



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**HİZMET KALİTESİ AKSAKLIKLARINA NEDEN OLAN
ÖRGÜTSEL ENGELLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Gülsüm KASAP

Danışman

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Nevşehir

Ağustos 2023



T.C.

NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**HİZMET KALİTESİ AKSAKLIKLARINA NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL
ENGELLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OTEL
İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Gülsüm KASAP

Danışman

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Nevşehir

Ağustos 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Gülsüm KASAP

TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

“Hizmet Kalitesi Aksaklıklarına Neden Olan Örgütsel Engellerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği” adlı Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Gülsüm KASAP

Danışman

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ danışmanlığında Gülsüm KASAP tarafından hazırlanan “Hizmet Kalitesi Aksaklıklarına Neden Olan Örgütsel Engellerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma: Otel İşletmeleri Örneği” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

JÜRİ

Danışman: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Üye : Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

Üye : Doç. Dr. Metin KAPLAN

Üye : Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Nihat ÇEŞMECİ

İMZA

.....

.....

.....

.....

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun /..... / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır

...../...../.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bilgisi ve deneyimiyle tez çalışmamın ortaya çıkmasında bana önemli katkılarda bulunan, konunun temellerini atarak tezin anlamlı bir bütün olmasını sağlayan ve beni bu konuda çalışmaya sevk eden danışman hocam Prof. Dr. İbrahim YILMAZ' a en içten teőekkürlerimi sunarım. Yardımını hiçbir zaman esirgemediği için tüm hayatım boyunca minnettar kalacağım.

Tez savunmamda ve tez izleme komitesinde bulunarak tezin tamamlanmasında öneri, fikir ve eleştirileriyle bana yol gösteren, değerli görüşlerini esirgemeyen ve her aşamada beni destekleyen Doç. Dr. Metin KAPLAN'a, Doç. Dr. Ebru GÜNEREN'e, Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ'a ve Dr. Öğretim Üyesi Nihat ÇEŞMECİ'ye teőekkürlerim sonsuzdur.

Hayatımın her anında bana destek olan, sevgilerini ve varlıklarını her daim yanımda hissettiğim annem Aysel Tabak' a, öğrenim hayatımda ilerleyebilmem için her türlü fedakarlığı gösteren babam Hüseyin Tabak'a ve hayattaki zorlukları aşma konusunda bana örnek olan canım kardeşim Özlem Yağcı' ya ve çok değerli arkadaşım Tuğba Dağ' a teőekkürlerimi bir borç bilirim. Son olarak hayatıma girdiği andan itibaren bana hep güvenen, her zaman yanımda olan ve sevgisini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim Aydın Robert Kasap'a ve hayatım anlamı olan oğlum Yalın Antoine Kasap'a kucak dolusu teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmanın uygulama aşamasında değerli zamanlarını ayırarak bilgi ve deneyimlerini paylaşıp, tezin sonuçlandırılmasında katkısı olan tüm otel yönetici ve işgörenlerine çok teşekkür ederim.

Gülsüm KASAP

Isparta, 2023

HİZMET KALİTESİ AKSAKLIKLARINA NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL ENGELLERİN İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Gülsüm KASAP

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Ağustos 2023

Danışman: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

ÖZET

Hizmet sektörünün temel yapı taşlarından olan otel işletmelerinin başarısında müşterilere sunulan hizmet kalitesi kritik bir faktördür. Kaliteli hizmet ise birçok farklı faktörün bir araya gelmesi ile sağlanmaktadır. Hizmet kalitesinin ölçümü konusunda genellikle Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından geliştirilen Hizmet Kalitesi Fark Modeli'nde yararlanıldığı görülmüştür. Daha sonraki yıllarda Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988), modelini genişleterek müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılamaları arasında 5 temel fark olduğunu belirlemiştir. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Fark Modeline göre ilk dört fark işletme içi faktörlerle ilgilidir. Beşinci fark ise müşterilerin beklenti ve algılamaları arasındaki farka odaklanmıştır ve ilk dört farkın fonksiyonudur. İncelenen çalışmalarda araştırmacıların genel olarak beşinci farka odaklandığı, hizmeti sunan kişilerin görüşlerinin ihmal edildiği görülmüştür. Literatürde görülen bu eksiklik yapılan çalışmanın odak noktasını oluşturmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılamaları arasındaki farkın temel ve alt nedenlerini otel işletmeleri bazında incelemektir. Araştırmanın evrenini Antalya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde görev alan yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anket formu kullanılarak 217 yönetici ve 217 işgörenden veri toplanmıştır. Verilerin analizinde geçerlilik, güvenilirlik, t Testi, Anova gibi analiz yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, araştırmada Engel 1 boyutunda yönetim ile işgörenler arasındaki kademe sayısının fazlalığı dikkat çekmektedir. Engel 2 boyutunda hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan ciddi bir engel olmadığı saptanmıştır. Engel 3 boyutunda, işgörenlerin yaptığı işle ilgili yeterli kontrole sahip olmadığı ve inisiyatif kullanmadığı, verilen evrak işlerinin işgören üzerinde baskı yarattığı ve özellikle satışa daha fazla önem verildiği zaman, hizmeti gerektiği gibi sunamadıkları ortaya çıkmıştır. Engel 4 boyutunun diğer sıralanan boyutlara göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Bu boyuta göre işgörenlerin, tutundurma çalışmaları yapılırken kendilerinden bağımsız şekilde hareket edildiğini, verilen vaatlerden haberdar olmadıklarını ve aşırı vaatlerde bulunmanın üzerlerinde baskı yarattığını ifade etmişlerdir. Demografik özelliklere ilişkin analizlerde ise, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha olumlu tutum içerisinde oldukları söylenebilir. Ayrıca yönetici ve işgörenlerin eğitim seviyesi, iş tecrübesi ve yaşlarına göre birçok alt boyutta farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesi Fark Modeli, Örgütsel Engeller, Otel İşletmeleri, Antalya.

A RESEARCH ABOUT THE REASONS OF THE FLAW ON THE SERVICES QUALITY THAT CAUSE THE EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL BARRIERS: AN EXAMPLE OF HOTEL MANAGERMENTS

Gülsüm KASAP

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management, PhD Thesis, August 2023
Supervisor: Prof. Dr. İbrahim YILMAZ**

ABSTRACT

Service quality offered to customers is a critical factor in the success of hotel businesses, which are one of the basic building blocks of the service sector. Quality service is provided by the combination of many different factors. It has been observed that the Service Quality Difference Model developed by Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985) is generally utilized in the measurement of service quality. In the following years, Parasuraman, Zeithaml and Berry (1988) expanded the model and determined that there are 5 main differences between customers' expectations and perceptions of service quality. According to the Extended Service Quality Difference Model, the first four differences are related to internal factors. The fifth difference focuses on the difference between customers' expectations and perceptions and is a function of the first four differences. In the reviewed studies, it has been observed that researchers generally focus on the fifth difference and the opinions of the service providers are neglected. This deficiency in the literature constituted the focus of this study. In this context, the aim of the study is to examine the main and sub-causes of the difference between customers' expectations and perceptions of service quality on the basis of hotel businesses. The population of the study consists of managers and employees working in 4 and 5 star hotels in Antalya. Convenience sampling method, one of the non-random sampling methods, was preferred in the study. Data were collected from 217 managers and 217 employees using a questionnaire form. In the analysis of the data, analysis methods such as validity, reliability, t-test and Anova were used. According to the findings, the number of levels between the management and the employees in the Barrier 1 dimension draws attention. In Barrier 2 dimension, it was determined that there was no serious barrier causing service quality problems. In Barrier 3 dimension, it was revealed that the employees did not have enough control over their work and could not use initiative, that the paperwork created pressure on the employees and that they could not provide the service as required, especially when more emphasis was placed on sales. Obstacle 4 dimension was found to have a lower mean than the other dimensions listed. According to this dimension, the employees stated that the promotion activities were carried out independently of them, that they were not aware of the promises made and that making excessive promises created pressure on them. In the analysis of demographic characteristics, it can be said that male managers have more positive attitudes than female managers. In addition, it has been determined that there are differences in many sub-dimensions according to the education level, work experience and age of managers and employees.

Key Words: Service Quality, Service Quality Gap Model, Hotel Businesses, Organizational Barriers, Antalya.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR VE SİMGELER.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR, KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Hizmet Kavramı	4
1.2. Hizmetin Özellikleri.....	7
1.2.1. Soyutluk /Dokunulmazlık	7
1.2.2. Heterojenlik/ Değişkenlik	8
1.2.3. Eş Zamanlılık/ Ayrılmazlık.....	9
1.2.4. Stoklanamama / Dayanıksızlık.....	10
1.3. Kalite Tanımı	11
1.4. Hizmet Kalitesi Tanımı	13
1.4.1. Beklenen Hizmet Kalitesi	14
1.4.2. Algılanan Hizmet Kalitesi.....	15
1.5. Hizmet Kalitesini Belirleyen Kriterler	16

1.5.1. Christian Grönroos	17
1.5.2. Lehtinen.....	18
1.5.3. Normann.....	18
1.5.4. Sasser, Olsen ve Wyckoff	18
1.5.5. Garvin.....	19
1.5.6. Parasuraman	20
1.6. Hizmet Kalitesi Modelleri.....	23
1.6.1. Grönross'un Hizmet Kalitesi Modeli.....	23
1.6.2. Kano Modeli	25
1.6.3. Normann'ın Hizmet Kalitesi Modeli	27
1.6.4. Servqual Modeli	28
1.6.5. Serperv Modeli.....	30
1.7. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi	31
1.8. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi.....	32
1.8.1. Pasif (Reaktif) Yaklaşım.....	32
1.8.2. Stratejik (Proaktif) Yaklaşım	33
1.9. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Gelişimi Önündeki Engeller.....	33
1.9.1. Engel 1-Müşteri Beklentileri ve Yöneticilerin Müşteri Beklentilerini Algılaması Arasındaki Fark	33
1.9.1.1. Pazarlama Araştırmalarındaki Yetersizlik	34
1.9.1.2. Yukarı Doğru İletişim Eksikliği.....	35
1.9.3.3. Yönetim Kademe Sayısının Fazlalığı	36
1.9.2. Engel 2-Yönetimin Müşteri Beklentilerini Algılaması ile Bunların Kalite Standartlarına Dönüştürülmesi Arasındaki Fark.....	37
1.9.2.1. Yönetimin Hizmet Kalitesini Yükseltmeye İsteksizliği.....	37
1.9.2.2. Hedeflerin Saptanamaması.....	38
1.9.2.3. Görev Standardizasyon Eksikliği.....	39
1.9.2.4. Yapılabilirlik Algısının Eksikliği.....	40
1.9.3. Engel 3- Belirlenen Hizmet Standartları ile Sunulan Gerçek Hizmet Arasındaki Fark.....	40
1.9.3.1. Ekip Çalışması Eksikliği	41
1.9.3.2. İş gören-İş Uyumsuzluğu	42

1.9.3.3. Teknoloji- İş Uyumsuzluğu	42
1.9.3.4. Algılanan Kontrol Eksikliği	43
1.9.3.5. Denetim Kontrol Sistemlerinin Eksikliği.....	44
1.9.3.6. Rol Çatışması	45
1.9.3.7. Rol Belirsizliği	45
1.9.4. Engel 4- Hizmet Sunumu ile Dış İletişim Arasındaki Fark.....	46
1.9.4.1. Yatay İletişim Eksikliği.....	47
1.9.4.2. Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi	48
1.9.5. Engel 5- Beklenen Hizmet ile Algılanan Hizmet Arasındaki Fark.....	48
2.0. Hizmet Kalitesi Aksaklıkları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	49

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	52
2.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılığı	53
2.3. Araştırmanın Yöntemi.....	55
2.3.1. Veri Toplama Araçları	55
2.3.1.1. Engel 1 ve Engel 2 Ölçeğinin Oluşturulması.....	55
2.3.1.2. Engel 3 ve Engel 4 Ölçeğinin Oluşturulması.....	56
2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	58
2.3.4. Veri Toplama Süreci	59
2.4. İstatistiksel Analiz ve Bulgular	60
2.4.1. Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi.....	60
2.4.2. Araştırma Geçerliliğinin Belirlenmesi	61
2.4.2.1. Engel 1 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	64
2.4.2.2. Engel 2 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	67
2.4.2.3. Engel 3 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	71
2.4.2.4. Engel 4 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	75
2.4.3. Araştırma Güvenilirliğinin Belirlenmesi.....	77
2.4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	79
2.4.5. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84

2.4.5.1. Engel 1 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar	84
2.4.5.2. Engel 2 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar	85
2.4.5.3. Engel 3 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar	87
2.4.5.4. Engel 4 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar	90
2.4.6. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik T Testi Analizi.....	92
2.4.6.1. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi	92
2.4.7. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik Anova Testi Analizi.....	94
2.4.7.1. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesi	94
2.4.7.2. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Eğitime Göre İncelenmesi	96
2.4.7.3. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Tecrübeye Göre İncelenmesi	99
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	142

KISALTMALAR VE SİMGELER

- A.O:** Aritmetik Ortalama
- AGFI:** Adjustment Goodness of Fit Index
- ALGI:** Algılanan Kontrol
- AVAAT:** Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi
- BEL:** Rol Belirsizliği
- ÇAT:** Rol Çatışması
- CFI:** Comparative Fit Index
- DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi
- EKİP:** Ekip Çalışması
- GFI:** Goodness of Fit Index
- GS:** Görev Standardizasyonu
- IFI:** Incremental Fit Index
- İŞ UYUM:** İş gören-İş Uyumu
- KFA:** Keşfedici Faktör Analizi
- KMO:** Kaiser-Meyer-Olkin
- NFI:** Normed Fit Index
- NNFI:** Non-Normed Fit Index
- PAO:** Pazarlama Araştırması Odaklılık
- S.S:** Standart Sapma
- RMSEA:** Root Mean Square Error of Approximation
- χ^2/sd :** Chi-Square Goodness of Fit / Degrees of Freedom
- YA:** Yapılabilirlik Algısı
- YATIL:** Yatay İletişim
- YDİ:** Yukarı Doğru İletişim
- YHKB:** Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Grönross'un Hizmet Kalitesi Modeli.....	24
Şekil 1.2. Kano Modeli	26
Şekil 1.3. Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları	28
Şekil 1.4. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Fark Modeli.....	29
Şekil 1.5. Hizmet Kalitesini Oluşturan Boyutlar	49
Şekil 2. 1. Araştırma Kapsamı	54
Şekil 2. 2. Engel 1 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları	66
Şekil 2.3. Engel 2 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	69
Şekil 2. 4. Engel 3 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	73
Şekil 2.5. Engel 4 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları.....	76

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Hizmet Kavramı ile İlgili Tanımlar	6
Tablo 1.2. Kalite Tanımları	12
Tablo 1.3. Hizmet Kalitesi Boyutlarıyla İlgili Yaklaşımlar	17
Tablo 2.1. Engel 1 ve Engel 2 Boyutlarına Ait İfade Sayıları.....	56
Tablo 2.2: Engel 3 ve Engel Boyutlarına Ait İfade Sayıları	57
Tablo 2.3. Kültür ve Turizm Bakanlığına Göre Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı Otel Sayıları	59
Tablo 2.4: Engel 1 ve Engel 2 Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları ...	61
Tablo 2.5: Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları ...	61
Tablo 2.6. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	63
Tablo 2.7. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 2.8. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	66
Tablo 2.9. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	67
Tablo 2.10. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	68
Tablo 2.11. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	70
Tablo 2.12. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	70
Tablo 2.13. Engel 3 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 2.14. Engel 3 İlişkin Uyum İndeksleri	73
Tablo 2.15. Engel 3 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	74
Tablo 2.16. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 2.17. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	76
Tablo 2.18. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	77
Tablo 2.19. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	78
Tablo 2.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler	80
Tablo 2.21. Araştırmaya Katılan İşgörenlere İlişkin Bilgiler.....	82
Tablo 2.22. Engel 1 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	84
Tablo 2.23. Engel 2 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	86

Tablo 2.24. Engel 3 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	88
Tablo 2.25. Engel 4 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	91
Tablo 2.26. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 1).....	92
Tablo 2.27. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 2).....	92
Tablo 2.28. Hizmetin Sunulmasında Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 3).....	93
Tablo 2.29. Dış İletişimde Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 4).....	93
Tablo 2.30. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 1)	94
Tablo 2.31. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 2)	95
Tablo 2.32. Hizmetin Sunulmasında Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 3)	95
Tablo 2.33. Dış İletişimde Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 4)	96
Tablo 2.34. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 1)	96
Tablo 2.35. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 2).....	97
Tablo 2.36. Hizmetin Sunulmasında Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 3).....	98
Tablo 2.37. Dış İletişimde Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 4)	98
Tablo 2.38. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 1).....	99
Tablo 2.39. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 2).....	100
Tablo 2.40. Hizmetin Sunulmasında Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 3)	101
Tablo 2.41. Dış İletişimde Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 4)	101

GİRİŞ

Çağımızda hızla büyüyen rekabetle birlikte teknolojik gelişmeler, tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesi ve sektörel değişiklikler işletmelerin varlığını sürdürmelerini konusunda baskı uygulamaktadır. Bundan dolayı tüm sektörlerde kaliteli ve nitelikli ürün ya da hizmet üretmek giderek daha da önemli bir hal almaya başlamıştır. Bu sektörlerden bir tanesi de kuşkusuz hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olmasındaki en önemli etkenlerin başında sunulan hizmetin kaliteli olması gelmektedir.

Hizmet kalitesi, özellikle otel işletmelerinin başarısında ve devamlılığında önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifade ile bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin varlığını sürdürebilmeleri müşteriye kaliteli hizmet sunmasına bağlıdır. Daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha çok müşteri ağırlayan ve daha çok aranan işletme konumuna gelirken, bunu sağlayamayan otel işletmeleri zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır. Ancak müşterilere her zaman aynı standartlarda hizmet sunmak oldukça zor bir hal almıştır. Çünkü müşterilerin istek ve ihtiyaçları sürekli değişmekte ve müşteriler daha kaliteli hizmet beklentisi içerisine girmektedir. İşletmeler değişen istek ve beklentileri sürekli takip etmeli ve müşteri ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilmelidir. Bunu yapabilmek ise sunulan kalitenin ölçülmesiyle mümkündür (Göndelen, 2007: 32). Ancak herhangi bir hizmetin kalitesinin belirlenmesi, herhangi bir ürünün kalitesinin belirlenmesinden çok daha karmaşık ve zordur.

İlgili literatür incelendiğinde hizmet kalitesinin ölçümü konusunda farklı yaklaşım ve modellerin kullanıldığı görülmüştür. Araştırmacıların, hizmet kalitesini ölçmek amacıyla Grönross'un hizmet kalite modelini (Grönross, 1984; Kang ve James, 2004;

Kitapçı, Yıldırım ve Çömlek, 2011; Kozak ve Aydın, 2018), Kano modelini (Kano, 1984; Berger vd., 1993; Matzler vd., 1996; Matzler ve Hinterhuber, 1998; Pawitra ve Tan, 2001; Yun ve Ree, 2006; Gregory ve Parsa, 2013), Servqual modelini (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988; Babakus ve Boller, 1992; Asubonteng vd., 1996; Lam, 1997; Atılgan vd., 2003; Eleren ve Kılıç, 2007; Ramsaran-Fowdar, 2007; Chand, 2010), Serperv modelini (Cronin ve Taylor 1994: 131; Durvasula, 1999; Karatepe ve Avcı, 2002; Jain ve Gupta, 2004; Nadiri ve Hussain, 2005; Öztürk ve Kenzhebayeva, 2013) kullandığı söylenebilir. İncelenen birçok çalışma ve farklı yaklaşımlara rağmen, en yaygın hizmet kalitesi ölçüm modelinin Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından geliştirilen “Genişletilmiş Kalitesi Fark Modeli” olduğu görülmüştür. Bu modele göre müşteri beklentileri ile algılamaları arasında 5 temel farkın olduğu belirlenmiştir. Bu farklardan ilk dört tanesi hizmeti sunan işletme ile ilgilidir ve işletmeler bunları belirli ölçülerde kontrol edebilir. Beşinci fark ise söz konusu dört farkın fonksiyonudur ve hizmetten yararlanan müşterinin kendisiyle ilgilidir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 44; Dotchin ve Oakland, 1994: 33). İncelenen çalışmalarda sadece müşterilerin beklenti ve algılamalarına odaklanılmış, hizmeti sunan kişilerin görüşlerine yer verilmediği ve ihmal edildiği görülmüştür (Marshall vd., 1998; Mills ve Ungson, 2001: 252). Literatürde görülen bu eksiklik yapılan çalışmanın odak noktasını oluşturmuş, hizmetin yaratılmasını sağlayan yönetici ve işgörenlerin görüşlerine odaklanılmıştır.

Buradan hareketle bu çalışmada müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki farkın oluşmasına neden olan dört alt boyuta odaklanılmış ve hizmet kalitesinin sağlanmasındaki rolleri tartışılmıştır. Yapılacak olan çalışmanın müşterilere sunulan hizmet kalitesinde aksamaya neden olabilecek alt faktörleri ortaya çıkarması ve hizmet kalitesini iyileştirmek için yol gösterici olması beklenmektedir. Yapılan literatür taramasında hizmet kalitesi aksaklıklarını bir bütün olarak ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracağı, otel işletmelerine teoride ve pratikte katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan faktörlerin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hizmet kalitesiyle ilgili kavramsal çerçeve çizilmiş, literatürde yer alan hizmet kalitesi

modelleri ve boyutları açıklanmış, otel işletmeleri bazında değerlendirmelere yer verilmiş ve çalışmanın esas konusu olan engeller ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise öncelikle araştırmanın amacı ve önemine, kapsam ve sınırlılığına, araştırma değişkenlerine yer verilmiştir. Daha sonra araştırmanın evren ve örneklemiyle ilgili bilgiler verilir, veri toplama sürecinden bahsedilmiş ve verilerin analizine ilişkin yöntem açıklanmıştır. Son olarak ise çeşitli istatistiksel analizler aracılığı ile elde edilen bulgular yorumlanmış sonuç ve öneriler kısmında tartışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR, KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ LİTERATÜR

1.1. Hizmet Kavramı

Hayatın her alanında farklı şekillerde karşımıza çıkan hizmet kavramının önemi her geçen gün artmaktadır (Erkut, 1995: 9; Akyol, 2013: 5). Hizmet kavramının tarihine bakacak olursak geçmişe oranla daha fazla kullanılan ve muhtemelen gelecekte de büyüme alanını genişletecek bir olgudur. Hizmet alanının gelişmesindeki temel etkenler; teknolojinin gelişmesi, yükselen refah seviyesi, artan boş zamanda meydana gelen artış, zenginliğin artması, kadınların iş yaşamında kendine yer bulması, insanların hayattan ve işletmelerden beklentilerinin çeşitlenmesi, ürün özelliklerinin çoğalması ve giderek daha karmaşık hale gelmesi vb. şeklinde sıralanabilir (Öztürk, 2000:15; Özkul ve Bozkurt, 2006: 325).

Turizm, bankacılık, sigortacılık, sağlık, eğitim, güvenlik, temizlik, bakım, ulaştırma, ticaret gibi geniş bir sektör olan hizmetin tanımlanmasında ortak bir noktaya varılmış değildir (Oral ve Yüksel, 2006; Hotamışlı ve Eleren, 2011: 222). Bu durumun en temel nedeni, hizmet ile fiziksel mallar arasındaki farklar ve bunların sahip oldukları özelliklerdir (Arpacı, 2015: 38). Bu sebeplerin yanında ortak bir tanım yapılmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Hizmetler, hastahane sunulan hizmet etkinliklerinden, satın aldığımız bir ürünün servisine, havayolu işletmesinden çamaşırhane işletmelerine kadar geniş bir alanı kapsadığı için bu çalışma alanlarıyla ilgili birbirinden farklı tanımlar

yapılabilmektedir. Başka bir ifade ile hizmetler birbirinden oldukça farklı etkinlikleri içermektedir. Bu da tanımlanmasını güçleştirmektedir (Collier, 1990: 23; Uyguç, 1998: 12).

2. Hizmetin tanımlanmasındaki zorlukların bir diğer nedeni ise araştırmacıların bağlı oldukları bilim dalının etkisinde kalması ve kendi yaklaşımlarına göre tanımlarını yorumlamasıdır (Dalgıç, 2013: 3). Örneğin ekonomi bilimiyle uğraşanlar hizmeti belirli gruplara göre sınıflandırarak tanımlamaya çalışırken; pazarlamacılar hizmetin özelliklerini dikkate alarak bir tanım geliştirmişlerdir (Uyguç, 1998: 9).

3. Hizmet, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Kısacası hizmetin kapsamı hem var olan hizmetlerin farklılaşmasıyla hem de yeni hizmet türlerinin ortaya çıkmasıyla giderek genişlemektedir. Bu durum kavramın tanımlanmasını ve sürekli aynı tanımın kullanılmasını zorlaştırmaktadır (Karahana, 2000).

4. Mal ve hizmet arasındaki çizgi zaman zaman bulanıklaşabilmektedir (Yavuz, 2010: 1). Çünkü somut mallarla ve mallardan ayrı olarak sunulan hizmetlerin farkını ortaya koyan tanımın yapılması oldukça güçtür (İslamoğlu vd., 2006: 18).

5. Yapılan literatür taramasında aslında hizmetin temel özelliklerinin ön plana çıkarıldığı bu yüzden de net bir tanımının olmadığı görülmektedir (Yavuz, 2010: 1). Hizmetler en temel şekliyle soyuttur. Meydana getirilmeleri, satılmaları ve tüketilmeleri eş zamanlıdır. Mülkiyetleri mallar gibi devredilmez, taşınamaz ve depolanamaz (Boone ve Kurtz, 1992: 368).

Her ne kadar yukarıda bahsedildiği gibi hizmetin tanımını yapmak güç olsa da bazı ortak tanımlar mevcuttur. Bu tanımlar araştırmacının bakış açısına, bulunduğu döneme, sektörün özelliklerine, işletmenin kapsamına göre şekillenmiştir (İpekgil Doğan ve Tütüncü, 2003: 1).

Hizmet ile ilgili ilk tanımlar 1700'lü dönemlerde yapılmış ve fizyokratlar hizmeti "tarımsal üretim dışında kalan tüm faaliyetler" şeklinde ele almıştır (Çakır Öney, 1998: 4). O dönemin şartları göz önüne alındığında bu tanımın yeterli olduğu düşünülebilir. Ancak daha sonraki yıllarda hizmet kavramına farklı bir açıdan yaklaşılmış ve "Somut

bir ürün ile sonuçlanmayan tüm faaliyetler” olarak tanımlamıştır (Öztürk, 1998; Dikme, 2000; Çatı ve Baydaş, 2008). 1900’lü yıllara gelindiğinde Alfred Marshall hizmetle ilgili olarak, soyut hizmetler olmazsa somut hizmetlerin mevcut olmayabilecekleri görüşünü ortaya atmıştır (Gadrey, 2000). Bu görüşe göre aşırı üretimin olduğu alanlarda, taşıma ve dağıtım hizmeti verilmeyen ürünler tek başlarına bir anlam ifade etmemektedir (Aydın, 2005).

Tablo 1.1. Hizmet Kavramı ile İlgili Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Amerikan Pazarlama Birliği (AMA)	1960	Amerikan Pazarlama Birliğinin yaptığı ilk tanıma göre hizmet “Satışa sunulan ya da ürünlerin satışıyla bağlantılı olan faaliyetler, faydalar ya da tatminler” şeklindedir (Brown vd., 1993: 128). Ancak bu tanım, mallar ile hizmetleri uygun biçimde birbirinden ayıramamıştır (Akyol, 2013: 6). AMA daha sonra hizmet kavramını “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımı eksik kılan ise fiziksel mallarla beraber sunulan faydaları (garanti, onarım, bakım, danışmanlık) hizmet olarak görmemesidir (Öztürk, 2003: 4)
Kotler	1982	Kotler (1982) hizmeti önce, “bir kişi ya da kuruluş tarafından sağlandığında fayda ve tatmin sağlayan, maddi olmayan ve hizmeti satın alanların herhangi bir fiziki unsura sahip olmadığı faaliyet ya da fayda” olarak tanımlamıştır. Yazarın bu tanımında hizmetin soyut olma özelliğine vurgu yaptığı dikkat çekmektedir
Parasuraman vd.	1985	Zaman, yer, şekil ve psikolojik bakımdan fayda sağlayan ekonomik faaliyetler (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985).
Grönross	1990	Grönroos (1990: 27)’e göre hizmet, “mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok soyut bir yapısı olan, müşteri ile hizmeti sağlayan arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan faaliyet dizisidir”.
Skinner	1990	Skinner (1990: 631) hizmetin fayda sağlaması ve soyut olma özelliklerini ön plana çıkararak bir tanım yapmıştır. Yapılan tanıma göre hizmet, kişi ve makinelerin yarattığı müşterilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel varlığı olmayan uğraşlardır.
Zeithaml ve Bitner	2000	Zeithaml ve Bitner (2000: 2)’ e göre hizmetler, “hareketler, süreçler ve performanslardır”. Bu tanımın en zayıf tarafı, hizmet ve malları uygun şekilde ayırmamasıdır.
Mirze	2010	Mirze (2010) hizmeti, esas olarak tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak onlara fayda sağlayan, soyut, depolanamayan, üretildiği anda tüketilen ürün olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda ise hizmetin özelliklerine vurgu yapıldığı söylenebilir.

Yapılan literatür taramasında birbirinden farklı şekillerde ve farklı bakış açılarıyla yapılmış olan hizmet tanımlarını görmek mümkündür. Ancak bu tanımların ortak noktaları şu şekilde sıralanabilir (Okumuş ve Duygun, 2008: 21):

1. Hizmete ilişkin ortak bir tanım yapılması oldukça zordur.
2. Hizmet tanımından ziyade hizmetin özelliklerinin ön plana çıkarıldığı görülmektedir.
3. Hizmet kavramı tanımlanırken işletmelerle birlikte müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması da dikkate alındığı söylenebilir.

1.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmet ile mal arasındaki farkların oluşmasının temel nedeni aslında hizmetin doğal yapısından kaynaklanmaktadır. Çünkü hizmet ile malların üretim, dağıtım ve satış aşamaları arasında büyük farklar vardır (İrik, 2005: 8). Fiziksel mallar dokunulabilir, stoklanabilir, türdeştir. Üretim ve tüketimi farklı zamanlarda yapılır. Müşteriler ise bu sürecin sadece tüketim kısmında etkindir. Ayrıca fiziksel mala sahip olma herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmaktadır (Grönroos, 1990: 27). Hizmetlerde ise bu durum daha farklıdır. Hizmetlerin oluşmasında üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Depolanması mümkün değildir ve hizmet süreci sonunda somut olan herhangi bir şey yoktur. Kısaca hizmetlerin temel özelliklerini soyutluk, ayrılmazlık, dayanıksızlık, türdeş olmama, sahihsizlik başlıkları altında toplamak mümkündür (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 4; Assael, 1993: 368; Özer ve Özdemir, 2007: 16).

1.2.1. Soyutluk /Dokunulmazlık

Mallar ve hizmetler arasındaki en belirgin fark aynı zamanda hizmetin en temel özelliği olan soyutluktur (Langford ve Cosenza, 1998; Clemenz, 2001). Hizmetin soyutluk özelliğine literatürde dokunulmazlık ya da hizmetin fiziksel olmayışı da denmektedir. Burada anlatılmak istenen, hizmetin insanların duyu organlarıyla algılanamaz oluşudur. Hizmetler süreçler, eylemler ve performanslardan oluştuğu için onları görmek, tatmak, koklamak ve dokunmak mümkün değildir (Ghobadian vd., 1994; Buyruk, 1999; Öztürk ve Seyhan, 2005; Tütüncü, 2009).

Hizmetin soyut özellikte olmasından dolayı dolaylı tüketiciler, hizmet hakkında en azından bir fikir sahibi olabilmek için somut ipuçları aramaya çalışırlar (Yılmaz, Çelik ve Depren, 2007). Ayrıca bu özellik hizmeti kullanan kişilerin hizmeti değerlendirmesi aşamasında da birtakım sıkıntılara neden olmaktadır (Çiçek ve Doğan, 2009: 199). Çünkü hizmetlerin satın alınmadan önce denenme ve duyu organlarıyla algılanması mümkün olmamaktadır (Giritlioğlu, 2012: 77). Bu amaçla müşteriler, işgörenlerin görünüşü, araç-gereçler, fiziksel şartlar, ortamın atmosferi gibi somut unsurlardan yararlanırlar (Yelkur, 2000). Diğer bir ifade ile hizmetler ancak deneyimlenerek algılanabilir veya hissedilebilir. Örneğin, tatile çıkmadan önce tatil deneyiminizle ilgili derece memnun olacağınıza ilişkin hiçbir somut garantiniz yoktur. Sadece söz konusu tatili yapma hakkınızı gösteren bir rezervasyonuz vardır (Avcıkurt, Demirkol ve Zengin, 2009; Demirel, 2015: 32).

1.2.2. Heterojenlik/ Değişkenlik

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısında en önemli unsurlardan biri farklı zamanlarda veya farklı kişilere aynı düzeyde hizmet sunabilmesidir. Bunu sağlayan işletmelerin rekabet üstünlüğü ve avantajı ellerinde tutacağı aşikardır. Ancak insan unsurunun ön planda olmasından dolayı hizmetlerde heterojenlik yakalamak oldukça zordur (Tütüncü, 2009). Diğer bir ifade ile heterojenlik, sunulan hizmetin birbirine benzememesini yani standartlaştırılamamasını ifade eden bir özelliktir (Gelmez, 2016: 5).

Satın alınan hizmetin kalitesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler arasında hizmetin sunulduğu zamanı, nerede sunulduğu, hizmeti sunan kişi, müşterinin beklentileri, ortamda bulunan diğer kişiler ve hatta hizmeti sunan kişinin o andaki duyguları bulunmaktadır (Uyguç, 1998: 13; Mucuk, 2012: 308). Örneğin aynı il sınırları içerisinde bulunan zincir oteldeki hizmetin 24 saat aynı şekilde sunulmasını beklemek doğru bir davranış değildir. Çünkü işletmeye gelen müşterinin ruh hali aldığı hizmeti değerlendirmesinde etkilidir. Örneğin kötü bir gün geçiren müşteri aynı hizmeti aynı kişiden almış olsa bile sunulan hizmetten memnun kalmayabilir. Bu durum işgören için de geçerlidir. Kendini iyi hissetmeyen veya iş yükünün belirli zamanlarda artmasından dolayı gergin olan işgörenin verdiği hizmetin kalitesinde ve içeriğinde farklılıklar gözlenebilmektedir.

Hizmet işletmelerinde heterojenliği azaltmak adına birtakım önlemler alınabilmektedir. İşgören seçiminin iyi yapılması, belirli aralıklarla eğitim verilmesi, hizmet kalitesi standartlarının oluşturulması, müşteri şikayetleri doğrultusunda yeni düzenlemelerin yapılması, uygun alanlarda makinelerden veya teknolojiden yararlanılması, işgörenin motivasyon konusuna önem verilmesi ve yaptığı işin aslında ne kadar önemli olduğunun bilincinde olması sağlanabilir. Bütün bunlara ek olarak müşterinin işletmelerden nasıl bir hizmet beklediğini ortaya çıkaran çalışmalar dikkate alınmalıdır (Kotler ve Armstrong, 2006: 259).

1.2.3. Eş Zamanlılık/ Ayrılmazlık

Hizmetlerin bir diğer özelliği ise üretildikleri anda tüketilmeleri yani eşzamanlılığıdır (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1985: 33-34; Blois, 2000: 505). Fiziksel malların üretimi, satın alınmasından ve tüketilmesinden önce gerçekleşir (Mucuk, 2001: 288). Oysaki hizmetler önce satılmakta daha sonra ise hem üretilmekte hem de tüketilmektedir. Diğer bir ifade ile bu özellik, müşterinin de üretim sürecinin bir parçası olması anlamına gelir (Aracıoğlu, 2008: 18).

Hizmet sürecinin gerçekleşmesi için hizmeti alan ve hizmeti sunan kişinin aynı mekanda ve aynı anda bulunmak zorunda olması birtakım zorlukları ve sorunları beraberinde getirmiştir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Karahan, 2000: 17; Çatı ve Baydaş, 2008: 38):

1. Bu zorlukların başında eksik veya hatalı verilen hizmetin telafi edilmesinin oldukça zor olması gelmektedir (Kekeç, 2008: 8). Çünkü hizmetlerin üretim ve tüketimleri aynı anda gerçekleşir, tüketiciler bu sürecin bir parçasıdır ve yaşanan her ana tanık olurlar. Dolayısıyla yapılan hata ve eksiklikler anlıktır, iade edilemez ya da yaşanan olay tekrar yaratılamaz (Schneider ve Chung, 1993). Bu nedenle hizmeti sunan kişilerin bu durumun bilincinde olması ve gerekli özeni göstermesi gerekmektedir.

2. Bu özellik aynı zamanda bir işletme tarafından sağlanan faaliyetlerin hacmini de sınırlandırır (Öztürk, 2000: 9). Hizmetin üretilmesi ile tüketilmesi birbirinden ayrılamadığı için bir hizmet aynı anda birden çok pazarda sunulamaz ve kitlesel üretim oldukça zordur (Vatansever, 2005: 120).

3.Dağıtım kanalları mallardan farklı olarak tersine işler. Hizmetten yararlanmak isteyen kişiler hizmeti sağlayan kuruma gitmek zorundadır (Özer ve Özdemir, 2007: 19).

4.Hem hizmeti veren kişi hem de hizmetin üretim sürecinde yer alan kişi veya kişiler, hizmet çıktısını etkilemektedir. Diğer bir ifade ile hizmet üretilirken orada bulunan müşteriler birbirlerini etkileyebilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2014: 260). Örneğin çok kalabalık bir restoran işletmesinde hizmet almak için bekleyen kişiler diğer kişilerin şikayetlerinden de etkilenmektedir.

1.2.4. Stoklanamama / Dayanıksızlık

Hizmetin bir diğer önemli özelliği ise stoklanamamaları yani dayanıksız olmalarıdır. Stoklanamamadan kasıt, hizmetin kullanılmayan yanlarının daha sonra satılmak için saklanması mümkün olmamasıdır (Zeithaml, Parasuraman ve Berry, 1985; Kotler ve Armstrong, 1997; Öztürk, 2000: 10). Bu özelliğin ortaya çıkmasındaki temel sebep ise üretildikleri anda tüketilmeleri yani zamana olan bağımlılıklarıdır (Wolak, Kalafatis ve Harris, 1998: 27). Aynı gün içinde satılmayan bir otel odası, boş giden bir uçak veya otobüs koltuğu, stoklanamayan hizmet özelliklerine örnek teşkil edebilir (Kotler ve Armstrong, 2004: 299; Tenekecioğlu vd., 2004: 134; Çatı ve Ağraş, 2007: 157). Zamanında tüketilmeyen hizmetler geri kazanılması mümkün olmayan kaybedilmiş fırsatlardır ve hizmetin stoklanamama özelliğinin birtakım olumsuz sonuçlarını da beraberinde getirir (Atılğan, 2001: 25).

Hizmetin dayanıksız oluşu ve müşteri taleplerinin değişim göstermesi hizmet kapasitesinin yönetimi açısından yönetim gücünü yaratmaktadır. Kısaca yaşanan dönemlik yükselme veya azalma arz ve talep dengesini sağlama konusunda önemli problemlere neden olabilmektedir. Çünkü hizmete karşı olan talep yıllara, mevsimlere, günlere ve hatta saatlere göre bile değişiklik gösterebilmektedir (Görker, 1998: 6; Öztürk, 2003: 12; Altan ve Atan, 2004). Örneğin kişilerin özellikle yaz aylarında tatile çıkma istekleri, hafta sonları uçak ve otobüs seyahatlerinin daha çok tercih edilmesi talebin o zaman dilimi içerisinde artmasına neden olabilmektedir. Bu durumun tersi de yaşanabilmektedir. Kış aylarında bazı bölgelerde yaşanan talep yokluğu işletmelere zarar vermektedir.

Talebin yoğun olduğu dönemlerde müşterinin beklediği kalitede hizmet sunmak

zorlaşacak, daha fazla işgören ve ekipmana gereksinim duyulacaktır. Talebin, mevcut kapasitenin altında kalması durumunda ise kullanılmayan hizmeti geri getirmenin mümkün olmamasından dolayı hizmet atıl durumda kalabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1997: 469). Hizmet işletmeleri bazı dönemlerde ortaya çıkan arz ve talep arasındaki dengesizliği azaltmak için birtakım stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır (Doyle, 1998; Çatı ve Baydaş, 2008)

1. Talebin az olduğu zamanlarda fiyatı düşürmek, çeşitli hediye ve ikramlar sunmak, işgören sayısını azaltmak, promosyonlar oluşturmak, talebin fazla olduğu zamanlarda ise işgören sayısını arttırmak, part time işgören çalıştırmak, esnek çalışma saatleri uygulaması ve fiyatları belli bir oranda yükseltmek bu durumdan korunmak için yapılabilecekler arasındadır (Mucuk, 2001: 288).

2. Hizmetlerin dayanıksız oluşu ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmelerinin arz ve talebi dengelemek için satış çabalarına yönelik önlemler almasını gerektirir. Örneğin, turizm işletmeleri sezon dışı boş olan kapasitelerini sempozyum, kongre, seminer, düğün veya farklı organizasyonlar için hizmete sunabilmektedir (Öztürk, 2003: 12).

3. İşletmeler talebin yoğun olduğu dönemlerde, müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmelidir (Gümüsoğlu vd., 2007: 22). Örneğin bir otel işletmesinde öğlen saatlerinde yoğunlaşan restoran için alternatif bir çözüm bulunmalıdır.

4. Randevu veya rezervasyon sistemleri kullanılarak yaşanabilecek yoğunluklar için belirli önlemler alınabilir (Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994: 28).

5. Müşteriler hizmet üretim sürecine dahil edilebilir (İçöz, 2001: 7).

1.3. Kalite Tanımı

Kalite kavramının tanımlanması ve ölçülmesi hakkında yapılan ilk araştırmaların daha çok maddi yönüyle alakalı olduğu söylenebilir (Yoo, 2011). Ancak yaşanan ekonomik ve teknik gelişmeler, rekabetin artması, teknolojinin hayatımızda önemli bir rol oynaması, yeni ürünlerin pazara girmesi gibi nedenler işletmeleri sadece ürettikleri standart mallar konusunda değil aynı zamanda müşterilerin beklentilerini de dikkate

almaya zorlamıştır (Değermen, 2006: 15; Erdil ve Baydar, 2007: 22). Zira kaliteli mal veya hizmet sunamayan işletmelerin kar elde edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça zordur (Gedik, 2007: 7).

Kalite ile ilgili yapılmış olan tanımlar incelendiğinde her bir araştırmacının bu konuya farklı açılardan yaklaştığı ve ilk dönemlerde daha çok fiziksel ürünler üzerine odaklanıldığı görülmüştür (Akbaba ve Kılınç, 2001: 163). Tablo 1.2’de kalite ile ilgili çalışmaları olan ve bu konuda önde gelen araştırmacılar tarafından geliştirilen kalite tanımları yer almaktadır.

Tablo 1.2. Kalite Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Shewart	1931	Kalite, objektif ve subjektif unsurlardan oluşur. Objektif kalite, insan unsurundan bağımsız olan objektif özelliklerin kalitesidir.
Juran	1974	Amaca veya kullanıma uygunluktur.
Lewis	1989	Müşterilerin hizmetten beklentilerinin ne kadar iyi karşılandığının ölçümüdür.
Kotler ve Armstrong	1997	“Bir ürün veya hizmetin istek ve beklentileri karşılamaya dayalı özellikleri ya da karakteristiklerin toplam değeridir”
Edwards	1998	Kişilerin ihtiyaçlarını bugün ve gelecekte karşılayabilmektir.
Hoyer vd.	2001	Kalite, bir mal veya hizmetin isteklere, beklentilere ve şartlara ne kadar uyum sağladığıdır.

Kalite konusunda yapılmış ilk tanımlarda karşımıza Sheward (1931)’ın yaptığı açıklama gelmektedir. Sheward, somut ürünler için kullanılabilir olan istatistiksel kalite kontrolünün temellerini atmıştır. Ayrıca Sheward (1931)’a göre kalite objektif ve subjektif özelliklerden ibarettir. Buna göre fiziki ürünler objektif kaliteyi, hizmetler ise subjektif kaliteyi temsil etmektedir.

Kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlayan Juran’ın (1974) bu konuya yaklaşımının hem mal hem de hizmet endüstrisi için geçerli olduğu kabul edilmektedir. Bu tanımın hizmet sektörünü de kapsıyor olması, hizmet işletmelerini tüketici merkezli düşünmeye sevk etmiştir.

Kalite konusunda görüş bildiren bir diğer araştırmacı ise Hoyer vd.’dir. Hoyer ve arkadaşları (2001) kaliteyi, isteklere, beklentilere ve şartlara uygunluk olarak tanımlamıştır. Hoyer kalitenin bir “önleme” olayı olmayıp bir “mükemmelleştirme” olayı olduğunu vurgulamıştır (Bank, 2000: 99).

Kalite konusunda çalışmalar yapmış ve toplam kalite yönetimi kavramını oluşturmuş araştırmacılardan birisi de Feigenbaum (1997)'dur. Araştırmacı kalite konusunda daha önceki teorilere dayanmış ve kalite sisteminin işletmenin tamamında uygulanması gerektiğini öne sürmüştür. Feigenbaum kaliteyi, "ürün ve hizmetlerin pazarlama, mühendislik, imalat ve bakımının bir bütün halinde tüketicilerin beklentilerini karşılayacak şekilde oluşturulması" olarak tanımlamaktadır (Feigenbaum, 1997).

Yukarıda yer alan kalite tanımlamalarına bakıldığı zaman birbirinden farklı tanımların olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeninin kalitenin çok boyutlu olmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir. Zira kalite kavramının geçmişteki dayanağı standartlara uygunluk olarak düşünülürken günümüzde bu kavramın kapsamı gittikçe genişlemiş ve tanımlanması zor hale gelmiştir. Kalitenin değerlendirilmesinde, tüketicilerin ihtiyaçları ve üründen bekledikleri faydalar rol oynamaktadır (Mucuk, 2001: 291) Ancak bir ürün veya hizmetin herkes tarafından aynı kalitede algılanması pek mümkün değildir. Çünkü her bir bireyin yaşı, tecrübesi, eğitimi, üründen beklentiler, o anki psikolojik durumları farklılık gösterebilir. Bu nedenle müşterilerin kalite algısı müşteriden müşteriye farklılaşır ve kaliteyi standart hale getirmek oldukça zordur (Çakır Öney, 1998: 11).

1.4. Hizmet Kalitesi Tanımı

Dünyada hizmet sektörünün çok hızlı bir şekilde gelişmesi, ekonomideki payının sürekli artması, hizmet sunan işletmelerin rekabet alanlarını genişletmeleri, insanların kaliteli ürün ve hizmet konusunda gün geçtikçe bilinçlenmeleri hizmet işletmelerini kalite konusuna önem vermeye zorlamıştır (Yağcı ve Duman, 2006: 219). Hizmet sektörünün bu denli gelişmesi kaliteli hizmet kavramını da beraberinde getirmiş ve tanımlanmasını gerekli kılmıştır.

Hizmet kalitesi kavramının temelinde kalitenin özünden hareket edildiği görülmüştür. En genel tanımıyla hizmet kalitesi "işletmelerin müşteri beklentilerine karşılık verme veya bu beklentileri aşma yeteneğidir". Diğer bir ifade ile müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki fark hizmet kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988). Edvardson (1998: 144)'a göre hizmet kalitesi, müşteri ihtiyaç ve gereksinimlerini belirleyebilme derecesidir. Ghobadian, Speller ve Jones (1994), hizmet kalitesini sunulan hizmetlerin müşteri beklentilerini

karşılamaya derecesi şeklinde ele almaktadır. Kandampully (1998: 433) ise “müşteri beklentilerinin sunulan hizmet ile karşılaştırılması” şeklinde benzer bir tanım yapmıştır. Hizmet kalitesi kavramına aynı şekilde yaklaşan bir diğer yazar ise Grönroostur. Bu yazar hizmet kalitesini, müşterilerin hizmeti sunan kişilerden almayı beklemedikleri kalite ile kendilerine sunulan hizmet arasındaki kıyaslamadan oluştuğuna işaret etmektedir (Gronroos, 1984).

Hizmet kalitesine farklı açıdan yaklaşan yazarlar da mevcuttur. Örneğin, Teas (1993: 27) hizmet kalitesini, performans ve standartlar arasındaki karşılaştırma olarak tanımlamıştır. Edvardsson (2005) a göre ise “tüketici sorunlarına yönelik etkinlikler, etkileşimler ve çözümler bütünüdür”. Peters (1999) hizmet kalitesine daha geniş şekilde yaklaşmıştır. Bu yazara göre hizmet kalitesi “müşteriye yönelik hizmet stratejilerini geliştirmeye, müşteri memnuniyeti sağlamaya, her türlü olasılığa karşı önlem alan bir süreç geliştirmeye, doğru hizmeti her seferinde sunmaya, hizmet telafisi stratejileri geliştirmeye ve müşterilerin değişen istek, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda sürekli olarak ilerlemeye odaklı bir sistemdir”.

Yukarıda açıklanan kalite tanımlarına bakıldığında zaman bu kavramın tanımlanmasının aslında müşterilere bağlı olduğunu ve aldığı bir hizmetin kaliteli olarak değerlendirilmesinde müşterinin ön planda olduğu söylenebilir. Ancak her bireyin hizmetten beklentileri farklıdır. Aynı hizmeti aynı kişiden aynı zamanda almış olsalar dahi bu hizmet hakkındaki düşünceleri farklılık gösterebilir. Kısaca hizmet kalitesini belirleyen en önemli unsur bireylerin ne beklediği ve neyle karşılaştıklarıdır. Buradan yola çıkarak, hizmet kalitesini “beklenen ve algılanan hizmet kalitesi” şeklinde ele almak mümkündür (Şarbak, 2009: 32).

1.4.1. Beklenen Hizmet Kalitesi

Tüketiciler hizmeti satın almadan önce sunulması gereken hizmetle ilgili birtakım beklentilere girmektedir. Bu beklentiler kişiden kişiye değişmekle birlikte genel olarak, verdiği fiyatın karşılığını alma, rahatlık, güvenilirlik, hizmeti sunan kişinin kendisini anlaması şeklinde sıralanabilir (Aktepe, Baş ve Tolon, 2009: 65). Müşterilerin önceki deneyimleri, hizmeti satın alacağı işletmenin imajı, hizmetle ilgili çevresinden edindiği bilgiler, resmi ve resmi olmayan tavsiyeler, kişisel ihtiyaçlar ve reklamlar tüketicileri beklenti içerisine sokmaktadır ve hizmet sürecinde

bunların karşılanması oldukça önemlidir (Yılmaz, Çelik ve Depren, 2007: 236).

Beklenen hizmet kalitesi, müşterilerin işletmelerden beklediği arzu ve istekleri olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifade ile beklenen hizmet kalitesi, müşterilerin bir işletmenin kendisine ne sunacağından çok ne sunması gerektiği ile ilgili düşünceleridir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988: 17). Örneğin bir müşterinin gideceği restoran ile ilgili en önemli beklentileri arasında yemeklerin lezzetli olması, hizmet sunan işgörenin güler yüzlü şekilde kendilerini karşılaması, hijyen kurallarına uyulması bulunmaktadır. Tüketicilerin hizmetten memnun olup olmayacakları beklentilerinin ne düzeyde gerçekleştiğiyle ilgilidir (Özatkan, 2008: 33). Bu beklentilerin oluşmasını birçok faktöre bağlıdır. İşletmeler, tüketicilerin ne beklediğini ve bu beklentilerinin neler veya kimler tarafından şekillendirildiğini öğrenmeli ve gerekli önlemleri almalıdır.

1.4.2. Algılanan Hizmet Kalitesi

Çeşitli faktörlerden etkilenecek beklenti içerisine giren tüketiciler, hizmeti kullandıktan sonra beklentilerinin ne düzeyde gerçekleştiğine göre hizmetin kaliteli olup olmadığına karar verirler (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988: 41). Bu bağlamda algılanan hizmet kalitesi “müşterilerin beklenen ve algılanan hizmeti karşılaştırmalarının sonucunda ortaya çıkan yargılarının yönüdür” (Aksaraylı ve Saygın, 2011: 23).

Tüketicilerin deneyimlerinden sonra beklenen kalite algılanan kaliteden fazla ise müşterinin o hizmet kalitesinden memnun olmadığı yorumu yapılabilir. Bunun tam tersi beklenen kalite algılanan kaliteden az ise müşterinin hizmet kalitesini yeterli düzeyde bulduğu anlamına gelmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 48-49; Okumuş ve Duygun, 2008: 19). Beklenen kalite ile algılanan kalite arasındaki ilişkiler aşağıda daha ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

1. Beklenen Kalite>Algılanan Kalite

Müşteri beklentilerinin müşteri algılamalarından daha yüksek olması durumudur. Bu durumda algılanan kalite müşterinin memnun olacağı bir seviyede değildir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 49). Örnek vermek gerekirse bir konaklama işletmesinde tüketicinin beklentisi kahvaltıda açık büfe, bebek bakım hizmeti, oda temizliğe önem verilmesi ve hijyen olabilir. Ancak tüketiciler beklentilerinin büyük bir kısmına ulaşamazsa hizmet kalitesinin yeterli olmadığı şeklinde yorum yapılabilir.

2. Beklenen Kalite<Algılanan Kalite

Tüketici beklentilerinin algılamalarından daha düşük olması durumudur. Bu durumda algılanan kalite beklenenin üzerine çıkmış ve tatmin edici bir seviyeye ulaşmıştır (Altunışık, Özdemir ve Torlak, 2007: 176). Örneğin konaklama işletmesine giden bir tüketici odaların temizliği ve uygun fiyatlı olması gibi bir beklentiye sahip olabilir. Tüketici işletmeye gittiğinde beklentilerine ek olarak güler yüzlü işgören, hijyen, indirim, ikramlarla karşılaşan kişi beklentisinin üzerinde bir hizmetle karşılaştığı için sunulan hizmetin kalitesini yüksek bulacaktır.

3. Algılanan Kalite=Beklenen Kalite

Müşterinin beklentilerinin ne bir eksik ne bir fazla yani tam olarak karşılandığı durumudur. Diğer bir ifade ile müşteri beklentileri ile algılamaları birbirine eşittir. Sonuç olarak müşterinin algılamaları beklediği seviyede gerçekleşmiştir ve hizmetin kaliteli olduğu söylenebilir. Diğer bir ifade ile müşterilerin beklentileri ile algılamalarının eşit olduğu durumda gerçekleşmektedir (Tek, 1999: 432). Örneğin alman bir müşteri tur gezisinde, rehberin anlatımlarını İngilizcenin yanında Almanca da yapmasını bekleyebilir. Eğer rehber müşterinin bu beklentisini tam olarak karşılıyorsa ve üzerine de çıkmamışsa hizmetin ideal olduğu kabul edilebilir.

1.5. Hizmet Kalitesini Belirleyen Kriterler

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirme sürecini etkileyen bir çok unsur bulunmaktadır. Bu kriterler, müşterilerin sunulan hizmetten memnun kalmasına yardımcı olan tüm maddi ve manevi unsurları içermektedir (Akçay, 2014: 16). Hizmet kalitesini yönetebilmek için onu çeşitli bileşenlere ayırmak olguyu daha somut hale

getirmekte yardımcı olmaktadır (Serbest, 2006: 14). Hizmet kalitesi boyutları ile ilgili farklı araştırmacıların yaklaşımları Tablo 1.3'te özetlenmiştir.

Tablo 1.3. Hizmet Kalitesi Boyutlarıyla İlgili Yaklaşımlar

Araştırmacılar	Yaklaşımlar
Christian Grönroos	Teknik Kalite, İşlevsel Kalite ve Firma İmajı
Lehtinen	Fiziksel Kalite, Etkileşimci Kalite ve Firma Kalitesi
Normann	Hizmetin Değişken (Esnek) Yönleri, Hizmetin Değişmeyen (Kati) Yönleri.
Sasser, Olsen ve Wyckoff	İşgören Düzeyi, Tesis Düzeyi Ve Malzeme Düzeyi
Garwin	Performans, Güvenilirlik, Ek Özellikler, Uygunluk, Hizmet Sürekliliği, Hizmet Görürlük, Estetik, Algılanan Kalite
Parasuraman, Zeithaml ve Berry	Güvenilirlik, Fiziksel Varlıklar, Anlaşılabilirlik, İsteklilik, Güvenlik, Yeterlilik, Ulaşılabilirlik, Nezaket, İletişim, İnanılrlık

Kaynak:Uyguç N, 1998

1.5.1. Christian Grönroos

Grönroos (1984: 38), hizmet kalitesi boyutlarını teknik kalite, fonksiyonel (işlevsel) kalite ve imaj kalitesi şeklinde 3' e ayırarak incelemiştir. Teknik kalite, müşterilerin kullandıkları hizmetin sonuçları ve hizmetten elde ettikleri somut çıktılardır (Grönroos, 1984: 44). Örneğin, konaklama işletmesinde müşterinin çamaşırhaneye gönderdiği kıyafetlerinin zamanında ve temiz gelmesi kalitenin teknik boyutudur. Daha somut unsurları kapsadığı için bu boyutun değerlendirilmesinin daha objektif olduğu söylenebilir (Görker, 1998). Ancak müşteriler hizmet kalitesini değerlendirirken sonuç kadar sürece de önem verir. Burada karşımıza fonksiyonel yani işlevsel kalite kavramı çıkmaktadır. Fonksiyonel kalite, hizmetin sunum sürecinin nasıl gerçekleştiğini de kapsamaktadır. Bu sürecin içerisinde hizmeti sunan işgören ile müşteri etkileşimi vardır (Özveren, 2010). Yukarıda verilen örnekte çamaşırhaneden gelen temiz kıyafetlerin müşteriye ulaştırılması esnasında işgörenin tavırları ve sorunları çözme şekli işlevsel kalite bağlamında değerlendirilebilir. Bileşik imaj ise müşterinin hizmet işletmesi ile ilgili toplam algısıdır. Bu imaj fiyata, teknik ve işlevsel kalitenin etkinliğine, iletişime, işletmenin görünüm ve konumuna, işgörenin ilgi ve davranışlarına bağlıdır (Akyol, 2013: 33).

1.5.2. Lehtinen

Lehtinen (1983), hizmet kalitesini müşteri ile işletme arasındaki etkileşime dayandırmış ve kaliteyi fiziksel kalite, etkileşim kalitesi ve işletme kalitesi olarak ele almıştır. Fiziksel kalite, binaların, ekipmanların, araç gereçlerin fiziki durumlarını ifade eder. Örneğin konaklama işletmelerinde yer alan her bir fiziksel unsur bu boyutta değerlendirilebilir. Firma veya kurumsal kalite ise işletmenin sahip olduğu imajı içerir (Dilşeker, 2011: 14). Müşteriler ilgili şirketi kamuoyunda yer alan imajı bakımından değerlendirir. Etkileşimci kalite boyutu müşterilerle işgören arasında veya müşterilerin kendi aralarında gerçekleşen etkileşimi ifade eder (Saleh ve Ryan, 1991; Ghobadian, Speller ve Jones, 1994; Ekinci, 2002). Etkileşimci hizmet kalitesinin başarılı olabilmesi için müşteri ile temasa geçen işgörenin nasıl davranacağını bilen ve kalifiyeli olması oldukça önemlidir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1991: 340).

1.5.3. Normann

Normann (1984)' a göre hizmetlerde kalite olgusu iki ögeden meydana gelmektedir. Bunlar hizmetin değişen (esnek) ve değişmeyen (katı) yönleri şeklinde sıralanabilir. Bir konaklama işletmesinin genel temizliği, resepsiyonda kullanılan araç-gereçlerin kullanım kolaylığı, bir yemeğin masaya geliş süresi kalitenin nesnel ölçütlerde ölçülmesini sağlayan ve müşteriyi doğrudan etkisinde bırakan değişmez özelliklerdir. Ancak hizmet kalitesi fiziksel unsurların yanında hizmeti sunan kişinin gösterdiği davranışlardan da etkilenir. Örneğin, işgörenin müşteriye güler yüzlü ve içten davranması, onların sorunlarıyla ilgilenmesi ve onlara her konuda yardımcı olması hizmet kalitesinin değişken özelliğini oluşturmaktadır. Normann, kalitenin esnek ve katı özelliklerinin birbirleri ile etkileşim içerisinde olduğunu öne sürmektedir (Canbolat, 2002: 130).

1.5.4. Sasser, Olsen ve Wyckoff

Sasser, Olsen ve Wyckoff (1978), hizmet kalitesinin hizmetin sonucundan çok daha fazla ögeyi kapsadığını ve hizmetin ulaştırılma biçimine önem verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu araştırmacılar hizmet kalitesi boyutlarını işgören düzeyi, tesis düzeyi ve malzeme düzeyi şeklinde incelemişler ve daha sonra bu boyutlara yenilerini de eklemişlerdir (Sasser, Olsen ve Wyckoff, 1978: 21; Uyguç, 1998: 36). İşgören düzeyi, işletmede çalışan kişilerin kaliteye olan etkisini, tesis düzeyi

işletmenin sahip olduğu makine ve araç gereçlerin kaliteyi ne kadar etkilediğini, malzeme düzeyi ise hizmet ile doğrudan ilişkisi bulunmayan fakat kaliteyi etkileyen ham maddelerin varlığını (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 271) ifade etmektedir.

1.5.5. Garvin

Garvin (1987) kalitenin içeriğinin daha iyi anlaşılması ve kavranılması amacıyla, kalitenin nitelikleriyle ilgili sekiz boyutunu belirlemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Garvin, 1988: 217; Garvin, 1996: 15-23):

- 1. Performans:** Hizmetin belirlenen sınırlar içerisinde hatasız bir şekilde müşteriye ulaştırılmasıdır. Örneğin bir restoran işletmesinde yemeğin belirlenen zamanda ve şekilde gelmesi onun performans ölçütüdür.
- 2. Güvenilirlik:** Hizmetin kullanım sürecinde vaat edilen şekilde sunulacağının güvencesidir. Örneğin, bir havayolu işletmesinin uçuşlar esnasında hijyene önem verileceğinin vaat edilip buna uygun şekilde davranılması güvenilirlikle alakalıdır.
- 3. Ek Özellikler:** Hizmeti müşteri açısından daha çekici hale getirerek hizmet sunumunu ve alımını kolaylaştıran özelliklerdir. Bir konaklama işletmesinin süt alerjisi olan bir müşterisi için özel olarak hazırladığı içecekler örnek verilebilir.
- 4. Uygunluk:** Sunulan hizmetin standartlara, anlaşmalara ve yasal mevzuata uymasındır. Örneğin bir havayolu işletmesinde uçuşun operasyonel nedenlerle iptal olması durumunda iade koşullarının buna uygun şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- 5. Hizmet Sürekliliği:** Hizmetin performansının devam etmesidir. Bir restoran işletmesinin yemek servislerini ara vermeden sağlayabilmesi örnek olarak verilebilir.
- 6. Hizmet Görürlük:** Müşterilerin memnun olmadığı ve şikayet ettiği konularda sorunların kolayca çözülmesidir.
- 7. Estetik:** Sunulan hizmetin 5 duyuya birden hitap edebilmesidir. Ürünün görüntüsü, tadı, sesi veya kokusu gibi öznel öğeleri içerir.
- 8. Algılanan Kalite:** Reklam, etiketlendirme ve promosyonlar sonucu müşterilerin zihninde ürünle ilgili kalite düşüncesini ifade eder.

1.5.6. Parasuraman

Parasuraman ve arkadaşları, çeşitli alanlarda uzun süreli yaptıkları araştırmalar sonucunda hizmet kalitesi boyutlarını on başlık altında ele almıştır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 43). Bu boyutlar sırasıyla; güvenilirlik, fiziksel varlıklar, anlaşılabilirlik, isteklilik, güvenlik, yeterlilik, ulaşılabilirlik, nezaket, iletişim ve inanılırlıktır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 47). Daha sonra aynı araştırmacılar yaptıkları çalışmalara devam etmiş ve yukarıda sayılan boyutlar arasında yüksek derecede korelasyon ilişkisi olduğunu görerek boyut sayısını beşe indirmişlerdir (Parasuraman, Berry ve Zeithaml, 1993). Yeni boyutlara göre güvenilirlik, fiziksel özellikler ve heveslilik boyutları aynı kalmış, nezaket, yeterlilik ve inanılırlık boyutu güvenlik boyutunda, ulaşılabilirlik, iletişim ve anlaşılabilirlik boyutları anlaşılabilirlik (empati) boyutu altında toplanmıştır (Sachdev ve Verma, 2004: 102).

1. Güvenilirlik: Parasuraman ve arkadaşları tarafından ifade edilen hizmet kalitesi boyutları arasında çok önemli bir yeri olduğu düşünülen güvenilirlik boyutu, yapılması için söz verilen hizmetin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde yapılmasını ifade eder (Öztürk, 1998: 150; Gümüšoğlu vd., 2007; Dikeç, 2015: 92). Diğer bir ifade ile müşteri alacağı hizmetin her zaman aynı standartla olacağını bilir ve beklediği hizmet ile algıladığı hizmetin tutarlı olmasını bekler (Çağlar, 2016: 47). Müşterilerin beklentileriyle beraber faturaların doğru kesilmesi, verilen sözlerin yerine getirilmesi, yasalara uygunluk, kayıtların doğru tutulması gibi öğeleri de kapsamaktadır (Aksaraylı ve Saygın, 2011; Aymankuy, 2005). Örneğin bir konaklama işletmesinde odalarda yaşanan sorunların vaat edildiği zamanda ve şekilde çözülmesi güvenilirliğinin göstergesi olarak alınabilir. Ayrıca, restoranların standart reçeteler kullanarak sundukları yiyeceklerin kalitesinin her defasında aynı olmasını sağlamaları, müşterilerin işletmelere güven duymalarına yol açmaktadır (Lee ve Shanklin, 2003: 11).

2. Fiziksel Varlıklar: Daha önceki başlıklarda ifade edildiği gibi hizmetlerin soyut olmasından dolayı müşterilerin hizmetlere ilişkin değerlendirmeleri görece olarak zordur. Ancak hizmetler birtakım maddi unsurları da içerir ve müşteriler bu ipuçlarını baz alarak değerlendirmelerde bulunabilir (Gülenç ve Talih, 2011: 267). İşletmelerde kullanılan malzeme ve araçlar, işgörenin görünüş ve temizliği, ekipmanlar ve bunların

teknolojiye uygunluğu, hizmetin sunulma şekli, hizmetin sunulduğu ortam, hizmet sunulan yerdeki diğer müşteriler hizmetin somut olarak nitelendirilebilecek yönlerini ifade etmektedir (Adalı, 2002: 34; Yılmaz, Çelik ve Depren, 2007: 238). Örneğin, bir konaklama işletmesinde binanın özellikleri, resepsiyonda kullanılan araç gereçlerin teknolojiyle uyumu, işgörenin kıyafetlerinin görünüm açısından yeterliliği veya temizlenen odalarda bırakılan malzemelerin müşteriye hitap etmesi, lobideki aydınlatmanın yeterliliği fiziksel özellikler kapsamındadır.

3. Anlaşılabilirlik: Bu boyutun temelinde müşterilerin ihtiyaçlarına karşılık verebilmek yatmaktadır. Diğer bir ifade ile potansiyel ve mevcut müşterilerin işletmeden ne beklediklerini yani gereksinim duyduğu şeyleri öğrenmek ve bu ihtiyaçlarına cevap verecek çözümler üretmeye yönelik faaliyetlerin tümüdür (Kurnaz, 2011: 26; Paylan, 2007: 26). Ayrıca işletmeye sürekli gelen müşterilerin özel ilgilerini öğrenmek, onları tanımak, gereken ilgiyi göstermek gibi konuları da kapsar (Öztürk, 2003; Sevimli, 2006: 17).

4. İsteklilik: Hizmeti sağlayan kişilerin müşterilere yardımcı olma konusunda hevesli olması, hizmeti en kısa sürede yerine getirmesi ve müşterinin ihtiyaçlarına cevap verirken yeterli olması isteklilik boyutu kapsamında değerlendirilmektedir (Kekeç, 2008: 51). Diğer bir ifade ile isteklilik boyutu hizmet veren işgörenin görevini yerine getirirken sergilediği davranışlarla görevini yapmaya getirmeye istekli olduğunu yansıttığıdır (Hancıoğlu, 2010: 24). Örneğin, düzenlenen bir gezi programında rehber ile yaşanan uyuşmazlığın hemen çözülmesi veya bir konaklama işletmesinde resepsiyon bölümünde çalışan işgörenin, müşterilerin her türlü ihtiyaçlarına içten cevap vermesi, onlara gerektiğinde otelin olanakları hakkında sabırla bilgi vermesi ya da ön büro müdürünün yaşanan bir sorun karşısında müşteriler otelden ayrıldıktan sonra arayıp telafi etme isteği hizmet kalitesinin isteklilik boyutunun kapsamındadır.

5. Güvenlik: Müşteriye sunulan hizmetin tehlikeden, riskten ve şüpheden arındırılması anlamına gelir (Özgül ve Devebakan, 2005: 95). Fiziksel güvenlik, mahremiyet ve finansal güvenlik unsurlarını içerir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 47). Fiziksel güvenlik, hizmet sunulan mekânın, kullanılan araç-gereçlerin, yiyeceklerin ve kişisel güvenliğin sağlanmasını kapsamaktadır (Duygun, 2007: 40). Örneğin konaklama işletmesinde kalan bir müşterinin can güvenliğinin sağlanması,

kaldığı süre boyunca hırsızlık olaylarının yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması veya otelin restoranında sunulan yiyecek ve içeceklerin belirtilen hijyen kurallarına göre hazırlanması işletmenin fiziksel olarak güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Finansal güvenlik. işletmede finans konusunda uzman kişilerin çalıştırılması, verilen hizmetin iptal edilmesi gibi durumlarda geri ödemenin yasalar çerçevesinde sağlanması ve yaşanabilecek olumsuz durumlar için gerekli önlemlerin alınmasını kapsar (Dikkaya, 2015: 27). Mahremiyet, müşteriyle ilgili kişisel bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılmaması yani bilgilerin gizli tutulmasını içermektedir (Atılğan, 2001: 34). Örneğin, bir konaklama işletmesinde kalan kişilerin telefon numaralarının telefon operatörlerine verilmemesi gizlilik çerçevesinde yürütülmesi gereken davranışlardandır.

6. Yetkinlik/ Yeterlilik: Hizmet işletmelerinde çalışan işgörenin işini minimum hata oranında yapmasına dayanan bu boyuta göre işgörenlerin işini en doğru şekilde yapabilmesi için bilgili, tecrübeli ve yetenekli olması gerektiğini ortaya koyar (Sevimli, 2006: 16; Yumuşak, 2006: 31). Örneğin bir restoran işletmesinde işgörenlerin yemeğin yanına uygun şarabın hangisi olduğu konusunda tavsiyelerde bulunabilmesi onun bu konu hakkında bilgili olmasını gerektirir.

7. Ulaşılabilirlik: Hizmetten yararlanmak isteyen müşterilerin hizmet sağlayana kolay ve hızlı şekilde erişebilmesini içerir. Ayrıca işletmeler kurulduğu yerlerde ulaşılabilir olmalıdır (Kekeç, 2008: 51). Örneğin, hafta sonu tatilini geçirmek için Antalya'daki otel işletmelerinden birini arayan kişilerin konaklamak istediği otel ile telefonda fazla bekletilmeden iletişim kurabilmesi veya müşterilerin oda servis hizmetinden 24 saat yararlanabilmeleri ulaşılabilirlik boyutu içerisinde değerlendirilir.

8. Nezaket: Temelinde müşteriye kibar ve saygılı davranmak olan bu boyuta göre hizmet işgöreninin müşterilere karşı davranışları oldukça önemlidir (Oğuz, 2010: 71). Hizmet işgöreninin, müşterilere karşı düşünceli, nazik ve içten bir yaklaşım içerisinde bulunması bu boyut altında değerlendirilmektedir (Güzel, 2007: 77). Ayrıca işgörenin dış görünümünün temiz, şık ve bakımlı olması da nezaket boyutunun kapsamındadır (Paylan, 2007: 26; Altınel, 2009: 17). Örneğin konaklama işletmesinde gelen misafirlerin resepsiyon görevlisi tarafından nazikçe karşılanması, kayıt işlemlerinde ve bilgi verirken ses tonunu ayarlaması, güler yüzlü davranması gerekmektedir.

9. İletişim: Hizmet işletmesine gelen her bir müşterinin kendine özgü demografik özellikleri bulunmaktadır ve her bir bireyle kurulacak iletişim yöntemleri de farklılık göstermektedir. Çünkü müşterilerin kültür ve eğitim farklılıkları bulunmaktadır. Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işletmeler müşterilere hitap edecek ve onlara ulaşabilecek şekilde iletişim kurmalıdır (Yıldırım ve Şafaklı, 2016: 103). Kısaca müşterileri bilgilendirme ve onlarla ilgilenme sırasında her bir müşterinin seviyesi dikkate alınmalı, verilecek bilgilerin anlaşılır, doğru ve abartıdan uzak olmasına özen gösterilmelidir (Göndelen, 2007: 23).

10. İnanlırlık: Hizmet işletmesinde çalışan işgörenin dürüstlüğü, güvenilirliğini ve inandırıcılığı içeren bu boyutta müşterilerle içten bir şekilde ilgilenilir ve onların güveni kazanılır (Kekeç, 2008: 51). İnanlırlık boyutu işletmenin ismi ve imajıyla yakından ilgilidir ve işletmeye olumlu veya olumsuz şekilde katkıda bulunur (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 48). Örneğin bir havayolu işletmesinde çalışan bir işgörenin iade koşullarıyla ilgili söylediği sözlerin yerine getirilmemesi o işletmenin imajını olumsuz etkiler.

1.6. Hizmet Kalitesi Modelleri

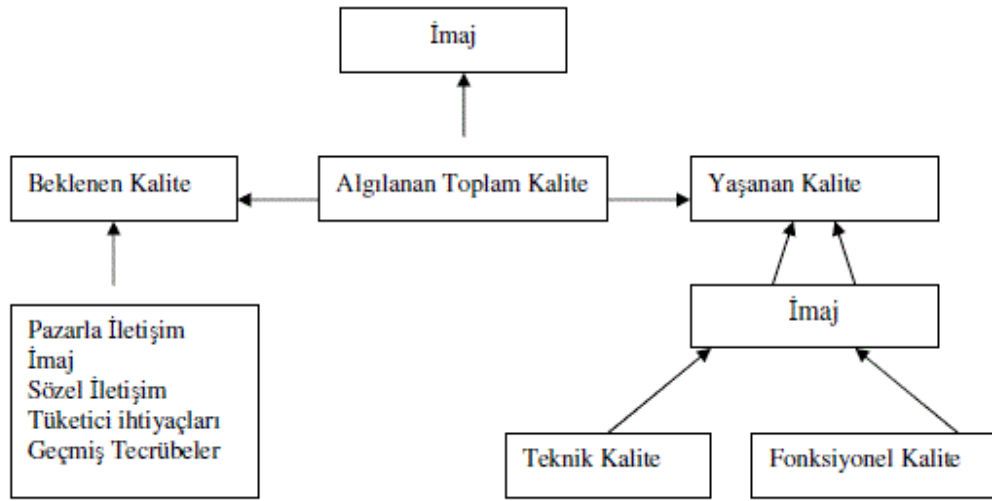
İşletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, müşterilerini ve müşterilerin değişen ihtiyaç ve isteklerini iyi anlayıp onları karşılayabilme kabiliyetiyle yakından ilgilidir. Özellikle hizmet sektöründe işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek için kaliteyi sağlamak zorundadırlar. Kaliteyi arttırmanın en doğru yolu ise onu ölçmekten geçmektedir. Ancak turizm sektöründe kalitenin ölçümü diğer sektörlerde olduğu gibi yapılamamaktadır. Çünkü hizmetlerin kendilerine özgü yapıları kalite ölçümünü oldukça karmaşık hale getirmiştir. Yapılan literatür taramasında kalitenin ölçümü konusunda birbirinden farklı model ve yaklaşımların geliştirildiği görülmüştür (Değermen, 2006: 34-35). Bu modellere aşağıda ayrıntılı bir biçimde değinilmiştir.

1.6.1. Grönross'un Hizmet Kalitesi Modeli

Hizmet kalitesinin ölçülmesi amacıyla Grönross (1984) tarafından geliştirilen algılanan hizmet kalitesi modeline göre hizmet kalitesinin değerlendirilmesi müşterilerin bekledikleri kalite düzeyleri ile hizmeti aldıktan sonraki algılamaları arasındaki farka bağlıdır (Brady, Cronin ve Brand, 2002: 18; Yüksel, 2002: 41). Bu modele göre merkezde müşteri algılamaları vardır ve müşterinin beklentileri ile

deneyimleri arasında olumlu bir ilişki olduğunu varsayımına dayanır (Grönroos, 1984).

Ayrıca Grönroos, geliştirdiği modelde hizmet planlamasının yalnızca hizmetten elde edilen çıktılarla yetinemeyeceğini savunmuştur. Buradan kasıt hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde hizmet öncesi, hizmet sonrası ve hizmet esnasında sunulan unsurların da hizmet kalitesini değerlendirmede önem taşıdığına değinmektedir (Yüksel, 2002: 41-42).



Şekil 1.1. Grönroos'un Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Grönroos, 2000: 67

Şekil 1.1'de görüldüğü üzere model, beklenen kalite, yaşanan kalite, imaj, teknik kalite ve fonksiyonel kalite unsurlarına dayanmaktadır. Modelde yer alan önemli kavramlardan ilki teknik kalitedir. Teknik kalite, hizmet üreten işletme ile müşterinin etkileşimi sonucu müşterinin elde ettiği sonuç olarak tanımlanmıştır (Değermen, 2006: 35). Diğer bir ifade ile teknik kalite müşterinin işletmeden “ne” aldığıyla ilgilidir ve değerlendirilmesinin daha tarafsız olduğu söylenebilir (Avcı ve Sayılır, 2006: 124). Ancak müşteriler hizmeti değerlendirirken ne aldığının yanı sıra nasıl aldığını da göz önünde bulundurmaktadır. Bu durum ise karşımıza fonksiyonel kalite kavramını çıkarmaktadır. Fonksiyonel kalite, hizmetin “nasıl” verildiği ile ilgilidir. Yani hizmetin müşteriye ne şekilde sunulduğu müşterinin kalite değerlendirmesinde etkilidir (Grönroos, 1990: 38).

Hizmetin temel özelliklerinden biri olan üretim ve tüketimin eş zamanlı olması fonksiyonel kalitenin değerlendirilmesini güçleştirmektedir. Başka bir ifade ile

tüketiciler üretim sürecinin sonuçlarıyla beraber, sürecin kendisi ile de ilgilidirler (Güler, 2010: 28). Hizmet sunan işgörenin görünüşleri, davranışları, hizmeti sunarken kullandığı kelimeler, jest ve mimikler, hizmetin sunulduğu koşullar, müşterinin bekletilme süresi fonksiyonel kaliteyi etkileyen diğer unsurlardır (Edvardsson, Thomasson ve Qvretvet, 1994: 88-90; Yüksel, 2002: 41). Yaşanan deneyimi veya müşterinin algıladığı hizmet kalitesini etkileyen bir diğer unsur ise işletmenin imajıdır. İmaj bir işletme için çok önemlidir ve müşterilerin bir işletmeyi nasıl algıladığını göstermektedir. Müşteri işletmenin hizmet kalitesini değerlendirirken imaj filtre görevindedir ve işletmenin teknik ve fonksiyonel kalitesi sonucunda oluşmaktadır (Seyran, 2004: 45; Avcı ve Sayılır, 2006: 124)

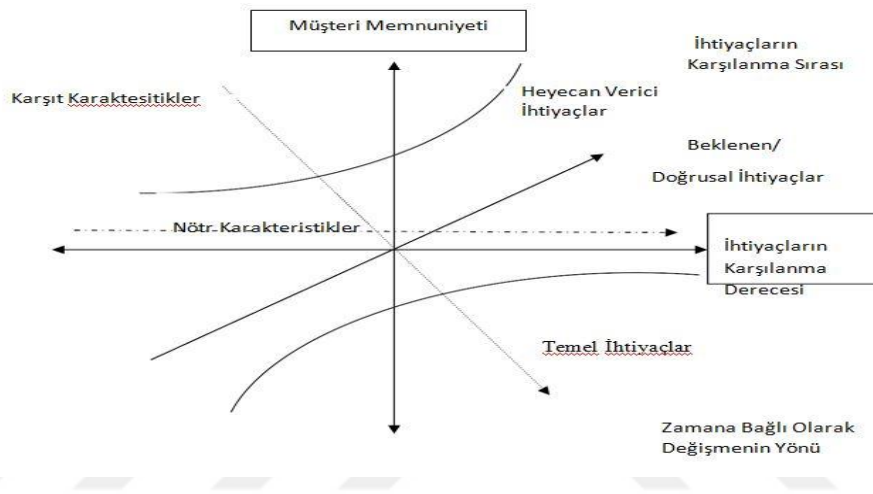
Bu modele göre bir müşterinin hizmet kalitesini değerlendirebilmesi için beklenen kalite olgusuna sahip olması gerekmez. Çünkü bir beklenti olmadan yaşadığı deneyimi karşılayacağı bir kavram olmayacaktır. Beklenen kalite sözel iletişim, pazarla iletişim, geçmiş tecrübeler, imaj, tüketici ihtiyaçları gibi faktörlerden oluşmaktadır (Grönross, 2000: 67; Brady, Cronin ve Brand, 2002: 35) ve müşterinin hizmetten neler umduğunu ifade etmektedir (Kekeç, 2008).

Kısaca beklenen kalite ile algılanan kalitenin kıyaslanması toplam kaliteyi oluşturur. Algılanan kalite, beklenen kaliteden fazla ise müşteri tatmini ve memnuniyeti sağlanmıştır ve algılanan toplam kalite yüksektir. Aksi durumda kalitenin yokluğundan söz edilebilir (Seyran, 2004: 45). Örneğin İstanbul'dan Fransa'ya gidecek olan bir tüketici, işletmeden uçuş esnasında yemek verilmesini, uçuşun güvenli bir şekilde sona ermesini, uçuş süresinin zamanında gerçekleşmesini, hava alanında sorun yaşarsa hızlıca çözülmesini bekleyebilir. Bu kişinin belirlenen tarihte uçuşunun gerçekleşmesi yani onun İstanbul-Fransa uçuşunu yapması teknik kalite değerlendirmesini, bu uçuş sırasında işgörenden gördüğü davranışlar fonksiyonel kalite değerlendirmesini ve bu iki faktörün toplamı da müşterinin zihnindeki işletme imajını oluşturur. Teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme imajı toplamıyla oluşturulan deneyim beklentilerle karşılaştırılıp algılanan toplam kalite yani müşterinin değer yargısının olumlu veya olumsuz olmasını sağlar.

1.6.2. Kano Modeli

Kano ve arkadaşları (1984) hizmet kalitesi ve müşterilerin hizmetten tatmin olması için hangi gereksinimlerin karşılanması gerektiğini ve karşılanan ihtiyaçların tatmin

seviyesini ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmak için bir model önerisinde bulunmuşlardır. Daha açık bir ifade ile bu model müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmış ve ihtiyaçların giderilmesi halinde müşterilerin memnuniyetlerinin nasıl etkilendiğini ortaya çıkararak memnuniyetin ve ihtiyaçların bir bütün olarak incelenmesini sağlayan ölçüm modeli geliştirmişlerdir (Sofyalıoğlu, 2006: 4; Öztaş, 2010: 109; Sofyalıoğlu ve Tunail, 2012: 127). Ancak her müşterinin hizmetten beklentilerinin farklı olması ölçüm yapmada bir dizi zorluğa neden olmaktadır (Löfgren ve Witell, 2005: 9). Kano modelini ayrıntılı bir biçimde ele alan şekil şu şekildedir:



Şekil 1.2. Kano Modeli

Kaynak: Shahin, 2004: 734.

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere model, müşteri memnuniyet seviyesini gösteren dikey eksen ve ihtiyaçların karşılanma derecesini gösteren yatay eksenden oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile dikey eksen ürün veya hizmetle ilgili müşterin memnuniyet seviyesini yatay eksen ise ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını sağlama başarısını simgelemektedir (Ting ve Chen, 2002: 555). Bununla beraber model, müşteri ihtiyaçlarını çeşitli şekillerde ayırmıştır. Bu ihtiyaçlar şu şekilde açıklanabilir (Hassan vd., 2000: 859; Shahin, 2004: 733):

1. Temel ihtiyaçlar: Sunulan ürün veya hizmet özelliklerinde bulunması gereken ve bulunduğu varsayılan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaç türünde müşteriler çoğu kez ihtiyacın farkında değildir. Ancak ürün veya hizmette temel ihtiyaçları gideren özelliklerin olmaması tatminsizliğe neden olur. Çünkü ürünün temel gereksinimi yerine

getirmemesi, üründe sabit bir eksikliğin olduğunu gösterir (Jane ve Dominguez ve Maturana, 2003: 68). Örneğin konaklama işletmesinde kalınabilecek odaların veya restoranın olması temel kalite özellikleridir.

2. Beklenen ihtiyaçlar: Müşteriler ürün veya hizmeti satın almadan önce bir beklenti içerisine girerler. Örneğin bir restoran işletmesinin çok iyi hizmet sunduğunu duyan kişiler o hizmeti satın aldığı anda aynı şeyleri kendisinin de yaşayacağı izlenimine kapılır ve bu beklentilerini işletmeden açıkça talep eder (Elroy, 2003: 4). Müşterinin beklediği ihtiyaçların karşılanması durumunda müşteri tatmininde önemli bir farklılık yaşanmamakta veya tatminde büyük bir artış olmamaktadır. Ancak müşterinin beklediği ihtiyaçların karşılanmaması müşteri üzerinde tatminsizlikle sonuçlanmaktadır (Dursun, 2011: 88).

3. Heyecan verici ihtiyaçlar: Müşterileri heyecanlandıran, ortaya çıkarılmamış, beklentilerin ötesinde ve müşterileri memnuniyetini en yüksek oranda etkileyen ürün ya da hizmet özellikleridir. Müşteriler tarafından açıkça ifade edilmezler çünkü müşteriler de bu hizmetlerin varlığından haberdar değillerdir (Öztaş, 2010: 110). Heyecan verici ihtiyaçları karşılayan özelliklerin müşteriye sunulmaması tatminsizliğe neden olmazken sunulan özelliklerle müşterilerin memnuniyeti oldukça artar. Memnun edici kalitede müşterileri beklentilerinin üstüne çıkmak ve memnuniyet yaratmak esastır (Kano, 1984). Örneğin havayolu işletmesinden bilet alan bir tüketicinin havaalanına gittiğinde özel alanlarda bekletilmesi ve uçuş esnasında her gün okuduğu gazetenin ona sunulması heyecan verici ihtiyaçlar kapsamında değerlendirilebilir.

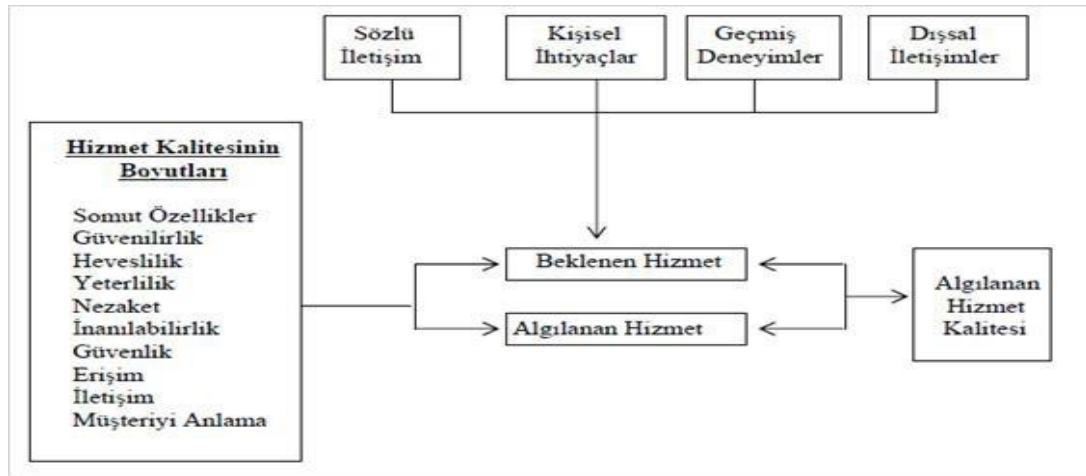
1.6.3. Normann'ın Hizmet Kalitesi Modeli

1984 yılında Normann tarafından geliştirilen modele göre doğru bir kalite yaklaşımı işgören ile müşteri arasındaki iletişimini, hizmet paketini, hizmet, sürecini, hizmet yönetim sisteminin sabit ve değişken özelliklerinin tümünü kapsamalıdır (Uyguç, 1998: 40). Diğer bir ifade ile Normann kalitede sistem görüşünü savunmaktadır. Örneğin bir yemeğin zamanında gelmesi, verilecek hizmetlerin ne olduğu, uyandırma saati, bir odanın yeterince temiz olması gibi özellikler kalitenin objektif olarak değerlendirilebilen ve müşteriyi doğrudan etkileyen unsurlarıdır. Bu özelliklere “değişmez ya da sabit” özellikler denir. Hizmet eden işgörenin müşteriye içtenlikle yardımcı olması, ona ilgi göstermesi ve dostça tavırlar sergilemesi ise kalitenin

“değişken” özellikleridir. Hizmetin değişmez özellikleri kadar değişken özellikleri de kaliteyi etkilemektedir (Sevgi, 2017: 31).

1.6.4.Servqual Modeli

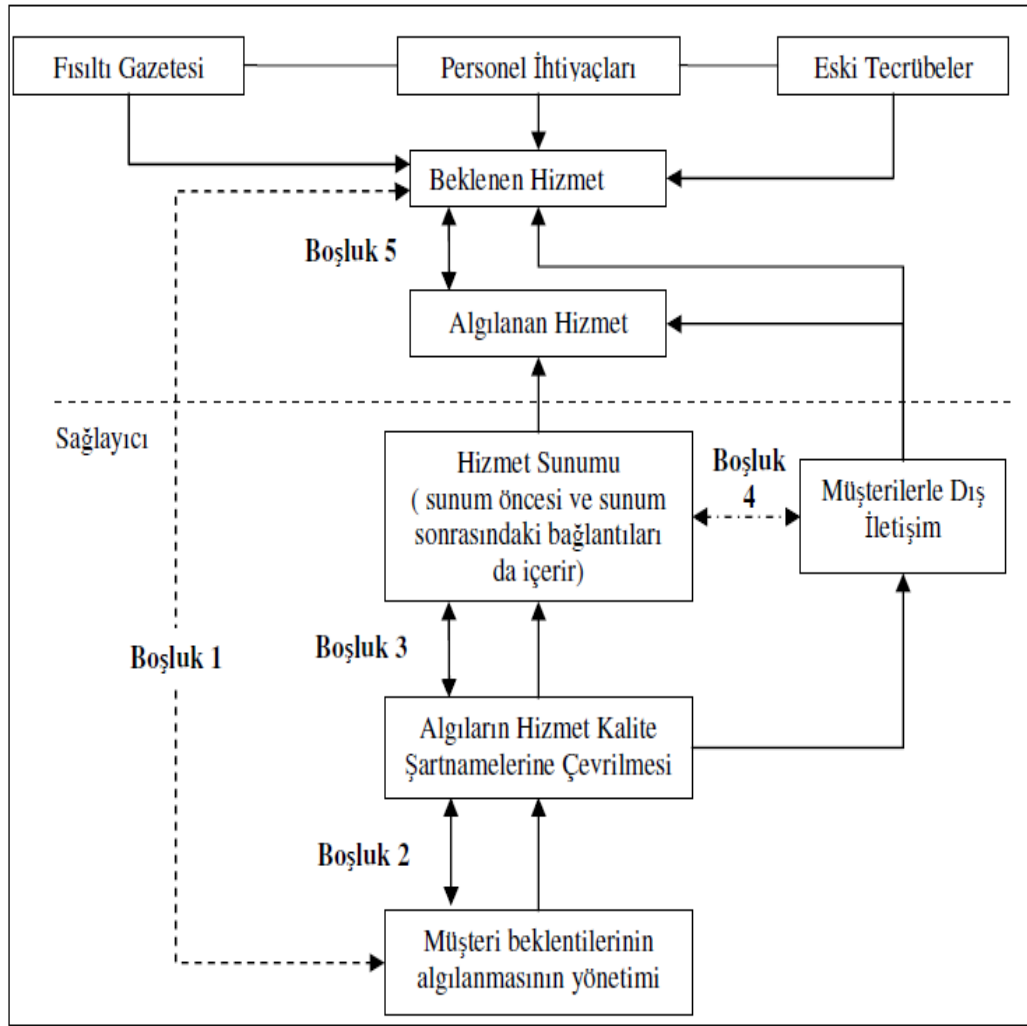
Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından hizmet kalitesi olgusuna genel bir bakış açısı kazandırmak amacıyla oluşturulan model, temelde Grönross’un “Algılanan Hizmet Kalitesi” modeline benzemektedir. Bu model beklenen ve algılanan hizmet kalitesi şeklinde iki temel unsurdan oluşmaktadır (Değermen, 2006: 38). Beklenen hizmet, geçmiş deneyimler, kişisel ihtiyaçlar ve sözlü ve dışsal iletişim yoluyla oluşan isteklerdir (Öztürk, 2000: 141-142). Algılanan hizmet ise müşterilerin hizmeti aldıktan sonraki değerlendirmeleridir. Müşterilerin hizmetten ne beklentileri ile karşılaştıkları yani hizmete yönelik algılamalarının kıyaslanması esasına dayanır. Beklenen hizmet, algılanan hizmetten yüksekse hizmet kalitesi yeterli değil, beklenen kalite algılanan kaliteden düşükse hizmet kalitesi yeterli ve ikisinin de eşit olduğu durumda hizmet kalitesinin tatmin edici olduğu varsayımına dayanır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 48-49). Müşterilerin kaliteyi değerlendirmeleri için kriter olarak gördükleri unsurlar ise hizmet kalitesinin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlar araştırmanın başlarında 10 tane iken (somut özellikler, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, inanılabilirlik, nezaket, güvenlik, erişim ve müşteriye anlama) daha sonraki yıllarda birbirleri ile olan ilişkilerinin yüksek olmasından dolayı boyutların sayısı 5’e düşmüştür (fiziki görünüm, heveslilik, güvenilirlik, empati, güvenlik) (Almıaçık ve Özbek, 2009: 129).



Şekil 1.3. Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutları

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990:23

Servqual Ölçeği Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988, 1991 ve 1994 yıllarında yeniden düzenlenmiştir. Bu yazarlar başarısız hizmet sunumunda rolü olan etkenlere veya problemin aslında nereden kaynaklandığına odaklanmışlar ve “Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Fark modeli” olarak adlandırdıkları modeli geliştirmişlerdir (Sütütemiz, 2005: 29). Diğer bir ifade “müşterilerin beklenti ve algılamaları arasındaki farklılık” olarak tanımladıkları hizmet kalitesindeki farkları 5’e ayırmışlardır. Bu farklardan ilk dördü hizmeti sağlayan işletmeyle ilgilidir ve işletmenin kontrol edebileceği unsurları kapsamaktadır. Beşinci fark, hizmetten yararlanan müşteri ile ilgilidir ve ilk dört farkın fonksiyonudur (Douglas ve Connor, 2003: 168). Parasuraman, Zeithaml ve Berry’ye ait olan Servqual modeli Şekil 1.4’te gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Genişletilmiş Hizmet Kalitesi Fark Modeli

Kaynak: Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL, 1988

Boşluk 1: Müşteri beklentileri ile yönetimin müşteri beklentilerini algılanması arasındaki fark.

Boşluk 2: Yönetimin müşteri beklentilerini algılanması ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesi arasındaki fark.

Boşluk 3: Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark.

Boşluk 4: Hizmetin yerine getirilmesi ve dış iletişim arasındaki fark.

Boşluk 5: Müşterinin algıladığı hizmet ile beklediği hizmet arasındaki fark.

1.6.5. Serperv Modeli

Cronin ve Taylor (1992) tarafından Servqual modeline alternatif olarak geliştirilen Serperv modelinin temeli algı ve beklentiler arasındaki boşluklardan ziyade doğrudan algının ölçülmesine dayanır (Durvasula, 1999; Çatı ve Ağraş, 2007: 171). Diğer bir ifade ile Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen modelden farklı olarak beklenen ve algılanan hizmet arasındaki farka dayanmaz. Bunun yerine sadece hizmeti sunan tarafından ortaya konulan performansa yani algılara odaklanır (Şerefkaya, 1997: 40). Bu modelin dayandığı bir diğer unsur ise hizmetle birlikte somut bir ürünün de sağlandığı durumlarda daha etkili olduğunu savunur (Cronin ve Taylor 1994: 131; Durvasula, 1999). Serperv modelinin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır.

1. Araştırmacılar hizmet kalitesini ölçmek için geliştirdikleri modelde tüketici tatmini kavramını da ele almışlardır. Çünkü tüketicilerin her zaman kaliteli ürünlere yönelmeyeceğini ancak yüksek tatmin sağladığı ürünleri tercih edebileceklerini savunmuşlardır. Müşterilerin satın almaya ilişkin kararlarında tatminin, hizmet kalitesinden çok daha etkili olduğu görüşünü savunur (Cronin ve Taylor, 1994: 125; Vatansever, 2005: 150).

2. Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin kullandığı fark analizi modelinden tek ölçek kullanılmasıyla ayrılmaktadır. Bu modelde Parasuraman ve arkadaşlarının modelinde yer alan ve algılanan performansı ölçen 22 soru kullanılmaktadır (Cronin ve Taylor, 1992).

3. Hizmet kalitesinin ölçümünde performans temelli yaklaşımı temel almaktadır. Kısaca, Hizmet kalitesi, ortaya konulan performans şeklinde formüle edilebilir (McAleexvee ve Kaldenberg, 1994: 39).

1.7. Otel işletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Önemi

Hizmet kalitesi, diğer sektörlerde olduğu gibi otel işletmelerinde de sıklıkla kullanılmaya başlanmış ve işletmenin başarısı için üzerinde durulması gereken ölçütlerden biri olarak algılanmaya başlamıştır (Buzcu, 2010: 29). Otel işletmelerinde hizmet kalitesi genel anlamda, “tüketicilerin mevcut ya da doğabilecek istek, ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli bir biçimde uyumu” şeklinde tanımlanabilir (Oral, 2001: 236; Tavmergen, 2002). Ancak otel işletmelerinde kalite gibi geniş bir kavramı sadece bu tanımla sınırlandırmanın doğru bir yaklaşım olmadığı düşünüldüğünden aşağıdaki tanımlar eklenmiştir.

Kaliteyi “kullanıma uygunluk” olarak tanımlayan Juran’ın (1974) bu konuya yaklaşımının hem mal hem de hizmet endüstrisi için geçerli olduğu kabul edilmektedir. Bu tanımın hizmet sektörünü de kapsıyor olması, hizmet işletmelerini tüketici merkezli düşünmeye sevk etmiştir. Kısaca Juran, kaliteyi tüketici odaklı düşünmektedir. Juran’a göre kalite; “tüketicinin istediği dayanıklılık, estetik, güvenilirlik gibi özelliklere sahip ve hatalardan arındırılmış ürünlerin kullanım amacına uygunluğudur”. Diğer bir ifade ile otel işletmelerinde hizmet kalitesi, verilen hizmetin eksiksiz ve mükemmel olarak sunulması işlemidir (Aymankuy, 2005: 8).

Ranaweera ve Prabhu (2003)’ ya göre otel işletmelerinde hizmet kalitesi, otele gelen müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılayabilmek ve hatta bu beklentilerinin üzerine çıkmaktır. Kısaca müşterilerin ihtiyaçlarının en doğru şekilde karşılanabilmesidir. Otel müşterilerinin hizmet kalitesi, müşterilerin otelin sunması gerektiğine inandığı şeylere ait duyguları ile otelin gösterdiği performansla ilgili algılamalarının karşılaştırılmasının bir sonucudur (Demirer, 1996: 4; Yılmaz, 2007: 33).

Günümüzde yoğun bir rekabet içerisinde faaliyet gösteren işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve karlılığını arttırabilmek için dönemin ve tüketicilerin değişen şartlarına ayak uydurmak zorundadır. Bunu gerçekleştirmek isteyen hizmet işletmelerinin müşterilerine yönelik uyguladığı politikalar çok büyük bir paya sahiptir. Çünkü müşterilerin beklentilerini karşılayan hizmet işletmeleri faaliyetlerini devam etme konusunda rakiplerine göre daha önde olacaktır. Bu durum hizmet kalitesini,

özellikle faaliyetlerin emek yoğun bir özellik gösterdiği hizmet işletmeleri ve bir hizmet işletme türü olan otel işletmeleri açısından daha da önemli hale getirmektedir (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010: 292).

Yoğun rekabet ortamındaki hizmet sektöründe, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli etken sunulan hizmetin kalitesidir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin kalitesi arttıkça ya da diğer bir ifade ile müşterilerin beklentileri karşılandıkça, müşteri memnuniyeti sağlanacak ve işletmenin karlılığı bakımından rakiplerinden önde olacaktır (Ertürk, 2011: 42). Karlılığa ek olarak pazarda olan etkinliği artacak, mevcut müşterilerin yanında potansiyel müşteriler etkilenecek ve müşterilerin hizmeti tekrar satın alma eğilimi artacaktır (Tsaia ve Shu, 2009: 1780; Koç, Şahin ve Özbek, 2014: 26). Bütün bunların yanı sıra, hizmet kalitesinin artırılması; mevcut müşteriye koruma (Sevimli, 2006: 14; Mohsin ve Lockyer, 2010: 168), olumlu kurumsal imaj algısı oluşturma, hataları telafi etmeye yönelik yapılan emek ve zaman kaybında azalma (Ok, 2011: 32), iş hacmi ve işletme performansında artma ve işletmeyi fiyata bağlı rekabetten kurtarma (Avcı ve Sayılır, 2006: 124; Emir, Kılıç ve Pelit, 2010: 292) gibi olumlu etkilerinin olduğu söylenebilir.

1.8. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi

Kalite yönetimi kavramı, kaliteyle ilgili tüm çaba ve faaliyetlerin yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir. Tanımda yer alan kaliteyle ilgili çabalar, kalite konusunda sürekli bir stratejinin oluşturulması ve bu strateji doğrultusunda gerekli planlama, örgütlenme, kontrol, geliştirme gibi işlevleri ifade etmektedir. Kalite yönetimi, sunulan hizmetle ilgili olan bütün öğeleri çalışma alanı içerisine dahil etmektedir (Jones ve Jowett, 1998: 228). Bir hizmet işletmesi olan otellerin hizmet kalitesi yönetiminde benimseyebileceği iki temel yaklaşım mevcuttur (Ghobadian, Speller ve Jones, 1994).

1.8.1. Pasif (Reaktif) Yaklaşım

Reaktif olmak, geleceği görmeye çalışmak yerine, geçmişe ve geçmişte yaşananlara göre tepki vermektir. Buradan hareketle reaktif yani pasif yönetim yaklaşımının temel amacı, müşterilerin hizmetten tatmin olmasından çok müşterileri rahatsız edebilecek nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Çünkü bu yaklaşımda kalite, müşteri

memnuniyetinin asıl kaynağı olarak görülmemektedir. Bu yaklaşım daha çok hijyen faktörlerine odaklanmıştır (Işın, 2012: 41). Restoran işletmesinde bulunan masaların, tabakların ve yemek takımlarının temizliği, oda servisinin başlama saati, odada bulunan yatakların ve odaların düzeni vb. gibi ögelere önem veren yaklaşım aslında müşteriler tarafından doğal olarak o şekilde olmasını beklediği faktörlerdir.

1.8.2. Stratejik (Proaktif) Yaklaşım

Proaktif davranmak, bir durum ortaya çıkmadan veya yaşanmadan önce harekete geçerek gerekli önlemleri almaktır. Bu yaklaşımda temel hedef, müşteri doyumunun sağlanmasıdır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde hizmet kalitesinin açık bir tanımının yapılması, kalite vizyonunun oluşturulması, müşteri beklenti ve algılarının belirlenmesi, kalite düzeyinin ve kaliteyi oluşturan boyutların neler olabileceğinin iyi anlaşılması şarttır. Bununla beraber, işletmenin imajı bu yaklaşım çerçevesinde şekillenmektedir. Yapılan araştırmalar stratejik (proaktif) kalite yönetimi yaklaşımını benimseyen hizmet işletmelerinin rekabet güçlerini arttırmada önemli başarılar elde ettiklerini göstermektedir (Ertürk, 2011: 55).

1.9. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Gelişimi Önündeki Engeller

Hizmet kalitesini gösteren müşteri beklentileri ve algılamaları arasındaki boşluklar ve kaliteli hizmetin sunulmasını engelleyen faktörler şu şekilde açıklanmaktadır.

1.9.1. Engel 1-Müşteri Beklentileri ve Yöneticilerin Müşteri Beklentilerini Algılaması Arasındaki Fark

Otel işletmelerinde başarı elde etmek için yapılması gerekenlerin başında müşterilerin işletmelerden ne beklediğinin bilinmesi gerekmektedir. Ancak tüketicilerin istek ve beklentileri her geçen gün karmaşıklaşmaktadır (Özkul, 2007: 124). Yöneticilerin hizmeti nasıl sunacağını bilmemesi, müşterinin ihtiyaç duyabileceği temel ve yan hizmetlerin neler olabileceğini doğru algılayamaması hizmet kalitesi önünde bir engeldir. Örneğin bir otel işletmesinde, müşterilerin beklentilerinin temiz bir oda olduğu varsayılmış olabilir. Ancak müşteri temiz otel odası beklentisine ek olarak farklı beklentiler içerisindeyse o işletmenin müşteri beklentilerini doğru algılayamadığı söylenebilir.

Kısaca bu engelin oluşmasındaki temel neden müşteri beklentilerinin hizmeti veren işletme tarafından doğru bir şekilde algılanmamasıdır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990: 52; Zikmund, Reymund ve Gilbert, 2003: 156; Edvardsson, Thomasson ve Qvretvet, 1994: 104). İşletmeler müşteri beklentilerini 2 şekilde yanlış değerlendirebilir. Bunlardan birincisi müşteri beklentilerinin öğrenilmeye çalışılması fikrinin yöneticiler tarafından gereksiz görülmesi ve bu konu ile ilgili gerekli çabanın gösterilmemesidir. İkinci neden ise müşteri beklentilerinin müşteri gözünden değil de dışarıda bulunan bir gözlemci gibi bakılmasından dolayı tam anlaşılabilmesidir (Bozdağ, Atan ve Atlan, 2003: 6; Altan ve Atan, 2004: 23). Bir hizmet firmasının müşterileri beklentilerini bilmemesi ya da yanlış olarak bilmesi bazı sakıncalar doğurabilmektedir (Eroğlu, 2004). Müşteri beklentilerini yanlış değerlendiren işletmelerde zaman, para ve diğer kaynaklar boşa harcanabilir. Rakip işletmeler müşteri beklentilerini daha doğru analiz etmiş ve ihtiyaçlara karşılık vermiş ise müşteri kaybı yaşanması muhtemeldir (İbik Aktan, 2006: 29; Hacıfendioğlu ve Koç, 2009).

Müşteri beklentilerinin bilinmemesi halinde yapılan yatırımlar atıl olarak kalabilecektir. Çünkü müşteriler hizmet kalitesini değerlendirirken kendi isteklerinin karşılanıp karşılanmadığını göz önünde bulunduracaktır. Müşteri beklentilerinin tam olarak algılanamamasından dolayı para, zaman vb kaynaklar boşa harcanmaktadır. Rakip işletmelerin müşteri beklentilerini doğru algıladığı varsayıldığında bu durumda işletmeler müşteri kaybı yaşayabilmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985)' e göre bu engelin ortaya çıkmasına neden olan üç kavramsal faktör vardır. Bunlar, pazarlama araştırmasına yeterince önem vermeme, yukarı doğru iletişimin olmaması ve yönetici ile işgören arasındaki kademe sayısının fazlalığı şeklinde sıralanabilir. Sıralanan bu ögeler aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.9.1.1. Pazarlama Araştırmasındaki Yetersizlik

Pazarlama eylemlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesi bilgiyi gerekli kılar. İşletmeler, pazarlama kararları alırken birçok riskle karşı karşıya gelirler. Bu riskleri en aza düşürmenin yollarından biri de müşterilerle ilgili ayrıntılı bilgilere sahip olmaktır (Rızaoğlu, 2016: 49). Diğer bir ifade ile işletme yöneticisi bütün pazarlama faaliyetleri için sonucu kar veya zararla bitebilecek olan kararlar vermek zorundadır. Doğru karar verebilmenin temel şartı ise doğru, güncel, güvenilir ve konuyla ilgili bilgi

elde etmektir (Meydan Uygur, 2017: 125). Pazar araştırması, tüketici ve örgütsel pazarların (pazarın büyüklüğü ve yapısı, tüketicilerin demografik profile ve tüketim kalıpları) tanımlanması için kullanılan bir kavramdır (Bowie ve Buttle, 2011: 45). İçöz, Var ve İlhan, (2002: 162)'a göre pazar araştırması pazarın özellikleri, gereksinim ve istekleri hakkında ayrıntılı veri elde etmek anlamına gelmektedir. Yapılan tanımlardan yola çıkarak pazarlama araştırmasına yeterince önem vermeyen işletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini doğru olarak algılaması oldukça zordur. Çünkü pazar araştırması, müşterilerin hizmet beklentilerini ve isteklerini anlamak için yararlanılabilecek çok önemli bir araçtır.

Pazarlama araştırması tüketicilerin hizmetlere ilişkin beklenti ve algılamalarının anlaşılmasına yönelik temel araçlardan biridir ve birinci farkın büyüklüğü yürütülen pazarlama araştırmasının yeterli şekilde yapılmamasına bağlıdır. Bu nedenle pazar araştırması yapmayan işletmelerde bu engelin büyük olma ihtimalinin kuvvetli olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, pazar araştırması yapan fakat bunu müşterilerinin beklentilerini öğrenme amacı ile gerçekleştirilmeyen işletmeler için de aynı durum geçerlidir. Ayrıca, müşteri beklentilerine yönelik her veri işletmeye aynı ölçüde katkı sağlamaz (Güzel, 2006: 104). İşletme yöneticilerinin yaptıkları en büyük hata, tüm beklenti faktörlerini eşit değerlendirip, hizmet geliştirme ve iyileştirme çabalarını da bu doğrultuda yönlendirmeleridir. Özetle müşterilerin önceliklerini doğru bir şekilde analiz etmek, kaynakların etkin ve verimli şekilde ilgili alana yönlendirilmesini sağlar. Bununla birlikte müşteri beklentilerinin dinamik bir yapıda olması ve değişiklik göstermesi araştırmaların belirli aralıklarla ve sürekli kendini yenileyerek uygulanmasını zorunlu kılar (Zeithaml ve Bitner, 2000: 110).

1.9.1.2. Yukarı Doğru İletişim Eksikliği

Müşteri beklentilerinin işletme tarafından yanlış algılanmasından kaynaklanan engelin azaltılması için önerilen diğer bir çözüm ise işletme içinde işgören ve yönetici arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve iyileştirmeler yapılmasıdır (Karatepe, 1997: 95). Çünkü hizmet sektörü özellikle insan ilişkilerinin yoğun olarak yaşandığı bir sektördür. Bu bağlamda işgörenlerin kendi aralarında ve müşterilerle olan iletişimi örgütsel başarının sağlanması için önem taşımaktadır (Günlü, 2001: 154). Özellikle otel işletmelerindeki örgüt içi iletişimin doğru bir şekilde yapılması, işletmenin verimliliğini, çalışanların başarısını, sorunları hızlı bir şekilde çözülen müşterilerin

memnuniyet duymalarını ve sonuçta sunulan hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Tokmak, Turgut ve Öktem, 2013: 84)

Örgüt içi iletişimin bu kadar önemli olduğu turizm sektöründe yöneticiler müşterilerin hizmetten beklentileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmayabilirler. Yöneticilerin gerek iş yükünün fazla olması gerekse de aldığı sorumluluklardan dolayı her bir müşterinin ne beklediğini bilmesi de olası değildir. Ancak müşteriyle sürekli etkileşimde bulunan işgörenin müşteri istek ve beklentileri konusunda çok daha fazla bilgiye sahip olduğu söylenebilir. Bu nedenden dolayı yöneticilerin müşteri beklentileriyle ilgili doğru bilgileri öğrenmesi büyük ölçüde müşteriyle birebir temas halinde olan işgörenle iletişime geçmesine bağlıdır (Yılmaz, 2013: 121).

Müşterilerle doğrudan iletişimde bulunan işgören müşterilerin beklentileri ve algılamaları hakkında oldukça bilgilidirler. Yukarı doğru iletişim, işgörenlerin önerilerini, sorunlarını, düşüncelerini, deneyimlerini, müşteriden öğrendiklerini, müşteri tepkilerini ve müşteri sorunlarını üst kademelere iletme sürecidir (Güzel, 2006: 104). Bu bilgiler, üst yönetime aktarılabilirdiği müddetçe müşteriye anlama açısından önemli yollar kat edilebilmektedir (Yumuşak, 2006: 57).

1.9.3.3. Yönetim Kademe Sayısının Fazlalığı

Müşteri beklentileri ile yönetimin bu beklentileri algılaması arasındaki farkın oluşmasına neden olan bir diğer faktör ise yönetim kademe sayısının fazla olmasıdır. Yukarı doğru gerçekleşen iletişimin doğru bir şekilde yapılması bu farkı azaltmaktadır. Ancak müşteriyle birebir iletişim halinde olan işgören ile yönetim arasındaki kademe sayısının fazla olması bilginin yönetime eksik ulaşmasına, veri ve zaman kaybına, bilginin yanlış yorumlanmasına neden olabilir (Oğuz, 2010: 62). Çünkü yönetim kademe sayısının fazla oluşu, iki taraf arasındaki iletişimi geciktirmekte ve işgörenler üst kademedeki yöneticileremönemli bilgileri aktaramamaktadır. Kısaca otel yöneticileri ile işgören arasındaki kişi sayısı arttıkça bilgilerin yöneticilere doğru şekilde ulaşması zorlaşmaktadır. Yönetim ne kadar doğru bilgi alırsa beklentileri tatmin etme olasılığı da o kadar artacaktır (Bozdağ, Atan ve Altan, 2003: 17).

1.9.2. Engel 2-Yönetimin Müşteri Beklentilerini Algılaması ile Bunların Kalite Standartlarına Dönüştürülmesi Arasındaki Fark

Otel işletmelerinde rakiplerle mücadele edebilmek ve kaliteli hizmet sunabilmek için müşteri beklentilerini doğru belirlemek her zaman yeterli değildir. Doğru bir pazar araştırması ardından öğrenilen müşteri beklentilerinin yerine getirilebilmesi, doğru kalite değerlendirmesi ve kaliteyi yükseltmeye yönelik doğru bir uygulamanın hayata geçirilmesini zorunlu kılar. Aksi takdirde müşteri isteklerinin bilinmesi hiçbir fayda sağlamayacaktır (Zeithaml ve Bitner, 1996: 41). Diğer bir ifade ile birinci engeli aşan yani müşterilerin gerçekte ne beklediğini anlayan işletmeler bunları hizmet kalitesi standartlarına dönüştüremiyorsa kalite yine kesintiye uğrayacaktır (Öztürk, 2017: 190). Bundan dolayı yönetim müşteri beklentilerini kesinlikle doğru anlamalı ve bu bilgiler ışığında hizmet kalitesi standartlarını belirlemelidir (Saat, 1999: 110).

Hizmet kalitesi önündeki bu engele neden olan diğer faktörler, pazar şartlarının uygun olmaması, yönetimin öğrendiği müşteri beklentilerini gerçekleştirmeye yeterince önem vermemesi, kaynakların yetersiz oluşu ve kısa dönemli karlara olan ilgidir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 45). Örneğin beş yıldızlı bir otel işletmesinde müşteri beklentisinin, odadaki eşyaların her gün değiştirilmesi olduğu doğru algılanmış olmasına rağmen, bu eşyaların aslında neleri kapsadığının (havlu, çarşaf, yastık kılıfı, yatak örtüsü) standartlaştırılmaması bu engeli yaratan örneklerden biridir. Başka bir örnekte ise otel işletmesinde çalışan bir şefin yurtdışında eğitim görme talebi, kaynak ve zaman faktörü nedeniyle karşılanamayabilir ya da bir otelin mutfağında çin yemeklerinin yapılması için gereken kaynak yetersizliği ve mekan sınırlılığı nedeniyle müşteri isteği karşılanamayabilir (Tavmergen, 2002: 35). Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1990: 72)' in araştırmaları ikinci boşluğa neden olan dört adet faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu faktörleri şu şekilde açıklamak mümkündür:

1.9.2.1. Yönetimin Hizmet Kalitesini Yükseltme İsteksizliği

İşletme yöneticileri hizmet kalitesini her zaman önemli bir strateji olarak görmeyebilirler. Bundan dolayı kalitenin geliştirilmesi için kullanılacak olan kaynakların farklı departmanlara ayrılması, satış hedefinin tutturulma amacının hizmet kalitesinden daha öncelikli olduğu düşüncesi ve yönetimin hizmet kalitesinin aslında

ne kadar önemli olduğunu benimsememesi yüzünden çıkan engeller bu faktör altında toplanmıştır (Karatepe, 1997: 97). Örneğin bir otel işletmesinde yapılan pazarlama araştırması sonucunda müşterilerin check-in işlemini online şekilde yapma ve girişte beklemek istemediği bilgisine ulaşılmıştır. Ancak otel işletmesi yöneticisi bu bilgiyi öğrenmesine rağmen alınacak otomasyon sistemine ayıracağı bütçeyi farklı departmana yönlendirmiş ve müşterilerin hizmetten beklentilerini önemsememiş olabilir. Bu durumda otele giriş sırasında oldukça zaman kaybeden müşteri şikayet etme yoluna başvurmak zorunda kalacak ve bu durum ancak o zaman yöneticilerin dikkatini çekecektir.

1.9.2.2. Hedeflerin Saptanamaması

İşletmeler, başarı elde etmek için gelecekteki hedeflerini belirlemelidir. Ayrıca bu hedeflerin sürekliliği sağlanmalı, hedefler zamanla gözden geçirilmeli ve işletmenin bulunduğu çevre koşullarına göre yeniden belirlenmelidir. İşletmenin genel prensipleri ve felsefesini yansıtan işletme amaçları, belirli faktörler ile yakından ilgilidir. Bu faktörler işletmenin geçmişi, mevcut tercihleri/ öncelikleri, çevresel faktörler, işletme kaynakları ve işletmenin kendine özgü yetenekleridir (Kotler, 1989: 37). Kısaca hedefler “nereye gitmek istiyoruz” sorusuna yanıt vermelidir (Bowie ve Buttle, 2011: 404).

Artan rekabet koşullarında işletmelerin hedeflerini doğru saptamaları ve bu hedefleri gerçekleştirme faaliyetleri, işletmelerin kaliteli hizmet vermesini ve işletme imajının müşteri, çalışan ve piyasada olumlu şekilde artmasını sağlayacaktır. Ayrıca hedef belirleme, bireysel başarıyı ve örgütsel performansı arttırdığı gibi, işletmenin genel denetimini de kolaylaştırmaktadır. Kaliteli hizmet sunan işletmelerin genellikle hizmet kalitesine ilişkin resmi hedeflere uyduğu, bu hedeflere ulaşıp ulaşılamadığına yönelik periyodik ölçümler yaptıkları ve kalitenin aksayan yönlerine ilişkin gerekli önlemleri aldıkları bilinmektedir (Yılmaz, 2013: 122). Ancak işletme yöneticileri her zaman hizmet kalitesine ilişkin hedefleri belirleme konusunda istekli değildir. Bu durum ise hizmet kalitesinin gelişmesine engel olan faktörlerden birine neden olur.

1.9.2.3. Görev Standardizasyon Eksikliği

Hizmetleri insanlar tarafından üretilen performanslar şeklinde düşünürsek aynı hizmetin farklı zamanlarda ve farklı mekanlarda sunumunun birebir aynı olması neredeyse imkansızdır. Çünkü hizmetin kalitesi ve içeriği hizmeti yaratandan, günden güne ve hatta müşteriden müşteriye değişmesi oldukça sık rastlanılan bir durumdur (Zeithaml ve Bitner, 2000). Hizmet kalitesinin değişken oluşu işgörenlerin ruh hali ve performansı ile yakından ilişkilidir. Örneğin, bir otel müşterisi bir gün mükemmel bir oda hizmetiyle karşılaşırken birkaç gün sonra aynı kişinin verdiği hizmetten memnun kalmayabilirler (Kotler, Armstrong ve John, 1996).

İnsan faktörünün etkin rol oynadığı hizmet sürecinde hizmetlerin standartlaştırılmaması kaliteli hizmet sunma konusunda bir engeldir. Bir işletmede ürün ve hizmette standartlara uyulması başarı ve devamlılık için oldukça önemlidir. İstikrar, müşterinin almayı beklediği hizmeti istenmeyen sürprizler olmaksızın alabilmesidir (Kozak, 2006). Örneğin otel işletmelerinde check-in işleminin 4 dakika içerisinde tamamlanması, odada tükenen içeceklerin her gün aynı şekilde yerine konması, kahvaltılık salonuna giren her müşterinin aynı sıcaklıkla karşılanması, oteli arayan her bir müşteriye aynı hitap tarzıyla seslenilmesi ve bir hafta önce içilen kahvenin tadının daha sonraki haftalarda da aynı olması standartlara örnek olarak verilebilir.

Ancak yukarıda sayılan her bir hizmetin 7 gün-24 saat boyunca aynı olması yani standartlaştırılması oldukça güçtür. Bunun sebeplerini, müşteriye verilen hizmetin tutarlılığı için otomasyonun kullanılmaması, yetersiz teknoloji kullanımı, performansların geliştirilmesi ve aynı şekilde sunulması için programların olmaması veya kontrol edilmemesi şeklinde sıralanabilir (Saat, 1999: 110). Yöneticiler hizmet sunumunda ne kadar çok standartlaştırmay giderse ikinci açıklık o kadar daralacaktır (Çiftçi, 2006: 38). Bu anlamda, hizmet sunumu sırasında yapılan işlerin belirli bir standart doğrultusunda yapılması işgörenleri yönlendirir ve hizmet kalitesinden sapsmaları engeller. Ayrıca gerek işletme gerekse de işgören performanslarının bu standartlar çerçevesinde ölçülmesi, etkin hizmet kalitesi denetimini sağlayan bir unsurdur (Gabbie ve O'Neill, 1997: 45).

1.9.2.4. Yapılabilirlik Algısının Eksikliği

İşletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini karşılayabileceklerine inanma derecesidir. Yöneticiler, müşterilerin beklentilerinin her zaman karşılanacağına inanmayabilirler. İşletmelerin mali performansı ve işgörenlerin yeterli donanıma sahip olmaması gibi sebepler yöneticilerinin hizmet kalitesinin artırılmasına olan inancını (Çiftçi, 2006: 39). Yapılabilirlik algısı ne derecede yüksek ise yönetimin hizmet kalitesinde olan bağlılığı artacak ve bu yönde faaliyete geçme oranı da o kadar etkilenecektir (Güzel, 2006: 107). Örneğin bir otel işletmesinde işgörenin ikinci yabancı dil bilmemesi ve işgörenin eğitimi için bütçeyi etkilemeden onlara eğitim verilmesinin mümkün olmadığı bir durum yaşanabilir. Yöneticilerin bu durumun farkında olmasına rağmen mevcut politikalarında değişikliğe gitmemeleri bu faktörü ortaya çıkarmaktadır.

1.9.3. Engel 3- Belirlenen Hizmet Standartları ile Sunulan Gerçek Hizmet Arasındaki Fark

Hizmet performansı olarak da adlandırılan bu engelin oluşmasındaki en önemli faktör doğru belirlenen müşteri beklentileri ve standartlara rağmen işletmede istenilen düzeyde hizmet sunulamamasıdır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988: 36; İbik Aktan, 2006: 30). Diğer bir ifade ile bu engel sunulan hizmet özellikleri ile sunulması gereken hizmetin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu fark müşteri ile yakın temasta bulunarak çalışmak zorunda kalan sektörlerde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır (Özkul, 2007: 137). Bu engelin en aza indirilmesi için belirlenen standartların her açıdan desteklenmesi şarttır. Örneğin, çok sayıda odaya sahip bir konaklama işletmesinde odaların her birinin ortalama 12 dakikada temizlenmesi standardı konulmuştur. Bu odaların belirlenen süre içerisinde temizlenmesi için gereken sayıda ve yetenekte işgören veya gereken teknoloji sağlanmadığı durumda odaların belirlenen standartlarda temizlenmesi mümkün değildir. Daha kısa bir ifade ile belirlenen standartların sistem, altyapı ve işgören ile desteklenmesi gerekmektedir.

Hizmet standartları belirlenirken yalnızca müşterinin beklenti ve istekleri dikkate alınmamalıdır. Bu isteklere ek olarak işletme veya işgörenin yeterli kaynak ve faktörlere sahip olması gerekmektedir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990: 43). İşgören motivasyonunda düşüklük, eğitim seviyesinin yeterli olmaması, sunacağı

hizmet ile ilgili isteksizlik üçüncü farkın oluşmasına neden olabilmektedir. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988)'in araştırmalarına göre, üçüncü farka neden olan 7 kavramsal faktör aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

1.9.3.1. Ekip Çalışması Eksikliği

Ekip çalışması, kısaca “yönetici ve işgörenlerin iş süreçlerini etkin bir şekilde geliştirmek ve örgütsel amaçları tespit etmek için birlikte çalışmalarınıdır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 424). Ayrıca ekip çalışması, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş, birbirine bağlı ve birlikte hareket eden iki ya da daha fazla kişinin oluşturduğu toplulukları ifade etmektedir (Pekdemir, 2008).

Rekabet ortamının artması, teknolojik gelişmeler, müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi ve beklentilerinin artması gibi nedenlerle işletmelerde bireysel olarak alınan kararlar yetersiz kalmaktadır. Bunun için de rekabet avantajı sağlayabilmenin, işgörenin yetenek ve yaratıcılıklarını geliştirebilmenin ve bunlardan yararlanmanın başında farklı özelliklere sahip kişilerden oluşan ekipler oluşturup bu ekipleri etkin şekilde kullanmak gerekmektedir (İlhan ve İnce, 2015: 128).

Özellikle birçok dinamiğin bir arada yürütüldüğü turizm işletmelerinde ekip çalışmasının etkin bir şekilde kullanılmamasının olumsuz yanları vardır. Ekip çalışması çalışanların kendilerini işletme için önemli bir üyesi olarak görmelerini ve ortak bir amaç çerçevesinde birlikte hareket etmelerini sağlamaktadır. Bunun dışında işletmelerde takım çalışmasının yapılmasının faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Gordon, 1998: 41; Sarıhan 1998: 279; Gard, Lindstrom ve Dallner, 2003: 97; İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 427)

- ✓ Ekip çalışması sayesinde işletmeler rekabet üstünlüğü kazanıp, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayabilir.
- ✓ İş tatmininin ve örgütsel bağlılık duygularının gelişimi ile işgörenin işten ayrılma niyetini etkileyebilir.
- ✓ Ortak karar verme çabası çalışanların kendi yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve düşünce ufuklarını geliştirmelerine yardımcı olabilir.

- ✓ İşletmelerde ekip çalışması sayesinde paylaşılan ortak vizyon çalışanların örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde yoğun bir gayret sarf etmelerini sağlayarak, örgütte güçlü bir kurumsal kültürün yaratılmasına katkı sağlayabilir.

1.9.3.2. İşgören-İş Uyumsuzluğu

İşletmelerde yürütülen faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleşmesi farklı yetenek ve kişilik özelliklerine sahip insanların varlığına bağlıdır. Bu durum işletmelerde nitelikli, kalifiyeli ve işe uygun kişilerin istihdam edilmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Özetle işletmenin etkin ve verimli şekilde faaliyet göstermesi seçilen işgörenin işin gereklerini karşılayabilecek yeterlilikte olmasına bağlıdır (Çavdar ve Çavdar, 2010: 79)

Bununla beraber işe sadece yetenekli kişilerin alınması işgören iş uyumunu sağlayamayabilir. Çalışan ile iş arasındaki uyumun sağlanabilmesi için hem bireyin yeteneklerinin hem de kişilik yapısının çalıştığı işe uyumu gereklidir. Eğer işgörenin yetenekleri ile işin gerekleri arasında bir uyum yoksa kişi işini gereğince yerine getiremeyecektir. İş yükünü taşıyamayan işgören hem fiziksel hem de psikolojik yönden yorgun düşecek, büyük bir olasılıkla da işi bırakacaktır (Alpugan vd., 1987).

Özellikle insan unsurunun önemli olduğu turizm sektöründe işgörenin işe uyumu çok önemlidir. Çünkü müşteriler, turizm işletmelerine girdiği an ilgili işgörenle karşı karşıya kalmakta ve işletmeyle ilgili ilk düşüncelerini oluşturmaktadır. Güler yüzle karşılanmayan veya kirli bir resepsiyonda işlem yapıldığını gören müşteriler otel işletmesi hakkında olumsuz fikirler edinecek ve bu durumdan müşteri memnuniyet seviyesi etkilenecektir.

Diğer taraftan kendisine uygun olmayan bir departmana yerleştirilen işgören ya işin gereklerini karşılayamadığından, diğer işgörenleri olumsuz yönde etkileyecek ya da yapabileceği iş kapasitesinin altında iş verildiği için işi yaparken sıkılacak ve yine hata yapmasına neden olabilecektir.

1.9.3.3. Teknoloji- İş Uyumsuzluğu

Hizmetin belirlenen özellikleri ile sunulan hizmet arasındaki farkın nedenlerinden biri işgörenin işlerini yerine getirirken kullandıkları araç ve teknolojilerin birbiri ile uyumlu olmamasıdır. Diğer bir ifade ile hizmet kalitesinin yüksek düzeyde sunulması,

işgörenin işi yerine getirmek amacıyla kullandıkları teknoloji veya araçların uygunluğuna da bağlıdır (Çiftçi, 2006: 40). Ayrıca sürekli bir değişim gösteren müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için güncel teknolojik gelişmeler takip edilmeli ve işletmeye ve müşteri memnuniyetine olan etkisi göz ardı edilmemelidir (Tek, 2009). Örneğin bir konaklama işletmesinin kat bölümünde çalışan kişinin bir odayı belirlenen süre içerisinde temizleyebilmesi için o işe uygun araç-gereç ve teknolojinin sağlanması gerekmektedir.

İnsan gücünün ağırlıklı olduğu ve emek- yoğun bir özellik gösteren turizmde otomasyon kullanımı ve makineleşme imkânı sınırlı olsa da rakiplerinden farklılaşmak ve daha fazla müşteri memnuniyeti sağlamak isteyen işletmelerin teknolojik araç gereçlerden faydalandığı görülmektedir (Ünüvar, 2008: 597). Çünkü turizm işletmelerinin gelecekteki başarısı uyguladığı yenilikçi yönetim biçimi ve pazarlama faaliyetleri kadar ilerlemiş teknolojik araç gereçleri kullanmasına da bağlıdır (Sarı ve Kozak, 2005: 362).

Kullanılan teknolojinin yapılan işe uygun olması ve işgörenin yükünü hafifletmesi sonucunda çalışan performansı yükselecek, iş akışının sürekli devam etmesi sağlanacak, işgörenin işi yapabildiğine dair olan algısı değişecek ve işin yapılma zamanı kısılacak ve bütün bunların sonucunda müşteri ve işgören beklentileri karşılanmış olacaktır (Yıldız, 2009: 18).

1.9.3.4. Algılanan Kontrol Eksikliği

Tüm işletmelerin ortak amacı faaliyet gösterdiği alanda başarı yakalayabilmek ve rakiplerinden farklılaşarak sürdürülebilirliğini devam ettirmektir. Hizmet sektöründe başarıyı yakalamak ise işletmedeki işgörenlerle mümkündür (Gülsoy, 2007: 49). Çalışanlarından en yüksek düzeyde verim almak isteyen işletmeler işgörenin motivasyonunu sağlamalı, çatışmaları en aza indirmeli, bilmeleri gereken tüm bilgileri onlara aktarmalı, işgörenin aldığı kararları desteklenmeli ve gerekli kontrol yetkisi verilmelidir (Gökçalp, 2018: 68).

Algılanan kontrolü, bireyin iş esnasında veya stres altındayken ortamı kontrol edip edemeyeceğine olan tepki şeklinde tanımlamak mümkündür (Yumuşak, 2006: 64). Diğer bir ifade ile özellikle turizm işletmelerinde müşteriyle iletişim halinde çalışan işgörenin sorunlar karşısında doğru davranışı gösterebilme yeteneğini kapsamaktadır.

İşgörenin bir hizmeti sunarken karşılaştıkları sorunlarda belli bir sıraya ve kritere uyması beklenir. Ancak bu durum işgörenin karar verme aşamasında hiçbir yetkisinin olmadığını hissettirebilir. Kısaca müşteri istekleri karşılanırken hizmeti sunan kişilere yeterli inisiyatif tanınmaması, diğer kişi ve departmanlardan onay almak zorunda kalmaları bu faktöre neden olmaktadır (Sevimli, 2006: 28).

1.9.3.5. Denetim Kontrol Sistemlerinin Eksikliği

Hizmet kalitesi gelişimi önündeki bir diğer engel ise çalışanların denetim sistemlerinde yaşanan aksaklıklardır. Denetim kontrol sistemleri kısaca kişinin herhangi bir konudaki başarı düzeyinin ve verimliliğinin belirlenmesi için yapılan çalışmaları ifade eder. Emek faktörünün oldukça yoğun yaşandığı turizm işletmelerinde çalışanların performanslarının verimlilik açısından çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Çünkü denetim sistemleri çalışanların potansiyelini ve bireysel yeterliliğini arttırmayı sağlayacak etkinlikleri kapsamaktadır (Nickson, 2013: 171).

Denetim kontrol sonucunda elde edilen veriler, işletme başarısının artmasını ve işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca etkin denetim sisteminin kurulması işgörene yapılan yatırımın geri dönüşüm düzeyini de belirleyecektir. Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler eğitim gereksiniminin belirlenmesinde, ücret artışlarında, ödüllendirilecek işgörenin seçiminde, terfi kararlarında, işgörenin zayıf yönlerinin belirlenmesinde, var olan ve ileri bir zamanda olabilecek sorunların ortaya konmasında kullanılmaktadır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 268; Örucü ve Köseoğlu, 2003: 27).

Denetim kontrol sistemlerinde ister davranışlara ister bir ya da birden çok kritere göre değerlendirme yapılmış olsun, bütün kriterlerin özenle seçilmiş olması önemlidir (Üner, 2018: 41). Bu bağlamda müşteriyle iletişim halinde olan işgörenin performansı genelde çıktı kontrol sistemleri olarak bilinen sistemler ile değerlendirilmektedir. Bu sistemde performans, işgörenin ulaştığı somut çıktılara göre ölçümü baz alır. Ancak bu ölçüm yöntemi yetersiz ve yanlış olabilmektedir (Yılmaz, 2013: 125). Örneğin barda çalışan bir işgörenin çalışma saatleri içerisinde belirli miktarda servis yapması beklenmektedir ve değerlendirme bu kritere göre yapılmaktadır. Ancak müşterilerin nezaket görmek gibi bir beklentisi de olabilir. Bu nedenle performansın değerlendirilmesinde davranışsal faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir.

1.9.3.6. Rol Çatışması

Sosyal bir varlık olan bireylerin, farklı çevrelerde birbiri ile çatışan roller üstlenmesi söz konusu olabilmektedir. Rol çatışması, aynı anda bir veya daha fazla rol gerçekleştirmesi gereken kişinin, bir role diğerinden daha fazla uyması ve bunun yanında farklı kişilerin rollerinin veya bireye yüklenen rollerin çatışması olarak da tanımlanabilmektedir (Gökçe ve Şahin, 2003: 146). Rol çatışması işgörenin yerine getirmesi gereken bir rolü, birbiri ile çatışan diğer rolü nedeni ile yapmakta zorlanması ya da yapmamasıdır (Yüksel, 2007; Robbins, 1993: 297). Örneğin bir otel işletmesi ön bürodaki işgörenden check-in işlemini belirli bir dakikada tamamlamasını ve daha fazla müşteriyle ilgilenmesini isteyebilir. Ancak müşterilerin beklentisi bu işgörenden daha fazla güler yüz gösterilmesini bekleyebilir. Yaşanan bu durum işgörenin arada kalmasına ve rol çatışmasına neden olabilir.

Rol çatışmasına neden olan faktörler aşağıda daha ayrıntılı şekilde ele alınmıştır (Akat, Budak ve Budak, 1999: 343; Koçoğlu, 2009: 48; Oğuz, 2010: 65):

- ✓ Çalışanların hizmet sunmak zorunda oldukları iç ve dış müşterilerin taleplerini karşılayamama inancında olmaları.
- ✓ Çalışanların yaptıkları işlerde karşılaştıkları talep çokluğunun, müşterilere kaliteli hizmet sunumunu güçleştirmesi.
- ✓ İşgörenin, müşterilerden gelen tüm talepleri aynı anda yerine getirememeleri.
- ✓ Müşteri ve yöneticilerin çalışanlardan farklı bir beklenti içerisinde olması.

1.9.3.7. Rol Belirsizliği

Rekabet ortamındaki işletmeler, her geçen gün hızla değişen ve gelişen rekabet yarışının gerisinde kalmamak için çeşitli faaliyetler içerisine girerken; diğer taraftan çalışanlar, hiyerarşiden kaynaklanan rol belirsizliği ile karşılaşabilmektedirler. Burada karşımıza ilk çıkan kavram roldür.

Rol, “belirli bir pozisyona yüklenen bir dizi faaliyet veya rol yükümlüsü tarafından gerçekleşmesi umulan davranışlardır” (Walker, Churchill ve Ford, 1975: 33). Rol belirsizliği, iş tanımlarının yeterli olmadığı çalışma ortamlarında yöneticilerin işgörenden net olmayan beklenti, emir veya istekleri ile işgörenin çalışma arkadaşlarının açık olmayan karmaşık davranışlarından ve sözlerinden

kaynaklanabilmektedir (Griffin, 2008: 534). Ayrıca rol belirsizliği, işgörenin iş ve görevlerini gerçekleştirirken, net olarak kendilerinden nelerin beklendiğini anlayamadıkları veya kendilerinden beklenenlerle neyin yapılması gerektiğine dair düşüncelerinin zıtlığı ile ortaya çıkmaktadır (Çiftçi, 2006: 39; Bernardin, 2010: 499).

Rol belirsizliğini, işletme yönetiminin işgörene iş tanımı, işletme politikası ve performans değerlendirmesi gibi konularda kesin ve net bir bilgi sunmaması, çalışanların ürün ve hizmet hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması ve müşterilerle etkin bir iletişim konusunda çalışanların eğitilmemesinden kaynaklanan sorunlar oluşturmaktadır (Oğuz, 2010: 64).

Rol belirsizliği kısaca, “işgörenin işinde yapacaklarının açık ve net olmamasıdır” (Kim vd., 1996: 951). Normal şartlar altında rol sahibinin, rolünü sağlıklı bir biçimde yerine getirebilmesi için gereksinim duyacağı bilgiler şunlardır (Fisher, 1996: 19):

- ✓ Rolle ilgili sorumluluk, görev ve haklar,
- ✓ Rolle ilgili sorumlulukların yerine getirilmesi için sergilenecek davranışlar ve bu davranışların nasıl sergilenmesi gerektiği,
- ✓ Rollerin yapıldığı veya yapılmadığı durumlarda görülebilecek sonuçlar.

1.9.4. Engel 4- Hizmet Sunumu ile Dış İletişim Arasındaki Fark

Hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan bir diğer engel ise iletişim araçlarıyla müşterilere duyurulan hizmet ile gerçekte sunulan hizmetin farklı olması ve departmanlar arasındaki iletişimde yaşanan sıkıntılardır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1990: 116).

Hizmet sektöründe müşterinin satın almak istediği ürünlerin birçoğu soyut özellik taşıdığından bu ürünlerin pazarlanmasında somut verilerden yararlanmak gerekmektedir (Yıldırğan ve Zengin, 2014: 69). Diğer bir ifade ile müşterilerin satın almak istediği turizm ürünleri hakkında fikir sahibi olabilmeleri için onlara birtakım ipuçları sunulmaktadır. Bunlardan en belirgin olanları da televizyon, radyo, internet siteleri, reklamlar gibi medya araçlarıdır.

Müşteri beklentilerini etkileyen bu unsurlar tüketicinin hizmet hakkındaki düşüncelerine şekil verir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 45). Örneğin bir otel işletmesinin internet sitesinde engelli misafirler için özel odalarının olduğunu,

zemininin parke döşemeyle kaplı olduğunu ve otelin giriş katında yer aldığı bilgisine yer verilmiştir. Ayrıca engelli müşterin denize ve havuza erişimini sağlayan özel yolların ve portatif asansörlerinin olduğu da belirtilmiştir. Ancak bu yazılanlardan etkilenerek o oteli tercih eden engelli müşterilerin sayılan özelliklerle karşılaşmamaları bu tür farkın oluşmasına yol açacaktır.

İşletmeler müşteriye sunmayı vaat ettiği her şeyi sağlamalı, gerçekleştiremeyeceği faaliyet ve özellikleri sanki varmış gibi yansıtmamalıdır. Kar oranını artırma isteği ve rekabet ortamı işletmeleri böyle davranmaya itebilir. İşletme verdiği vaatleri gerçekleştiremezse beklentileri karşılanmayan müşterilerin olumsuz kalite algılamasına sahip olmaları kaçınılmazdır (Uyguç, 1998: 31; Buyruk, 1999: 137). Ayrıca müşteriye otelle ilgili bilgiler verilirken operasyonda çalışan işgörene pazarlama birimleri arasındaki koordinasyonun sağlanması da işletmelerin sunmayı vaat ettiği hizmet ile sunduğu hizmet arasındaki farkı azaltacaktır (Korkmaz, 2006: 55). Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1994), bu boşluğu meydana getiren iki önemli faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu faktörler, aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır

1.9.4.1. Yatay İletişim Eksikliği

Hizmet sunumuyla müşteriye iletilen mesajlar arasındaki farktan kaynaklanan hizmet kalitesi boşluğunu önlemek için yapılması gerekenlerden ilki işletmede yatay iletişimin sağlıklı bir şekilde işleminin sağlanmasıdır (Zeithaml, Berry ve Parasuraman, 1988: 44). Yatay iletişim, “birbiriyle eşit yetki seviyesindeki iş görenler ve departmanlar arasında gerçekleşen iletişim türüdür” (Karatepe, 1997: 103).

İşletmelerde yatay iletişim sisteminin kurulmasının asıl amacı işletme çalışanlarını ve bölümlerini işletmenin amaçları çerçevesinde koordine etmektir (Bell ve Smith, 1999: 36; Daft, 2000: 580). Hizmet sektöründe yatay iletişimin bir örneği de satış pazarlama departmanı ve müşteriyle yüz yüze iletişim kuran işgören arasındadır. Bu iletişimde müşteriyle iletişim halinde olan işgören satış pazarlama departmanına işletmenin tanıtımında hangi vaatlerde bulunulmasının doğru olacağı konusunda bilgi vermektedir. Böylece satış pazarlama departmanının işletmenin sunabileceğinden daha fazlasını vaat etmesinin önüne geçilmiş olur (Çiftçi, 2006: 41; Yılmaz, 2013: 127).

Doğru bir şekilde tanıtılan işletmelerin müşterileri beklentilerini anlatılanlara göre şekillendirir ve buna uygun hizmet beklentisi içerisine girerler. Örneğin bir otel işletmesinin satış pazarlama departmanı resepsiyondaki işgörenden gerekli bilgiyi almadan resmî web sitesinde evcil hayvanlarınız kabul edilir şeklinde bir duyuru yaparsa ve müşteriler bu beklenti içerisinde oteli tercih ederse karşılaşacakları olumsuz yanıt müşterilerin kalite algılarını olumsuz yönde etkileyecektir.

1.9.4.2. Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi

İşletme vaatleri ile sunulan hizmet arasındaki farkı meydana getiren bir diğer faktör ise “aşırı vaatlerde bulunma eğilimi” dir. İşletmeler rakipleriyle baş edebilmek için gerçekleştiremeyecekleri vaatler verebilmektedir. Örneğin odaları çok küçük olan bir otel işletmesinin, reklam ve broşürlerde bu alanların büyük olduğu izlenimi vermesi aşırı vaat eğiliminin göstergesidir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988; Varinli, 1995: 136; Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 42).

Gerçekle ilişkisi olmayan abartılmış reklamlar ve kişisel satışlarda aşırı vaatlerde bulunma müşteri beklentilerini etkilemektedir (Ghobadian, Speller ve Jones, 1994: 46). İşletmenin kendini kapasitesinin üzerinde göstermesi müşteri beklentilerini artıracak, gerçekleştirilemeyen müşteri beklentileri müşteri memnuniyetsizliğine, kalite algısının düşmesine ve işletme imajının zedelenmesine neden olacaktır (Yılmaz, 2007: 56). Hizmet kalitesi aksaklığına neden olan bu engelin azaltılabilmesi ve hatta yok edilebilmesi için işletmenin gerçek düzeyde ve nitelikte sunabileceği hizmeti müşteriye aktarması ve sunulamayacak nicelik ve nitelikteki hiçbir hizmeti vaat etmemesi gerekmektedir (Zeithaml ve Bitner, 2000: 488).

1.9.5. Engel 5- Beklenen Hizmet ile Algılanan Hizmet Arasındaki Fark

İşletmelerin sürekli bir rekabet içerisinde bulunmaları ve müşteri beklentilerin çağın gereklerine uygun olarak sürekli değişmesi ve gelişmesi nedeniyle müşteri memnuniyetinin sağlanması oldukça önemlidir (Hançer, 2003; Mucuk, 2009). Müşteri memnuniyetini sağlamak ve sürekliliğini devam ettirmek isteyen işletmeler müşterilere sundukları hizmetin kalitesinin üst seviyede olmasının önemli olduğu söylenebilir. Çünkü kalite günümüzde hem otel işletmeleri hem de diğer hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için vazgeçilmez bir unsur ve stratejik bir kavram haline gelmiştir (Avcıkurt ve Aymanıkuy, 2006). Sundukları hizmetin

gerçekten kaliteli şekilde müşteriye ulaştırılmasının en önemli yolu müşterilerin aslında işletmelerden ne beklediğinin tespit edilmesidir (Grönroos, 1990; Uyguc, 1998).

Hizmet kavramının öneminin anlaşılmasıyla birlikte hizmet kalitesi konusu üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir (Eleren, Bektaş ve Görmüş, 2007: 77; Zeithaml ve Bitner, 2000: 488). Bu çalışmaları yapanlardan biri de Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, 1988, 1990)' dir. Bu araştırmacılar hizmet kalitesini müşteri beklentileri ile algılamaları arasındaki fark şeklinde tanımlamışlardır.

Beşinci fark, müşterilerin hizmetten ne bekledikleri ile ne algıladıklarının karşılaştırılması sonucunda oluşmuştur. Bu boşluk diğer dört boşluğun oluşmasından ortaya çıkan farklılıktır ve hizmet kalitesi olarak da adlandırılmaktadır (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 44; Fitzsimmons ve Fitzsimmons, 1994: 198).

Fark 5 : f (Fark 1, Fark 2, Fark 3, Fark 4)

Şekil 1.5. Hizmet Kalitesini Oluşturun Farklar

Kaynak: Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1988

2.0. Hizmet Kalitesi Aksaklıkları ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmanın bu bölümünde hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin ortaya çıkarılmasına yönelik literatürde var olan çalışmalara yer verilmiştir. Yapılan literatür taramasında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu belirlenmiş ve ilgili çalışmalar aşağıda ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Mount (1997a) konaklama sektöründeki iç hizmet yapılarının belirlenmesini amaçladığı çalışmasında Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988-1990) tarafından geliştirilen modeli faktör analizine tabi tutmaktadır. Veriler 5 farklı konaklama işletmesinde çalışan 277 işgören üzerinden toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda iki ekip çalışması ifadesi tek bir ifadede birleştirilmiş ve ekip çalışması boyutunda yer alan ifadeler beşten dörde düşürülmüştür. Ayrıca tek bir ifadeden oluşan teknoloji-iş uyumu boyutu denetim kontrol sistemleri boyutunun içerisine yüklenmiştir Bunun

yanında aşırı vaatlerde bulunma eğilimiyle ilgili ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda yapılan keşfedici faktör analizine dayalı olarak yeni faktörler belirlenmiş ve iki modelin karşılaştırılması yapılmıştır.

Mount (1997b) otel yöneticileri üzerine yaptığı çalışmasına ek olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry'in (1990) oluşturduğu modelin yönetici için oluşturulan ölçeğini de inceleyen çalışmalarda bulunmuştur. Veriler birbirinden farklı 5 otel yöneticisi üzerinden toplanmış ve toplamda 62 kişiye ulaşılmıştır. Ön değerlendirme sonucunda yönetim kademesi sayısı boyutunda yer alan ifade ölçekten çıkartılmış ve veriler faktör analizine tabi tutulmuştur. Boyutlar ve ifadeler yeniden düzenlenmiş ve yeni modelin ölçmeyi amaçladıklarını ölçmede daha güvenilir yapılara sahip olduğunu göstermiştir.

Chenet, Tynan ve Money (2000) yaptıkları çalışmalarında, mübadele teorisi, eşitlik teorisi, rol teorisi ve ilişki pazarlamasının güven-bağlılık teorisi üzerine dayanarak, Parasuraman ve diğerleri tarafından orijinal modele bir alternatif geliştirmek ve test etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma hizmet performans açığı olarak tanımlanan boşluk 3' ün (İşgören-İş Uyumu, Teknoloji-İş Uyumu, Algılanan Kontrol, Denetim Kontrol Sistemleri, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği) güven, bağlılık, iş birliği ve performansa olan etkilerini ortaya koymaya çalışmıştır. Çalışma sonucunda hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan boşluğun var olmasının güven ve bağlılığı, iş birliğini ve hizmet performansını etkilediğini doğrulanmıştır.

Walker, Fleischman ve Johnson, (2012)'in yönetim muhasebecileri derneği üzerinde yaptığı çalışma 3 farklı grup üzerine odaklanmıştır. 96 yönetici üzerinden Engel 1 ve Engel 2'yi, 103 işgören üzerinden Engel 3 ve Engel 4'ü, 101 müşteri üzerinden Engel 5 boyutlarını ölçmüştür. Elde edilen bulgulara göre müşterilerin beklediği hizmeti alamadığı, bu katılımcı grubunda en zayıf alanın 4. Boşlukta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cankat (1996)'in yaptığı çalışmada amaç, Bilkent Bilgisayar Merkezindeki hizmet kalitesinin ölçülmesini sağlamaktır. Bu amaç için, hizmet kalitesinin ölçülmesinde kullanılan Servqual ölçeği tercih edilmiştir. Ölçek öğrenciler, akademisyenler ve kütüphane çalışanları üzerinden toplanmıştır. Araştırmada hem likert tipi hem de önem derecelendirme ölçeği kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada güvenilirlik, güvenlik ve heveslilik boyutlarında öğrencilerin ve akademik personelin

beklentilerinin karşılanmadığını göstermektedir. Sonuçlar, en önemli problemlerin pazar araştırması, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı, hedef belirleme, denetim kontrol sistemleri, algılanan kontrol ve yatay iletişim konularında eksikler olduğunu göstermektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE BULGULARI

Araştırmanın ikinci bölümünde, otel işletmelerinde hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engeller nicel yöntem aracılığıyla açıklanmıştır. Öncelikli olarak araştırmanın kapsam ve sınırlılığı ile amacı ve önemine değilmiş daha sonra araştırma değişkenlerinin belirlenmesi, anket sorularının hazırlanması, evren ve örneklem, veri toplama sürecinden bahsedilmiştir. Ardından verilerin analize uygunluğunun test edilmesi için çeşitli istatistikî analizlere başvurulmuştur. Bu bağlamda normallik, geçerlilik, güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Bütün bunlara ek olarak katılımcıların demografik özellikleri, boyut ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler bulgular kısmına eklenmiş ve sosyo-demografik faktörlerin boyutlar açısından herhangi bir farklılığa neden olup olmadığıyla ilgili analizler yapılmıştır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hizmet sektörünün temel yapı taşlarından olan turizm işletmelerinin başarısında müşterilere kaliteli hizmet sunmak hayati bir öneme sahiptir. Hizmet kalitesi ise müşterinin değişen isteklerine en hızlı şekilde cevap vermek ve müşteri memnuniyetinden geçer (Akbaba ve Kılınc, 2001: 163). Çünkü bir hizmet işletmesi olan otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyük oranda müşteriyi tatmin etmedeki başarılarına bağlıdır. Müşteri memnuniyeti sağlayıp beklenilenden daha kaliteli hizmet sunan işletmeler, daha fazla müşteri çeken ve daha çok ziyaret edilen işletme konumuna gelirken, bunu başaramayan otel işletmeleri zamanla yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacaktır (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346).

Hizmet kalitesinin, turizm işletmelerinde önem arz etmesi ve başarının belirleyicisi olarak görülmesi yönetimin ve işgörenlerin beklentileri aşacak düzeyde hizmet sunmasını zorunlu hale getirmiştir (Saleh ve Ryan, 1991). Yoğun rekabet ortamında fark yaratmak isteyen otel işletmelerinde tüm yönetici ve işgörenlerin hizmet kalitesini

en üst düzeyde tutarak müşterilerin beklentilerini karşılayabilmeleri gerekmektedir (Yeşilyurt, 2011: 110)

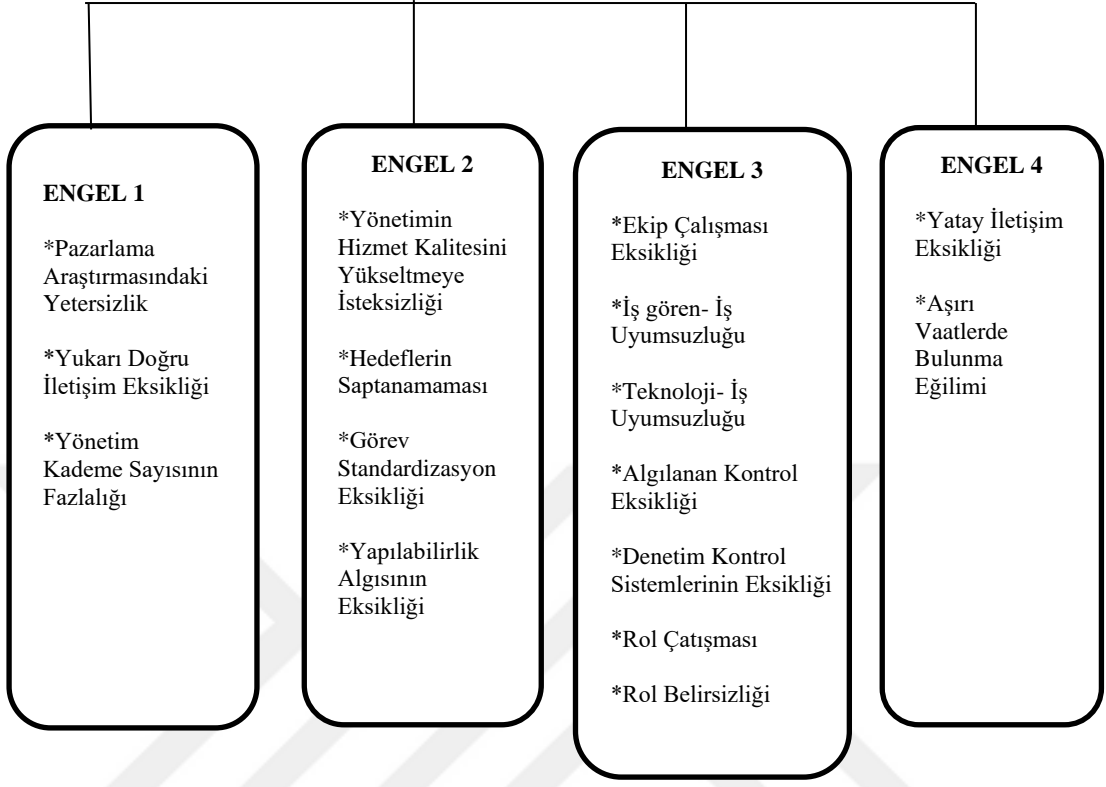
Gerek turizm sektöründe gerekse de diğer sektörlerde yapılan hizmet kalitesi ölçüm çalışmalarında birden farklı ölçüm modellerine başvurulduğu görülmektedir. Bu modeller arasında yaygın olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988,1990,1995) tarafından geliştirilen Servqual modeli ve ölçeğinin kullanıldığı görülmüştür. Ancak yapılan bu çalışmaların büyük bir çoğunluğunda müşteri beklenti ve algılamaları arasındaki farkın ölçülmesine yönelik çaba gösterilmiştir (Üner vd., 1998: 454). Diğer bir ifade ile incelenen çalışmalarda sadece müşteri beklentilerine odaklanıldığı ve hizmet kalitesine engel olabilecek alt nedenlerin (Engel:1, Engle :2, Engel:3, Engel: 4) ihmal edildiği görülmüştür.

Ele alınan çalışmada, hizmet kalitesi önünde yer alan 4 temel engel otel işletmeleri bazında incelenmiştir. Bu engellerin, müşteri beklentilerinin işletme tarafından doğru algılanmaması, uygun olmayan hizmet kalitesi standartları, işletmenin doğru belirlenen hizmet standartlarına uygun hizmet verememesi ve işletmenin sunmayı vaat ettiği hizmetler ile sunduğu hizmetin farklı olmasından ortaya çıkabileceği görüşüne dayanılmış ve bu doğrultuda hareket edilmiştir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985; Zeithaml vd., 1988; Uyguç, 1998; Eleren ve Kılıç, 2007). Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, yukarıda kısaca ifade edilen ve hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan engellerin incelenmesidir. Böylelikle otel işletmelerinde hizmet kalitesinin gelişimi önündeki engeller belirlenecek ve işletmelerin daha iyi bir hizmet sunmasını kolaylaştırıcı faktörler gün yüzüne çıkacaktır. Ayrıca araştırma kapsamında ele alınan ölçeğin Türkçe literatürde sınırlı sayıda çalışılmış olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Özetle, literatürde eksikliği görülen konunun incelenmesi ile hem literatüre hem de sektöre hizmet kalitesinin iyileştirilmesi konularında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılığı

Bu araştırma, Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yönetici ve işgören temel alınarak, hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Başka bir ifade ile bu araştırmanın kapsamı, hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olabilecek neden ve alt nedenlerin belirlenmesidir. Bu nedenlere ilişkin bilgiler Şekil 2.1’de yer almaktadır.

HİZMET KALİTESİ AKSAKLIKLARINA NEDEN OLAN ÖRGÜTSEL ENGELLER



Şekil 2.1. Araştırma Kapsamı

Araştırma Antalya’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan yönetici ve işgörenler üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırmanın zamana ve finansal kaynaklara dayalı kısıtlılıkları, çalışmanın Antalya’da faaliyet gösteren otellerle sınırlandırılmasına neden olmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçek, hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan 4 alt faktörü 2021 yılı Haziran-Eylül ayları içerisinde yapılan anket formu ile ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Belirlenen alt faktörler ve kısıtlı zaman aralığı araştırma için bir sınırlılık olarak görülmektedir. Yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar yalnızca bu bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerini bağlamaktadır. Ayrıca sonuçlar araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin görüşleri ile sınırlıdır. Bununla beraber bu araştırmanın Türkçe literatürde sınırlı sayıda olması, ölçeğin Türk kültürüne tam bir uyum sağlayamama ve katılımcıların bazılarının çeşitli nedenlerle içtenlikle cevap vermemiş olma olasılıkları da araştırmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

2.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bu bölümünde hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engeller tespit edilmeye çalışılmıştır. İlk olarak araştırmanın amacına ve önemine, araştırma değişkenlerinin belirlenmesine, anket ifadelerinin hazırlanmasına, evren ve örneklem büyüklüğüne, veri toplama süreciyle ilgili bilgilere yer verilmiştir. Ardından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, katılımcıların demografik özellikleri açıklanmış, boyut ve alt boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklere değinilmiştir. Elde edilen bulgular, sonuç ve tartışma kısmında değerlendirilip hem uygulamaya hem de gelecekteki araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2.3.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın kavramsal çatısını oluşturan ve hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engelleri belirlemek amacıyla oluşturulan veri toplama aracı, Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticiler ve işgörenler aracılığıyla anket yönteminden yararlanılarak test edilmiştir.

Anket formunda katılımcıya yönelik demografik faktörleri belirlemek amacıyla yöneltilen ifadelerin hazırlanmasında, benzer çalışmalardan oluşturulmuş soru tipleri incelenmiş ve araştırma için en uygun olanları eklenmiştir. Buna göre otel yöneticilerinin ve işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, aylık gelir düzeyi, görev yapılan departman ve görev süresi gibi faktörler dikkate alınmıştır.

2.3.1.1. Engel 1 ve Engel 2 Ölçeğinin Oluşturulması

Araştırmada otel işletmelerinde yönetici konumunda çalışan kişilere yöneltilen anket formu Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991)’in çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu çalışmada fark olarak ele alınan faktörlerin aslında hizmet kalitesinin geliştirilmesi önündeki engeller olabileceği fark edilmiş ve çalışmamızda bu şekilde adlandırılmıştır. Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991)’in geliştirdiği ölçeğe göre yöneticilerle ilgili toplamda 2 temel engel tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan tüm ifadeler, konusunda uzman olan ve yabancı dilde eğitim veren bir akademisyenin görüşü alınarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Ayrıca dil uyumlarına dikkat edilmiş ve ifadeler tekrar kontrol edilmek için İngilizce’ye çevrilmiştir.

Hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin yönetici konumundaki kişilerin görüşlerinden faydalanılarak belirlenmeye çalışıldığı ölçekte 5’li Likert tercih edilmiştir. Likert ölçeği, 1970 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olup, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Likert ölçeği bireyin bir tutun, bir nesne veya bir davranışla ilgili kendisine yöneltilen ifadelerle katılma veya katılmama derecesini 5, 7, 9 ve 11’li şekilde ölçmektir. Ölçekte bulunan her ifade; “Kesinlikle Katılmıyorum” (1), “Katılmıyorum” (2), “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Kesinlikle Katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir. Yöneticilere uygulanan ölçek 7 alt boyut ve toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyut ve her bir alt boyutun kaç ifadeden oluştuğunu gösteren bilgiler Tablo 2.1’de yer almaktadır.

Tablo 2.1. Engel 1 ve Engel 2 Boyutlarına Ait İfade Sayıları

	Alt boyutlar	İfade Sayıları
Engel 1	Pazarlama Araştırması Odaklılık	4
	Yukarıya Doğru İletişim	4
	Yönetim Kademe Sayısı	1
Engel 2	Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı	4
	Hedef Belirleme	2
	Görev Standardizasyonu	2
	Yapılabilirlik Algısı	3
	Toplam	20

Tablo 2.1 incelendiğinde 4 ifadenin pazarlama araştırması odaklılık, 4 ifadenin yukarı doğru iletişim ve 1 ifadenin de yönetim kademe sayısı alt boyutlarını ölçmeye yönelik oluşturulduğu görülmektedir. Bu ifadeler işletme yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılamasıyla ilgilidir ve Engel 1 boyutu altında toplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan 4 ifadenin yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı, 2 ifadenin hedef belirleme, 2 ifadenin görev standardizasyonu ve 3 ifadenin ise yapılabilirlik algısı unsurlarını ölçmek amacıyla oluşturulduğu görülmektedir. Sıralanan ifadeler yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesiyle ilgilidir ve Engel 2 boyutu altında toplanmıştır.

2.3.1.2. Engel 3 ve Engel 4 Ölçeğinin Oluşturulması

Araştırmada otel işletmelerinde işgören konumunda çalışan kişilere yöneltilen anket formu Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991)’in çalışmasından yararlanılarak

oluşturulmuştur. Bu çalışmada fark olarak ele alınan faktörlerin aslında hizmet kalitesinin geliştirilmesi önündeki engeller olabileceği fark edilmiş ve çalışmamızda bu şekilde adlandırılmıştır. Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991)'ın geliştirdiği ölçeğe göre işgörenlerle ilgili toplamda 2 temel engel tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan tüm ifadeler, konusunda uzman olan ve yabancı dilde eğitim veren bir akademisyenin görüşü alınarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Ayrıca dil uyumlarına dikkat edilmiş ve ifadeler tekrar kontrol edilmek için İngilizce'ye çevrilmiştir.

Hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin işgören konumundaki kişilerin görüşlerinden faydalanılarak belirlenmeye çalışıldığı ölçekte 5'li Likert tercih edilmiştir. Likert ölçeği, 1970 yılında Rensis Likert tarafından geliştirilmiş olup, sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Likert ölçeği bireyin bir tutun, bir nesne veya bir davranışla ilgili kendisine yöneltilen ifadelerle katılma veya katılmama derecesini 5, 7, 9 ve 11'li şekilde ölçmektir. Ölçekte bulunan her ifade; "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Kesinlikle Katılıyorum" (5) değerine karşılık gelmektedir. İşgörenlere uygulanan ölçek 9 alt boyut ve toplamda 30 ifadeden oluşmaktadır. Alt boyut ve her bir alt boyutun kaç ifadeden oluştuğunu gösteren bilgiler Tablo 2.2'de yer almaktadır.

Tablo 2.2: Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarına Ait İfade Sayıları

	Alt boyutlar	İfade Sayıları
Engel 3	Ekip Çalışması	5
	İşgören-İş Uyumu	2
	Teknoloji-İş Uyumu	1
	Algılanan Kontrol	4
	Denetim Kontrol Sistemleri	3
	Rol Çatışması	4
	Rol Belirsizliği	5
Engel 4	Yatay İletişim	4
	Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi	2
	Toplam	30

Tablo 2.2 incelendiğinde 5 ifadenin ekip çalışması, 2 ifadenin işgören-iş uyumu, 1 ifadenin teknoloji iş uyumu, 4 ifadenin algılanan kontrol, 3 ifadenin denetim kontrol sistemleri, 4 ifadenin rol çatışması ve 3 ifadenin ise rol belirsizliği alt boyutlarını ölçmeye yönelik oluşturulduğu görülmektedir. Bu ifadeler yöneticiler tarafından belirlenen hizmet standartları ve işgörenlerin bu standartlara uymasıyla ilgilidir ve

Engel 3 boyutu altında toplanmıştır. Ayrıca ölçekte yer alan ifadelerden 4 ifadenin yatay iletişim, 2 ifadenin aşırı vaatlerde bulunma eğilimini ölçmek amacıyla oluşturulduğu görülmektedir. Sıralanan ifadeler hizmet sunumu ve dış iletişim ile ilgilidir ve Engel 4 boyutu altında toplanmıştır.

2.3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Evren, araştırmanın amacına bağlı olarak, üzerinde araştırma yapılabilecek ya da genelleme yapılacak tüm bireylerin oluşturduğu gruba denir (Nachimas ve Nachimas, 1996). Örneklem ise, belirli bir evrenden seçilen ve seçildiği evreni hem niteliksel hem de niteliksel olarak temsil edebilen küçük bir küme şeklinde tanımlanabilir. Araştırmalarda veri toplama alanı olarak bir örneklem belirlenir ve elde edilen sonuçlar evrene genellenir (Karasar, 2005: 110-111).

Yapılan araştırma çerçevesinde, zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurularak tam sayıma gidilmemiş ve kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu yöntemde araştırmacı birimleri kendi seçer ve uygun gördüğü kişiye anketi doldurmasını teklif eder. Oldukça sık kullanılan bu teknikte esas olan, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam etmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Evren belirlenirken araştırma problemi, verilerin hangi alanlardan elde edileceği ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların kimler üzerinde genelleme yapılacağı iyi belirlenmelidir (Ural ve Kılıç, 2013: 31). Bu bağlamda araştırmanın evrenini Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yönetici ve işgörenleri oluşturmaktadır. Bu evrenin tercih edilmesinin sebebi, bu işletmelerin yönetim ve organizasyon yapıları açısından yüksek düzeyde örgütlenme olanaklarına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Kıngır, 2006: 467). Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre Antalya’da 2021 yılında 534 adet 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (<https://yigm.ktb.gov.tr>). Çalışma kapsamında her bir otel işletmesinden bir yönetici ve bir işgörenden veri alınması uygun görülmüştür. Evreni en iyi biçimde temsil edebilecek örneklem büyüklüğü %90 güven seviyesi ve $\neq 0,05$ örnekleme hatası göz önünde bulundurularak 217 yönetici ve 217 işgören olması yeterlidir (Karagöz, 2019: 264). Araştırmanın uygulama sürecinde toplamda 434 kişiye ulaşılmış ve toplanan verilerin analize tabi tutulması uygun görülmüştür.

Antalya’da ilçelere göre bulunan göre 4 ve 5 yıldızlı otel sayıları Tablo 2.3’de yer verilmiştir.

Tablo 2.3. Kültür ve Turizm Bakanlığına Göre Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı Otel Sayıları

İlçe	5 Yıldızlı	4 Yıldızlı	Toplam	Toplanan Örneklem Miktarı
Manavgat	125	51	176	72
Alanya	84	91	175	80
Serik	52	3	55	18
Kemer	44	30	74	26
Aksu	21	5	26	10
Muratpaşa	11	7	18	3
Konyaaltı	5	1	6	4
Finike	1	-	1	1
Kepez	-	2	2	2
Demre	-	1	1	1
Toplam	343	191	534	217

Kaynak: <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>

2.3.4. Veri Toplama Süreci

Oluşturulan anket formunun yönetici ve işgörenler tarafından nasıl anlaşıldığını ve nasıl algılandığını belirlemek amacıyla, ilk olarak 50 yönetici ve 50 işgören üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama kısaca, veriler analiz edilmeden önce belli bir sayıda kişiye uygulanarak ölçekte yer alabilecek hataları düzeltmek amacıyla yapılır. Bu uygulama sayesinde katılımcıların soruları nasıl anladığı, ne kadar sürede cevaplayabildiği, hangi ifadeye cevap vermekten kaçındığı ve katılımcılar üzerindeki etkisi ile ilgili fikir edinebilmemize yardımcı olmaktadır (Coşkun vd., 2015: 92). Yüz yüze görüşme tekniği ile yapılan pilot uygulama sonucunda, katılımcılar tarafından yanlış algılanan bazı ifadelerin, yazım bakımından sadeleştirilmesi ve ankette yer alan olumsuz ifadelerin daha rahat anlaşılabilmesi için düzeltilmesi yoluna gidilmiştir.

Araştırma evrenini Antalya’da 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Anket formlarının yönetici ve işgörelere yüz yüze görüşme tekniği ile doldurulması amaçlanmıştır. Bu yöntem verilerin sağlıklı ve hızlı bir şekilde toplanmasını sağlama amacı ile tercih edilmiştir. Anketler Haziran-Eylül 2021 ayları içerisinde uygulanmış ve analiz edilebilecek toplam 434 anket elde edilmiştir. Anketler bire bir gerçekleştirildiği için veri kaybı olmamış ve tüm anketler analize tabi tutulmuştur.

2.4.İstatiksel Analiz ve Bulgular

Araştırma verilerinin analizine geçilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla basıklık-çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ardından keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiş ve ifadelerin güvenilirlik katsayılarının uygunluğu test edilmiştir. Son olarak katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulguları incelenmiş, boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin aritmetik ortalamaları alınarak yorumlar yapılmış ve değişkenler arası farklılıklara yönelik testlerin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.4.1.Verilerin Analize Uygunluğunun İncelenmesi

Araştırma kapsamında elde edilen birincil verilerin nasıl analiz edileceği ve hangi analiz tekniklerinin kullanılacağı araştırma sonuçlarının doğru yorumlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmanın sonuçları istatistik programlarına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikli olarak veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek amacıyla boyut ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmıştır.

Normal dağılım, normal dağılım eğrisi ile kavramlaştırılan varsayımsal evren dağılımıdır. Gauss dağılımı olarak da bilinen normal dağılım eğrisi, olasılıklı ve sürekli bir fonksiyon eğrisidir. Normal dağılımı test etmenin yollarından biri çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakmaktır. Normal dağılım değer aralığının ne olması gerektiği konusunda ilgili çeşitli görüşler olmasına karşın Hair ve diğerleri (2010) çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 arasında olduğu durumlarda verilerin normallik varsayımını karşıladığını belirtmişlerdir. Tabachnick ve Fidell (2013) ise çalışmalarında verilerin normal dağılım gösterebilmesinin, çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ güven aralığı içerisinde olması koşuluna bağlamışlardır. Bununla beraber George ve Mallery (2010) bu değerlerin ± 2 arasında olduğu durumlarda da verilerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmişlerdir. Bu araştırma kapsamında dört boyut ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) katsayıları incelenmiştir. Boyut ve alt boyutlara ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarıyla ilgili ayrıntılı bilgilere Tablo 2.4 ve Tablo 2.5'te yer verilmiştir.

Tablo 2.4: Engel 1 ve Engel 2 Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Engel 1	-1,143	0,165	1,273	0,329
Pazarlama Araştırması Odaklılık	-1,195	0,165	0,490	0,329
Yukarı doğru iletişim	-0,817	0,165	0,430	0,329
Yönetim Kademesi Sayısı	-0,004	0,165	-1,142	0,329
Engel 2	-1,073	0,165	2,150	0,329
Yönetimin hizmet kalitesine ilgisi	-1,164	0,165	1,663	0,329
Hedef belirleme	-0,204	0,165	-0,673	0,329
Görev standardizasyonu	-0,645	0,165	-0,483	0,329
Yapılabilirlik algısı	-0,960	0,165	0,860	0,329

Tablo 2.5: Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Engel 3	-0,225	,165	0,328	,329
Ekip Çalışması	-0,577	,165	-0,564	,329
İşgören-İş Uyumu	-0,747	,165	-0,148	,329
Teknoloji-İş Uyumu	-0,619	,165	-0,590	,329
Algılanan Kontrol	0,125	,165	-0,462	,329
Denetim Kontrol Sistemleri	-0,397	,165	-0,061	,329
Rol Çatışması	0,122	,165	-0,461	,329
Rol Belirsizliği	0,315	,165	-0,471	,329
Engel 4	-0,088	,165	-0,551	,329
Yatay İletişim	0,059	,165	-1,137	,329
Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi	-,0493	,165	-0,739	,329

Yapılan analiz sonucunda, elde edilen sonuçların uygun çarpıklık ve basıklık değerlerine sahip olduğu ve veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir.

2.4.2. Araştırma Geçerliliğinin Belirlenmesi

Bilimsel bir araştırmada, yapılacak ölçümlerin geçerliliği veri toplama aracının temel niteliğini oluşturmaktadır. Araştırmacının veri toplama sürecinde yapacağı “sistemik” ya da “raslantısal hatalar” araştırmanın geçerliliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Geçerlilik, “ölçme aracının, ölçmek istenilen şeyi gerçekten ölçüp ölçemediğini ifade eden bir kavram” olarak tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013).

Bu araştırmada geçerliliği test etmek amacıyla “Keşfedici Faktör Analizi (KFA)” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Keşfedici faktör analizinde, boyutlar

arasındaki ilişkilerden yola çıkılarak faktör bulmaya yönelik işlem yapılmaktadır. Keşfedici faktör analizi ayrıca yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmede kullanılan bir yöntem olup, ölçekteki gözlenen değişkenlerden hareketle, gözlenemeyen daha az faktöre ulaşmayı amaçlamaktadır.

Keşfedici faktör analizi için verilerin uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testi ile ortaya konulabilmektedir (Hair vd., 2010). KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmede kullanılmaktadır. KMO katsayısı, 0.90-1.00 aralığında mükemmel, 0.80-0.89 aralığında çok iyi, 0.70-0.79 aralığında iyi, 0.60-0.69 aralığında vasat, 0.50-0.59 aralığında kabul edilebilir ve 0.50'den daha az ise kötü olarak yorumlanabilir (Tavşancıl, 2010). Bir diğer ifade ile faktör analizi için KMO testi ölçüm sonucunun 0.50 ve daha üstü olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312). Faktör analizinde boyutlar arasındaki ilişkinin analiz için yeterli olması da beklenmektedir. Bu durumu sınamak için ise Bartlett's Küresellik Testinden yararlanılmıştır. Bartlett's Küresellik Testinde ki-kare fark analizi anlamlı ise ($p < 0.05$) boyutlar arasındaki ilişkinin analiz için yeterli olduğu yorumu yapılabilir (Hair vd., 2010). Ayrıca araştırmada ölçüm araçlarının faktör yapılarını belirlerken toplam açıklanan varyans yüzdesi 50'nin üzerinde değerler alanlar ve özdeğeri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 312). Ayrıca geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve direct oblimin eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önce keşfedilmiş ve daha az faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örnekleme de benzer olup olmadığını test etmek üzere yapılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu kapsamda test edilen ölçeğin yeterliğinin tespit edilmesi için uyum indeksleri kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Tavşancıl, 2010). Uyum indeksleri, temel olarak altı başlık altında toplanmakta olup model karşılaştırma uyum indeksleri, artık temelli uyum indeksi, koruyucu uyum indeksleri, mutlak uyum indeksleri, karşılaştırmalı uyum indeksleri ve genel model uyumu olarak adlandırılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2011). Doğrulayıcı faktör analizindeki modelin geçerliliğini test etmek için kullanılan uyum iyiliği ölçütleri ve eşik değerleri Tablo 2.6'da sunulmuştur.

Tablo 2.6. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel Model Uyumunu		
	Anlamli Olmaması	-
X ² uyum testi (x2/sd)	≤3	≤4-5
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90
NNFI(TLI)	≥ 0,95	0,94-0,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,95	0,94-0,90
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08
Mutlak Uyum İndeksleri		
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PNFI	≥ 0,95	
PGFI	≥ 0,95	-
Artık Temelli Uyum İndeksi		
RMR	≤ 0,05	0,06-0,10
Model Karşılaştırma Uyum İndeksleri		
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

Kaynak: Anderson ve Gerbing, 1984; Marsh ve Hocevar, 1988; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2013.

Yapısal eşitlik modellerinin raporlanmasında en sık kullanılan uyum indeksleri x²/sd (Ki-Kare Uyum Testi/Serbestlik Derecesi), NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi), NNFI (Normlaştırılmamış Uyum İndeksi), IFI (Arttırmalı Uyum İndeksi), CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü), GFI (İyilik Uyum İndeksi) ve AGFI (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi) değerleridir (Meydan ve Şeşen, 2015). Doğrulayıcı faktör analizi yapılırken ayrıca MI değerlerine de bakılmıştır. MI değerleri serbestlik derecesi karşılığı ki-kare değerindeki değişim hakkında bilgi vermektedir. MI değerinin yüksek çıkması boyutların serbest olmadığını ve boyutlar arasında bir bağ olduğunu ifade etmektedir. Sosyal bilimlerde MI değerinin sıfır olması çok olası değildir. MI değeri yüksek olan iki boyut arasında kurulacak bağ ki-kare değerinin düşmesi, modelin daha uygun hale gelmesini sağlamaktadır (Jöreskog ve Sörborn, 1993). Bu bilgiler doğrultusunda Doğrulayıcı Faktör Analizinde düzeltmelere gidilmiştir.

Geçerli bir ölçekte bulunması gereken önemli bir özellik ölçüğün güvenilir olmasıdır. Güvenilirliğin hesaplanması için çok sayıda yöntem vardır. Bunlardan en çok kullanılanı Alfa modelidir. Cronbach tarafından geliştirilen bu modelde, Cronbach alfa kat sayısı 0-1 arasında değer almaktadır. Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan

maddelerin iç tutarlılığının bir ölçüsüdür. Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Lorcu, 2015):

- ✓ $0 \leq a < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- ✓ $0,40 \leq a < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.
- ✓ $0,60 \leq a < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- ✓ $0,80 \leq a < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

2.4.2.1. Engel 1 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu başlık altında Engel 1 olarak adlandırdığımız müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

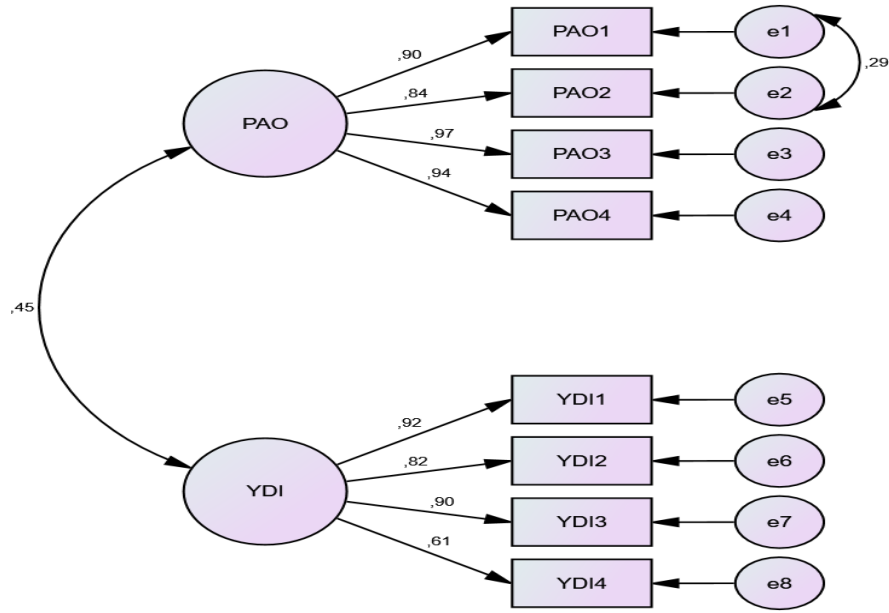
Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılamasını ölçmek amacıyla pazarlama araştırması odaklılık, yukarı doğru iletişim ve yönetim kademesi sayısı alt boyutlarını ölçmek amacıyla 9 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .83 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, iki faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak iki faktörlü yapının uygun olduğu ancak madde çıkartılması gerektiği öngörülmüştür. Bu kapsamda yönetim kademesi sayısı ifadesi başka bir boyut altında yer aldığı için ölçekten çıkartılmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda 8 maddelik ölçeğin 2 faktörlü bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 8 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktör yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 2.7’de gösterilmektedir. Faktör yükü .3’ün altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 2.7. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1	2
PAO 1	,975	
PAO 2	,952	
PAO 3	,904	
PAO 4	,902	
YDİ 2		,900
YDİ 3		,852
YDİ 1		,845
YDİ 4		,805
Öz değerler	4,691	1,875
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	58,639	23,369
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %		82,008
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,830
Bartlett Küresellik Testi		,000

Tablo 2.7’de görüldüğü üzere 8 maddelik ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .8’in üzerinde olduğu, birinci faktörün %58,639, ikinci faktörün %23,369 oranında varyans açıkladığı, faktörlerin toplam varyansının ise %82,008’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentilerden yola çıkılarak bu faktörler, pazarlama araştırması odaklılık ve yukarı doğru iletişim şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 8 maddeden oluşan iki faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

İki alt boyut ve toplam 8 maddeden oluşan müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin çok faktörlü yapısı istatistik programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yoluyla test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılması uygun görülmüştür. Müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğine ilişkin DFA modeline Şekil 2.2’de yer verilmiştir.



PAO: Pazarlama Araştırması Odaklılık, **YDİ:** Yukarı Doğru İletişim
Şekil 2. 2. Engel 1 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 2.8. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(x2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	4,276	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,937	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,917	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,957	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,947	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,903	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,805	Kabul Edilebilir Uyum

DFA sonucunda faktör yapılarına ilişkin elde edilen uyum indeks değerlerine Tablo 2.8’de yer verilmiştir. DFA sonucunda, boyutlar arası ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan e1-e2 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA’ya göre, yapısal eşitlik model sonucu müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğini oluşturan 8 madde ve 2 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birincil seviye DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/sd=4,276$ NFI=0,937, NNFI(TLI)=0,917, IFI=0,957, CFI=0,947, RMSEA=0,093, GFI=0,906, AGFI=0,805) önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığını belirtmektedir.

Tablo 2.9. Engel 1 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
PAO 1	0,968
PAO 2	0,939
PAO 3	0,903
PAO 4	0,937
YDI 1	0,922
YDI 2	0,817
YDI 3	0,896
YDI 4	0,613

Müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 2.9’da verilmiştir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,613 ile 0,968 arasında değişkenlik göstermektedir.

2.4.2.2.Engel 2 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu başlık altında engel 2 olarak adlandırdığımız yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunları kalite standartlarına dönüştürmesi ölçeğine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılamasını ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesini ölçmek amacıyla yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı, hedef belirleme, görev standardizasyonu ve yapılabirlik algısı alt boyutları itibariyle 11 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .791 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak üç faktörlü yapının uygun olduğu ancak madde çıkartılması gerektiği öngörülmüştür. Bu kapsamda 2 madde öngörülenden farklı bir boyuta yüklendiği ölçekten çıkartılmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 9 maddelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu görülmüştür. 9 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 2.10’da gösterilmektedir. Faktör yükü .3’ün altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir.

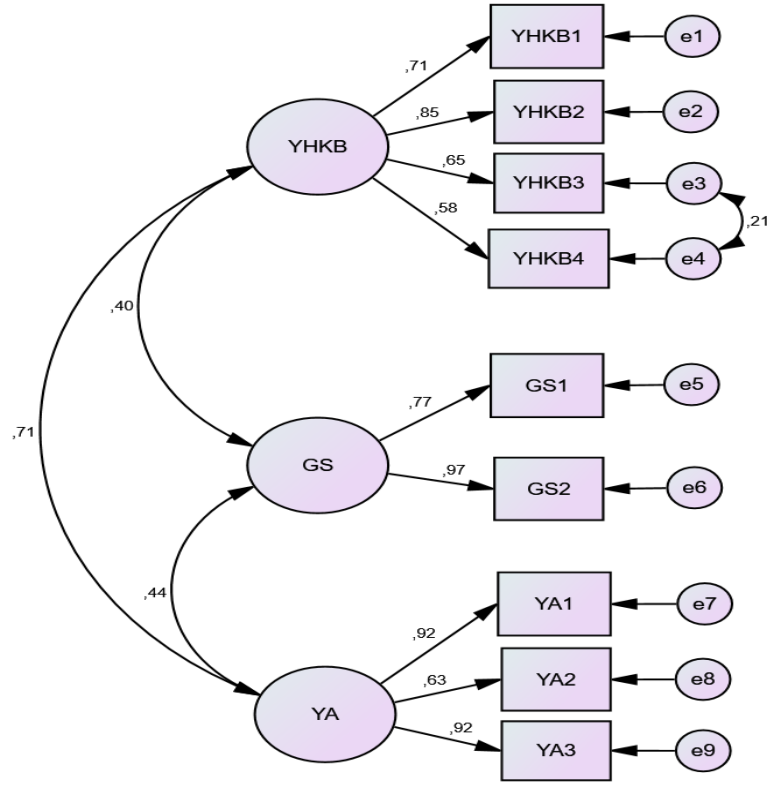
Tablo 2.10. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1	2	3
YHKB 4	,917		
YHKB 1	,735		
YHKB 2	,697		
YHKB 3	,760		
GS 1		,939	
GS 2		,913	
YA 3			,883
YA 2			,856
YA 1			,815
Öz değerler	4,294	1,430	1,005
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	47,709	15,893	11,164
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %		74,766	
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,791	
Bartlett Küresellik Testi		,000	

Tablo 2.10’da görüldüğü üzere 9 maddelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bu maddelerin faktör yüklerinin .7’nin üzerinde olduğu, birinci faktörün %47,709; ikinci faktörün %15,893; üçüncü faktörün %11,164 oranında varyansı açıkladığı, faktörlerin toplam varyansının ise %74,766’sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentilerden yola

çıkılarak bu faktörler, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı, görev standardizasyonu ve yapılabirlik algısı şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 9 maddeden oluşan üç faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Üç alt boyut ve toplam 9 maddeden oluşan yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin çok faktörlü yapısı istatistik programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğine ilişkin DFA modeline Şekil 2.3'te yer verilmiştir.



YHKB: Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı, **GS:** Görev Standardizasyonu, **YA:** Yapılabirlik Algısı

Şekil 2.3. Engel 2 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 2.11. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,639	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,941	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,951	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,963	İyi Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,962	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,10	0,087	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,942	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,887	Kabul Edilebilir Uyum

DFA sonucunda faktör yapılarına ilişkin elde edilen uyum indeks değerlerine Tablo 2.11’de yer verilmiştir. DFA sonucunda, boyutlar arası ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan e3-e4 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasında çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA’ya göre, yapısal eşitlik model sonucu yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğini oluşturan 9 madde ve 3 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birincil seviye DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/sd=2,639$ NFI=0,941, NNFI(TLI)=0,951, IFI=0,963, CFI=0,962, RMSEA=0,087, GFI=0,942, AGFI=0,887) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 2.12. Engel 2 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
YHKB 1	0,707
YHKB 2	0,846
YHKB 3	0,655
YHKB 4	0,580
GS 1	0,774
GS 2	0,975
YA 1	0,925
YA 2	0,627
YA 3	0,916

Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 2.12’de verilmiştir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,580 ile 0,975 arasında değişkenlik göstermektedir.

2.4.2.3. Engel 3 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu başlık altında Engel 3 olarak adlandırdığımız belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

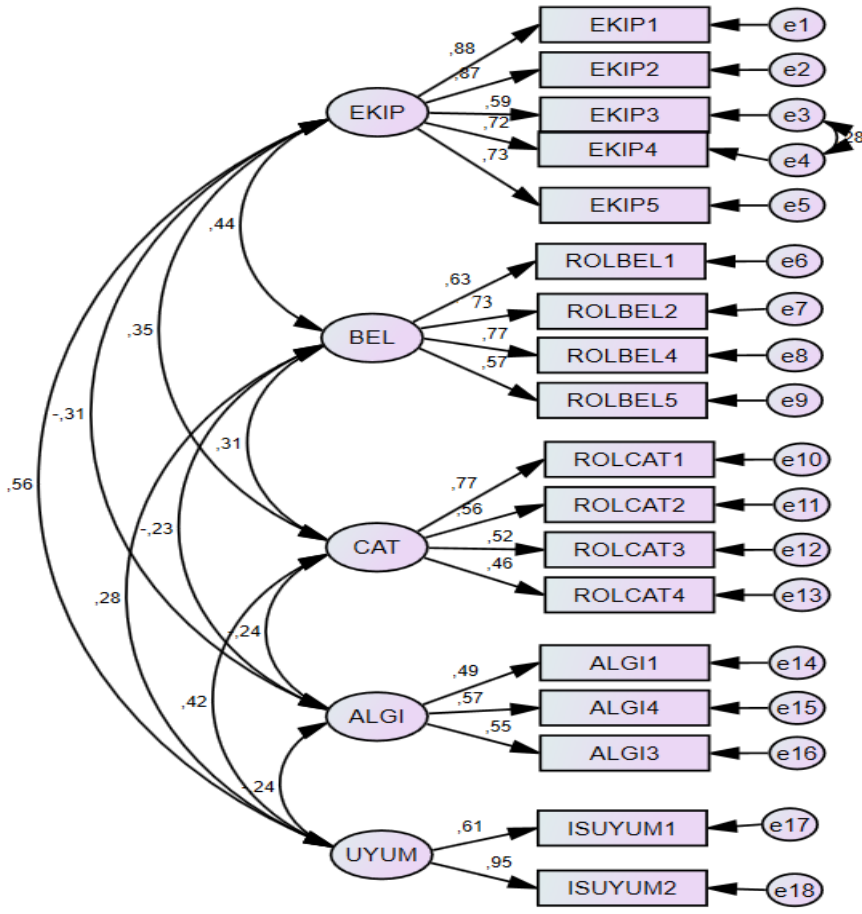
Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkı ölçmek amacıyla ekip çalışması, işgören iş uyumu, teknoloji iş uyumu, algılanan kontrol, denetim sistemleri, rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları itibariyle 24 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .788 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, beş faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak beş faktörlü yapının uygun olduğu ancak madde çıkartılması gerektiği öngörülmüştür. Bu kapsamda, üç madde öngörülenden farklı bir boyuta yüklendiği için, üç madde de çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği için, ölçekten toplam 6 madde çıkartılmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 18 maddelik ölçeğin üç faktörlü bir yapıda olduğu görülmüştür. 18 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörlerdeki yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 2.13’de gösterilmektedir. Faktör yükü .3’ün altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir.

Tablo 2.13. Engel 3 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1	2	3	4	5
EKIP 2	,853				
EKIP 4	,828				
EKIP 1	,764				
EKIP 3	,816				
EKIP 5	,607				
ROLBEL 4		,832			
ROLBEL 5		,656			
ROLBEL 1		,648			
ROLBEL 2		,604			
ROLCAT 2			,763		
ROLCAT 1			,725		
ROLCAT 3			,680		
ROLCAT 4			,686		
ALGI 1				,722	
ALGI 4				,682	
ALGI 3				,681	
ISUYUM 1					,498
ISUYUM 2					,558
Öz değerler	4,883	1,842	1,793	1,617	1,026
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	27,128	10,233	9,963	8,986	5,703
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %			62,013		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri			,788		
Bartlett Küresellik Testi			,000		

Tablo 2.13’de görüldüğü üzere 18 maddelik ölçeğin beş faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .5’in üzerinde olduğu, birinci faktörün %27,128, ikinci faktörün %10,233, üçüncü faktörün %9,963, dördüncü faktörün 8,986, beşinci faktörün %5,703 oranında varyans açıkladığı görülmüştür. Ayrıca, faktörlerin toplam varyansının ise %62,013’ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler kuramsal beklentiden yola çıkılarak, ekip çalışması, rol belirsizliği, rol çatışması, algılanan kontrol ve işgören iş uyumu şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 18 maddeden oluşan beş faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

Beş alt boyut ve toplam 18 maddeden oluşan belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin çok faktörlü yapısı istatistik programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet ölçeğine ilişkin DFA modeline Şekil 2.4’de yer verilmiştir.



EKIP: Ekip Çalışması, **BEL:** Rol Belirsizliği, **ÇAT:** Rol Çatışması, **ALGI:** Algılanan Kontrol, **UYUM:** İşgören İş Uyumunu

Şekil 2.4. Engel 3 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 2.14.Engel 3 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(x2/sd)	≤3	≤4-5	2,243	İyi Uyum
NFI	≥ 0,95	0,94-0,90	0,937	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI(TLI)	≥ 0,95	0,94-0,90	0,920	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90	0,908	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	≥ 0,95	0,94-0,90	0,915	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	≤ 0,05	0,06-0,08	0,076	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	0,883	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,80	0,933	İyi Uyum

DFA sonucunda faktör yapılarına ilişkin elde edilen uyum indeks değerlerine Tablo 2.14’de yer verilmiştir. DFA sonucunda, boyutlar arası ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Bu kapsamda aynı faktör altında yer alan e3-e4 hata terimleri arasında kovaryanslar çizilmiştir. Hata terimleri arasına çizilen kovaryanslar sonrası yeniden yapılan analiz sonuçlarına göre model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. DFA’ya göre, yapısal eşitlik model sonucu belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğini oluşturan 18 ifade ve 5 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birincil seviye DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/sd=2,244$, $NFI=0,937$, $NNFI(TLI)=0,920$, $IFI=0,908$, $CFI=0,915$, $RMSEA=0,076$, $GFI=0,891$, $AGFI=0,938$) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığını belirtmektedir.

Tablo 2.15. Engel 3 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
EKIP 1	0,888
EKIP 2	0,865
EKIP 3	0,590
EKIP 4	0,721
EKIP 5	0,733
ROLBEL 1	0,814
ROLBEL 2	0,731
ROLBEL 4	0,589
ROLBEL 5	0,770
ROLCAT 1	0,769
ROLCAT 2	0,559
ROLCAT 3	0,524
ALGI 1	0,493
ALGI 4	0,576
ALGI 3	0,544
ISUYUM 1	0,601
ISUYUM 2	0,955

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 2.15’de verilmiştir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,493 ile 0,88 arasında değişkenlik göstermektedir

2.4.2.4. Engel 4 Boyutuna İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bu başlık altında engel 4 olarak adlandırdığımız hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki farkı ölçmek amacıyla yukarı doğru iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma eğilimi alt boyutlarını ölçecek 6 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .751 ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($p < .001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu göstermektedir. KFA’da öz değerlerin 1’den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde, iki faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak iki faktörlü ve 6 maddelik yapının uygun olduğu görülmüştür. 6 maddelik ölçeğe ilişkin maddeler ve maddelerin faktörler yüklerine ilişkin KFA sonuçları Tablo 2.16’da gösterilmektedir. Faktör yükü .3’ün altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir

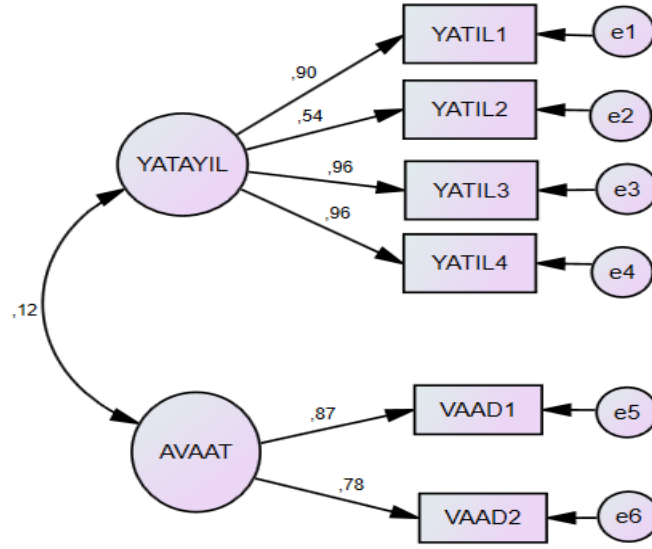
Tablo 2.16. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Madde	1	2
YATIL 3	,962	
YATIL 4	,960	
YATIL 1	,930	
YATIL 2	,760	
VAAT 1		,915
VAAT 2		,914
Öz değerler	3,185	1,654
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	53,085	27,265
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %		80,351
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri		,751
Bartlett Küresellik Testi		,000

Tablo 2.16’da görüldüğü üzere 6 maddelik ölçeğin iki faktörlü bir yapıda olduğu, maddelerin faktör yüklerinin .7’in üzerinde olduğu, birinci faktörün %53,085; ikinci faktörün %27,265 oranında varyansı açıkladığı, faktörlerin toplam varyansının ise %80,351’ini açıkladığı tespit edilmiştir. Faktör altında yüklenen maddeler ve kuramsal beklentiden yola çıkılarak bu faktörler yatay iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma

şeklinde isimlendirilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin 6 maddeden oluşan iki faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

İki alt boyut ve toplam 6 maddeden oluşan belirlenen hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğinin çok faktörlü yapısı istatistik programı kullanılarak DFA ile test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maksimum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet ölçeğine ilişkin DFA modeline Şekil 2.5’de yer verilmiştir.



YATAIL: Yatay İletişim, **AVAAT:** Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi

Şekil 2.5. Engel 4 Ölçeğine İlişkin DFA Sonuçları

Tablo 2.17. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	Sonuç
(χ^2/sd)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,100	İyi Uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,991	İyi Uyum
NNFI(TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,979	İyi Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,925	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,999	İyi Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,022	İyi Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,987	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,966	İyi Uyum

DFA sonucunda faktör yapılarına ilişkin elde edilen uyum indeks değerlerine Tablo 2.17’de yer verilmiştir. DFA sonucunda, boyutlar arası ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. DFA ile ilgili yapılan analiz sonrasında model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve uyum indeks değerlerinin daha uygun bir düzeye getirilebilmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda MI değerlerinde herhangi bir değişikliğe gidilmesine gerek görülmemiştir. DFA’ya göre, yapısal eşitlik model sonucu hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğini oluşturan 6 madde ve 2 alt boyutun ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Birincil seviye DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri ($\chi^2/sd=1,100$ NFI=0,991, NNFI(TLI)=0,979, IFI=0,925, CFI=0,999, RMSEA=0,022, GFI=0,987, AGFI=0,966) önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığını belirtmektedir.

Tablo 2.18. Engel 4 Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör Yükleri
YATIL 1	0,902
YATIL 2	0,644
YATIL 3	0,964
YATIL 4	0,956
VAAT 1	0,874
VAAT 2	0,775

Hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri Tablo 2.18’de verilmiştir. Görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,544 ile 0,964 arasında değişkenlik göstermektedir.

2.4.3. Araştırma Güvenilirliğinin Belirlenmesi

Güvenilirlik, “ölçme aracının aynı örneklem üzerinde tekrarlanarak uygulanması durumunda sonucun değişip değişmediğini ifade eder” (Ural ve Kılıç, 2013). Araştırma kapsamında ele alınan müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması (Engel 1), yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi (Engel 2), belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet (Engel 3) ve hizmet sunumu ile dış iletişim (Engel 4) ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmede çeşitli yaklaşımlar kullanılmaktadır. En sık kullanılan yaklaşım ise içsel tutarlılık

analizidir. Bu yaklaşımda kavramı ölçerken çok sayıda maddeden oluşan Likert bir ölçek kullanılmakta ve ölçekte yer alan maddeler arasındaki korelasyon değerine bakılmaktadır. İçsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem ise Cronbach alfa olarak da bilinen alfa kat sayısıdır (Altunışık vd., 2012). Bu araştırma kapsamında ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla içsel tutarlılık analizinden yararlanılmış olup, ölçeklere ilişkin alfa kat sayısına yer verilmiştir. Tablo 2.19’da güvenilirlik analizi sonuçlarını görmek mümkündür.

Tablo 2.19. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Değişkenler/Boyutlar	Cronbach’s Alpha	İfade Sayısı (N)
Engel 1	0,896	8
Pazarlama Araştırması Odaklılık	0,955	4
Yukarı Doğru İletişim	0,886	4
Engel 2	0,857	9
Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı	0,805	4
Görev Standardizasyonu	0,860	2
Yapılabilirlik Algısı	0,853	3
Engel 3	0,768	18
Ekip Çalışması	0,877	5
İşgören-İş Uyumu	0,727	2
Algılanan Kontrol	0,646	3
Rol Çatışması	0,658	4
Rol Belirsizliği	0,673	4
Engel 4	0,784	6
Yatay İletişim	0,898	4
Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi	0,804	2

Engel 1 olarak adlandırılan müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, $Alpha(\alpha)=0,896$ olup; pazarlama araştırması odaklılık alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $Alpha(\alpha)=0,955$; yukarı doğru iletişim alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise $Alpha(\alpha)=0,886$ olarak belirlenmiştir.

Engel 2 olarak adlandırılan yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, $Alpha(\alpha)=0,857$ olup; yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $Alpha(\alpha)=0,805$; görev standardizasyonu alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $Alpha(\alpha)=0,860$; yapılabilirlik algısı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı $Alpha(\alpha)=0,853$ olarak belirlenmiştir.

Engel 3 olarak adlandırılan belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,768$ olup; ekip çalışması alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,877$; işgören iş uyumu alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,727$; algılanan kontrol alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,646$; rol çatışması alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise $\text{Alpha}(\alpha)=0,658$; rol belirsizliği alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,673$ olarak belirlenmiştir.

Engel 4 olarak adlandırılan hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğinin güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,784$ olup; yatay iletişim alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,898$; aşırı vaatlerde bulunma eğilimi alt boyutunun güvenilirlik katsayısı, $\text{Alpha}(\alpha)=0,804$ olarak belirlenmiştir. Ölçekteki maddeler arasındaki iç tutarlılık değeri kabul edilebilir değer olan 0.60 değerinden yüksek olduğu için, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

2.4.4. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın evreni ve örneklem büyüklüğü kısmında belirtildiği gibi bu araştırma, Antalya’da bulunan olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgören ve yöneticilerine uygulanmıştır. Katılımcılara ilişkin demografik özellikler frekans ve yüzde yardımıyla değerlendirilmiş ve Tablo 2.20 ve Tablo 2.21’de detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Tablo 2.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	217	100
Kadın	115	53
Erkek	102	47
Yaş	217	100
25 ve altı	3	1,4
26-35 arası	72	33,2
36-45 arası	95	43,8
46-55 arası	40	18,4
56 ve üzeri	7	3,2
Medeni Hal	217	100
Evli	137	63,1
Bekar	80	36,9
Eğitim Durumu	217	100
İlkokul	-	-
Ortaokul	-	-
Lise	11	5,1
Ön lisans	31	14,3
Lisans	158	72,8
Lisans üstü	17	7,8
Aylık Gelir (TL)	217	100
4000 ve altı	3	1,4
4001-6000	13	6,0
6001-9000	94	43,3
9001 ve üzeri	107	49,3
Departman	217	100
Genel müdür	36	16,6
Ön büro müdürü	33	15,2
Müşteri ilişkileri	29	13,4
Kat Hizmetleri	23	10,6
Yiyecek- İçecek Servisi	23	10,6
İnsan kaynakları	22	10,1
Halkla ilişkiler	12	5,5
Mutfak	9	4,1
Güvenlik	7	3,2
Muhasebe	6	2,8
Satış pazarlama	6	2,8
Eğlence/animasyon	6	2,8
Sağlık kulübü-spa	5	2,3
Yıl	217	100
1 yıldan az	8	3,7
1-5 arasında	72	33,2
6-10 arasında	97	44,7
11-15 arasında	23	10,6
15 ve üzerinde	17	7,8

Araştırmaya katılan yönetici konumundaki kişilerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde 217 yöneticinin 115'inin (%53) kadın, 102'sinin (%47) ise erkek olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmını 36-45 yaş arası (n=95; %43,8) kişiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılan katılımcıların %33,2'sini (n=72) 26-35 yaş arası; %18,4'ünü (n=40) 40-55 yaş arası; %3,2'sini (n=7) 56 yaş ve üzeri; %1,4'ünü (n=3) 25 yaş ve altındaki kişiler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici konumundaki kişilerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 137'sinin (%63,1) evli, 80'inin (%39,9) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lisans eğitimi (n=158; %72,8) almış kişilerin oluşturduğu görülmektedir. Bununla beraber %14,3'ünü (n=31) ön lisans; %7,8'ini (n=17) lisansüstü; %5,1'ini (n=11) lise mezunu kişiler oluşturduğu söylenebilir. Ayrıca bulgular incelendiğinde yönetici düzeyinde ilkökul ve ortaokul mezunu katılımcının olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin aylık kazanç miktarlarına bakıldığında, büyük bir kısmının 9001 ve üzerinde (n=107, %49,3) olduğu söylenebilir. Bunun yanında 94 kişinin (%43,3) 6001-9000 TL arasında, 13 kişinin (%6) 4001-6000 TL arasında ve 3 kişinin de (%1,4) 4000 TL ve altında bir gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları incelendiğinde büyük bir kısmının genel müdür pozisyonunda olduğu (n=36, %16,6) çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte %15,2'si (n=33) ön büro; %13,4'ü (n=29) müşteri ilişkileri; 10,6'sı (n=23) kat hizmetleri ve yiyecek içecek servisi; %10,1'i (n=22) halkla ilişkiler; %5,5'i (n=12) halkla ilişkiler; %4,1'i (n=9) mutfak; %3,2'si (n=7) güvenlik; %2,8'i (n=6) muhasebe, satış pazarlama, eğlence animasyon; %2,3'ü (n=4) sağlık kulübü-Spa departmanlarında çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin mevcut oteldeki mesleki deneyimlerine bakıldığında, 97 kişinin (%44,7) 6-10 yıl arasında; 72 kişinin (%33,2) 1-5 yıl arasında; 23 kişinin (%10,6) 11-15 yıl arasında; 17 kişinin (%7,8) 15 yıl üzerinde ve 8 kişinin (%3,7) 1 yıldan az sürede çalıştığı görülmektedir.

Tablo 2.21. Araştırmaya Katılan İşgörenlere İlişkin Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	217	100
Kadın	83	61,8
Erkek	134	38,2
Yaş	217	100
25 ve altı	47	21,7
26-35 arası	82	37,8
36-45 arası	64	29,5
46-55 arası	20	9,2
56 ve üzeri	4	1,8
Medeni Hal	217	100
Evli	120	55,3
Bekar	97	44,7
Eğitim Durumu	217	100
İlkokul	3	1,4
Ortaokul	15	6,9
Lise	56	25,8
Ön lisans	50	23,0
Lisans	93	42,9
Aylık Gelir (TL)	217	100
4000 ve altı	18	8,3
4001-6000	106	48,8
6001-9000	87	40,1
9001 ve üzeri	6	2,8
Departman	217	100
Ön Büro	44	20,3
Servis	37	17,1
Mutfak	28	12,9
Kat Hizmetleri	24	11,1
Halkla İlişkiler	21	9,7
İnsan Kaynakları	14	6,5
Müşteri İlişkileri	14	6,5
Sağlık Kulübü-Spa	8	3,7
Teknik	6	2,8
Muhasebe	6	2,8
Güvenlik	5	2,3
Satış Pazarlama	4	1,8
Satın Alma	3	1,4
Eğlence/Animasyon	3	1,4
Yıl	217	100
1 yıldan az	28	12,9
1-5 arasında	100	46,1
6-10 arasında	81	37,3
11-15 arasında	5	2,3
15 ve üzerinde	3	1,4

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde 83'ünün (%32,2) kadın, 134' ünün (%61,8) ise erkek olduğu görülmektedir. İşgörenlerin yaşa göre dağılımına bakıldığında büyük bir kısmını 26-35 yaş arası (n=82; %37,8) kişiler oluşturmaktadır. Aynı zamanda araştırmaya katılan işgörenlerin %29,5'ini (n=64) 36-45 yaş arası; %21,7'sini (n=47) 25 yaş ve altı; %9,2'sini (n=20) 46-55 yaş arası; %1,8'ini (n=4) 56 yaş ve üzerindeki kişiler oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre işgören çalışma yaşının daha çok orta yaş olarak tabir edilebilecek kesimlerde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımı incelendiğinde 120'sinin (%55,3) evli, 97'sinin (%44,7) ise bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim düzeylerine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, büyük bir kısmını lisans eğitimi (n=93; %42,9) almış kişilerin oluşturduğu görülmektedir. %25,8'ini (n=56) lise; %23'ünü (n=50) ön lisans; %6,9'unu (n=15) ortaokul; %1,4'ünü (n=3) ise ilkokul mezunu kişiler oluşturduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin aylık kazanç miktarlarına bakıldığında, büyük bir kısmının 4001-6000 TL arasında (n=106, %48,8) olduğu söylenebilir. Bunun yanında 87 kişinin (%40,1) 6001-9000 TL arasında, 18 kişinin (%8,3) 4000 TL ve altında ve 6 kişinin de (%6) 9001 ve üzerinde bir gelire sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımları incelendiğinde büyük bir kısmının ön büro departmanında (n=44, %20,3) çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte %17,1'i (n=37) yiyecek içecek servis; %12,9'u (n=28) mutfak; 11,1'i (n=24) kat hizmetleri; %9,7'si (n=21) halkla ilişkiler; %6,5'i (n=14) insan kaynakları ve müşteri ilişkileri; %3,7'si (n=8) sağlık kulübü- Spa; %2,8'i (n=6) teknik ve muhasebe; %2,3'ü (n=5) güvenlik; %1,8'i (n=4) satış pazarlama; %1,4'ü (n=3) satın alma ve eğlence animasyon departmanlarında çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin mesleki deneyimlerine bakıldığında, 100 kişinin (%46,1) 1-5 yıl arasında; 81 kişinin (%37,3) 6-10 yıl arasında; 28 kişinin (%12,9) 1 yıldan az; 5 kişinin (%2,3) 11-15 yıl arasında ve 3 kişinin (%1,4) 15 yıl üzerinde turizm sektöründe çalıştığı görülmüştür.

2.4.5. Boyutlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu aşamada, araştırmaya konu olan Engel 1, Engel 2, Engel 3 ve Engel 4 boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ortaya koyulmuş ve bu değerlere ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

2.4.5.1. Engel 1 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Engel 1 olarak adlandırdığımız müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin, pazarlama araştırması odaklılık, yukarı doğru iletişim ve yönetim kademesi sayısı alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.22’de detaylandırılmıştır.

Tablo 2.22. Engel 1 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Pazarlama Araştırması Odaklılık	3,85	0,88
Müşterilerimizin ihtiyaçları hakkında düzenli olarak bilgi toplamaktayız.	3,78	0,98
Müşterilerimiz hakkında toplanan pazarlama araştırması bilgilerini genellikle kullanmaktayız.	3,76	0,80
Müşterilerimizin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri konusunda düzenli olarak bilgi toplamaktayız.	3,91	1,10
Yöneticiler olarak, müşterilerle sık sık iletişim kurmaktayız.	3,95	0,78
Yukarı Doğru İletişim	3,55	0,92
Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan işgörenimiz yönetimle de sürekli iletişim halindedir.	4,01	1,09
Müşteriyle doğrudan iletişimde bulunan işgörenden, müşteriye hizmet konusunda genellikle öneri isteriz.	3,01	1,01
Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan işgören ile sıklıkla yüz yüze iletişime geçeriz.	3,51	0,75
Otelimizde müşteri ile iletişimde olan işgören ile üst kademe yöneticiler arasındaki öncelikli iletişim aracı memolardır.	3,68	0,99
Yönetim Kademesi Sayısı	3,05	1,08
Otelimizde müşteri ile doğrudan iletişimde olan işgören ile üst yönetim arasındaki kademe sayısı oldukça fazladır.	3,05	1,08
Ölçek Ortalaması	3,62	0,95

Müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin pazarlama araştırması odaklılık boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmıştır (A.O=3,85). Otel yöneticileri müşterilerin ihtiyaçları hakkında düzenli olarak bilgi topladıklarını (A.O=3,78), toplanan bu bilgilerden genellikle yararlandıklarını (A.O=3,76) belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri konusunda da düzenli olarak bilgi topladıklarını (A.O=3,91) ve müşterilerle sık sık iletişim kurduklarını ifade etmişlerdir (A.O=3,95).

Müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin yukarı doğru iletişim boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,55). Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan işgörenin yönetimle de sürekli irtibat halinde olduğu (A.O=4,01), işgörenden müşterilere sunulan hizmet konusunda öneri aldıklarını (A.O=3,01), işgörenler ile sıklıkla yüz yüze iletişimde bulduklarını (A.O=3,51) ve bu iletişimi memorandumlar aracılığıyla (A.O=3,68) sağladıklarını belirtmişlerdir

Müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinin yönetim kademesi sayısı boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yine yüksek ortalamalar ile karşılaşılmıştır (A.O=3,05). Yöneticiler, otel işletmelerinde müşteriler ile doğrudan iletişimde olan işgören ile üst yönetim arasındaki kademe sayısının fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Genel ölçek ortalamasına göre otel yöneticileri, müşteri beklentilerinin algılanması konusunda olumlu bir tutum içerisinde olduğunu, işgörenler ile sıklıkla iletişim halinde olduklarını ancak aradaki kademe sayısının fazla olduğunu belirtmişlerdir (A.O=3,62).

2.4.5.2. Engel 2 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Engel 2 olarak adlandırdığımız yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı, hedef belirleme, görev standardizasyonu ve yapılabirlik algısı alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.23'te detaylandırılmıştır.

Tablo 2.23. Engel 2 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı	3,71	0,87
Otelimiz hizmet kalitesi için gereken kaynakları bize sağlamaktadır.	3,78	1,06
Otelimiz müşteriye daha kaliteli hizmet vermek için gerekli işletme içi programlara sahiptir.	3,90	1,03
Otelimizde hizmet kalitesini geliştiren yöneticiler diğer yöneticilere göre daha fazla ödüllendirilmektedir.	3,61	1,08
Otelimiz, satışa önem verdiği kadar müşteriye hizmet vermeye de önem vermektedir.	3,58	0,84
Hedef Belirleme	3,78	0,91
Otelimiz işgören için hizmet kalitesi hedeflerini belirlemede resmi bir süreci izlemektedir.	3,71	1,14
Otelimiz, hizmet kalitesine ilişkin spesifik hedefler belirlemeye çalışmaktadır.	3,85	0,96
Görev Standardizasyonu	3,72	0,94
Otelimiz, müşterilerine hizmet vermede tutarlılığı sağlamak için otomasyonu etkin bir şekilde kullanmaktadır.	3,71	1,02
Otelimizde, tutarlı hizmet verebilmek için işletme prosedürlerini iyileştirmeye yönelik programlar mevcuttur.	3,74	1,00
Yapılabilirlik Algısı	3,84	0,94
Otelimiz, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli kapasiteye sahiptir.	4,08	1,02
Müşterilerimize gerçekten istedikleri seviyede hizmeti vermeye kalkarsak maliyetlerimizde bir değişiklik yaşanmaz	3,55	0,70
Otelimiz, müşterilerin istedikleri seviyede hizmet verebilmek için gerekli sistemlere sahiptir.	3,90	1,03
Ölçek Ortalaması	3,76	0,69

Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı boyutuna ilişkin otel yöneticilerinin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,71). Otel yöneticileri, otelin hizmet kalitesinin yeterli düzeyde sunulabilmesi için gereken kaynakları sunduğunu (A.O=3,78), otelin daha kaliteli hizmet verebilmek adına gerekli programlara sahip olduğunu (A.O=3,90), hizmet kalitesini geliştiren yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha fazla ödüllendirildiğini (A.O=3,61) ve otelin satışa verdiği önem kadar hizmet kalitesine de önem verdiğini (A.O=3,58) ifade etmişlerdir.

Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin, hedef belirleme boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,78). Otel yöneticileri otelin işgören için hizmet kalitesi hedeflerini belirlemede resmi bir süreci izlediğini (A.O=3,71) ve

çalıştıkları otelin hizmet kalitesine ilişkin spesifik hedefler belirlemeye çalıştığını ifade etmişlerdir (A.O=3,78).

Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin, görev standardizasyonu boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,72). Yöneticiler çalıştıkları otelin, müşterilerine hizmet vermede tutarlılığı sağlamak için otomasyonu etkin bir şekilde kullandığını (A.O=3,71) ve işletme prosedürlerini iyileştirmeye yönelik programların mevcut olduğunu belirtmişlerdir (A.O=3,74).

Yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi ölçeğinin, yapılabirlik algısı boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,84). Yöneticiler çalıştıkları otelin, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli kapasiteye sahip olduğunu (A.O=4,08), müşterilerine istedikleri seviyede hizmeti vermeye kalkarlarsa maliyetlerinde bir değişiklik yaşanmayacağını (A.O=3,55) ve otelin müşterilerin istedikleri seviyede hizmet verebilmesi için gerekli sistemlere sahip olduğunu (A.O=3,90) belirtmişlerdir. Genel ölçek ortalamasına göre, otel yöneticilerinin belirlenen hizmet kalitesinin standartlara dönüştürülmesi konusuna oldukça olumlu yaklaştıkları görülmektedir. İşletme olarak hizmet kalitesine bağlı, belirli hedefleri olan ve gerekli kapasiteye sahip olduklarını belirtmişlerdir (A.O=3,76).

2.4.5.3. Engel 3 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Engel 3 olarak adlandırdığımız belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin ekip çalışması, işgören iş uyumu, teknoloji iş uyumu algılanan kontrol, denetim kontrol sistemleri rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.24'de detaylandırılmıştır.

Tablo 2.24. Engel 3 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ekip Çalışması	3,65	0,98
Kendimi hem çalıştığım departmanın hem de otelin bir parçası olarak görmekteyim.	3,40	0,79
Çalıştığım departmandaki ve otelin genelindeki tüm çalışma arkadaşlarım, müşterilere hizmet vermek için ekip çalışmasına katkıda bulunur.	3,61	0,77
Diğer çalışma arkadaşlarımla işlerini en iyi şekilde yapmaları için sorumluluk hissetmekteyim.	3,65	0,69
Çalışma arkadaşlarımla rekabet etmek yerine iş birliği yaparız.	3,48	0,50
Kendimi işletmenin önemli bir üyesi olarak hissetmekteyim.	3,63	1,00
İşgören-İş Uyumu	3,58	0,70
Verilen işleri iyi yaptığımı düşündüğüm için kendimi iyi hissediyorum.	3,84	0,81
Çalıştığım otel, iş konusunda uzman ve nitelikli kişileri işe alır	3,32	0,73
Teknoloji- İş Uyumu	3,59	1,05
Çalıştığım otel, işimi en iyi şekilde yapabilmem için gerekli olan araç ve gereçleri sağlamaktadır.	3,59	1,05
Algılanan Kontrol	3,30	0,72
İşimi yaparken kontrolüm dışında olan sorunları çözmek için çok zaman harcıyorum.	3,36	0,78
İşimi yaparken müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak için tamamen özgür olduğumu düşünmekteyim.	2,95	0,65
Çok fazla müşteri aynı anda hizmet talep ettiği zaman, yaptığım iş üzerinde kontrolüm olmadığını hissetmekteyim.	3,42	0,63
İşimdeki hayal kırıklıklarından biri müşterilere hizmet ederken diğer çalışanlara bağlı kalmak zorunda olmamdır.	3,47	0,96
Denetim Kontrol Sistemleri	3,28	0,87
Yöneticimin iş performansım hakkındaki değerlendirmesi müşterilerle ne kadar iyi iletişimde olduğumu da kapsamaktadır.	3,37	1,04
İşletmemizde müşterilere iyi hizmet vermek için özel çaba sarf etmek, daha fazla kazanmak veya takdir edilmekle sonuçlanmaktadır.	3,11	0,93
İşletmemizde, müşterilerine en iyi hizmeti veren çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirilme olasılığı vardır.	3,35	0,88
Rol Çatışması	3,15	0,94
İş yerindeki evrak işleri, müşterilerime etkili bir şekilde hizmet etme konusunda baskı uygular.	3,49	1,02
İşletmemiz, satış yapmaya çok fazla odaklandığında müşterilere gereği gibi hizmet etmek zorlaşmaktadır.	3,01	0,87
Müşterilerimin ve yönetimin benden yapmamı istediği şeyler genellikle aynıdır.	3,12	0,65
Çalıştığım otel ve ben işimin nasıl yapılması gerektiği konusunda aynı fikirlere sahibiz.	3,00	0,60
Rol Belirsizliği	3,33	0,76
İşimde ne yapmam gerektiği konusunda yönetimden yeterli oranda bilgi almaktayım.	3,41	0,69
Çoğunlukla işletmemin müşterilere sunduğu hizmetleri anladığımı düşünüyorum.	3,18	0,83
İşimi etkileyen değişikliklere ayak uydurabiliyorum.	3,78	0,91
Müşterilerle etkili bir şekilde etkileşime girme konusunda işletme tarafından iyi eğitildiğimi hissetmekteyim	3,12	0,80
Yöneticimin performansımı değerlendirirken işimle ilgili hangi yönlere daha fazla önem verdiğinden eminim.	3,16	0,75
Ölçek Ortalaması	3,36	0,53

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin ekip çalışması boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,65). İşgörenler kendini hem çalıştığı departmanın hem de otelin bir parçası olarak görmekte (A.O=3,40), tüm çalışma arkadaşlarının müşterilere

hizmet vermek için ekip çalışmasına katkıda bulunduğunu (A.O=3,61), diğer çalışma arkadaşlarının işlerini en iyi şekilde yapmaları için sorumluluk hissettiğini (A.O=3,65), çalışma arkadaşlarıyla rekabet etmek yerine iş birliği yaptığını (A.O=3,48) ve kendini işletmenin önemli bir üyesi olarak hissettiğini (A.O=3,63) ifade etmişlerdir.

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin işgören- iş uyumu boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,58). İlgili işgörenler verilen işleri iyi yaptığı zaman kendini iyi hissettiğini (A.O=3,84) ve çalıştığı otelin iş konusunda uzman ve nitelikli kişileri işe aldığını (A.O=3,32) ifade etmişlerdir. İşgörenlerin, belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin teknoloji-iş uyumu boyutuna ilişkin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yine yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,59). İşgörenler çalıştığı otelin, işini iyi yapabilmesi için gerekli olan araç ve gereçleri sağladığını (A.O=3,59) belirtmişlerdir.

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin algılanan kontrol boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,30). Araştırmaya konu olan işgörenler, işini yaparken kontrolü dışında olan sorunları çözmek için çok zaman harcadığını (A.O=3,36), müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tamamen özgür olduğunu düşündüğünü (A.O=2,95), çok fazla müşteri aynı anda hizmet talep ettiği zaman, yaptığı iş üzerinde kontrolü olmadığını hissettiğini (A.O=3,42), işindeki hayal kırıklıklarından birinin müşterilere hizmet ederken diğer çalışanlara bağlı kalmak zorunda olduğunu (A.O=3,47) belirtmişlerdir

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin denetim kontrol sistemleri boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,28). Bu bulgulara göre işgörenler, yöneticilerinin onların performansı hakkındaki değerlendirmelerinde müşterilerle iletişim düzeyini de dikkate aldığını (A.O=3,37), işletmede müşterilere iyi hizmet vermek için özel çaba sarf etmenin, daha fazla kazanmak veya takdir edilmekle sonuçlandığını (A.O=3,11) ve müşterilere en iyi hizmeti veren çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirilme olasılığının olduğunu (A.O=3,35) belirtmişlerdir.

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin rol çatışması boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,15). İşgörenler, iş yerindeki evrak işlerinin, müşterilerine etkili bir şekilde hizmet etmesini zorlaştırdığını (A.O=3,49), işletmenin, satış yapmaya çok fazla odaklandığından müşterilere gereği gibi hizmet etmeyi zorlaştırdığını (A.O=3,01), müşterilerimin ve yönetimin ondan yapmasını istediği şeylerin genellikle aynı olduğunu (A.O=3,12), otel ve kendisinin yapılan işlerin nasıl yapılması gerektiği konusunda aynı fikirlere sahip olduğunu (A.O=3,00) ifade etmişlerdir.

Belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinin rol belirsizliği boyutuna ilişkin yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,33). Araştırmaya katılan işgörenin işinde ne yapması gerektiği konusunda yeterli oranda bilgi aldığını (A.O=3,41), müşterilere sunduğu hizmetleri anladığını (A.O=3,18), işini etkileyen değişkenlere ayak uydurabildiğini (A.O=3,78), müşterilerle etkili bir şekilde etkileşime girme konusunda işletme tarafından iyi eğitildiğini düşündüğünü (A.O=3,12) ve yöneticisinin performansını değerlendirirken hangi yönere daha fazla önem verdiğinden emin olduklarını (A.O=3,16) ifade etmişlerdir. Genel ölçek ortalamasına göre, işgörenlerin ekip çalışmasına katkı sağladığını, gerekli teknolojik altyapının varlığını ve işletmenin nitelikli kişileri işe aldığı söylenebilir. Bununla beraber işgörenler performanslarının değerlendirilmesinde nelerin dikkate alındığını bildiğini ve rol belirsizliği yaşamadığını ifade etmişlerdir. Ancak işgörenler yaptığı işle ilgili yeterli seviyede kontrole sahip olmadıklarını ve evrak işlerinin ve satışa daha fazla verilen önemin işgören üzerinde baskı yarattığı sonuçlarına ulaşılmıştır (A.O=3,36).

2.4.5.4. Engel 4 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalamalar

Engel 4 olarak adlandırdığımız hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğinin, yatay iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma eğilimi alt boyutlarına yönelik aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2.25’de detaylandırılmıştır.

Tablo 2.25. Engel 4 Boyutuna İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Yatay İletişim	2,59	0,95
Reklamdan sorumlu yöneticiler, verilen sözlerin gerçekçiliği hakkında çalışanlara danışmaktadır.	2,64	0,89
Genellikle otelimizin reklam kampanyalarında verilen vaatlerden daha önceden haberimiz olur	2,63	1,02
Çalışanlar, müşterilere sunulacak hizmet kalitesi düzeyini görüşmek için operasyon birimindeki kişilerle iletişime geçer.	2,57	0,95
İşletmenin müşterilere hizmet etme politikaları, müşterilere hizmet veren diğer departmanlar ile de uyumludur.	2,53	1,11
Aşırı Vaatlerde Bulunma Eğilimi	3,51	0,98
Yoğun rekabet, otel içinde yeni işlerin yaratılması için baskı uygular.	3,40	0,70
Rakiplerimiz, yeni müşteriler kazanma adına tutamayacakları sözler vermektedir.	3,63	0,55
Ölçek Ortalaması	2,84	0,86

Hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğinin, yatay iletişim boyutuna ilişkin işgörenlerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında düşük ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=2,59). Reklamdan sorumlu kişilerin verilen sözlerin gerçekçiliği hakkında çalışanlara danışmadığı sonucuna ulaşılmıştır (A.O=2,64). Bununla birlikte işgörenler reklam kampanyalarında verilen vaatlerden önceden haberinin tam anlamıyla olmadığını belirtmişlerdir (A.O=2,63). Son olarak sunulacak hizmet kalitesi düzeyi için işgörenin operasyon birimindeki kişilerle iletişime çok sık geçmediği (A.O=2,59) ve otelin hizmet etme politikalarının diğer departmanlar ile tam anlamıyla uyumlu olmadığı (A.O=2,53) sonuçlarına varılmıştır

Hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğinin, aşırı vaatlerde bulunma eğilimi boyutuna ilişkin işgörenlerin vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (A.O=3,51). İşgörenler, yoğun rekabetin otel içinde yeni işlerin yaratılmasına neden olduğunu (A.O=3,40) ve rakiplerin yeni müşteriler kazanmak için tutamayacakları sözler verdiklerini (A.O=3,63) belirtmişlerdir.

Genel ölçek ortalamasına bakıldığında dış iletişim boyutunun diğer boyut ortalamalarına göre daha düşük ortalamaya sahip olduğu söylenebilir (A.O=2,84). Buradan hareketle işletme içi iletişimin yeterli seviyede olmadığı, özellikle tutundurma faaliyetleri çerçevesinde verilen kararlardan işgörenlerin haberdar edilmemesi ve görüşlerinin alınmadığı bu durumun ise işgörenler üzerinde baskı yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.4.6. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik T Testi Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığı analiz edilmiştir. İki grubun söz konusu olduğu durumlar için t testi , ikiden fazla grubun söz konusu olduğu durumlarda ise One-Way Anova testi uygulanmıştır. Parametrik testlerin yapılabilmesi için veri setinin normal bir dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple analiz öncesinde veri setinin normallik durumu basıklık ve çarpıklık değerleri yoluyla kontrol edilmiş ve veriler normal dağıldığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

2.4.6.1. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi

Bu bölümde Engel 1, Engel 2, Engel 3 ve Engel 4 alt boyutlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili analizlere yer verilecektir.

Tablo 2.26. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 1)

Özellik	Müşteri Beklentileri Algılama			
	Pazarlama Araştırması Odaklılık		Yukarı Doğru İletişim	
Cinsiyet	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar				
Kadın	3,68	0,90	3,73	0,87
Erkek	4,03	1,04	4,00	0,98
Bağ. Ör. t testi	t=2,32	p=0,02	t= 2,33	p=0,95

Tablo 2.26' da görüldüğü üzere, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Bağımsız grup t testi sonucuna göre, pazarlama araştırması odaklılık (t=2,32; p<.05) boyutunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık yaratırken, yukarı doğru iletişim boyutunun ise anlamlı bir farklılığa (t=2,33; p>.05) sahip olmadığını göstermiştir. Bu noktada pazarlama araştırmasına odaklanma konusuna erkek yöneticilerin daha fazla eğilim gösterdiği söylenebilir.

Tablo 2.27. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 2)

Özellik	Müşteri Beklentileri Algılama					
	Yönetimin H. Kalitesine Bağ.		Görev Standardizasyonu		Yapılabilirlik Algısı	
Cinsiyet	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar						
Kadın	3,59	1,03	3,32	0,97	3,67	0,93
Erkek	3,85	0,63	4,16	0,69	4,03	0,92
Bağ. Ör. t testi	t=2,23	p=0,00	t=1,25	p=0,00	t=2,84	p=0,57

Tablo 2.27'de görüldüğü üzere otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılama ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesini oluşturan alt boyutların aritmetik

ortalamalarının farklılık testleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Bağımsız grup t testi sonucuna göre, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ($t=2,23$; $p<.05$) ve görev standardizasyonu ($t=1,25$; $p<.05$) boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Bununla beraber yapılabirlik algısı alt boyutunun ($t=2,84$; $p>.05$) cinsiyete göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre erkeklerin kadın yöneticilere oranla hem hizmet kalitesine daha bağlı olduğunu hem de görev standardizasyonunu daha iyi sağladığı söylenebilir.

Tablo 2.28. Hizmetin Sunulmasında Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 3)

Özellik	Sunulan Hizmet									
	Ekip Çalışması		Rol Belirsizliği		Rol Çatışması		Algılanan Kontrol		İşgören-İş Uyumu	
Cinsiyet	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar										
Kadın	3,49	0,96	3,23	0,67	2,84	0,81	3,41	0,66	3,53	1,06
Erkek	3,58	1,03	3,39	0,80	3,04	0,91	3,26	0,78	3,61	1,20
Bağ. Ör. t testi	t=0,69 p=0,20		t=1,53 p=0,25		t=1,63 p=0,39		t=1,44 p=0,00		t=0,05 p=0,11	

Tablo 2.28’de görüldüğü gibi, belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Bağımsız grup t testi sonucuna göre, algılanan kontrol alt boyutunun ($t=1,44$; $p<.05$) anlamlı şekilde farklılaştığını göstermiştir. Diğer alt boyutlar olan ekip çalışması ($t=0,69$; $p>.05$), rol belirsizliği ($t=1,53$; $p>.05$), rol çatışması ($t=1,63$; $p>.05$) ve işgören iş uyumunda cinsiyete göre herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu sonuca göre kadın işgörenlerin erkek işgörene oranla algılanan kontrollerinin daha iyi olduğu düşünülebilir.

Tablo 2.29. Dış İletişimde Cinsiyete Göre Farklılıklar (Engel 4)

Özellik	Dış İletişim			
	Yatay İletişim		Aşırı Vaatlerde Bulunma	
Cinsiyet	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar				
Kadın	2,50	1,18	3,41	1,14
Erkek	2,65	1,03	3,57	1,11
Bağ. Ör. t testi	t=0,98		p=0,03	
			t=1,03 p=0,64	

Tablo 2.29’da görüldüğü gibi, hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçөгünü oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri cinsiyet değişkenine göre incelenmiştir. Bağımsız grup t testi sonucuna göre, yatay iletişim ($t=0,98$; $p<.05$) alt boyutunun anlamlı bir farklılığa sahip olduğu, aşırı vaatlerde bulunma altı boyutunun ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa ($t=1,03$; $p>.05$) sahip olmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada yatay iletişim kurma konusunda erkek işgörenlerin daha fazla eğilim gösterdiği söylenebilir.

2.4.7. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik Anova Testi Analizi

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmaya katılan yönetici ve işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılaşma olup olmadığı analiz edilmiştir. İki den fazla grubun söz konusu olduğu durumlar için One-Way Anova testi uygulanmıştır. Parametrik testlerin yapılabilmesi için veri setinin normal bir dağılım göstermesi gerekmektedir. Bu sebeple analiz öncesinde veri setinin normallik durumu basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiş ve veriler normal dağıldığı için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir.

2.4.7.1. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesi

Bu bölümde Engel 1, Engel 3, Engel 3 ve Engel 4 Boyut ve alt boyutlarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili analizlere yer verilecektir.

Tablo 2.30. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 1)

Özellik	Müşteri Beklentileri Algılama			
	Pazarlama Araştırması Odaklılık		Yukarı Doğru İletişim	
Yaş Grupları	A.O	S.S	A.O	S.S
25 ve altı	2,91	1,58	4,33	0,57
26-35 arası	4,06	0,97	3,85	0,85
36-45 arası	3,82	0,90	3,95	0,96
46-55 arası	3,70	1,55	3,57	1,11
56 ve üzeri	3,17	1,46	4,03	0,46
Anova	F=2,07	P=0,08	F=1,39	P=0,13

Tablo 2.30'da görüldüğü üzere, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamasını oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri yaş değerine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, pazarlama araştırması odaklılık (F=2,07; p>.05) ve yukarı doğru iletişimin (F=1,39; p>.05) yaş grupları açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 2.31. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 2)

Özellik Yaş	Kalite Standartları					
	Yönetimin H. Kalitesine Bağ.		Görev Standardizasyonu		Yapılabilirlik Algısı	
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
25 ve altı	3,75	0,43	4,16	0,28	4,88	0,19
26-35 arası	3,67	,089	3,63	1,08	3,80	0,91
36-45 arası	3,77	0,74	3,83	0,86	3,81	0,85
46-55 arası	3,41	1,02	3,55	0,94	3,82	1,17
56 ve üzeri	4,60	0,67	3,78	0,56	4,38	0,95
Anova	F= 4,40	p=0,00	F=0,98	p=0,41	F=1,56	p=0,18

Tablo 2.31’de görüldüğü üzere otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılama ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesini oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri yaş değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı boyutunda (F=4,40; p<.05) anlamlı bir farklılık tespit edilirken, diğer boyutlarında herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene’s testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmıştır. Varyansların eğitim durumu (p>.05) için homojen olduğunun tespit edilmesi nedeniyle, Tukey çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre yaşı 56 ve üzerinde olan yöneticilerin (A.O=4,60), 26-35 yaş (A.O=3,67) ve 46-55 (A.O=3,41) yaş aralığında olan kişilere göre hizmet kalitesine daha bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 2.32. Hizmetin Sunulmasında Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 3)

Özellik Yaş	Sunulan Hizmet									
	Ekip Çalışması		Rol Belirsizliği		Rol Çatışması		Algılanan Kontrol		İşgören-iş Uyumu	
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
25 ve altı	3,57	1,07	3,24	0,77	3,11	1,00	3,31	0,69	3,68	1,22
26-35 arası	3,66	1,00	3,45	0,73	2,93	0,87	3,43	0,79	3,66	1,15
36-45 arası	3,39	1,03	3,25	0,79	2,95	0,89	3,28	0,72	3,42	1,07
46-55 arası	3,57	0,85	3,14	0,52	2,75	0,57	3,03	0,58	3,50	1,32
56 ve üzeri	3,55	0,59	3,95	0,85	3,12	0,43	3,18	0,80	3,50	0,00
Anova	F=0,61	p=0,61	F=1,86	p=0,11	F=0,67	p=0,61	F=1,33	p=0,25	F=0,49	p=0,73

Tablo 2.32’de görüldüğü üzere, işgörenlerin belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri yaş değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, ekip çalışması (F=0,61; p>.05), rol belirsizliği (F=1,86; p>.05), rol

çatışması ($F=0,67$; $p>.05$), algılanan kontrol ($F=1,33$; $p>.05$), işgören iş uyumu ($F=0,49$; $p>.05$) gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.33. Dış İletişimde Yaşa Göre Farklılıklar (Engel 4)

Özellik	Dış İletişim			
	Yatay İletişim		Aşırı Vaatlerde Bulunma	
Yaş Grupları	A.O	S.S	A.O	S.S
25 ve altı	2,58	1,17	3,53	1,17
26-35 arası	2,60	1,10	3,61	1,09
36-45 arası	2,48	1,03	3,28	1,15
46-55 arası	2,72	1,02	3,75	1,09
56 ve üzeri	3,37	1,58	3,87	0,478
Anova	F=0,72	p=0,57	F=1,18	p=0,32

Tablo 2.33’de görüldüğü üzere, işgörenlerin hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri yaş değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, yatay iletişim ($F=0,61$; $p>.05$) ve aşırı vaatlerde bulunma ($F=1,18$; $p>.05$) gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

2.4.7.2. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Eğitime Göre İncelenmesi

Bu bölümde Engel 1, Engel 2, Engel 3 ve Engel 4 alt boyutlarının eğitime göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili analizlere yer verilecektir.

Tablo 2.34. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 1)

Özellik	Müşteri Beklentileri Algılama			
	Pazarlama Araştırması Odaklılık		Yukarı Doğru İletişim	
Eğitim Grupları	A.O	S.S	A.O	S.S
İlkokul	-	-	-	-
Ortaokul	-	-	-	-
Lise	2,93	1,65	2,31	1,44
Ön lisans	3,60	0,78	3,95	0,86
Lisans	3,88	1,11	3,92	0,86
Lisansüstü	4,58	0,49	4,08	0,62
Anova	F=1,93	p=0,00	F=1,88	p=0,00

Tablo 2.34’te görüldüğü üzere, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamasını oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri eğitim değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucuna göre, pazarlama araştırması odaklılık ($F=1,93$; $p<.05$) ve yukarı doğru iletişim ($F=1,88$; $p<.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene's testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınıanmıştır. Varyansların ($p<.05$) eğitim durumu için homojen olmadığı tespit edilmesi nedeniyle, Tamhanes çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre lisansüstü eğitim alan yöneticilerin (A.O=4,58), lise (A.O=2,93), ön lisans (A.O=3,60) ve lisans (A.O=3,88) düzeyinde eğitim alanlara göre daha fazla pazarlama araştırmasına odaklandığı söylenebilir. Bununla beraber yine lisansüstü ve lisans düzeyinde eğitim alan kişilerin (A.O=3,92), lise düzeyinde eğitim alan kişilere (A.O=2,31) göre daha fazla iletişim kurduğu söylenebilir.

Tablo 2.35. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 2)

Özellik	Kalite Standartları					
	Eğitim	Yönetimin H. Kalitesine Bağ.		Görev Standardizasyonu		Yapılabilirlik Algısı
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
İlkokul	-	-	-	-	-	-
Ortaokul	-	-	-	-	-	-
Lise	3,02	1,16	3,36	1,16	3,51	1,25
Ön lisans	3,83	0,55	3,43	1,20	4,05	0,80
Lisans	3,71	0,91	3,74	0,89	3,79	0,97
Lisansüstü	3,97	0,52	4,23	0,43	4,11	0,56
Anova	F=3,02	p=0,03	F=3,2z	p=0,02	F=1,56	p=0,19

Tablo 2.35'de görüldüğü gibi, yöneticilerin müşteri beklentilerini algılama ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesi alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının farklılık testleri eğitim değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ($F=3,02$; $p<.05$) ve görev standardizasyonu ($F=1,56$; $p<.05$) boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu işlemin ardından Anova sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığını belirlemek gerekmektedir.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi yaş grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene's testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınıanmıştır. Varyansların ($p<.05$) eğitim durumu için homojen olmadığı tespit edilmesi nedeniyle, Tamhanes çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre lisansüstü eğitim alan yöneticilerin (A.O=3,97), ön lisans (A.O=3,83) ve lisans (A.O=3,71) düzeyinde eğitim alanlara göre daha fazla pazarlama araştırmasına odaklandığı

söylenbilir. Bununla beraber lisansüstü eğitim alanların (A.O=4,23), ön lisans (A.O=3,43) ve lisans (A.O=3,74) düzeyinde eğitim alan kişilere göre görev standardizasyonunun daha fazla olduğu söylenbilir.

Tablo 2.36. Hizmetin Sunulmasında Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 3)

Özellik	Sunulan Hizmet											
	Eğitim		Ekip Çalışması		Rol Belirsizliği		Rol Çatışması		Algılanan Kontrol		İşgören-İş Uyumu	
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
İlkokul	2,98	0,11	3,93	0,11	2,83	1,04	3,66	0,57	2,66	1,52		
Ortaokul	2,84	0,07	3,20	0,57	2,98	0,78	3,25	0,77	3,20	1,06		
Lise	3,45	0,92	3,42	0,84	2,95	0,81	3,34	0,71	3,39	1,13		
Ön lisans	3,54	0,97	3,18	0,65	2,97	0,86	3,49	0,60	3,75	1,09		
Lisans	3,66	1,08	3,35	0,77	2,97	0,94	3,22	0,81	3,69	1,17		
Lisansüstü	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anova	F=1,39 p=0,05		F=1,26 p=0,28		F=0,02 p=0,99		F=1,29 p=0,27		F=1,77 p=0,13			

Tablo 2.36’da görüldüğü üzere, işgörenlerin belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri eğitim değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, sadece ekip çalışması alt boyutunun (F=1,39; p<.05) anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi eğitim grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene’s testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmıştır. Varyansların (p<.05) eğitim durumu için homojen olmadığı tespit edilmesi nedeniyle, Tamhanes çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre lisans düzeyinde (A.O=3,66) eğitim alan yöneticilerin ilkokul (A.O=2,98) ve ortaokul (A.O=2,84) düzeyinde eğitim alan kişilere oranla daha fazla ekip çalışmasına uyum sağladığı söylenbilir.

Tablo 2.37. Dış İletişimde Eğitime Göre Farklılıklar (Engel 4)

Özellik	Dış İletişim			
	Yatay İletişim		Aşırı Vaatlerde Bulunma	
Eğitim	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar				
İlkokul	3,08	0,87	4,00	0,50
Ortaokul	2,85	0,75	2,86	0,91
Lise	2,74	0,99	3,50	1,02
Ön lisans	2,67	1,11	3,53	1,09
Lisans	2,40	1,18	3,60	1,22
Lisansüstü	-	-	-	-
Anova	F=1,35 p=0,25		F=1,54 p=0,19	

Tablo 2.37’de görüldüğü üzere, işgörenlerin hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri tecrübe değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yatay iletişim (F=1,35; p>.05) ve aşırı vaatlerde bulunma (F=1,54; p>.05) gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

2.4.7.3. Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 Boyutlarının Tecrübeye Göre İncelenmesi

Bu bölümde Engel 1, Engel 2, Engel 3 ve Engel 4 alt boyutlarının tecrübeye göre farklılaşım farklılaşmadığı ile ilgili analizlere yer verilecektir.

Tablo 2.38. Müşteri Beklentilerinin Algılanmasında Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 1)

Özellik	Müşteri Beklentileri Algılama			
	Pazarlama Araştırması Odaklılık		Yukarı Doğru İletişim	
Tecrübe	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S
1 yıldan az	3,45	1,36	3,98	0,49
1-5 yıl ara.	3,68	1,23	3,59	1,12
6-10 yıl ara.	4,14	0,77	3,78	0,60
11-15 yıl ara.	4,25	0,20	4,21	0,08
15 ve üzeri	4,50	0,72	4,62	0,30
Anova	F=2,43	p=0,01	F=2,19	p=0,00

Tablo 2.38’de görüldüğü üzere yöneticilerin müşteri beklentilerini algılamasını oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri tecrübe değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, pazarlama araştırması odaklılık (F=2,43; p<.05) ve yukarı doğru iletişim (F=2,19; p<.05) boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi tecrübe grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene’s testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmıştır. Varyansların (p<.05) tecrübe durumu için homojen olmadığı tespit edilmesi nedeniyle, Tamhanes çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olan yöneticilerin (A.O=4,50), 1 yıldan az (A.O=3,45), 1-5 yıl arasında (A.O=3,68) ve 6-10 yıl arasında (A.O=4,14), tecrübeye sahip olanlara göre daha fazla pazarlama araştırmasına odaklandığı söylenebilir. Bununla beraber 11-15 yıl tecrübeye sahip olan yöneticilerin (A.O=4,21), 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip

olan yöneticilere (A.O=3,78), oranla daha fazla yukarı doğru iletişim kurduğu söylenebilir.

Tablo 2.39. Kalitenin Standartlara Dönüştürülmesinde Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 2)

Özellik	Kalite Standartları					
	Yönetimin Hizmet Kalitesine Bağlılığı		Görev Standardizasyonu		Yapılabilirlik Algısı	
Tecrübe	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
Gruplar						
1 yıldan az	3,20	0,87	3,02	0,51	4,26	0,82
1-5 yıl ara.	3,68	0,93	3,56	1,01	3,66	1,05
6-10 yıl ara.	3,57	0,80	3,80	0,95	4,01	0,77
11-15 yıl ara.	3,75	0,00	4,00	0,00	3,70	0,11
15 ve üzeri	4,00	0,41	4,66	0,25	4,16	0,65
Anova	F=2,73	p=0,03	F=2,91	p=0,02	F=1,98	p=0,10

Tablo 2.39’da görüldüğü üzere, otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılama ve bunları kalite standartlarına dönüştürmesi alt boyutunun aritmetik ortalamalarının farklılık testleri tecrübe değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı (F=2,73; p<.05) ve görev standardizasyonu (F=2,91; p<.05) alt boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yapılan analizden sonra ortaya çıkan farklılığın hangi tecrübe grubundan kaynaklandığının belirlenmesi için Levene’s testi yapılmış ve grup dağılım varyanslarının homojen olup olmadığı sınanmıştır. Varyansların (p<.05) tecrübe durumu için homojen olmadığı tespit edilmesi nedeniyle, Tamhanes çoklu karşılaştırma testi yapılmasına karar verilmiştir. Test sonuçlarına göre 6-10 yıl arasında tecrübeye sahip olan yöneticilerin (A.O=3,57), 1 yıldan daha az tecrübeye sahip olanlara göre (A.O=3,20) hizmet kalitesine daha bağlı olduğu söylenebilir. Bunun yanında 15 yıl ve üzerinde tecrübeye sahip olanların (A.O=4,66), 1 yıldan az (A.O=3,02), 1-5 yıl arasında (A.O=3,66), 6-10 yıl arasında (A.O=3,80) tecrübeye sahip olanların görev standardizasyonuna daha bağlı olduğu söylenebilir.

Tablo 2.40. Hizmetin Sunulmasında Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 3)

Özellik	Sunulan Hizmet									
	Tecrübe	Ekip Çalışması		Rol Belirsizliği		Rol Çatışması		Algılanan Kontrol		İşgören- İş Uyumunu
Gruplar	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S	A.O	S.S
1 yıldan az	3,50	1,07	3,20	0,68	2,92	0,79	3,25	0,58	3,64	1,21
1-5 yıl ara.	3,51	0,99	3,33	0,78	2,94	0,90	3,27	0,78	3,49	1,20
6-10 yıl ara.	3,54	1,01	3,31	0,74	3,02	0,88	3,35	0,71	3,72	1,00
11-15 yıl ara.	3,96	0,74	3,64	0,68	2,50	1,00	4,05	0,71	2,30	1,39
15 ve üzeri	4,73	0,30	4,26	0,61	3,33	0,28	3,41	1,04	4,16	0,76
Anova	F=1,28	p=0,27	F=1,56	P=0,18	F=0,59	P=0,66	F=1,42	p=0,22	F=1,30	p=0,59

Tablo 2.40'ta görüldüğü üzere, belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri tecrübe değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, ekip çalışması (F=1,28; p>.05), rol belirsizliği (F=1,56; p>.05), rol çatışması (F=0,59; p>.05), algılanan kontrol (F=1,42; p>.05), işgören iş uyumu (F=1,30; p>.05) gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 2.41. Dış İletişimde Tecrübeye Göre Farklılıklar (Engel 4)

Özellik	Dış İletişim				
	Yatay İletişim		Aşırı Vaatlerde Bulunma		
Tecrübe	S.S	A.O	S.S	A.O	A.O
1 yıldan az	3,37	1,12	2,29	1,09	1,09
1-5 yıl ara.	3,51	1,12	2,53	1,13	1,13
6-10 yıl ara.	3,52	1,17	2,75	1,03	1,03
11-15 yıl ara.	3,60	0,41	3,05	1,08	1,08
15 ve üzeri	4,50	0,50	2,16	1,18	1,18
Anova	F=0,68	p=0,60	F=1,37	p=0,24	

Tablo 2.41'de görüldüğü üzere, hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki farkı oluşturan boyutların aritmetik ortalamalarının farklılık testleri tecrübe değişkenine göre incelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, yatay iletişim (F=0,68; p>.05) ve aşırı vaatlerde bulunma (F=1,37; p>.05) gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyada büyük bir hızla gelişmeye devam eden hizmet sektörünün sağlamış olduğu faydalardan daha fazla pay almak isteyen ülkeler arasındaki rekabet her geçen gün artmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün önemli bir alanı olan turizm işletmelerinde bu durum çok daha önemli bir hal almıştır. Değişen müşteri istek ve beklentileri, ekonomik koşullar, siyasal ve ekonomik krizler, kalifiyeli işgören sorunları müşterilere beklediği hizmeti sunmayı zorlaştırmaktadır (Kandampully ve Suhartanto, 2000: 346).

Farklılaşan müşteri isteklerini yerine getirebilmek ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için işletmelerin sundukları hizmet kalitesini beklentilerin üzerine çıkarması gerekmektedir. Diğer bir ifade ile kaliteli hizmet sunan işletmelerin daha yüksek karlılık ve verimlilik elde edeceği, pazar paylarını büyütebileceği, işletmeye bağlı müşteriler yaratabileceği aşikardır (Parasuraman vd., 1990: 2). Bu doğrultuda son yıllarda, hizmet kalitesinin önemi gün geçtikçe artmış ve işletmeler bazında dikkate alınmaya başlamıştır. Kaliteli hizmet sunmanın ilk aşaması ise işletmenin sunduğu kalite düzeyini belirlemesi yani hizmet kalitesinin ölçülmesidir.

Yapılan literatür taramasında hizmet kalitesi ölçümünde farklı yaklaşım ve modellerin olmasına rağmen, en yaygın hizmet kalitesi ölçüm aracının Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1988) tarafından geliştirilen Servqual ölçeği olduğu söylenebilir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985, 1988; Babakus ve Boller, 1992; Asubonteng vd., 1996; Lam, 1997; Eleren ve Kılıç, 2007; Ramsaran-Fowdar, 2007; Wu vd., 2009; Chand, 2010, Shaikh ve Khan, 2011; Keskin, 2013; Manav, 2017). Hizmet kalitesinin ölçümü konusunda kullanılan diğer yöntemler ise toplam kalite yöntemi (Feigenbaum, 1997), Servperf (Cronin ve Taylor 1994; Durvasula, 1999; Nadiri ve Hussain, 2005; Koçoğlu

ve Aksoy, 2012; Özsoy ve Tayfun, 2020), kritik olaylar yöntemi (Flanagan, 1954; Keaveney, 1995; Gilbert ve Morris, 1995; Yetiş, 2018), hizmet barometresi, istatistiksel yöntemler, karşılaştırma (Eryılmaz, 2009), grup mülakat yöntemi olarak sıralanabilir.

İncelenen çalışmalara bakıldığında çoğunlukla müşterilerin kaliteyi nasıl değerlendirdiğine odaklanılmış, yönetici ve işgörenlerin görüşlerine yer verilmediği tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile müşterilerin beklentileri ile algılamaları karşılaştırılmakta ve aradaki farklar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Elde edilen bu fark, kalite derecesinin yeterliliğini veya geliştirme yapılması gerekliliğini göstermektedir. Hizmeti alan kişiler kadar hizmeti sunan kişilerin de görüşlerinin alınması hizmet kalitesinin olması gerektiği gibi sunulması açısından oldukça önem arz etmektedir. Ancak yapılan literatür taramasında hizmet kalitesinin ölçülmesiyle ilgili yönetici ve işgörenlerin görüşlerine başvuran sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Literatürde görülen bu eksiklik yapılan çalışmanın odak noktası olmuş ve hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin yani hizmet kalitesinin yeterli düzeyde sunulmamasının altında yatan alt nedenlerin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Bunun yanı sıra araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar özellikle otel işletmelerinin hizmet kalitesinde yaşadıkları sorunları çözmesi açısından bir kaynak niteliğindedir. Ayrıca hizmet kalitesi aksaklıkları olarak ele aldığımız 4 Engel boyutu ve ifadelerinin Türkçe yazılmış literatürde yeteri kadar çalışılmamasının literatüre ciddi bir katkı sağlayacağı söylenebilir.

Yukarıda belirlenen amaç doğrultusunda öncelikle literatür taranmış ve kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan hizmet kavramı, hizmet kalitesi ve kriterleri, hizmet kalitesi modelleri, otel işletmelerinde hizmet kalitesi yönetimi, hizmet kalitesinin önündeki engellere ilişkin kavramsal altyapı oluşturulmuştur. Bununla beraber, belirlenen engellerin ortaya çıkarılması amacıyla alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda 217 otel yöneticisi ve 217 işgörene ulaşılmıştır. Söz konusu engelleri ortaya çıkarabilmek için veriler istatistik programlarına yüklenmiş ve uygun analiz teknikleri kullanılarak

analize tabii tutulmuştur. Öncelikli olarak veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığını değerlendirmek amacıyla çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda veri dağılımının normallik varsayımını karşıladığı görülmüştür. Ayrıca her bir boyut için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Bunun yanında demografik bilgilere yer verilmiş, ifadelerin aritmetik ortalamaları alınarak yorumlar yapılmıştır. Elde edilen bulgular, otel işletmelerinde hangi engelin daha fazla ortalamaya sahip olduğunu, hangi engelin gözden kaçtığını göstermektedir. Yapılan analizlere ek olarak demografik değişkenlerin farklılık yaratıp yaratmadığına bakılmış ve bu doğrultuda yorumlar geliştirilmiştir.

Araştırmanın Literatüre Katkıları

Yapılan araştırmanın teorik açıdan literatüre sağladığı ilk katkı, araştırma kapsamında kullanılan Parasuraman, Berry ve Zeithaml (1991) tarafından geliştirilen ölçeğin hem güvenilir hem de geçerli olduğunun desteklenmesidir. Ayrıca çalışma kapsamında ele alınan boyut ve alt boyutların hangi ifadeleri kapsadığına ilişkin literatürde genel bir yargı bulunmamaktadır. Bu araştırma kapsamında Engel 1 olarak adlandırdığımız müşteri beklentileri ve yöneticilerin müşteri beklentilerini algılaması ölçeğinde pazarlama araştırması odaklılık, yukarı doğru iletişim ve yönetim kademesi sayısı boyutları dikkate alınmıştır. Keşfedici faktör analizi neticesinde iki faktörlü yapının uygun olduğu ve “Otelimizde müşteri ile doğrudan iletişimde olan işgören ile üst yönetim arasındaki kademe sayısı oldukça fazladır” ifadesinin çıkartılması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda Engel 1 boyutunun pazarlama araştırması odaklılık alt boyutu için 4, yukarı doğru iletişim alt boyutu için 4 madde olmak üzere toplamda 8 ifadeyle ölçülmesine karar verilmiştir. Elde edilen sonuç Mount (1997b)’nin çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Bu çalışma sonucunda da yönetim kademesi sayısı boyutunda yer alan ifade ölçekten çıkartılmış ve veriler yeniden faktör analizine tabii tutulmuştur. Bu sonucun ortaya çıkmasında, yönetim kademesi sayısı alt boyutunun tek bir ifadeden oluşması olduğu düşünülmektedir. Yönetim kademesi sayısı alt boyutu altında aynı olguyu ölçebilecek farklı ifadelerin eklenmesi önerilmektedir.

Engel 2 olarak adlandırdığımız yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ile bunları kalite standartlarına dönüştürmesi ölçeğinde yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı,

hedef belirleme, görev standardizasyonu ve yapılabirlik algısı alt boyutları itibariyle 11 maddelik ölçek geliştirilmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde üç faktörlü yapının uygun olduğu ve “otelimiz işgören için hizmet kalitesi hedeflerini belirlemede resmi bir süreci izlemektedir” ve “otelimiz, hizmet kalitesine ilişkin spesifik hedefler belirlemeye çalışmaktadır” ifadelerinin çıkartılması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda Engel 2 boyutunun, yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı alt boyutu için 4, görev standardizasyonu alt boyutu için 2, yapılabirlik algısı alt boyutu için 3 madde olmak üzere toplamda 9 ifadeyle ölçülmesine karar verilmiştir.

Engel 3 olarak adlandırdığımız belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki fark ölçeğinde ekip çalışması, işgören iş uyumu, teknoloji iş uyumu, algılanan kontrol, denetim sistemleri, rol çatışması ve rol belirsizliği alt boyutları itibariyle ölçecek 24 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Keşfedici faktör analizi neticesinde beş faktörlü yapının uygun olduğu ve “Çalıştığım otel, işimi en iyi şekilde yapabilmem için gerekli olan araç ve gereçleri sağlamaktadır”, “İşimi yaparken müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak için tamamen özgür olduğumu düşünmekteyim”, “Yöneticimin iş performansım hakkındaki değerlendirmesi müşterilerle ne kadar iyi iletişimde olduğumu da kapsamaktadır”, “İşletmemizde müşterilere iyi hizmet vermek için özel çaba sarf etmek, daha fazla kazanmak veya takdir edilmekle sonuçlanmaktadır”, “İşletmemizde, müşterilerine en iyi hizmeti veren çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirilme olasılığı vardır”, “İşimi etkileyen değişikliklere ayak uydurabiliyorum” ifadelerin çıkartılması gerekli görülmüştür. Bu kapsamda Engel 3 boyutunun, ekip çalışması alt boyutu için 5, işgören iş uyumu alt boyutu için 2, algılanan kontrol alt boyutu için 3, rol çatışması alt boyutu için 4, rol belirsizliği alt boyutu için 4 olmak üzere toplamda 18 ifade ile ölçülmesine karar verilmiştir. Benzer sonuçlar, Mount (1997a)’nın çalışmasıyla da benzerlik göstermektedir. İncelenen çalışmada tek bir ifadeden oluşan teknoloji-iş uyumu boyutu denetim kontrol sistemleri boyutunun içerisine yüklenmiştir. Bununla birlikte ekip çalışması boyutu içerisinde yer alan iki ifade tek bir ifadede toplanmıştır. Bu yönüyle ekip çalışması boyutunun faktör analizi sonuçları yapılan çalışmayla farklılık göstermektedir.

Engel 4 olarak adlandırdığımız hizmet sunumu ile dış iletişim arasındaki fark ölçeğini yukarı doğru iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma eğilimi alt boyutları kapsamında ölçecek 6 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. KFA analizi neticesinde, iki faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak iki faktörlü ve 6 maddelik yapının uygun olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar Mount (1997a)'nın çalışmasıyla farklılık göstermektedir. İncelenen çalışmada aşırı vaatlerde bulunma eğilimine ilişkin iki soruluk yapı, yanıtlayanların netlik konusundaki endişelerine dayalı olarak ölçekten çıkartılmıştır.

Keşfedici faktör analizi sonrasında elde edilen ölçek ifadelerine, doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4 ölçeklerini oluşturan boyut ve alt boyutların ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Uyum indeks değerleri modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla içsel tutarlılık analizlerinden biri olan Cronbach alfa olarak da bilinen alfa katsayısına bakılmıştır ve ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakış açısından hareketle yapılan çalışmanın ulusal ve uluslararası düzeyde literatüre bu yönüyle önemli katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Araştırmaya konu olan Engel 1, Engel 2, Engel 3 ve Engel 4 boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Engel 1 boyutuna bakıldığında genellikle yüksek ortalamalarla karşılaşıldığı söylenebilir. Boyutlar arasındaki en yüksek ortalamanın pazarlama araştırması odaklılık, en yüksek ortalamaya sahip ifadenin ise “müşteri ile sürekli iletişim halinde olan işgörenimiz yönetimle de sürekli iletişim halindedir” olduğu dikkat çekmektedir. Genel olarak otel yöneticilerinin müşteri beklentilerini algılamak için veri topladıklarını ve işgören ile sürekli bir etkileşim halinde oldukları sonucuna varılmıştır. Bunun yanında üst yönetim ve doğrudan müşteriyle iletişim halinde olan işgören arasındaki kademe sayısının fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu ifadeye verilen yanıtın yüksek olmasının olumsuz bir yanı olduğu düşünülmektedir. Çünkü yönetim kademesiyle işgören arasındaki kademe sayısının fazla olması işgörenlerin yönetimdeki kişilere hızlı bir şekilde ulaşmasına engel olacak ve sorunların çözülmesinde zaman kaybına neden olabilecektir.

Engel 2 boyutunda yine yüksek ortalamalar ile karşılaşıldığı söylenebilir. Boyutlar arasında en fazla ortalamaya sahip alt boyutun yapılabirlik algısı olduğu görülmüştür. “Otelimiz, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli kapasiteye sahiptir” ifadesi ise tüm bu boyutlar içerisinde en yüksek ortalamaya sahip ifade olarak karşımıza çıkmıştır. Kısaca Engel 2 boyutu için yönetimin hizmet kalitesine bağlı olduğunu, belirlenmiş bir hedefe göre hareket ettiklerini, standardizasyonu sağlamak adına otomasyonlara, programlara, kapasiteye ve sistemlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Burada yönetici konumunda çalışan kişilerin, hizmet kalitesinin standartlara dönüştürülmesi konusunda oldukça olumlu bir tutum içerisinde oldukları söylenebilir. Elde edilen bu sonuç beklenilenle örtüşmektedir. Yöneticilerin kendi işletmeleriyle ilgili olumlu bir tutumda olmaları oldukça yaygın ve anlaşılabilir bir durumdur. Bu tutumun, mülkiyet ve kontrol duygusu, sorumluluk hissi, işgören üzerinde motivasyon ve inandırıcılık gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Engel 3 boyutu içerisindeki en yüksek ortalamaya sahip olan alt boyutun ekip çalışması olduğu görülmüştür. “Verilen işleri iyi yaptığımı düşündüğüm için kendimi iyi hissediyorum” ifadesi en yüksek ortalamaya sahip iken “İşimi yaparken müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak için tamamen özgür olduğumu düşünmekteyim” ifadesi en düşük ortalamaya sahip olan ifadeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Alt boyutlar içerisinde algılanan kontrol alt boyutunun yüksek ortalamaya sahip olması bize işgörenlerin işleriyle ilgili kontrol mekanizmasında sıkıntı yaşadıklarını göstermektedir. Bu kontrol duygusu, çalışanların işlerini yönetme, kararlar alma ve etkileme yeteneği olarak düşünülebilir. İşyerinde algılanan kontrol hissini yoğun olması genellikle çalışanların iş memnuniyetini artırabilirken, kontrol seviyesindeki eksiklik hissi ise stres, tükenmişlik ve düşük motivasyon gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. İşyerinde algılanan kontrol, çalışanların genel mutluluğunu, motivasyonunu ve iş performansını etkileyebilir. Bu nedenle işverenlere, çalışanların işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayacak yöntemler ve politikalar geliştirmeleri önerilmektedir. Aynı zamanda çalışanların görüşlerini dinlemek, katılımlarını teşvik etmek ve iletişimi güçlendirmek de kontrol duygusunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bununla beraber rol çatışması alt boyutu içerisindeki “İş yerindeki evrak işleri, müşterilerime etkili bir şekilde hizmet etme konusunda baskı uygular” ifadesi işletmelerde evrak işlerinin hizmet kalitesinde aksamalara neden olabileceğini göstermektedir. Bu durumun hem iş süreçlerini aksatma hem de müşterilere hizmet sunumunda sorunlar yaratma gibi sonuçları olabileceği söylenebilir. Bu durumun düzeltilmesi için işletmelere teknoloji kullanımının artırılması, evrak işlerinin acil ve önemli olanlarının daha önceden belirlenerek yapılması ve iş birliği içerisinde hareket edilmesi önerilmektedir.

Son olarak Engel 4 boyutunda yer alan yatay iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma eğilimi alt boyutları incelenmiş ve yatay iletişim boyutunun diğer alt boyutlara oranla düşük bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle “Reklamdan sorumlu yöneticiler, verilen sözlerin gerçekçiliği hakkında çalışanlara danışmaktadır” ve “Genellikle otelimizin reklam kampanyalarında verilen vaatlerden daha önceden haberimiz olur” ifadeleri dikkat çekmektedir. Buradan hareketle işgörenlerin tutundurma çalışmaları yapılırken aktif rol almadıkları ve verilen sözlerden haberdar olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca otel işletmelerinin yeni müşteriler çekmek adına aşırı vaatlerde bulunma eğiliminde olduğunu ve bu durumun otel içerisinde baskıya neden olduğu sonuçlarına varılmıştır. İşgörenler, şirketin iç işleyişi, ürün veya hizmetlerle ilgili gerçekleri daha iyi bilmektedir. Bu nedenle, reklam vaatlerinin gerçekçiliği hakkında değerli iç görüşler sunabilirler. Bunun yanına işgören görüşünden yararlanmak şirketin dışarıya verdiği mesajların gerçekçiliği konusunda, şirketin imajını daha gerçekçi ve güvenilir hale getirebilir. İşletmelere özellikle hizmeti sunan kişilerin görüşlerinin alınması ve aşırı vaatlerden kaçınan tutundurma faaliyetlerinde bulunması önerilmektedir. Bu sonuçlar Walker, Fleischman ve Johnson, (2012)’in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. İlgili çalışmada da dış iletişim ve aşırı vaatlerde bulunma eğilimi ifadelerinin ortalama olarak diğerlerinden farklılaştığı tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerine yapılan aritmetik ortalama ve standart sapma analizlerinden sonra demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik t ve Anova testleri yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Engel 1 boyutu altına yer alan pazarlama araştırması odaklılık ve Engel 2 boyutu altında yer alan yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ve görev standardizasyonu alt boyutlarının cinsiyete göre

arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Söz konusu farklılıklarda elde edilen sonuçlara göre pazarlama araştırmasına odaklanma, hizmet kalitesine bağlılık ve görev standardizasyonu konusunda erkek yöneticilerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan analizlere ek olarak Engel 3 boyutu altında yer alan algılanan kontrol ve Engel 4 alt boyutu altında yer alan yatay iletişim alt boyutunda da anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre kadın işgörenlerin erkek işgörenlere göre algılanan kontrollerinin daha iyi olduğu ancak yatay iletişim kurma konusunda erkek işgörenlerin daha olumlu yanıtlar verdiği söylenebilir. Bununla birlikte Engel 3 boyutu altında yer alan ekip çalışması boyutuyla cinsiyet arasında farka rastlanmamıştır. Bu sonuç Ulaş (2023)' in sağlık alanında yaptığı çalışmasıyla farklılık göstermektedir. İncelenen çalışmada kadın katılımcıların ekip çalışmasına daha yatkın oldukları tespit edilmiştir. Bu durumun çalışmaların farklı sektörlerde yapılmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir.

Boyutlar arasında cinsiyet değişkeninden sonra yaş değişkeninin farklılıklara neden olup olmadığıyla ilgili analizlere geçilmiştir. Yapılan analizler neticesinde Engel 2 boyutu altında yer alan yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı boyutunda anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Test sonuçlarına göre 56 ve üzerinde olan yöneticilerin, 26-35 yaş ve 46-55 yaş aralığında olan kişilere göre hizmet kalitesine daha bağlı olduğu söylenebilir. Yaşı daha büyük olan kişilerin genellikle daha fazla deneyime sahip olduğu bilinmektedir. Bu durum ise deneyimi artan kişilerin hizmet kalitesinin önemini farkında olmasına ve hizmet kalitesine olan bağlılığını olumlu yönde artmasına neden olabileceğini düşündürmektedir.

Eğitim değişkeninin boyutlar arasında anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığıyla ilgili bulgular dikkat çekici seviyededir. Elde edilen bulgular Engel 1 boyutu altında yer alan pazarlama araştırması odaklılık ve yukarı doğru iletişim boyutunda, Engel 2 boyutu altında yer alan yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ile görev standardizasyonu boyutunda ve Engel 3 boyutu altında yer alan ekip çalışması boyutunda anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Genel olarak daha yüksek eğitim seviyesinde olan kişilerin diğer kişilere oranla daha yüksek ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. (ama neden)

Son olarak yapılan analizde yönetici ve işgörenlerin tecrübelerine göre anlamlı farklılıklara sahip olmadığına bakılmış ve Engel 1 boyutu altında yer alan pazarlama araştırması odaklılık ile yukarı doğru iletişim, Engel 2 boyutu altında yer alan yönetimin hizmet kalitesine bağlılığı ve görev standardizasyonu, Engel 3 boyutu altında yer alan ekip çalışması boyutlarıyla anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Genel olarak yıl olarak daha fazla tecrübeye sahip olan yönetici ve işgörenlerin daha yüksek ortalamalara sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuç Özbunar (2020)' in çalışmasıyla da paralellik göstermektedir. Her iki çalışmada da daha fazla çalışma süresi olan bireylerin ekip çalışmasına olan eğilimlerinin, diğer çalışma süresine sahip olan bireylere oranda daha fazla olduğu söylenebilir.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Engel 1 olarak adlandırdığımız ve hizmet kalitesindeki aksaklıklara neden olan birinci farkın kapatılması veya en azından düşük seviyeye getirilmesi için işletmelere önerilebilecek ilk unsur müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasıdır. Çünkü tatil ihtiyacını karşılamak isteyen kişiler beklenti içerisine girer ve bunun karşılanmasını talep ederler. Ayrıca toplanan bilgilerin her alanda dikkate alınarak kullanılması ve belirli aralıklarla yenilenmesi işletmelere ciddi fayda sağlayacaktır. Bunun yanında işletmelerde yönetim kademesi olarak arada başka kişiler olmadan doğrudan müşteriyle ilgilenilmesi de gelen kişilerin otel işletmelerinden ve hizmet kalitesinden memnun kalmalarını sağlayacaktır.

Kısaca pazarlama araştırmasına odaklanmak her işletme için dikkate alınması gereken faktörleri içermektedir. Zira yapılan bu çalışmada da en yüksek ortalayama sahip boyut bu alan olmuştur. Bunun yanında yönetimin müşterilerle kurduğu iletişimin sınırlı olması muhtemeldir. Burada veri toplama konusunda yönetime yardımcı olacak kişiler müşteriyle sürekli iletişim kurabilen diğer işgörenlerdir. Otel yönetimi bu işgörenlerle iletişimini aksatmamalı, bu kişilerden gerekirse öneri istemeli ve iletişim yolları çeşitlenmelidir. Diğer bir ifade ile işgören ve yöneticilerin iletişim kurma şekillerinin hem yüz yüze hem de yazılı beyan yoluyla yapılması önerilmektedir. Böylece bilgilerin daha kalıcı ve resmi şekilde ilerleyeceği düşünülmektedir. Ayrıca işletmelerin dikkat etmesi gereken önemli bir faktör de işgören ile üst yönetim arasındaki kademe sayısının fazla oluşudur. İşletmeler, bu konuyla ilgili gereken önlemleri almalı ve işgörenin üst yönetimle arasındaki işgören sayısı azaltılmalıdır.

Engel 2 olarak adlandırdığımız yönetimin müşteri beklentilerini algılaması ve bunların kalite standartlarına dönüştürülmesi farkının azaltılması için işletmelerin öncelikle kaliteli hizmet sunmanın işletme için gerçekten olumlu geri dönüşler sağlayacağına inanması ve özellikle Engel 1 boyutunda müşterilerden topladığı bilgiler dahilinde yeni kararlar alması önerilmektedir. Bununla beraber işletmeler, hizmet kalitesinin gerçekten sağlanabilmesi için gereken kaynak ve programları işgören ve yöneticilere sunmalı ve hizmet kalitesine önem veren yöneticiler teşvik edilmelidir. Bütün bunlara ek olarak hizmet kalitesinin nasıl sağlanacağı konusunda belirli ve net kararlar almalı, bunu yapacak olan işgörenin hangi departmanda veya hangi otel zincirinde olursa olsun aynı şekilde sunabilmesi için gereken otomasyon ve prosedürleri uygulamalıdır. Özellikle hizmetin yoğun bir şekilde verildiği otel işletmelerinde hizmeti sunan kişinin insan olması sunumun tutarlılığı konusunda sıkıntılar yaratabilmektedir. Ancak işletmelerin yapması gereken işgörene gerekli eğitimler verilerek bu standardı korumalıdır.

Engel 3 olarak adlandırdığımız belirlenen hizmet standartları ile sunulan gerçek hizmet arasındaki farkın azaltılması için ilk başta işletmelerin Engel 2 boyutunda belirlenen standartların müşterilere sunulması sırasında alınan kararlara uyması gerekmektedir. Bunun için ise özellikle iç müşteriler olarak da ifade edilen işgörene odaklanılmalıdır. İşletmede çalışan işgörenin öncelikle kendisini işletmenin bir parçası gibi görmesi, diğer çalışanlarla iş birliği içerisinde olması ve kendini tüm çalışma arkadaşlarıyla bir ekip şeklinde görmesi sağlanmalıdır. Ayrıca işgörenin herhangi bir sorunla karşılaştığında hızlı bir şekilde çözüme kavuşabilmesi için esneklik ve yetki verilmelidir. Böylece hem çalışan kişi işini yapabildiği için hem de müşteri sorunu hızlı bir şekilde çözüldüğü için memnuniyet duyacaktır. İşletmenin bu farkı kapatabilmesi için alması gereken diğer önlemler ise işgörenin yapacağı iş konusunda herhangi bir zıtlık veya belirsizlik olmaması gerekmektedir. Çünkü işini nasıl yapacağını tam olarak bilmeyen veya tam olarak hangi işi yapacağı konusunda arada kalan kişilerin doğru bir hizmet kalitesi sunması mümkün değildir. Tüm bu farkların kapanması için yöneticilerin alt birimlerde çalışan kişilerle sürekli bir iletişim içerisinde olması, işgörenin eğitime tabii tutulması, işgörene söylenen işlerin söylendiği gibi yapılabilmesi için doğru kişilerin işe alınması gerekmektedir.

Müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılamaları arasında uyumsuzluğa neden olan 4. Engelin kaldırılması için tutundurma etkinliklerinde vaat edilen sözlerin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Çünkü müşteriler soyut bir ürün olan hizmeti satın almadan önce değerlendiremezler. Ancak hizmet hakkında tutundurma etkinliklerinden etkilenerken birtakım beklenti içerisine girerler. Bu beklentilerin karşılanmaması başlı başına müşteri kaybıyla sonuçlanabilir. İşletmenin tanıtılmasından sorumlu kişiler tutundurma faaliyetlerini planlarken bu işleri yapacak olan kişilerin de görüş ve önerilerinden yararlanmalıdır. Bunun yanında müşteriye nasıl bir hizmet vaat edildiği işgörene bildirilmeli ve bu durum her departman için uygulanmalıdır. Ayrıca bu farkın kapatılabilmesi için otel işletmesinin sahip olmadığı özellikler sunulmamalı, böylece işgören aşırı bir baskıya maruz bırakılmamalıdır.

Yukarıda ayrıntılı bir şekilde sıralanan öneriler sadece kullanılan ölçek kapsamında verilmiştir. Bunların dışında otel işletmelerinde teknoloji ve altyapıya gereken önem verilmelidir. Çünkü teknolojinin etkin kullanımı hizmet kalitesinde işgörene işini daha hızlı ve daha pratik yapması konusunda fayda sağlayacaktır. Dijital süreçler, çevrimiçi destek, etkileşim, hızlı yanıtlar gibi teknolojik unsurlar kaliteyi iyileştirecektir. Ayrıca hizmet kalitesi için ayrılan kısıtlı bütçe ve kaynaklar, işletmelerin daha iyi hizmet kalitesi sağlama çabalarını sınırlandırabilir.

İşletmeler müşterilerin beklenti ve algılamalarını ölçmek ve hizmet kalitesini arttırmak için gerekli bütçeyi ayırmalı ve bu yönde sürekli bir şekilde kararlar almalıdır. Son olarak işletmede çalışacak olan kişilerin yeterli eğitim almamış olmaları veya işlerine karşı yetersiz motivasyona sahip olmaları, hizmet kalitesini düşürebilir. İşletmeler otomasyonu sağlamak için eğitim konusuna önem vermeli, çalışan kişileri de bir müşteri gibi görüp motivasyon konusunda gerekli etkinlikleri yapmalıdır.

Gelecekte Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler

İlgili literatür incelendiğinde hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olabilecek faktörlerin yönetici ve işgörenler üzerinde yeterince çalışılmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla gelecek araştırmalarda ilgili boyutların çok daha derin ve başka ölçme yöntemleri kullanılarak incelenmesinin ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma Antalya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri bazında yapılmıştır. Bu araştırmada geliştirilmiş olan ölçek kullanılarak diğer bölgeler için de araştırmalar genişletilebilir. Ayrıca motel, pansiyon, tatil köyü, butik otel, şehir otelleri vb. gibi diğer turizm işletmelerinde çalışan kişilere uygulanması önerilmektedir.

Yapılan araştırmada birden farklı otel işletmeleri üzerinden veri toplanmıştır. Araştırmada geliştirilmiş olan ölçek kullanılarak tek bir işletme bazında araştırma yapılabilir.

İncelenen araştırma hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engelleri bir bütün olarak ele almış bu engellerin hizmet kalitesi üzerindeki herhangi bir etkisini ölçmemiştir. İleride hizmet kalitesi ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılar aynı işletme içerisinde hem hizmeti sunan kişilerin hem de hizmetten yararlanan kişilerin görüşleri alınarak araştırma yapılması konuya farklı bir bakış açısı kazandıracaktır. Ayrıca, hizmet kalitesi aksaklığına neden olan 4 farklı boyut ve alt boyutlarının (Engel 1- Engel 2- Engel 3 ve Engel 4) müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve tekrar satın alma niyetine olan etkisi derinlemesine incelenebilir.

Gelecekteki araştırmalarda hizmet kalitesine engel olan faktörlerin birbirleri üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı araştırılabilir. Örneğin ekip çalışması boyutunun, algılanan kontrol veya rol çatışması üzerinde herhangi bir etkisi varsa bunun ortaya çıkarılması önerilmektedir. Diğer bir ifade ile boyutların birbirleri üzerindeki etkileri belirlenebilir ve gerekirse bu yönde kararların alınması sağlanabilir.

Hizmet kalitesi aksaklıklarını daha ayrıntılı tespit etmek için farklı sektörlerde farklı çalışmaların yapılması, uygulamanın doğruluğunu kanıtlamak ve gelecekte yapılacak çalışmalar için veri toplaması açısından yararlı olacaktır.

Son olarak bu çalışmada ortaya çıkarılan boyutlar baz alınarak işletme yöneticileri veya işgörenlerle farklı araştırma yöntemleri kullanılarak daha derin bilgiler elde edilebilir. Özellikle yönetici ve işgörenlerle pazarlama araştırması odaklılık, yönetim kademesi sayısı, ekip çalışması, rol belirsizliği konuları üzerinde derinlemesine mülakat yapılması sektörün açığını kapatması konusunda oldukça etkili olabilir.



KAYNAKÇA

- Adalı F (2002) Hizmet kalitesi ve müşteri tatmini konaklama sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Akat İ, Budak G, Budak G (1999) İşletme Yönetimi (Barış Yayınları, İzmir).
- Akbaba A, Kılınç İ (2001) Hizmet kalitesi ve turizm işletmelerinde Servqual uygulamaları. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi* 12: 162-168.
- Akçay S (2014) Kıyı otellerinde hizmet kalitesi algısının farklı değişkenler açısından analizi: Marmaris yöresinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı Ankara.
- Aksaraylı M, Saygın Ö (2011) Algılanan hizmet kalitesi ve lojistik regresyon analizi ile hizmet tercihinin etkisinin belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13(1): 21-37.
- Aktepe C, Baş, M, Tolon M (2009) Müşteri İlişkileri Yönetimi (Ankara, Detay Yayıncılık).
- Akyol F (2013) Otel işletmelerinde hizmet kalitesi: Kırşehir ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.
- Aldemir C, Atal A, Budak G (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi (Barış Yayınları, İzmir)
- Alnıaçık Ü, Özbek V (2009) Otobüs işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü-turizm örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* 1(3): 125-138.
- Alpugan O, Demir MH, Oktav M, Üner N (1987) İşletme Ekonomisi ve Yönetimi (Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul)
- Altan S, Atan M (2004) Bankacılık sektöründe toplam hizmet kalitesinin Servqual analizi ile ölçümü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(6): 17-32.

- Altınel G (2009) Hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin ölçümü ve bankacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Altunışık R, Özdemir Ş, Torlak Ö (2007) *Pazarlamaya Giriş* (Sakarya Yayıncılık, İstanbul).
- Anderson JC, Gerbing DW (1984) The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika* 49(2): 155-173.
- Aracıoğlu B (2008) Hizmet işletmelerinde kapasite planlama: Hastane uygulaması. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Arpacı Ö (2015) Helal konseptli otel işletmelerinin sezonlara göre algılanan hizmet kalitesinin müşteri sadakati ve müşteri değeri üzerine etkisi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Sakarya.
- Assael H (1993) *Marketing* (The Dryden Pres, Orlando. U.S.A).
- Asubonteng P, McCleary KJ, Swan JE (1996) SERVQUAL revisited: A critical review of service quality. *Journal of Services marketing* 10(6): 62-81.
- Atılgan E (2001) Hizmet kalitesi yönetimi ve seyahat sektörüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya
- Atılgan E, Akıncı S, Aksoy Ş (2003) Mapping service quality. *Managing Service Quality* 13(5): 412-422.
- Avcı U, Sayılır A (2006) Hizmet kalitesi çerçevesinde çalışanların rolüne ve yeterliliklerine ilişkin karşılaştırmalı bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 121-138.
- Avcıkurt C, Aymanıkuy Ş (2006) Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesi ölçümü ve bir uygulama, II. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi. Balıkesir

- Avcıkurt C, Demirkol Ş, Zengin B (2009) Turizm İşletmelerinin Pazarlanmasında 7P ve 7C (Değişim Aktüel Kitabevi, Sakarya).
- Aydın K (2005) Hizmet işletmelerinde Servqual yöntemi ile hizmet kalitesinin ölçümü ve Kocaeli'ndeki seyahat işletmelerinden Efe tur uygulaması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 50(1): 1101-1130.
- Aymankuy SY (2005) Konaklama işletmelerinde sendikaların hizmet kalitesine etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 8(14): 1-22.
- Babakuş E, Mangold WG (1992) Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research* 26(6): 767-786
- Bank J (2000) The Essence Of Total Quality Management (Pearson Education Limited, İngiltere).
- Baraz AB, Ayan Y (2016) Uzaktan eğitim büro hizmetlerinde kalite: Eskişehir'de bir araştırma. *Açık öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi AUAd* 2(2): 8-31.
- Bell AH, Smith DM (1999) Management Communication (John Wiley & Sons, Inc, New York)
- Benligiray S (1999) İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir)
- Berger C, Blauth R, Bolster C, Burchill G, DuMouchel W, Pouliot F, Richter R., Rubinoff A, Shen D, Timko M, Walden D (1993) Kano's Methods for Understanding Customer Defined Quality. *The Center for Quality Management Journal* 2(2): 3-36.
- Bernardin HJ (2010) Human resource management: An experiential approach. (The McGraw-Hill Companies Inc., New York)
- Blois K (2000) The Oxford Textbook Of Marketing (Oxford University Pres, New York)
- Boone L, Kurtz D (1992) Contemporary Marketing (Dryden Press, USA)
- Bowie D, Buttle F (2011) Hospitality marketing: Principles and practice (Butterworth-Heinemann Publication, USA)

- Bozdağ N, Atan, M, Atlan Ş (2003) Hizmet sektöründe toplam hizmet kalitesinin Servqual yöntemi ile ölçümü ve bankacılık sektöründe bir uygulama. VI. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, Gazi Üniversite Ekonometri Bölümü, Ankara, 29-30 Mayıs
- Brady MK, Cronin JJ, Brand RR (2002). Performance only measurement of service quality: A replication and extention. *Journal of Business Research* 55(1): 17-31.
- Briggsa S, Sutherlanda J, Drummond S (2007) Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the scottish hotel sector. *Tourism Management* 28(4): 1006 – 1019.
- Brown TJ, Churchill GA, Peter JP (1993) Improving the Measurement of Service Quality. *Journal of Retailing*, 69(1):127-139.
- Buyruk L (1999) Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve otel işgörenlerinin hizmet kalitesini algılamaları konusunda bir araştırma. Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Buzcu Z (2010) Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ölçümü ve karşılaştırması: Adana örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Canbolat C (2002) Hizmet sektöründe kalite ve hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Cankat Y (1996) Measurement of Service Quality of Bilkent Computer Center Through Servqual. Doktora Tezi, Bilkent Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Cengiz E, Kırkbir F (2007) Kâr amacı gütmeyen kurumlarda müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkisi: Karadeniz Bölgesi örneği. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 263-285.
- Chand M (2010) Measuring the service quality of Indian tourism destinations: An application of SERVQUAL model. *International Journal of Services Technology and Management* 13(3-4): 218-233.

- Chenet P, Tynan C, Money A (2000) The service performance gap: Testing the redeveloped causal model. *European Journal of Marketing* 3(4): 472-795
- Clemenz CE (2001) Measuring perceived quality of training in the hospitality industry. Doktora Tezi, Virginia Polytechnic Institute and State Universitesi, USA.
- Collier D (1990) Measuring and managing service quality, service management effectiveness: balancing, strategy, organization and human resources, operations and marketing (Jossey-Bass Publishers, San Francisco).
- Coşkun R, Altunışık R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2015) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Cronin JJ, Taylor SA (1992) Measuring service quality: A reexamination ve extension. *Journal of Marketing* 56: 55-68.
- Cronin JJ, Taylor SA (1994) Servperf versus servqual: Reconciling performance-based ve perceptions minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing* 58(1): 125-131.
- Çabuk S, İnan H, Mutlu S (2007) Gıda sektöründe hizmet kalitesinin ölçülmesi (Adana kentsel alanda kebabçı örneği). *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16: 85-96.
- Çağlar NG (2016) Sağlık turizminde içsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Çakır Öney N (1998) Otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve Şile bölgesinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otelcilik İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Eskişehir.
- Çatı K, Ağraş S (2007) Hizmet Kalitesi Ölçüm Teknikleri, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler (Gazi Kitabevi, Ankara).
- Çatı K, Baydaş A (2008) Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi (Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. Ankara).
- Çavdar H, Çavdar M (2010) İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering* 6(1): 79-93.

- Çiçek R, Doğan İC (2009) Müşteri memnuniyetinin artırılmasında hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bir araştırma: Niğde ili örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11(1): 199-217.
- Çiftçi GA (2006) Hizmet kalitesi ve bankacılık sektöründe hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Daft RL (2000) *Management* (The Dryden Press, New York)
- Dalgıç A (2013) Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler: Antalya’da hizmet kalitesi ölçümüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Aydın.
- Değermen A (2006) *Müşteri Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati* (Türkmen Kitapevi, İstanbul).
- Demirel N (2015) Duygusal emek faktörünün hizmet kalitesine etkisi: Nevşehir’deki dört ve beş yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Nevşehir
- Demirer H (1996) Turizm işletmelerinde hizmet kalitesi ölçümü, turizm işletmelerinde hizmet kalitesi, Hafta sonu Semineri III, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu, Nevşehir
- Devebakan N, Aksaraylı M (2003) Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçümünde Servqual skorlarının kullanımı ve özel Altınordu hastanesi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1: 38-54.
- Dikeç G (2015) Algılanan hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi: Türkiye’deki marinalar üzerine karşılaştırmalı bir analiz. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı İzmir.
- Dikkaya F (2015) Hizmet kalitesi kapsamında heveslilik boyutuna ilişkin beklenti ve algıların belirlenmesi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Sakarya.

Dikme H (2000) Halkla ilişkilerde hizmet kalitesinin artırılması. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* 10(1): 431-441.

Dilşeker F (2011) Devlet ve vakıf üniversitelerinde hizmet kalitesi, öğrenci memnuniyeti, imaj, sadakat ve tavsiye etme arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Uşak.

Dotchin JA, Oakland JS (1994) Total quality management in services part 2: Service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management* 11(3): 27-42.

Douglas L, Connor R (2003) Attitudes to service quality-the expectation gap. *Nutrition & Food Science*, 33(4): 165-172.

Doyle P (1998) Marketing Management and Strategy (Prentice Hall Europe, London)

Dursun T (2011) Uzaktan eğitimde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve eğitim sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Durvasula S (1999) Testing the SERVQUAL scale in the business-to-business sector: The case of ocean freight shipping service. *The Journal Of Services Marketing* 13(2): 132-150.

Duygun A (2007) Eğitim hizmetlerinin pazarlamasında hizmet kalitesinin ölçümü-bir pilot araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Edvardsson B (1998) Service quality improvement. *Managing Service Quality: An International Journal*, 8(2): 142-149.

Edvardsson B (2005) Service quality: Beyond cognitive assessment. *Managing Service Quality* 15(2):127-131.

Edvardsson B, Thomasson B, Qvretvet J (1994) *Quality of Service – Making It Really Work* (McGraw-Hill Book Company, London)

- Ekinci Y (2002) A review of theoretical debates on the measurement of service quality: Implications for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3): 199–216.
- Eleren A, Bektaş Ç, Görmüş AŞ (2007) Hizmet sektöründe hizmet kalitesinin servqual yöntemi ile ölçülmesi ve hazır yemek işletmesinde bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 44 (514): 75-88
- Eleren A, Kılıç B (2007) Turizm sektöründe SERVQUAL analizi ile hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir termal otelde uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 235-263.
- Elroy WM (2003) Combining Perceptual and Behavioral Data For Reporting Overall Web Site Performance. *Journal of Online Research*.
<http://www.websm.org/uploadi/editor/combining.pdf>
- Emir O, Kılıç G, Pelit E (2010) Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Müşteri Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15, (3): 291-310
- Erdil O, Baydar M (2007) Ürün özelliklerinin seçimi: yüksek teknoloji ürün pazarında tüketici ihtiyaçları ve üretici kalite geliştirme harcamalarının eşzamanlı optimizasyonu. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3(5): 21– 35.
- Erkut H (1995) Hizmet Yönetimi (Interbank Yayınları, İstanbul).
- Eroğlu E (2004) Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi (Nobel Yayınevi, İstanbul)
- Ertürk M (2011) Türkiye’deki otel işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik bir alan araştırması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Eryılmaz B (2009) Kıyaslama (benchmarking) yöntemi ve otel işletmelerinde kullanımına ilişkin teorik bir çalışma. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2(2): 41-59
- Feigenbaum AV (1997) Changing concepts and management of quality worldwide. *Quality progress* 30(12): 45-48

- Fisher RT (1996) Role Stress, The Type A Behaviour Pattern, And External Auditor Job Satisfaction and Performance. Yüksek Lisans Tezi. Lincoln Üniversitesi, Yeni Zelanda.
- Fitzsimmons J, Fitzsimmons MJ (1994) *Service Management for Competitive Advantage* (Mc Graw Hill Inc, New York).
- Flanagan JC (1954) The critical incident technique. *Psychological bulletin* 51(4): 327-358
- Gabbie O, O’neill M (1997) Servqual and the northern Ireland hotel sector: A comparative analysis-part 2. *Managing Service Quality* 7(1): 43-49
- Gadrey J (2000) The characterization of goods and services: An alternative approach. *Review Income and Wealth* 46(3): 369-387.
- Gard G, Lindström K, Dallner M (2003) Towards a learning organization: the introduction of a client-centered team-based organization in administrative surveying work. *Applied Ergonomics* 34(2): 97-105.
- Garvin DA (1987) Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review* 65(6): 101-109.
- Garvin DA (1988) *Managing Quality* (The Free Press, New York)
- Garvin DA (1996) Competing on the eight dimensions of quality. *IEEE Engineering Management Review* 24(1):15-23.
- Gedik P (2007) Kalite maliyetleri ve kalite maliyet sistemi: Adana’da toplam kalite maliyetini uygulayan bir işletmede uygulama. Yüksek Lisan Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Gelmez M (2016) Sağlıkta hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: bir araştırma hastanesi uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- George D, Mallery P (2010) *SPSS For Windows Step By Step: A Simple Study Guide and Reference* (Pearson Education, India)
- Ghobadian A, Speller S, Jones M (1994) Service quality: Concepts and models. *International Journal of Quality & Reliability Management* 11(9): 43-66.

- Gilbert C ve Morris L (1995) The relative importance of hotels and airlines to the business traveller. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7(6): 19-23.
- Giritlioğlu İ (2012) Yiyecek içecek bölümlerinde işgörenlerin ve müşterilerin hizmet kalitesi beklenti ve algıları: Termal otellerde bir araştırma. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir
- Gordon T (1998) Katılımcı Yönetimin Temeli (Sistem, İstanbul)
- Gökalp SA (2018). Katılımcı yönetim anlayışı ve ilksan. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi* 1(2): 67-86.
- Gökçe O, şahin A (2003) Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller. *Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 6: 133-156.
- Göndelen (2007) ğretmenevlerinde hizmet kalitesi, müşteri tatmininin llmesi uygulaması ve müşteri tatmini artırmaya yönelik bir eğitim modeli. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- Görker N (1998) Havayolu işletmelerinde hizmet kalitesi ve THY'de hizmet kalitesine yönelik uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Ana Bilim Dalı, Eskişehir
- Gregory AM, Parsa HG (2013) Kano's model: an integrative review of theory and applications to the field of hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 22(1): 25-46
- Griffen RW (2008) Management (Houghton Mifflin Company, Boston).
- Grönroos C (1984) A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing* 18(4): 35-49
- Grönroos C (1990) Service Management and Marketing the Moments of Truth in Service Marketing (Lexington Books, Toronto)
- Grönroos C (2000) Service Management and Marketing (John Wiley & Sons Ltd., New Jersey).

- Gülenç İF, Talih D (2011) Eğitim sektöründe hizmet kalitesi algılamalarına ilişkin yabancı dil kurumlarında bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(2): 261-284.
- Güler F (2010) Kamu bankacılığında hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki ve bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya
- Gümüšoğlu Ş, Akbaba A, Tavmergen Pİ, Akan P (2007) Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar (Detay Yayınları, Ankara).
- Günlü E (2001) Turizm işletmelerinde etkin haberleşmeyi sınırlayan faktörler ve haberleşmenin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 3(3): 154-163
- Gürbüz S (2019) AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2016) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe Yöntem-Analiz (Seçkin Yayıncılık, Ankara)
- Güzel NG (2006) Yükseköğretimde turizm eğitimi ve hizmet kalitesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Ankara.
- Güzel T (2007) İç Hizmet Kalitesi Kavramı ve Önemi (İçinde) Sevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Ed.) Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Hacıfendioğlu Ş, Koç Ü (2009) Hizmet kalitesi algılamalarının müşteri bağlılığına etkisi ve fast-food sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18(2): 146–167.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ ve Anderson RE (2010) Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (Pearson Education, New Jersey)
- Hancıoğlu MT (2010) Kamu hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetine etkisi ve Afyonkarahisar ilinde bir uygulama. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.

- Hançer M (2003) Konaklama endüstrisinde müşteri sadakati: Anlam, önem, etki ve sonuçlar. *Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi* 3(1-2): 39-45.
- Hassan A, Baksh MS, Shaharoun N, Awaluddin M (2000) Issues in quality engineering research. *International Journal of Quality & Reliability Management* 17(8): 858-875.
- Hotamışlı M, Eleren A (2011) GSM operatörlerinde hizmet kalitesinin Servqual ölçeği ile ölçülmesi: Afyonkarahisar örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi* 7(13): 221-238.
- Hoyer RW, Hoyer BB, Crosby PB, Deming WE (2001) What is quality. *Quality progress* 34(7): 53-62.
- Işın A (2012) Yerli ve yabancı turistlerin otel işletmelerinde sunulan hizmet kalitesi algulamalarının müşteri sadakati üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara
- İbik Aktan Ö (2006) Rekabet ortamında hizmet kalitesinin önemi ve bir havayolu işletmesinde hizmet kalitesinin gerçekleştirilmesine yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Kocaeli.
- İçöz O (2001) Turizm İşletmelerinde Pazarlama (Turhan Kitapevi, Ankara).
- İçöz O, Tavmergen İP (1998) Turizm sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamaları. 21. Yüzyılın Eşiğinde Türkiye Turizm Sempozyumu, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Ankara.
- İçöz O, Var T, İlhan İ (2002) Turizm Planlaması (Turhan Kitabevi, Ankara).
- İlhan A, İnce E (2015) Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 5(1): 127-152.
- İnce M, Bedük A, Aydoğan E (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (11): 423-446.

- İpekgil Doğan Ö, Tütüncü Ö (2003) Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Bilgisayar ISO 9001:2000 ve Bilgisayar Destekli Bir Uygulama (Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlük Yayınları, İzmir).
- İrik Ö (2005) Hizmet kalitesinin müşteri bağlılığı üzerine etkileri ve Tansaş süpermarket işletmelerinde bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya
- İslamoğlu AH, Candan B, Hacıefendioğlu S, Aydın K (2006) Hizmet Pazarlaması (Beta Yayınları, İstanbul).
- Jain SK, Gupta G (2004) Measuring service quality: Servqual vs. Servperf scales. *Vikalpa* 29 (2): 25-37.
- Jane A, Dominguezm SC, Maturana S (2003). Citizens' role in health service: satisfaction behaviour: kano's model, part 1. *Quality Management in Health Care* 12 (1): 64-71.
- Jones C, Jowett V (1998) Managing Facilities (Butterworth- Heinemann, England)
- Jöreskog KG, Sörborn D (1993) Lisrel 8: Structural Equation Modelling With SIMPLIS Command Language (Scientific Software International, Lincolnwood).
- Judeh M (2011) Role Ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between orientation and organizational commitment. *International Buss Research* 4(3): 171-181.
- Juran JM (1974) Juran's Quality Control Handbook (McGraw-Hill, USA).
- Kandampully J (1998) Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management* 9(6): 431-444
- Kandampully J, 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.
- Kano N (1984) Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese society for quality control* 31(4): 147-156.

- Karagöz Y (2019) SPSS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara)
- Karahan K (2000) Hizmet Pazarlaması (Beta Basım A.Ş., İstanbul)
- Karasar N (2005) Bilimsel araştırma yöntemi (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Karatepe O (1997) Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi oluşumuna yönelik kavramsal bir inceleme. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 15(2):85-111
- Karatepe OM, Avcı T (2002) Measuring service quality in the hotel industry: evidences from Northern Cyprus. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research* 13(1): 19-32.
- Keaveney SM (1995) Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing* 59(2): 71-82
- Kekeç D (2008) Hizmet kalitesi ölçümünde Servqual ölçeği ve otelcilik sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Keskin M (2013) Konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesi algılamaları Sinop ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Kıngır S (2006) Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönelimsel Sorunlar. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 1 (1): 458-481.
- Kim S, Price JL, Mueller CW, Watson TW (1996) The determinants of career intent among physicians at a u.s. *Air Force Hospital Human Relations* 49(7): 947-976.
- Kitapçı H, Yıldırım A, Çömlek O (2011). Grönross Modeline Göre Bankacılıkta Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti, Sadakati ve Davranışsal Niyete Etkisi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(26), 177-196.
- Koç F, Şahin NK, Özbek V (2014) Hizmet hataları ve algılanan kalite arasındaki ilişki üzerinde değiştirme maliyetinin düzenleyici etkisi: küçük işletmeler ve hizmet

satın aldıkları muhasebecilere yönelik bir uygulama. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14: 21-46

Koçoğlu CM (2009) Hizmet kalitesinin müşteri sadakati üzerindeki etkisi ve 5 yıldızlı bir otel işletmesinde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Düzce

Koçoğlu CM, Aksoy R (2012) Hizmet kalitesinin servperf yöntemi ile ölçülmesi: otobüs işletmeleri üzerinde bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 29(1): 1-20.

Kolarik WJ (1995) *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools* (McGraw-Hill, Singapore)

Korkmaz E (2006) Otel işletmelerinin yiyecek-içecek hizmetlerinde dış kaynak kullanımını (Outsourcing): Hizmet kalitesine yönelik yönetici ve müşteri algılamalarının Antalya örneği ile değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Eskişehir

Kotler P (1982) *Marketing for Nonprofit organizations* (Prentice Hall, Inc., New Jersey).

Kotler P (1989) *Marketing For Hospitality And Tourism*, Upper Saddle River (Prentice Hall, New Jersey, USA).

Kotler P, Armstrong G (1997) *Marketing: An Introduction* (Prentice-Hall International Inc., New Jersey)

Kotler P, Armstrong G (2003) *Marketing: An Introduction* Upper Saddle River (Prentice Hall. New Jersey)

Kotler P, Armstrong G (2004) *Principles of Marketing* (Prentice Hall, Indiana)

Kotler P, Armstrong G (2006) *Principles of Marketing* (Prentice Hall, Inc., New Jersey).

Kotler P, Armstrong G (2014) *Principles of Marketing* (Pearson Prentice Hall, New Jersey).

- Kotler P, Armstrong G, John S (1996) Principles Of Marketing (Prentice Hall Inc. The European Edition)
- Kozak MA, Aydın B (2018) Grönroos hizmet kalitesi modeli: Otelcilik alanyazını üzerinden bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 29(2): 175-184.
- Kozak N (2006) Turizm Pazarlaması (Detay Yayınları, Ankara).
- Kurnaz A (2011) Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçümü: Marmaris örneği. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Küçükaltan G (2007) Hizmet Kalitesi Kavramına Genel Bir Yaklaşım ve Hizmet Kalitesinin Önemi (İçinde) Sevkinaz Gümüşoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Ed.) Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2021). Antalya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel sayısı. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>
- Lam SS (1997) SERVQUAL: A tool for measuring patients' opinions of hospital service quality in Hong Kong. *Total Quality Management* 8(4): 145-152.
- Langford BE, Cosenza RM (1998) What is service / good analysis? *Journal of Marketing Theory and Practice* 6(1): 16-26
- Lee K, Shanklin CW (2003) Development of service quality measurement for foodservice in continuing care retirement communities. *Foodservice Research International* 14(1): 1-21
- Lehtinen JR (1983) Customer oriented service system (Service Management Institute, Finland, Helsinki).
- Lewis RB (1989) Quality in the service sector: A review. *International Journal of Bank Marketing*, 7(5): 4-12.
- Lorcu F (2015) Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Löfgren M, Witell L (2005) Kano's theory of attractive quality and packaging. *Quality Management Journal ASQ* 12(3): 7-20

- Manav D (2017) Konaklama işletmelerindeki hizmet kalitesinin servqual yöntemi ile ölçülmesi ve özel belgeli bir otel işletmesinde uygulanıp olasılıklarının araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İstanbul
- Marsh HW, Hocevar D (1988) A new, more powerful approach to multitraitmultimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology* 73(1): 1-30.
- Marshall GW, Baker J, Finn DW (1998) Exploring internal costumer service quality. *Journal Of Business & Industrial Marketing* 13(4/5): 381-92.
- Matzler K, Hinterhuber HH (1998) How to Make Product Development Projects More Successful By Integrating Kano's Model of Customer Satisfaction into Quality Function Deployment. *Technovation* 18(1): 25-38.
- Matzler K, Hinterhuber HH, Bailom F, Sauerwein E (1996) How to Delight Your Customers. *Journal of Product and Brand Management* 5(2):6-18.
- McAleexveer JH, Kaldenberg DO (1994) Service quality measurement, *Journal of Health Care Marketing* 14 (3): 34-40.
- Mei AWO, Dean AM, White CJ (1999) Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality* 9(2): 136-143.
- Meydan CH, Şeşen H (2015) Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Meydan Uygur S (2017) Örnek Olaylarla Turizm Pazarlaması (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Mills PK, Ungson GR (2001) Internal market structures substitutes for hierarchies, *Journal Of Service Research*. 3(3): 252-64.
- Mirze K (2010) İşletme (Literatür Yayıncılık, İstanbul).
- Mohsin A, Lockyer T (2010). Customer perceptions of service quality in luxury hotels in new delhi, india:An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22(2): 160-173.

- Mount DJ (1997a) A factor analysis of internal service constructs in the lodging industry: The employee factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 21(1): 193-210.
- Mount DJ (1997b) A Factor analysis of internal service constructs in the lodging industry: The management factors. *Journal of International Hospitality, Leisure & Tourism Management* 1(2): 45-65.
- Mucuk İ (2001) Pazarlama İlkeleri (Türkmen Kitabevi, Ankara)
- Mucuk İ (2009) Pazarlama İlkeleri (Türkmen Kitabevi, İstanbul)
- Mucuk İ (2012) Pazarlama İlkeleri (Türkmen Kitabevi, İstanbul)
- Nachmias CF, Nachmias D (1996) Research methods in the social sciences (St. Martin's Press Inc., London).
- Nadiri H, Hussain K (2005) Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17(6): 469-480.
- Nickson D (2013) Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries (Routledge, New York)
- Normann R (1984) Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses (Wiley, New York).
- Oğuz D (2010) Hizmet kalitesi ve bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin Servqual yöntemiyle ölçümüne yönelik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Ok S (2011) Otel İşletmelerinde müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi, hizmet kalitesi algısı ve müşteri sadakati üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Muğla.
- Okumuş A, Duygun A (2008) Eğitim hizmetlerinin pazarlanmasında hizmet kalitesinin ölçümü ve algılanan hizmet kalitesi ile öğrenci memnuniyeti arasındaki ilişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 8(2): 17-38.

- Oral S (2001) Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri (Kanyılmaz Matbaası, İzmir).
- Oral S (2005) Otel İşletmeciliği ve Verimlilik Analizleri (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Oral S, Yüksel H (2006) Hizmet İşlemleri Yönetimi (Kanyılmaz Matbaası, İzmir).
- Örücü E, Köseoğlu MA (2003) İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme (Gazi Kitapevi, Ankara)
- Özatkan Y (2008) Hastane işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir üniversite hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara,
- Özbunar Ş (2020) Ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya
- Özer PS, Özdemir PÖ (2007), Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri (İçinde) Sevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Ed.) Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Özgül E, Devebakan N (2005) Üniversitelerde servqual tekniği ile algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 93-116.
- Özkul E (2007) Servqual Kavramsal Çerçevesinde Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi (İçinde) Sevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Ed.) Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Özkul E, Bozkurt M (2006) Hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve müşteri şikayetleri yönetimi hakkında teorik bir değerlendirme. *EKEV Akademi Dergisi* 10 (29): 323-336.
- Özsoy A, Tayfun A (2020) Profesyonel turist rehberlerinin kişilik özellikleri ile sundukları hizmet kalitesi arasındaki ilişki. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2): 1101-1116.

- Öztaş H (2010) Farklı sigorta branşlarında müşteri memnuniyetini belirlemeye yönelik bir araştırma: Bursa il merkezi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.
- Öztürk AS (1998) Hizmet Pazarlaması (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir)
- Öztürk AS (2000) Hizmet kalitesi ölçümünde yeni bir yaklaşım: Kritik olaylar tekniği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 11(2): 57-68
- Öztürk AS (2000) Hizmet Pazarlaması (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir)
- Öztürk AS (2003) Hizmet Pazarlaması (Ekin Kitabevi, Bursa)
- Öztürk AS (2017) Hizmet Pazarlaması: Kuram, Uygulama ve Örnekler (Ekin Yayınevi, Bursa).
- Öztürk Y, Kenzhebayeva A (2013) Turizm sektöründe hizmet kalitesi: Türkiye ve Kazakistan'daki termal otel işletmelerinde karşılaştırılmalı bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 1(4): 35-46.
- Öztürk Y, Seyhan K (2005) Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitimin yeri ve önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1: 121-140.
- Özveren YS (2010) Müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ilişkileri: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı oteller örneği. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Mersin.
- Palmer A (1994) Principles of Services Marketing (McGraw- Hill, England)
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml AV (1991) Perceived service quality as a customer- based performance measure: An empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management* 30(3): 335-364.
- Parasuraman A, Berry LL, Zeithaml AV (1993) More on improving service quality management. *Journal of Retailing* 67(4): 420-450
- Parasuraman A, Zeithaml AV, Berry LL (1990) Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations (The Free Press, New York)

- Parasuraman A, Zeithaml AV, Berry LL (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research *Journal of Marketing* 49(1): 41-50.
- Parasuraman A, Zeithaml AV, Berry LL (1988) *Servqual*: A multiple- item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), 12-37.
- Parasuraman A, Zeithaml AV, Berry LL (1991) Understanding customer expectations of service. *Sloan Management Review* 32(3): 39-48
- Parasuraman A, Zeithaml AV, Berry LL (1994) Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing* 58(1): 111-124.
- Pawitra TA, Tan KC (2003) Tourist satisfaction in Singapore – a perspective from Indonesian tourists. *Managing Service Quality*, 13(5):399 411
- Paylan MA (2007) Algılanan hizmet kalitesi, müşteri değeri ve müşteri tatmininin davranışsal niyetler üzerine etkisi (Karayolu ulaşım sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Pekdemir IM (2008) İşletmelerde Kalite Yönetimi (Beta Yayınevi, İstanbul)
- Peters JV (1999) Total service quality management. *Managing Service Quality*. 29(1): 6-12
- Ramsaran-Fowdar RR (2007) Developing a service quality questionnaire for the hotel industry in Mauritius. *Journal of Vacation Marketing* 13(1): 19- 27.
- Ranaweera C, Prabhu J (2003) The influence of satisfaction, trust, and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal Of Service Industry Management* 14(4): 374–395.
- Rızaoğlu B (2016) Turizm pazarlaması (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Robbins SP (1993) Organizational Behavior (Prentice Hall International Editions USA)

- Saat M (1999) Kavramsal hizmet modeli ve hizmet kalitesini ölçme aracı olarak Servqual analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(3): 107-118.
- Sachdev SB, Verma HV (2004) Relative importance of service quality dimensions: A multisectoral study. *Journal Of Services Research* 4(1):93-116
- Saleh F, Ryan C (1991) Analysing service quality in the hospitality industry using the servqual model. *The Service Industries Journal* 11(3): 324–343.
- Sarı Y, Kozak M (2005) Turizm işletmelerinde doğrudan pazarlama çabaları kapsamında bilgi teknolojilerinin kullanımı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 19(1): 359-383.
- Sarihan İH (1998) Teknoloji Yönetimi (Desnet, Gebze)
- Sasser WE, Olsen RP, Wyckoff DD (1978) Management of service operations: Text, cases, and readings (Allyn and Bacon, Boston)
- Schneider B, Chung B (1993) Creating Service Climates for Service Quality. *The Service Quality Handbook* (Amacom, New York).
- Serbest GN (2006) Sağlık sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin ölçülerek davranışlar üzerindeki etkisinin bulunmasına yönelik model çalışması. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Sevgi OO (2017) Otel işletmelerinde yabancı turistlerin hizmet kalitesi algısının Servqual yöntemle ölçülmesi: Antalya’da beş yıldızlı otellerde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya
- Sevimli S (2006) Hizmet sektöründe kalite ve hizmet kalitesi ölçümü üzerine bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Seyran D (2004) Hizmet Kalitesi (Kalder Yayınları, İstanbul).
- Shahin A (2004) Integration of FMEA and the kano model. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21(7): 731–746.

- Shaikh UAA, Khan NUR(2011) Impact of service quality on customer satisfaction: evidence from the restaurant industry in Pakistan. *Management&Marketing*, 9 (2): 343-355.
- Shewhart WA (1931) Economic control of quality of manufactured product (Macmillan and Co Ltd, London).
- Skinner SJ (1990) Marketing (Houghton Mifflin Company, Boston)
- Sofyalıoğlu C, Tunail İ (2012). Kano modelinin kalite fonksiyon gocerimi planlama matrisinde kullanımı. *Ege Akademik Bakış* 12(1): 127-137.
- Sofyalıoğlu Ç (2006) Kalite fonksiyon gocerimi ve gıda sanayinde uygulanabilirliği: Kano modeli ile bütünleşik bir yaklaşım. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Manisa.
- Sümer N (2000) Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları* 3(6): 49-74.
- Sütütemiz N (2005) Müşteri sadakati belirleyicileri ve modellerinin karşılaştırılması: Bankacılık ve sağlık sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- şarbak M (2009) Sağlık müdürlüklerinde hizmet kalitesinin ölçümü: İzmir il Sağlık Müdürlüğü'nde uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir
- şerefkaya AK (1997) Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü (SPK Yayınları, Ankara)
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013) Using Multivariate Statistics (Pearson Education Limited, Boston).
- Tavmergen, İP (2002) Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi (Seçkin Yayınevi, Ankara).
- Tavşancıl E (2010) Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (Nobel Yayıncılık, Ankara)
- Teas RK (1993) Expectations, performance evaluation and consumers' perceptions of quality. *Journal of Marketing* 57(4):18-34.

- Tek ÖB (1999) Pazarlama İlkeleri (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul)
- Tek ÖB (2009) Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları (Beta Yayınevi, İstanbul)
- Tenekecioğlu B, Tokol T, Çalık N, Karalar R, Timur N, Öztürk AS (2004) Pazarlama Yönetimi (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.)
- Ting SC, Chen CN (2002) The asymmetrical and non-linear effects of store quality attributes on customer satisfaction. *Total Quality Management*, 13(4): 547-569.
- Tokmak İ, Turgut H, Öktem Ş (2013) Turizm ve otelcilik öğrencilerinin sosyotropik-otonomik kişilik özelliklerinin iletişim becerilerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 24 (1): 83-95.
- Tsai CT, Su CS (2009) Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *The Service Industries Journal* 29(12): 1779-1796.
- Tütüncü Ö (2009) Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Ulaş S (2023) Türkiye'de 112 acil sağlık hizmetlerinde çalışan sağlık personellerinin ekip çalışması tutumu ve iş doyumunu ilişkisinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul
- Ustasüleyman T (2009) Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yönetimi. *Bankacılar Dergisi* 69: 33-43.
- Uyguç N (1998) Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım (Dokuz Eylül Yayınları, İzmir).
- Üner AC (2018) Servqual yöntemi ile sigortacılık sektöründe hizmet kalitesinin ölçülmesi: Ankara ili örnek olayı. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sigortacılık Ana Bilim Dalı, Ankara
- Üner M, Karatepe O ve Halıcı A (1998) Bir hizmet kalitesi modeli yardımıyla hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramlarının yapılandırılmasına yönelik bir deneme. 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 470-481.

- Ünüvar Ş (2008) Turizm sektöründe bilgi iletişim teknolojileri kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*: 10(1-2), 597-618.
- Varinli İ (1995) Üreticilerin ve tüketicilerin hizmet kalitesi beklentileri ve algılamaları: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri
- Vatansever K (2005) Üçüncü parti lojistik işletmelerinin hizmet kalitesinin ölçümü üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya
- Voss R, Gruber T (2006) The desired teaching qualities of lecturers in higher education: a means end analysis. *Quality Assurance in Education* 14(3): 217-242.
- Walker Jr OC, Churchill Jr GA, Ford NM (1975) Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *The Journal of Marketing* 39(1): 32-39.
- Walker KB, Fleischman, GM, Johnson EN (2012) Measuring management accounting service quality. *Management Accounting Quarterly* 13(3): 15-27
- Wolak R, Kalafatis S, Harris P (1998) An investigation into four characteristics of services. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science* 3(2): 22-43
- Wu CH, Liang R (2009) Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotels. *International Journal of Hospitality Management* 28 (4): 586-593
- Yağcı Mİ, Duman T (2006) Hizmet kalitesi – müşteri memnuniyeti ilişkisinin hastane türlerine göre karşılaştırılması: Devlet, özel ve üniversite hastaneleri uygulaması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 7(2): 218-238
- Yavuz T (2010) Hizmet kalitesi ölçümünde almaşık teknikler, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonometri Anabilim Dalı, Ankara
- Yelkur R (2000) Customer satisfaction and the services marketing mix. *Journal of Professional Services Marketing* 21(1): 105–115.

- Yeşilyurt C (2011) Otel işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi: Adıyaman ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Yetiş ŞA (2018) Turist rehberlerinin bakış açısıyla bölgesel turlarda algılanan hizmet kalitesinin Kritik Olaylar Tekniği (KOT) ile ölçülmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(3): 777-799
- Yıldırğan R, Zengin B (2014) Turizm ürünlerinin pazarlanmasında fiziksel kanıt stratejileri. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi* (2): 69-83.
- Yıldırım C, Şafaklı OV (2016) Belediyelerde hizmet kalitesinin Servqual analizi ile ölçülmesi: Lefke Belediyesi örneği. *Lefke Avrupa Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 100-116.
- Yıldız G (2009) Hizmet sektöründe Servqual ölçeği ile toplam hizmet kalitesinin ölçümü ve Emniyet Genel Müdürlüğünde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Kütahya
- Yılmaz İ (2007) Otel işletmelerinde hizmet kalitesinin müşteriler ve yöneticiler açısından ölçülmesi: İzmir örneği. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, İzmir.
- Yılmaz İ (2013) Hizmet kalitesine ilişkin beklenti ve algılar arasındaki farkın nedenleri. *Verimlilik Dergisi* 2: 117-135.
- Yılmaz V, Çelik HE, Depren B (2007) Devlet ve özel sektör bankalarındaki hizmet kalitesinin karşılaştırılması: Eskişehir örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8(2): 234-248.
- Yoo H (2011) Relationships among customer's perceived service quality, perceived service value, satisfaction and their future behavioral intentions. Master's Thesis, Western Illinois University, USA.
- Yumuşak NU (2006) Hizmet kalitesinin ölçümü ve hizmet kalitesini etkileyen faktörler: Uşak ticaret ve sanayi odası uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir.

- Yun HC, Ree SB (2006) A study on the family restaurant customers' needs by Kano model & potential customer satisfaction improvement index: Based on female customers. *Journal of Korean Institute of Industrial Engineers* 32(2): 153-162
- Yüksel F (2007) Belediyelerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği üzerine bir tartışma. *Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 25: 255–267.
- Yüksel Ü (2002) Türk turizminin temel sorunu hizmet kalitesi. *Pazarlama Dünyası Dergisi* 16(03): 38-48
- Yükselen C (2006) Pazarlama; İlkeler ve Yönetim (Detay Yayıncılık, Ankara)
- Zeithaml AV, Bitner MJ (2000) *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm* (McGraw-Hill, Boston)
- Zeithaml AV, Berry LL, Parasuraman A (1988) Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal Of Marketing* 52(2): 35-48.
- Zeithaml AV, Bitner MJ (1996) *Services Marketing* (The McGraw-Hill Companies Inc., New York).
- Zeithaml AV, Parasuraman A, Berry LL (1985) Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing* 49(2): 33-46.
- Zikmund WG, Raymond McLeod JR, Gilbert FW (2003) *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy and Information Technology* (John Willey & Sons, Inc. New Jersey)

EKLER

Ek 1: Yönetici Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin incelenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Bu ankettten elde edilecek veri yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacak ve şahıs ismi kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Öğr. Gör. Gülsüm KASAP

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.

Isparta Uyg. Bilimler Üniv.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

3. Medeni Haliniz

Evli Bekâr

4. Eğitim

İlkokul
 Ortaokul ve dengi
 Lise ve dengi
 Ön lisans
 Lisans
 Lisansüstü

5. Aylık gelir düzeyiniz

4000 ve altı
 4001-6000
 6001-9000
 9001 ve üzeri

6. Görev Yaptığınız Departman

(Lütfen Belirtiniz):.....

7. Otelde görev yaptığınız süre (Lütfen

Belirtiniz):.....

Lütfen, her bir ifadenin karşısındaki seçeneklerden, düşüncelerinize en uygun olanı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Müşterilerimizin ihtiyaçları hakkında düzenli olarak bilgi toplamaktayız.					
2. Müşterilerimiz hakkında toplanan pazarlama araştırması bilgilerini genellikle kullanmaktayız.					
3. Müşterilerimizin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri konusunda düzenli olarak bilgi toplamaktayız.					
4. Yöneticiler olarak, müşterilerle sık sık iletişim kurmaktayız.					
5. Müşteri ile sürekli iletişim halinde olan işgörenimiz yönetimle sürekli iletişim halindedir.					
6. Müşteriyle doğrudan iletişimde bulunan işgörenden müşteriye hizmet konusunda genellikle öneri isteriz.					
7. Müşteriyle doğrudan ilişkide bulunan işgören ile sıklıkla yüz yüze iletişime geçeriz.					
8. Otelimizde müşteri ile iletişimde olan işgören ile üst kademe yöneticiler arasındaki öncelikli iletişim aracı memorandumlardır.					
9. Otelimizde müşteri ile doğrudan iletişimde olan işgören ile üst yönetim arasındaki kademe sayısı oldukça fazladır.					
10. Otelimiz hizmet kalitesi için gereken kaynakları bize sağlamaktadır.					
11. Otelimiz müşteriye daha kaliteli hizmet vermek için gerekli işletme içi programlara sahiptir.					
12. Otelimizde hizmet kalitesini geliştiren yöneticiler diğer yöneticilere göre daha fazla ödüllendirilmektedir.					
13. Otelimiz, satışa önem verdiği kadar müşteriye hizmet vermeye de önem vermektedir.					
14. Otelimiz işgören için hizmet kalitesi hedeflerini belirlemede resmi bir süreci izlemektedir.					
15. Otelimiz, hizmet kalitesine ilişkin spesifik hedefler belirlemeye çalışmaktadır.					
16. Otelimiz, müşterilerine hizmet vermede tutarlılığı sağlamak için otomasyonu etkin bir şekilde kullanmaktadır.					
17. Otelimizde, tutarlı hizmet verebilmek için işletme prosedürlerini iyileştirmeye yönelik programlar mevcuttur.					
18. Otelimiz, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli kapasiteye sahiptir.					
19. Müşterilerimize gerçekten istedikleri seviyede hizmeti vermeye kalkarsak maliyetlerimizde bir değişiklik yaşanmaz					
20. Otelimiz, müşterilerin istedikleri seviyede hizmet verebilmek için gerekli sistemlere sahiptir.					

Ek 2: İşgören Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket, hizmet kalitesi aksaklıklarına neden olan örgütsel engellerin incelenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Bu anketten elde edilecek veri yalnızca akademik çalışmalar için kullanılacaktır. Anket sorularına mümkün olduğunca gerçekçi cevaplar verilmesi, araştırmanın amacına ulaşmasında çok büyük önem taşımaktadır. Elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacak ve şahıs ismi kullanılmayacaktır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Prof. Dr. İbrahim YILMAZ

Öğr. Gör. Gülsüm KASAP

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniv.

Isparta Uyg. Bilimler Üniv.

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

25 ve altı 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri

3. Medeni Haliniz

Evli Bekâr

4. Eğitim

İlkokul
 Ortaokul ve dengi
 Lise ve dengi
 Ön lisans
 Lisans
 Lisansüstü

5. Aylık gelir düzeyiniz

4000 ve altı
 4001-6000
 6001-9000
 9001 ve üzeri

6. Görev Yaptığınız Departman (Lütfen Belirtiniz):.....

7. Otelde görev yaptığınız süre (Lütfen Belirtiniz):.....

Lütfen, her bir ifadenin karşısındaki seçeneklerden, düşüncelerinize en uygun olanı işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kendimi hem çalıştığım departmanın hem de otelin bir parçası olarak görmekteyim.					
2. Çalıştığım departmandaki ve otelin genelindeki tüm çalışma arkadaşlarım, müşterilere hizmet vermek için ekip çalışmasına katkıda bulunur.					
3. Diğer çalışma arkadaşlarımla işlerini en iyi şekilde yapmaları için sorumluluk hissetmekteyim.					
4. Çalışma arkadaşlarımla rekabet etmek yerine iş birliği yaparız.					
5. Kendimi işletmenin önemli bir üyesi olarak hissetmekteyim.					
6. Verilen işleri iyi yaptığımı düşündüğüm için kendimi iyi hissediyorum.					
7. Çalıştığım otel, iş konusunda uzman ve nitelikli kişileri işe alır					
8. Çalıştığım otel, işimi en iyi şekilde yapabilmem için gerekli olan araç ve gereçleri sağlamaktadır.					
9. İşimi yaparken kontrolüm dışında olan sorunları çözmek için çok zaman harcıyorum.					
10. İşimi yaparken müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılamak için tamamen özgür olduğumu düşünmekteyim.					
11. Çok fazla müşteri aynı anda hizmet talep ettiği zaman, yaptığım iş üzerinde kontrolüm olmadığını hissetmekteyim.					
12. İşimdeki hayal kırıklıklarından biri müşterilere hizmet ederken diğer çalışanlara bağlı kalmak zorunda olmamdır.					
13. Yöneticimin iş performansım hakkındaki değerlendirmesi müşterilerle ne kadar iyi iletişimde olduğumu da kapsamaktadır.					
14. İşletmemizde müşterilere iyi hizmet vermek için özel çaba sarf etmek, daha fazla kazanmak veya takdir edilmekle sonuçlanmaktadır.					
15. İşletmemizde, müşterilerine en iyi hizmeti veren çalışanların diğer çalışanlardan daha fazla ödüllendirilme olasılığı vardır.					
16. İş yerindeki evrak işleri, müşterilerime etkili bir şekilde hizmet etmemi zorlaştırmaktadır.					
17. İşletmemiz, satış yapmaya çok fazla odaklandığından müşterilere gereği gibi hizmet etmek zorlaşmaktadır.					
18. Müşterilerimin ve yönetimin benden yapmamı istediği şeyler genellikle aynıdır.					
19. Çalıştığım otel ve ben işimin nasıl yapılması gerektiği konusunda aynı fikirlere sahibiz.					
20. İşimde ne yapmam gerektiği konusunda yönetimden yeterli oranda bilgi almaktayım.					
21. Yoğunlukla işletmemin müşterilere sunduğu hizmetleri anladığımı düşünüyorum.					
22. İşimi etkileyen değişikliklere ayak uydurabiliyorum.					
23. Müşterilerle etkili bir şekilde etkileşime girme konusunda işletme tarafından iyi eğitildiğimi hissetmekteyim					
24. Yöneticimin performansımı değerlendirirken işimle ilgili hangi yönlere daha fazla önem verdiğinden eminim.					
25. Reklamdan sorumlu yöneticiler, verilen sözlerin gerçekçiliği hakkında çalışanlara danışmaktadır.					
26. Genellikle otelimizin reklam kampanyalarında verilen vaatlerden daha önceden haberimiz olur					
27. Çalışanlar, müşterilere sunulacak hizmet kalitesi düzeyini görüşmek için operasyon birimindeki kişilerle iletişime geçer.					
28. İşletmenin müşterilere hizmet etme politikaları, müşterilere hizmet veren diğer departmanlar ile de uyumludur.					
29. Yoğun rekabet, otel içinde yeni işlerin yaratılması için baskı uygular.					
30. Rakiplerimiz, yeni müşteriler kazanma adına tutamayacakları sözler vermektedir.					