	n	%
16-24	30	38,5
25-34	37	47,8
35-44	8	10,2
45 ve üzeri	3	3,8
Toplam	78	100
Cinsiyet		
Erkek	50	64,1
Kadın	28	35,9
Toplam	78	100
Eğitim Düzeyi		
İlköğretim	2	2,6
Lise	40	51,2
Üniversite	36	46,2
Toplam	78	100
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	27	34,6
1-3 yıl arası	37	47,5
4-6 yıl arası	9	11,5
7 yıl ve üzeri	5	6,4
Toplam	78	100

Araştırmaya katılan personelin % 64.1'i erkeklerden, % 35.9'u da kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında, araştırmaya katılan personelin % 51.2'si lise ve % 46.2'si de üniversite mezunudur. Araştırmaya katılan personelin % 82.1'inin işletmede çalışma süresi 3 yıl ve daha azdır. Dolayısıyla, bu işletmelerde işgücü devir hızının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum, sektörün yapısından ve işletmelerin sezonluk faaliyet göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 4. Personelin Rolüne İlişkin Değişkenleri Değerlendirme Tablosu

	PERSONELİN BAKIŞ AÇISI (5,70)	TURİSTLERİN BAKIŞ AÇISI (5,72)	FARK	t TESTİ (0,005'e göre)
--	----------------------------------	-----------------------------------	------	---------------------------

	n	O.D	S.S.	n	O.D	S.S.	Per -Müş	t değeri	Anlamlılık
Mesleki Bilgi /Uzmanlığa İlişkin Değerlendirme		4,51			5,52				
Çalışanlar işinin ehlidir.	78	4,42	1,21	256	5,72	0,79	-1,30	-6,700	,000**
Çalışanların mesleki bilgi düzeyleri oldukça iyidir.	78	4,61	1,18	254	5,32	1,01	-0,71	-2,841	,005**
İletişime İlişkin Değerlendirme		5,63			5,44				
Çalışanların turistlerle iletişim kurma becerisi yüksektir.	78	5,82	0,59	263	5,57	0,95	0,25	3,069	,003**
Çalışanlardan doğru bilgi kolayca sağlanabilir.	78	6,06	0,69	263	5,45	0,91	0,61	3,885	,000**
Çalışanların empati düzeyi yüksektir.	78	4,87	1,03	258	5,20	0,97	-0,33	-1,884	,063
Çalışanlar gerektiği zaman gerekli enfomasyonu verebilmektedir.	78	5,79	0,72	263	5,55	0,79	0,24	2,836	,006
Problem Çözme/İş Becerisine İlişkin Değerlendirme		5,65			5,62				
Çalışanlar, ortaya çıkan problemleri kolayca çözebilmektedir.	78	5,26	1,02	263	5,12	1,14	0,14	0,975	,333
Çalışanlar, turistlerin ihtiyaçlarını gerektiği şekilde yanıtlayabilmektedir.	78	5,89	0,69	263	5,54	0,94	0,35	2,606	,011
Çalışanlar, oldukça yardımseverdir ve bu şekilde müşterilerimizi memnun etmektedir.	78	6,06	0,58	263	6,04	0,86	0,02	0,104	,917
Çalışanlar, siparişleri zamanında ve hızlı şekilde yerine getirmektedir.	78	5,60	0,70	263	5,66	0,78	-0,06	-1,045	,299
Çalışanlar, işlerini oldukça özenli şekilde yapmaktadır.	78	5,48	0,80	263	5,74	0,81	-0,26	-1297	,199
Tutumla İlişkin Değerlendirme		6,23			5,99				
Çalışanlar, turistlere karşı oldukça naziktir.	78	6,01	0,59	263	6,19	0,71	-0,18	-1,297	,199
Çalışanların turiste yaklaşımı oldukça iyidir.	78	5,88	0,58	263	5,52	1,10	0,36	3,760	,000**
Çalışanlar, turistlere karşı oldukça saygılıdır.	78	6,29	0,58	263	6,03	0,73	0,26	2,661	,009
Çalışanların görünüm ve temizliği iyidir.	78	6,42	0,76	263	6,04	0,80	0,38	2,729	,008
Çalışanlar oldukça güvenilirdir.	78	6,12	0,77	263	5,93	0,99	0,19	2,561	,012
Çalışanlar oldukça misafirperverdir.	78	6,69	0,51	263	6,23	0,74	0,46	1,095	,013

Not: 7'li likert ölçeğine göre, (1) Kesinlikle Katılmıyorum (4) Kararsızım (7) Kesinlikle Katılıyorum yargılarını içermektedir.

Tablo 4'te, hizmet kalitesinde personelin rolüne ilişkin çalışan ve müşteri görüşlerinin dağılımı verilmiştir. Eksi (-) ile belirtilen farklar, çalışan görüşünün turistlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğunu göstermektedir. Tablo 4'ün son sütununda ise, t testi sonuçları ve anlamlılık düzeyleri aktarılmıştır.

Personelin "**mesleki bilgi/uzmanlığına**" ilişkin yanıtların, diğer ölçeklere oranla oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların görüşleri müşterilerden daha olumsuzdur. Personelin "**iletişim becerisine**" ilişkin yanıtların da kısmen yeterli olduğu görülmektedir. Müşterilerin, iletişim becerisine ilişkin değerlendirmelerinin düzeyi, personelin değeren-

dirmesine göre daha düşüktür. “**Problem çözme/iş becerisine**” yönelik değerlendirmelerin ise, kısmen olumlu olduğu görülmektedir. Çalışanların ve müşterilerin değerlendirmelerinin düzeyi birbirine yakındır. Bu sonuçlar, çalışanların iş yapma becerilerinin gelişmiş olduğunu, ancak müşterilerle olan iletişimlerinin yetersiz olduğu göstermektedir. Personelin “**tutumuna**” ilişkin değerlendirmeler ise, oldukça iyidir. Çalışanların nezaketi, saygınlığı, yaklaşımı, güvenilirliği ve misafirperverliği oldukça yeterli düzeydedir. Bu alanda, daha önceleri yapılan çalışmalarda da personelin tutumunun yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Lam ve Zhang, 1999:346). Bu bağlamda, hem çalışanların hem de müşterilerin yanıtlarının düzeyi birbirine oldukça yakındır.

Ölçekler içinde yer alan değişkenler tek tek incelendiği zaman, turistlerin bakış açısına göre personelin “ortaya çıkan sorunları çözebilme yeteneği”, “empati düzeyi”, “mesleki bilgi düzeyleri” ve “doğru bilgi sağlamaya” ilişkin algılamaların diğer yanıtlardan daha düşük olduğu görülmektedir. Aynı sorulara personel tarafından verilen yanıtların da “doğru bilgi sağlama” seçeneği dışında düşük olduğu görülmektedir. Turistler, çalışanların turiste karşı “nezaketini”, “yardımseverliğini”, “temizliğini”, “saygınlığını” ve “misafirperverliğini” ise, oldukça yeterli bulmaktadır.

Çalışanların algılamalarına göre, personelin “mesleki bilgi düzeyi”, “işinin ehli olma”, “empati düzeyi”, “problem çözme becerisi”, “özenli iş yapma” gibi konularda yetersizlikler görülmektedir. Çalışanlar, “nezaket”, “yardımseverlik”, “dış görünüm”, “saygınlık”, “güvenilirlik” ve “misafirperverlik” gibi konularda oldukça yeterli görülmektedir.

Personel ve turistlerin yanıtlarının, farklılık gösterip göstermediği t testi yardımıyla da kıyaslanmıştır. t testi sonucu, “turistlere yaklaşım”, “mesleki bilgi düzeyi”, “iletişim kurma düzeyi”, “işinin ehli olma düzeyi” ve “doğru bilgiyi sağlama” konularında turistlerin ve çalışanların yanıtları arasında anlamlı farklılıklar olduğu (bkz. Tablo 4) görülmektedir. Bu sonuçlar, Tsang ve Qu'nun yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla kıyaslanınca önemli benzerlikler olduğu görülmektedir (Tsang ve Qu, 2000:316).

Tablo 5. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi Tablosu (Müşteri Bakış Açısı)

	Mesleki Bilgi ve Uzmanlık	İletişim Becerisi	Problem Çözme Becerisi	Tutum ve Davranışlar
Mesleki Bilgi ve Uzmanlık	1	,584 **	,600 **	,564 **
İletişim Becerisi	,584 **	1	,724 **	,640 **
Problem Çözme Becerisi	,600 **	,724 **	1	,667 **
Tutum ve Davranışlar	,564 **	,640 **	,667 **	1

* 0.05 anlamlılık düzeyine göre (2- yönlü)

n=263

** 0.01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

Müşteri verilerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları, genel olarak ölçekler arası ilişkinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Düzeyi en yüksek ilişkinin, "iletişim becerisi ile problem çözme becerisi" arasında olduğu; en düşük ilişki düzeyinin "mesleki bilgi/uzmanlık ve tutumlar" arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Ölçekler Arası Korelasyon Analizi Tablosu (Personel Bakış Açısı)

	Mesleki Bilgi ve Uzmanlık	İletişim Becerisi	Problem Çözme Becerisi	Tutum ve Davranışlar
Mesleki Bilgi ve Uzmanlık	1	,242 *	,116	,055
İletişim Becerisi	,242 *	1	,725 **	,337 **
Problem Çözme Becerisi	,116	,725 **	1	,536 **
Tutum ve Davranışlar	,055	,337 **	,536 **	1

* 0.05 anlamlılık düzeyine göre (2- yönlü)

n=78

** 0.01 anlamlılık düzeyine göre (2-yönlü)

Personel verilerine ilişkin korelasyon analizi sonuçları da, iletişim becerisi ve problem çözme becerisi arasındaki ilişkinin oldukça yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Personel verilerine göre, en düşük düzey ilişki mesleki bilgi/uzmanlık düzeyi ile tutumlar arasındadır ve yok denilebilecek kadar düşüktür.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Çalışmada, kaliteli hizmet sunumunda ve kalitenin geliştirilmesinde önemli rolü olan çalışanların, farklı becerileri ve yeterlilikleri değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için klasikleşmiş hizmet kalitesi boyutlarının dışında, sadece personel ile ilgili boyutlara yer verilmiştir. Personelin faaliyetlerinin soyut olmasından ve göreceli değerlendirmeye neden olabileceği düşüncesinden hareketle hem çalışanlar hem de turistler değerlendirme yapmıştır.

Hizmet kalitesinde personele ilişkin değerlendirme dört boyutta yapılmıştır. Bu boyutlar, çalışanların mesleki bilgi/uzmanlığı, iletişim becerileri, problem çözme/iş becerisi ve tutumlarıdır.

Araştırma sonucuna göre, çalışanların mesleki bilgi/uzmanlık düzeylerinin düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle çalışanların iş arkadaşlarına ilişkin değerlendirmeleri oldukça düşük düzeydedir. Çalışanların olumsuz yönde değerlendirmeleri, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalardan ve anlaşmazlıklardan kaynaklanabilmektedir. Ayrıca, konaklama

işletmelerinin sezonluk faaliyet göstermesinden ve işgücü devir hızının yüksek olmasından dolayı, işgücü arasında iyi bir işbirliği ortamı oluşmamış olabilir.

İletişim becerisine ilişkin değerlendirmenin de düşük denilebilecek düzeyde olduğu görülmektedir. Turistlere göre, çalışanların iletişim becerileri oldukça düşük düzeydedir. Personelin yabancı dil bilgisinin yetersizliği, işletmenin faaliyetleri ve misyonuyla ilgili bilgiye sahip olmaması, çalışanların işletmeye oryantasyonunun sağlanamaması, iletişim becerisinin yetersiz düzeyde olmasına neden olabilmektedir. Turizm sektöründe kitle turizminin ön plana çıkmasıyla birlikte çalışanlar sadece belli ve basit görevleri yerine getiren kişiler olarak görülmeye başlamıştır. Bu durum, işgören seçimini ve niteliklerini de etkilemiştir. Özellikle her şey dahil üretim sisteminin kullanımıyla, personelin yaratıcılığını gösterebileceği alanlar kısıtlanmıştır. Sonuçta da, daha düşük nitelikli kişiler sektörde yer almaya başlamıştır.

Araştırmada, çalışanların problem çözme/iş becerilerinin kısmen yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Hem çalışanların hem de turistlerin bu beceriye ilişkin değerlendirmeleri yakın düzeydedir. İşletmelerde, bu düzey bir becerinin yeterliliği, iletişim becerisine de bağlıdır. Çünkü, iletişim becerisi gelişmemiş bir kişinin problem çözme yeteneğinin fazla gelişmiş olması beklenemez. Sorunları çözebilmek için, öncelikle sorunu görebilmek ve anlamak gerekmektedir. Bu çalışma içinde yapılan korelasyon analizi sonuçları, bu yargıyı desteklemektedir (bkz.Tablo 5 ve Tablo 6).

Araştırma sonucunda, işgücünün tutumuna ilişkin değerlendirmelerin oldukça olumlu olduğu göze çarpmaktadır. Yerli ve yabancı literatürün sonuçları, işgücü tutumuna ilişkin değişkenlere turistler tarafından verilen yanıtların genellikle olumlu olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, öncelikle çalışanların sahip olması gereken iletişim becerisi, mesleki bilgi/uzmanlığı ve problem çözme becerilerinde eksiklikler olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesini geliştirmede ve müşteri memnuniyetini sağlamada, fiziksel kaynaklar tek başına yeterli değildir. Fiziksel kaynaklardaki eksiklikler veya beklenmedik bir sorunun telafisi insan unsuru tarafından giderilmektedir. Bu eksikliği giderebilmek için, çalışanın özellikle iletişim ve problem çözme becerisinin gelişmiş olması gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri öncelikle çalışanların bu yöndeki eksikliklerini gidermeye veya bu yeterliliklere sahip işgücünü istihdam etmeye öncelik vermelidir. Gerekli yeterliliklere sahip işgücünü istihdam etmek zor ve maliyetlidir. Bu nedenle, işgücünü eğitip, işletmede tutmayı sağlamak daha yararlı bir çözüm olabilir. Bu bağlamda, hizmet örgütlerinde kalite geliştirmenin çalışanların seçimi, eğitimi ve ücretlendirilmeleri gibi insan kaynaklarına yönelik uygulamalarla bağlantılı olduğunun tespit edildiğini söylemek gerekir (Tsaur ve Lin, 2004:471-481). Örneğin, Schneider vd. yaptıkları çalışmada, insan kaynakları uygulamalarıyla, müşterinin hizmet kalitesini algılaması arasında bağlantı olduğu tespit edilmiştir (Schneider ve Bowen, 1985:423-433). Hartline ve Jones ise, otellerde yaptığı incelemede, otelde çalışanların yüksek

kalite hizmet sunmak için ciddi eğitim almaları gerektiği sonucuna ulaşmıştır (Hartline ve Jones, 1996:207-215).

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, araştırmacılara yapılabilecek öneri, araştırmayı belli sayıda işletmenin çok sayıda personeli ve çok sayıda müşterisi üzerinde yapmalarıdır. Aksi halde, bu çalışmada olduğu gibi bazı işletmelere ulaşamama sorunuyla karşılaşılabilir. Ayrıca, bu tür bir çalışmada ölçükleri doğru olarak ayırabilmek ve yargılar arasındaki anlam benzerliklerini giderebilmek oldukça zordur. Bu sorunu ortadan kaldırmak için, soruların örneklerle desteklenmesi cevaplayanlar tarafından doğru algılanmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKAL, Z. (2002) *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: 473, Ankara, 2002.
- AKBABA, A. ve KILINÇ, İ. (2001) Hizmet Kalitesi ve Turizm İşletmelerinde Servqual Uygulamaları, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:12, Güz.
- BITNER, M. J. (1990) Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, *Journal of Marketing*, Vol:54, No:2, ss.69-82.
- COYLE, M.P. ve DALE, B.G. (1993) Quality in the hospitality industry: a study, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:12, No:2, s.141-153.
- CROSBY, P.B. (1979) *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, New American Library, New York, NY.
- DEVEBAKAN N. ve AKSARAYLI M. (2003) Sağlık İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi uygulaması, *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:5, S:1, 2003.
- DOĞAN, Ö. İ. (2000) Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C:2, S:1, 2000. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi04/dogangil.htm>
- DÖĞERLİOĞLU, Ö. (1999) Müşteri Memnuniyeti Yaratmada Etkili Olan Hizmet Kalitesi Boyutları, *İşletme-İktisat-Finans Dergisi*, Ekim.
- EKİNCİ, Y. ve RILEY, M. (2001) Validating Quality Dimensions, *Annals of Tourism Research*, Vol:28, No:1.
- EKİNCİ, Y. (2001) The Validation of the generic service quality dimensions: an alternative approach, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol:8.
- EKİNCİ, Y.; PROKOPAKİ, P. ve ÇOBANOĞLU, C. (2003) Service Quality in Cretan accommodations: marketing strategies for the UK holiday market, *International Journal of Hospitality Management*, Vol:22, No:1.
- GRONROOS, C. (1990) *Service Management and Marketing*, Massachusetts: Lexington Books.
- HARTLINE M.D. ve JONES K.C. (1996) Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of mouth intentions, *Journal of Business Research*, Vol:35, No:3, s.207-215.
- HARVEY, J. (1998) Service Quality: a tutorial, *Journal of Operations Management*, Vol:16, No:5.

<http://www.mugla-turizm.gov.tr>, 10/09/2005.

INGRAM, H. (1996) Classification and grading of smaller hotels, guesthouses and bed and breakfast accommodation, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:8, No:5.

JURAN, J.M; GRINA, F. ve BINGHAM, R.S. (1974) *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.

JUWAHEER, T. D. (2004) Exploring international tourists' perceptions of hotel operations by using a modified SERVQUAL approach – a case study of Mauritius, *Managing Service Quality*, Vol:14, No:5, 2004, ss.350–364.

KARAHAN, K. (2000) *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KEAVENEY, S. M. (1995) Customer switching behavior in service industries: An exploratory study, *Journal of Management*, Vol:59, April, s.71-82.

LAM, T. ve ZHANG, H. Q. (1999) Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong, *Tourism Management*, Vol:20, No:3.

ÖZTÜRK, S. A. (2002) *Hizmet Pazarlaması*, Birlik Ofset, Eskişehir.

PARASURAMAN A.; ZEITHAML, V.A ve BERRY L.L. (1988) A Multiple-item Scala for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol:64, No:1.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V.A. ve BERRY, L.L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol:49, pp. 41-50.

SAAT, M. (1999) Kavramsal Bir Hizmet Modeli ve Hizmet Kalitesini Ölçme Aracı Olarak Servqual Analizi, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C:1, S:3.

SCHNEIDER, B. ve BOWEN, D.E. (1985) Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, Vol:70, No:3, s.423-433.

ŞİMŞEK, M. (1998) *Kalite Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

TSANG N. ve QU H. (2000) Service Quality in Chinas hotel industry: a perspective from tourists and hotel manager, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol:12, No:5.

TSAUR, S.H. ve LIN, Y.C. (2004) Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior, *Tourism Management*, Vol:25, No.4, ss.471–481.

UYGUÇ, N. (1998) *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.

ZEITHAML, V.A; PARASURAMAN A. ve BERRY L.L. (1990) *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectation*, Free Press, USA.

ZEITHAML V.A; BERRY L.L. ve PARASURAMAN, A. (1996) The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, Vol:60, No:2, April, ss.21-46.

