



## **ANİMASYONDA İÇ VEYA DIŞ KAYNAK KULLANAN TURİSTİK İŞLETMELERİN HİZMET KALİTESİ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI**

\* Özgür Ceylan., \*\* Dr. Süleyman M. Yıldız., \*\*\* Dr. Ali Tekin., \*\*\* Dr. Selçuk Özdağ

\*\*\*\* Rekreasyon Uzmanı, Muğla

\*\* Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Balıkesir Üniversitesi

\*\*\* Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Muğla Üniversitesi

### **Özet**

Turizm sektöründe her ne kadar müşteri memnuniyeti işletmeler için önemli bir unsur olsa da, maliyetleri azaltma, karlılığı daha çok artırma bir işletmenin vazgeçilmez hedeflerinden bazılarıdır. Bu nedenle işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) olarak adlandırılan yöntemle, konularında uzmanlaşmış firmalara otellerindeki bazı departmanları devrederek istihdamın ve maliyetlerin artmasını engellemeye çalışmışlardır. Araştırma genel tarama modeline göre yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak rekreasyona yönelik olarak araştırmacı tarafından geliştirilen bir “hizmet kalitesi ölçeği” kullanılmıştır. Geniş bir literatür tarama ve çeşitli hizmet sektörlerine yönelik geliştirilmiş hizmet kalitesi ölçekleri incelendikten sonra oluşturulan ölçek; uzman görüşleri ve 40 örnek üzerinde ön uygulama sonucunda, 29 maddeden oluşan son halini almıştır. Ölçek, iç ve dış kaynak kullanan işletmelerdeki müşterilere 150’şer adet olmak üzere toplam 300 adet rasgele dağıtılmış, bunlardan 285’i (% 95) kullanılabilir bulunmuştur. Elde edilen bilgilerin veri analizinde SPSS 15.0 bilgisayar programı kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliği için faktör analizi, güvenirliği için ise Cronbach Alfa katsayısı uygulaması yapılmıştır. Ayrıca gruplararası farklılığı tespit etmek için bağımsız grup t-testi ile tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi kullanılmıştır. Tesislerdeki hizmet kalitesi 3 farklı boyutta incelenmiştir. Bunlar; personel özellikleri, program özellikleri, çevre ve ekipmanlardır. İnsan kaynaklarının sunmuş oldukları hizmet kalitesi, kalite boyutları açısından değerlendirildiğinde her üç boyutta anlamlı farklılık bulunmuştur. Her üç boyutta en yüksek hizmet kalitesi iç kaynaklara aittir. İç kaynakların en yüksek kalite boyutu “personel özellikleri” dir ( $X=4.45$ ). Daha sonra “program özellikleri” ( $X=4.43$ ) ile “çevre ve ekipmanlar” ( $X=4.29$ ) gelmektedir. Araştırmanın sonucunda iç kaynak kullanan tesislerde etkinliklere katılan turistler dış kaynak kullanan tesislerde etkinliklere katılan turistlere göre bu üç boyutta hizmet kalitesini daha yüksek olarak algılamışlardır. Turistik bir tesiste müşteri ile doğrudan iletişime geçen departmanlarda iç kaynak kullanımı önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: dış kaynak, animasyon, hizmet kalitesi

### **Summary**

Although customer satisfaction is important for the businesses in the tourism industry, increasing profits and reducing costs are among their indispensable aims. Therefore businesses in the tourism industry have tried to prevent employment and related costs to increase further by utilising outsourcing for some of their departments. The survey is conducted in accordance with the general screening method. A “service quality scale” which had been developed by the researcher for recreational activities was used as a data collection tool. The scale which was developed after a vast literature had been scanned and service quality scales of various service industries had been evaluated reached its final version of 29 items based on the opinions of experts and a preliminary trial on 40 test objects. 300 scales were randomly distributed to the customers (150) of businesses using outsourcing and to the customers (150) of those which did not; 285 of these 300 (95%) were found to be suitable to be used for this study. The computer programme SPSS 15.0 was used to analyse

the obtained data. Factor analysis was used to verify the scale; and Cronbach's alpha coefficient was used to establish the reliability of the scale. Furthermore, to detect the difference between groups the one-way anova analysis was used with group t-test. The service quality in premises was analysed in 3 different dimensions. These are personnel qualifications, programme features, environment and equipment. When the service quality offered by the human resources was evaluated in terms of the above three quality aspects, significant differences were found. In all those three quality aspects, the highest service quality came from the internal sources of a business. The highest quality aspect of internal sources was "personnel qualifications" (X=4.45). Next came the "programme features" (X=4.43) and "environment and equipment" (X=4.29). The study showed that the tourists staying in premises using internal sources perceived the quality of service in these three aspects to be higher than those who stayed in premises using outsourcing. Internal resources were recommended to be used in departments which are in direct contact with the customers.

Keywords: outsourcing, dış kaynak, animasyon, service quality

## Giriş

Turizm Bakanlığına göre (50) animasyon; seyahat eden ve konaklama tesislerinde kalan müşterilerin hoşça vakit geçirmesini sağlamak amacıyla yapılan tüm etkinliklere animasyon denmektedir. Animasyon hizmetleri animatörler tarafından sunulur. Konaklama tesislerinde, konukların zamanlarını sağlıklı ve eğlenceli biçimde geçirmelerini sağlamak için yapılan açık ve kapalı alan spor etkinliklerini yürütme bilgi ve becerisine sahip nitelikteki kişilere spor animatörü denir (Yurtsever,2004).

Hizmetin en bilinen tanımı bir gruptan diğerine sunulan herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da faydadır. Hizmet üretimi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir (Aslan ve ark.,2006). Verilen hizmet seviyesinin müşteri beklentileri ile ne kadar iyi eşleştiğinin ölçüsü hizmet kalitesidir.

Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY), organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder. Bu kapsamda "DKY, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesi" ya da "işletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Türksoy,2005). Bu araştırmada işletmenin hizmet faaliyetlerini, bünyesinde bulundurduğu insan kaynakları vasıtası ile gerçekleştirmesi iç kaynaklardan yararlanma olarak ifade edilmiştir.

Dış kaynak kullanımının gün geçtikçe popülerliğini arttırdığı ve işletmelerce önemsendiği kolaylıkla söylenebilir. Günümüzde birçok işletme esas faaliyetleri dışındaki faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımına gitmektedir. Ortaya çıkan bu akım doğrultusunda otel işletmelerinin de dış kaynak kullanımının avantajlarından yararlanmak

için bu yola başvurduğu gözlemlenmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı gerçekleştirilirken bazı hususlar göz ardı edilmemeli sağladığı avantajlar kadar getirdiği dezavantajlarda incelenmeli ve doğru bir analiz yapılarak dış kaynak kullanımına karar verilmelidir (Öncü ve Işkın, 2009).

### **Kuramsal Çerçeve**

Günümüzde malların çeşitliliğindeki artışın yanında, hizmetlerde de büyük bir çeşitlenme görülmektedir. Hem hizmetlerin çeşitlenmesi hem de işletmelerin sayısındaki artış, rekabeti arttırmakta ve hizmet işletmelerini hizmetlerin sunumunda diğerlerinden farklı olmaya itmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı kazanacağı en belirgin yol, rakiplerden daha nitelikli hizmet üretmek ya da başka bir ifadeyle, tüketici beklentilerine cevap verebilmektir (Altan ve ark., 2003).

Hizmetlerin mallardan farklı olarak, soyut, değişken, stoklanamaz ve ayrılmaz oluşu, hizmet kalitesi ölçümlerini güçleştirmektedir. Fakat bir hizmet işletmesi, tüketici tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmezse, bu değerlendirmeleri istediği yerde nasıl kullanabileceğini de bilemez. Dolayısıyla, hizmet kalitesi ölçülmek zorundadır. Nitekim tüketicilerin hizmetleri tercihlerinde kaliteye verilen önemin tespiti, hem üreticilerin hem de araştırmacıların bu konu üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmıştır. Bu sebeple 1980’li yollardan itibaren hizmet kalitesi ve ölçümü ile ilgili çalışmalara çok rastlanmaktadır (Altan ve ark., 2003). Örneğin, Gençer ve ark. (2008) “Kayak Merkezlerindeki Spor Turistlerinin Hizmet Kalitesi Algılarını Etkileyen Değişkenler” isimli çalışmalarında, spor turistlerinin hizmet kalite algılarını spor animatörü-eğitmeni, kullanılan malzeme ve alan, otel ve çalışanları, ortam, eğlenceden oluşan 5 farklı bölümde incelemişlerdir. Yine Kouthouris ve Alexandris (2005) “Spor Turizmi Endüstrisinde Hizmet Kalitesi, Müşteri Memnuniyetini ve Davranışsal Niyeti Önceden Tahmin Edebilir mi? Açık Alan Uygulamalarında SERVQUAL Modeli” isimli çalışmalarında kano, orienteering ve okçuluk etkinliklerine katılan 287 katılımcıya, etkinlik öncesi beklentileri ile sonrası arasındaki algılarını SERVQUAL Hizmet Kalitesi Ölçeği ile uygulamışlardır. Bunun dışında Türksoy (2005) “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)”, isimli çalışmasıyla dış kaynaklardan yararlanma konusunda uygulama alanlarının belirlenmesini amaçlamıştır.

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini,

işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi tam da bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasında kaynaklanmaktadır (Bek, 2002).

Günümüzde tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak, işletmelerin artan müşteri talep ve beklentilerini karşılama ve bunun sonucunda da onların memnuniyetlerini sağlama çabalarındaki yeni arayışları, işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetlerde, yeni yönetim stratejilerine yöneltmektedir. Günümüzde faaliyet alanı ne olursa olsun, işletmelerin bir yönetim stratejisi olarak ilgi gösterdikleri dış kaynak kullanımı da, bu stratejilerden biridir. Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY), organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürme, verimliliği artırma, müşteri tatminini sağlama, yeni ilişkiler kurarak ya da geliştirerek faaliyette bulunma ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade eder. DKY, “işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetleri konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devretmesi” ya da “işletmelerin belli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Elbeyi, 2007). Otel işletmelerinde ilaçlama, animasyon aktivitelerinin düzenlenmesi, makine ve teçhizatın bakım onarımının yapılması, rutin muhasebe işlemlerinin yürütülmesi ve güvenliğin sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu faaliyetlerin rutin, önceden tanımlanabilir ve kolayca sağlanabilir olması, düşük maliyetle kaliteli biçimde işletme dışından sağlanabilmesi DKY yaklaşımının otellerde uygulanabilmesine neden olmaktadır (Türksoy, 2005., Rodrigez, 2005).

Günümüzde malların çeşitliliğindeki artışın yanında, hizmetlerde de büyük bir çeşitlenme görülmektedir. Hem hizmetlerin çeşitlenmesi hem de işletmelerin sayısındaki artış, rekabeti arttırmakta ve hizmet işletmelerini hizmet sunuşunda farklı olmaya itmektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı kazanacağı en geçerli yol, rakiplerden daha kaliteli hizmet üretmek ya da başka bir ifadeyle, tüketici beklentilerine cevap verebilmektir (Altan ve ark., 2003). Hizmetlerin mallardan farklı olarak, soyut, değişken, stoklanamaz ve ayrılmaz oluşu, hizmet kalitesi ölçümlerini güçleştirmektedir (Parasuraman ve ark., 1985).

Kuşkusuz, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi iki kavram birbirleriyle ilişkilidir. Bununla beraber, bu iki kavram arasındaki ilişkiler açık değildir. Bazıları,

müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin algılanmasını esas aldığına inanırken diğerleri hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini etkilediğine inanırlar. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkiler ve bu iki kavramın satın alma davranışlarına etkisi büyük ölçüde açıklanamamış bulunmaktadır. Memnuniyetin, müşterinin hizmet kalitesi algılamalarını tekrar gözden geçireceğine yardım edeceği akla uygun bir açıklamadır. Bu yaklaşımın mantığı aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır Bir firma ile ilgili hizmet kalitesi algılamaları, müşterinin daha önceden bir deneyimi yoksa müşterinin beklentilerine dayanır (Türksoy, 2005).

Hizmet kalitesi ve müşteri tatminini değerlendirmek için, birçok ölçüm tekniği bulunmaktadır. Hizmet kalitesi ölçümündeki öncü teknik, Parasuraman ve arkadaşlarının 1985 yılındaki çalışmalarına dayanarak oluşturdukları ve yıllar içinde bir takım değişiklikler yaptıkları SERVQUAL ölçeğidir. Hizmet kalitesinin ancak müşteri tarafından belirlenebileceği fikrine dayanarak, hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması ya da geçmesi durumunda, kaliteli olarak algılanacağını belirtilmiştir (Rodriguez ve ark., 2005).

Hizmet kalitesinin on boyutu ve bunların tanımlanmaları, SERVQUAL ölçeği için kullanılacak maddelerin temelini oluşturmuştur. Bu boyutların çeşitli özelliklerini temsil eden, doksan yedi madde oluşturulmuştur. Kavramsallaştırılmasından bu yana, SERVQUAL ölçeği farklı endüstrilerde birçok çalışmada kullanılmıştır. Artan popüleritesi ve geniş kullanım alanlarına karşın, SERVQUAL ölçeği bir takım eleştirilere de maruz kalmıştır (Buttle, 1996). Bu eleştirilerden en önemli ve çözüme kavuşmamış olanları ise, beklentileri kavramsallaştırma biçimi (Rodriguez ve ark., 2005), fark değerlerini alması (Babakus ve Boller, 1992) ve aynı boyutlara ulaşamaması ile ilgilidir (Caruana ve ark., 2000). Bu üç ana konu, SERVQUAL ölçeğinin zaman içinde değiştirilmesine ve yeni formatlarının da ortaya konmasına neden olmuştur (Parasuraman ve ark., 1994., Robinson,1999).

Hizmet kalitesinin müşteri algılamalarından beklentilerin çıkartılarak kavramsallaştırılmasının geçerliliği, beklentilerin tanımlanmasındaki güçlükten dolayı, sorunlu olduğu Teas (1993) tarafından belirtilmektedir. Konu, Parasuraman ve arkadaşlarının (1991), orijinal SERVQUAL ölçeğinin beklenti ifadelerini, yüksek beklenti değerlerinden dolayı, değiştirmeleriyle daha da karmaşık bir hal almıştır. Beklenti ifadelerinde yapılan değişiklikler bir örnek için şöyledir. “Seyahat acenteleri bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirmelidirler” ifadesi

“Üstün seyahat acenteleri bir hizmeti belirli bir zamanda yapmaya söz vermişlerse, sözlerini yerine getirirler” ifadesiyle değiştirilmiştir. Bu değişikliğin ise, kaliteyi, gereksinimlere uygunluktan daha çok üstünlük ile bağdaştırdığı, mütevazı hizmet işletmelerini göz önüne almadığına (Robinson,1999) ve beklenti değerlerini amaçladığı gibi düşüremediğine dair (Smith 1995), eleştirilerin yapıldığı da bilinmektedir. Ayrıca Kouthouris ve Alexandris’de animasyonun hizmet kalitesini ölçmede SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeğini yetersiz bulmuşlardır ( Kim ve Kim, 1995).

Sektörlerin müşterilerine sundukları hizmet kalitesinin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Müşteriler artık daha kaliteli hizmet sunan organizasyonlara yönelmektedirler. Buna bağlı olarak organizasyonlar da tercih edilir hale gelmek için müşterilerine daha kaliteli hizmet sunmak için rekabet halindedirler. Dolayısıyla, hizmet sektörleri sunmuş oldukları hizmet kalitesinin düzeyini belirleyebilmek için ‘hizmet kalitesi’ni etkin bir şekilde ölçmelidirler. Bu araştırmada, açık alan rekreasyon aktiviteleri sunan dört yıldız ve üzeri turistik tesislerin sunmuş oldukları hizmet kalitesinin müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Ülkemizde yeni gelişmekte olan rekreasyon hizmetleri alanında yapılan çalışmaların oldukça az sayıda olması çalışmayı önemli kılmaktadır. Araştırma; Muğla ilinde bulunan dört yıldız ve üzeri turistik işletmeler ile, rekreasyon aktivitelerine yönelik olarak geliştirilen hizmet kalitesi ölçeği 29 maddesi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın Hipotezleri aşağıdaki şekildedir:

H<sub>1</sub>. İç kaynak kullanan turistik işletmelerin hizmet kalitesi daha yüksektir

H<sub>0</sub>. İç kaynak ile dış kaynak kullanan turistik işletmelerdeki hizmet kalitesi müşteri uyruklarına göre farklılaşmamaktadır.

### **Materyal ve Metod**

Bu araştırma 2009 yılında Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Ana Bilim Dalı’nda Özgür Ceylan tarafından tamamlanan ve danışmanlığını Yrd. Doç. Dr. Ali Tekin ve Yrd. Doç. Dr. S. Murat Yıldız’ın yaptığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Muğla ilinde animasyon hizmeti sunan dört yıldız ve üzeri 9 turistik işletme (6 otel, 3 tatil köyü) araştırma evrenini, bu hizmetlerden yararlanan 285 müşteri ise örneklemi oluşturmaktadır. Bu müşterilerden 141’i (% 49.5) iç kaynak kullanan işletmelerden, 144’ü

(% 50.5) ise dış kaynak kullanan işletmelerden hizmet alanlar olmak üzere 2 gruptan oluşmuştur.

İç kaynak ve dış kaynak kullanan işletmelerdeki müşterilere 150’şer olmak üzere toplam 300 adet ölçek rastgele dağıtılmış, bunlardan 292’si geri dönmüş ve 285’i (%95) kullanılabilir bulunmuştur. Bu sayı araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için yeterli bulunmuştur.

### **Araştırmanın Modeli ve Veri Toplama Aracı**

Araştırma genel tarama modeline (Karasar,1998) göre yürütülmüştür. Bu modele göre yürütülen araştırmada veri toplama aracı olarak, rekreasyon aktivitelerine yönelik bir “hizmet kalitesi ölçeği” (EK 1) kullanılmıştır. Bu ölçek, geniş bir literatür taraması ve çeşitli hizmet sektörlerine yönelik geliştirilmiş hizmet kalitesi ölçekleri incelenerek oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçek önce alan uzmanlarınca incelettirilmiş, daha sonra 40 örnek üzerinde ön uygulaması yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda gelen dönütler ile gerekli düzeltmeler yapılmış ve ölçeğe son şekli verilmiştir. Beş dereceli [“hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “tamamen katılıyorum” gösterecek şekilde] Likert tarzı ile tasarlanan bu ölçek 29 maddeden oluşmuştur.

### **Varsayımlar ve Sınırlılıklar**

Araştırma dört yıldız ve üzeri turistik işletmeler ile sınırlandırılmıştır. Ölçek içerisinde yer alan maddelerin animasyona yönelik hizmetlerin kalitesini ölçtüğü, ayrıca katılımcıların ölçek ifadelerine doğru ve samimi şekilde cevap vererek içinde bulundukları ortamı değerlendirebildikleri varsayılmıştır.

### **İstatistikî Analiz ve Değerlendirme**

Ölçeğin geçerliği için faktör analizi, güvenilirliği için ise Cronbach Alfa katsayısı uygulaması yapılmıştır. Faktör analizinde Varimax Metodu kullanılmış ve faktör yükleri 0.40’tan yukarı olan maddeler kabul edilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003). Ayrıca gruplar arası farklılığı tespit etmek için bağımsız grup t testi ile tek boyutlu varyans (One-Way ANOVA) analizi kullanılmıştır.

Aritmetik ortalamalara göre değerlendirmeler aşağıdaki puan aralıklarına göre yapılmıştır: 1.00- 1.79 Çok zayıf düzey; 1.80-2.59 Zayıf düzey; 2.60- 3.39 Orta düzey; 3.40-4.19 İyi düzey; 4.20-5.00 Çok iyi düzey.

## Bulgular

Bu bölümde katılımcılara uygulanan ölçüm aracından elde edilen bulgulara ait tablolar sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Değişkenler              |                 | f   | %    |
|--------------------------|-----------------|-----|------|
| Cinsiyet                 | Erkek           | 180 | 63.2 |
|                          | Kadın           | 105 | 36.8 |
|                          | Toplam          | 285 | 100  |
| Yaş                      | 17 ve altı      | 22  | 7.7  |
|                          | 18-25           | 56  | 19.6 |
|                          | 26-33           | 86  | 30.2 |
|                          | 34-41           | 87  | 30.5 |
|                          | 42-49           | 31  | 10.9 |
|                          | 50 ve üzeri     | 3   | 1.1  |
|                          | Toplam          | 285 | 100  |
| Eğitim Düzeyi            | İlköğretim      | 8   | 2.8  |
|                          | Lise            | 91  | 31.9 |
|                          | Üniversite      | 186 | 65.3 |
|                          | Toplam          | 285 | 100  |
| Uyruk                    | Türk            | 84  | 29.5 |
|                          | İngiliz         | 106 | 37.2 |
|                          | Alman           | 75  | 26.3 |
|                          | Fransız         | 12  | 4.2  |
|                          | Diğer           | 8   | 2.8  |
|                          | Toplam          | 285 | 100  |
| Tatil için ayrılan bütçe | 800 \$ ve altı  | 18  | 6.3  |
|                          | 801-1200 \$     | 79  | 27.7 |
|                          | 1201- 1600 \$   | 135 | 47.4 |
|                          | 1601 \$ ve üstü | 53  | 18.6 |
|                          | Toplam          | 285 | 100  |

**Tablo 2. Faktör Analizi ve Güvenirlik Katsayısı Bulguları**

| <i>Madde no</i> | <b>Maddeler</b>                                                                                         | <i>X</i> | <i>SS</i> | <i>Personel Özellikleri</i> | <i>Çevre ve Ekipmanlar</i> | <i>Program Özellikleri</i> |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 3               | Aktiviteler iyi organize edilmektedir                                                                   | 3,68     | 1,90      | .75                         |                            |                            |
| 24              | Animatör güler yüzlüdür                                                                                 | 3,76     | 1,00      | .74                         |                            |                            |
| 19              | Animatör düzgün ve temiz görünüşlüdür                                                                   | 3,63     | 1,09      | .71                         |                            |                            |
| 21              | Animatör işini seyerek yapmaktadır                                                                      | 3,66     | 1,08      | .68                         |                            |                            |
| 8               | Animatör meslek ahlakına sahiptir                                                                       | 3,43     | 1,20      | .65                         |                            |                            |
| 16              | Animatör aktivite zamanı verimli kullanılmaktadır                                                       | 3,66     | 1,09      | .62                         |                            |                            |
| 7               | Animatör katılımcılar ile iyi iletişim kurmaktadır                                                      | 3,66     | 1,31      | .61                         |                            |                            |
| 22              | Animatör katılımcılara bireysel ilgi/dikkat göstermektedir                                              | 3,62     | 1,07      | .60                         |                            |                            |
| 13              | Animatör aktivitelerle ilgili açıklayıcı bilgi vermektedir                                              | 3,73     | 1,07      | .53                         |                            |                            |
| 26              | Animatör sabırlıdır                                                                                     | 3,74     | 1,00      | .53                         |                            |                            |
| 18              | Animatör bilgili ve beceriklidir                                                                        | 3,72     | 1,01      | .52                         |                            |                            |
| 25              | Animatör kibardır                                                                                       | 3,75     | 0,97      | .50                         |                            |                            |
| 11              | Aktiviteler için seçilen alanlar temizdir                                                               | 3,67     | 1,03      |                             | .77                        |                            |
| 10              | Aktiviteler için seçilen alanlar doğaldır                                                               | 3,60     | 1,17      |                             | .72                        |                            |
| 28              | Aktivitelerde kullanılan ekipmanlar yeterli sayıdadır                                                   | 3,78     | 0,86      |                             | .62                        |                            |
| 9               | Aktiviteler için uygun alanlar seçilmektedir                                                            | 3,57     | 1, 31     |                             | .61                        |                            |
| 12              | Alanlar aktivitelerin rahatlıkla yapılabilceği yeterliliktedir                                          | 3,68     | 1,01      |                             | .59                        |                            |
| 29              | Aktiviteler için müşteri güvenliğine uygun ekipmanlar seçilmektedir                                     | 3,89     | 0,83      |                             | .53                        |                            |
| 20              | Aktivite alanlarında hijyene önem verilmektedir                                                         | 3,82     | 1,05      |                             | .52                        |                            |
| 27              | Aktivitelerde modern ekipmanlar kullanılmaktadır                                                        | 3,78     | 0,89      |                             | .51                        |                            |
| 4               | Aktiviteler için güvenli alanlar seçilmektedir                                                          | 3,67     | 1,00      |                             | .48                        |                            |
| 15              | Aktivitelerinde yer alan grupların sayıları, aktivitelerin rahatça yapılabilmesini olanaklı kılmaktadır | 3,64     | 0,99      |                             |                            | .74                        |
| 2               | Aktiviteler eğitici                                                                                     | 3,66     | 1,01      |                             |                            | .65                        |
| 14              | Aktivitelerin kuralları katılımcıların uygulayabileceği düzeydedir                                      | 3,66     | 1,03      |                             |                            | .63                        |
| 1               | Aktiviteler içerik olarak zengindir                                                                     | 3,75     | 1,06      |                             |                            | .60                        |
| 17              | Aktiviteler eğlendiricidir                                                                              | 3,66     | 1,04      |                             |                            | .58                        |
| 23              | Aktivitelerde yeterli güvenlik tedbirleri alınmaktadır                                                  | 3,51     | 0,82      |                             |                            | .51                        |
| 6               | Aktiviteler ile ilgili açıklayıcı bilgiler uygun iletişim araçları ile müşterilere ulaştırılmaktadır    | 3,60     | 1,16      |                             |                            | .51                        |
| 5               | Aktiviteler katılımcılar için uygun vakitlerdedir                                                       | 3,78     | 0,97      |                             |                            | .49                        |
|                 | <i>X</i>                                                                                                | 3,68     | -         | 3,66                        | 3,71                       | 3,65                       |
|                 | <i>SS</i>                                                                                               | -        | 0,76      | 0,85                        | 0,78                       | 0,75                       |
|                 | <i>Açıklanan Varyansın Yüzdesi</i>                                                                      |          |           | 61.8                        | 58.55                      | 55.8                       |
|                 | <i>Cronbach Alfa</i>                                                                                    |          |           | .943                        | .910                       | .885                       |

**Tablo 3. Turistik İşletmelerde Rekreatif Hizmet Sunan İnsan Kaynaklarının Kalite Boyutları Açısından Karşılaştırılması**

| Kalite Boyutları     | Gruplar    | s   | X    | SS  | t      | P     |
|----------------------|------------|-----|------|-----|--------|-------|
| Personel Özellikleri | İç kaynak  | 141 | 4.45 | .29 | 38.155 | .000* |
|                      | Dış kaynak | 144 | 2.89 | .39 |        |       |
| Program Özellikleri  | İç kaynak  | 141 | 4.43 | .34 | 34.720 | .000* |
|                      | Dış kaynak | 144 | 3.01 | .34 |        |       |
| Çevre ve Ekipmanlar  | İç kaynak  | 141 | 4.29 | .44 | 25.726 | .000* |
|                      | Dış kaynak | 144 | 3.02 | .38 |        |       |

\*P<0.01

Faktör analizi sonucunda maddelerin üç boyutta toplandığı ve faktör yüklerinin .49 ile .77 arasında değiştiği görülmektedir. Maddelerin içerdiği ifadeler çerçevesinde birinci boyuta “personel özellikleri”, ikinci boyuta “program özellikleri” üçüncü boyuta ise “çevre ve ekipmanlar” adı verilmiştir.

Açıklanan varyansın yüzdesi birinci boyutta 61.818, ikinci boyutta 58.812, üçüncü boyutta ise 55.881’tir. Bu değerler analiz açısından kabul edilebilir seviyededir. Faktör analizinin anlamlılığı için kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm sonucu 968 olarak bulunmuş ( $\chi^2=6027$ ,  $df=406$ ,  $p=0.000$ ) ve bunun da faktör analizinin uygulanabilirliği açısından mükemmel olduğu anlaşılmaktadır. Cronbach Alfa katsayıları ise birinci boyutta .943, ikinci boyutta .910, üçüncü boyutta .885’tir. Alfa katsayısının  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  aralığı yüksek derecede güvenilir olarak ifade edilmektedir (Akgül, Çevik, 2003). Dolayısıyla her üç boyutun aldığı değerler, iç tutarlılık düzeyinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tüm bu değerler ölçeğin güçlü bir yapıya sahip olduğunun birer göstergesidir (Tablo 3).

Yukarıdaki değerler göz önüne alındığında, rekreatif hizmetlere yönelik geliştirilen bu ölçüm aracı geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilir.

İnsan kaynaklarının sunmuş oldukları hizmet kalitesi, kalite boyutları açısından değerlendirildiğinde her üç boyutta  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Her üç boyutta en yüksek hizmet kalitesi iç kaynaklara aittir. İç kaynakların en yüksek kalite boyutu “personel özellikleri”dir ( $X=4.45$ ). Daha sonra “program özellikleri” ( $X=4.43$ ) ile “çevre ve ekipmanlar” ( $X=4.29$ ) gelmektedir.

Aritmetik ortalamalar üzerinde yapılan değerlendirmelerde; iç kaynak kullanan işletmelerin kalite boyutları müşterileri tarafından “çok iyi düzey”de algılanırken, dış kaynak kullanan işletmelerin kalite boyutları müşterileri tarafından “orta düzey”de algılandığı görülmektedir.

**Tablo 4. Turistik İşletmelerde Rekreatif Hizmetler Sunan İnsan Kaynaklarının Karşılaştırılması**

|                           | Gruplar    | S   | X    | SS  | t      | p     |
|---------------------------|------------|-----|------|-----|--------|-------|
| Rekreatif Hizmet Kalitesi | İç kaynak  | 141 | 4.40 | .30 | 46.355 | .000* |
|                           | Dış kaynak | 144 | 2.97 | .21 |        |       |

\*  $P<0.01$

Rekreatif hizmetler genel olarak incelendiğinde iç kaynak ile dış kaynak kullanan turistik işletmelerin sunmuş oldukları hizmet kalitesi arasında  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Müşteri algılamalarına göre, iç kaynak kullanan turistik işletmelerin hizmet kalitesi ( $X=4.40$ ) dış kaynak kullanan turistik işletmelerin hizmet kalitesine ( $X=2.97$ ) göre daha yüksektir.

Aritmetik ortalamalar üzerinde yapılan değerlendirmelerde; iç kaynak kullanan işletmelerin rekreatif hizmetleri müşterileri tarafından “çok iyi düzey”de algılanırken, dış kaynak kullanan işletmelerin rekreatif hizmetleri müşterileri tarafından “orta düzey”de algılandığı görülmektedir.

**Tablo 5. İç Kaynak ile Dış Kaynak Kullanan Turistik İşletmelerdeki Hizmet Kalitesinin Müşteri Uyruklarına Göre Karşılaştırılması**

|                 | İç Kaynak       |     |                    |      |      | Dış Kaynak      |     |                    |      |      |
|-----------------|-----------------|-----|--------------------|------|------|-----------------|-----|--------------------|------|------|
| Değişim Kaynağı | Kareler Toplamı | SS  | Kareler Ortalaması | F    | P    | Kareler Toplamı | SS  | Kareler Ortalaması | F    | p    |
| Gruplar Arası   | .035            | 1   | .035               | .381 | .538 | .001            | 1   | .001               | .019 | .889 |
| Grup İçi        | 12.827          | 139 | .092               |      |      | 6.470           | 142 | .046               |      |      |
| Toplam          | 12.862          | 140 |                    |      |      | 6.471           | 143 |                    |      |      |

Tablo 5’de, hem iç hem de dış kaynak kullanan turistik işletmelerdeki rekreatif hizmetlerin müşteri uyruklarına göre farklılaşmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ). Buna göre müşteri algılamalarının homojen bir yapı gösterdiği söylenebilir.

### **Tartışma ve Sonuç**

SERVQUAL ölçeğinin hizmet sektöründe yaygın kullanımı ve popülerliğine rağmen, çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır (Buttle, 1996). Örneğin SERVQUAL, spor hizmetleri açısından değerlendirildiğinde bazı boyutlar eksik kalmaktadır. Özellikle spor hizmetlerinde “program” boyutu SERVQUAL boyutları içerisinde yer almamaktadır (Costa ve ark., 2004). Yaptığımız araştırmada geliştirilen hizmet kalitesi ölçeğinin “personel özellikleri” boyutu SERVQUAL ile örtüşürken, “program” boyutu ise örtüşmemektedir. Bu durum çalışmamızda geliştirilen hizmet kalitesi ölçeğinin SERVQUAL ölçeğinden farklılığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, çalışmamızdaki “çevre ve ekipmanlar” boyutu, rekreasyon hizmetlerine yönelik olarak Kim ve Kim (1995) tarafından yapılmış çalışma ile de örtüşmektedir. Özetle, araştırmamızda rekreasyon aktivitelerine yönelik geliştirilen “hizmet kalitesi ölçeği”nin güçlü faktör yapısı ve yüksek güvenilirlik katsayısına sahip olması bu ölçüm aracının geçerli ve güvenilir olduğu göstermektedir.

Turistik işletmelerdeki insan kaynaklarının sunmuş oldukları hizmet kalitesi, kalite boyutları açısından değerlendirildiğinde her üç boyutta  $p<0.01$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Her üç boyutta en yüksek hizmet kalitesinin iç kaynak kullanan tesislere ait olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bu sonuç birinci hipotezimizi doğrulamıştır. İç kaynak kullanan tesislerde en yüksek kalite boyutu “personel özellikleri” olarak karşımıza çıkmıştır ( $X=4.45$ ). Daha sonra sırası ile “program özellikleri” ( $X=4.43$ ) ile “çevre ve

ekipmanlar” (X=4.29) gelmiştir. Bu sonuç bize açık alan rekreasyon etkinliklerine katılan turistlerin en çok memnun olduğu özellikler arasında “personel”in, “program”, “çevre ve ekipmanlar”a göre daha ön planda olduğunu göstermektedir.

Ko ve Pastore (2005) yapmış oldukları araştırmalarında rekreasyonel sporlarda çalışanların tutum, davranış ve deneyimlerinin, müşterilerin hizmet kalitesi değerlendirmeleri üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma, öncelikle nitelikli personel kullanımının hizmet kalitesi üzerinde ne derece etkili olduğunu vurgulamaktadır. Turistik bir işletmenin nitelikli personele sahip olması, rekreasyon aktivite programları ile çevre ve ekipman seçimine yansıyacaktır. Dolayısıyla bu durum, personelin öncelikle nitelikli olmasını gerekli kılmaktadır.

Rodriguez ve Robaina’a (2005) göre rekreasyon etkinliklerine yönelik oluşturulan programlarda iç kaynaklardan yararlanan tesisler daha çok müşteri memnuniyetine yönelik programlar üzerinde yoğunlaşırken, dış kaynaklardan yararlan (DKY) tesislerin anlaşılmış olduğu şirketler, maliyetlerini daha da düşürüp kar oranlarını arttırmak için daha basit programları tercih edebilirler. Böylelikle anlaşmada kendisinden sunulması istenen programı ve hizmeti sunuyor gibi görünür ancak uygulamada bu program özellikleri müşterileri tatmin etmeyebilir.

Öncelikle müşteri güvenliğini ön planda tutan tesis, alan ve ekipmanların seçimi etkinliğin güvenli ve eğlenceli bir şekilde uygulanmasına fırsat sağlayacak altyapıyı sağlaması açısından çok önemlidir. Ko ve Pastore (2005) müşterilerin hizmeti değerlendirme sürecinde gözle görülebilir fiziksel varlıkların önemli yer tuttuğunu belirtmektedir. Örneğin tesisteki yapay duvar tırmanışı için kullanılan tırmanış ipinin eskimesine rağmen kullanılmaya devam edilmesi, etkinliğe katılan müşterinin can güvenliğini tehdit edecek bir duruma girmesine neden olabilir. Dış kaynak kullanmak isteyen tesisler kendilerine başvuran firmalar ile bir sözleşme imzalamaktadır. Eğer sözleşmeyi yapan turistik tesis etkinliklerde kullanılan ekipman ve özelliklerini yada etkinliğin yapılması için en uygun çevre hakkında temel bir bilgiye sahip değilse, ve anlaşmada ekipmanlar hakkında özel bir yükümlülük bulunmuyorsa hizmeti sunan taşeron şirket bu durumdan yararlanarak eski ve güvenli olmayan ekipmanları etkinliklerde kullanmayı deneyebilir.

Araştırmamızda rekreatif etkinliklere yönelik hizmet kalitesi genel olarak incelendiğinde; iç kaynak kullanan işletmelerdeki hizmet kalitesine yönelik müşteri algılamaları ( $X=4.40$ ), dış kaynak kullanan işletmelerdeki müşteri algılamalarına ( $X=2.97$ ) göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Turistik işletmelerin sunmuş oldukları hizmetlerde kaliteyi yakalaması ile, sonraki süreçte müşteriye tekrar kendine çekebilecek, yeni müşteriler kazanma şansını yükseltebilecektir. Çünkü kalite ile tüketicilerin satın alma kararları arasında pozitif bir ilişki vardır (Marangoz, 2006). Elbeyi'ne (2007) göre kalite ve fiyat, günümüzde tüketicilerin satın alma kararlarını etkileyen önemli parametreler arasındadır. Öte yandan ağızdan ağza iletişim ile yeni müşterilerin kazanılması gerçekleştirilmektedir (Gronroos, 1984). Yani, hizmetten memnun kalan bir müşteri, bu memnuniyetini etrafındaki insanlara da yaymakta, diğer insanlar da bundan olumlu yönde etkilenmektedir.

DKY her ne kadar maliyeti düşürme, finansman kaynaklarında artış meydana getirme, istihdam yükünü ortadan kaldırma gibi avantajları bulursa da, bir turistik tesisin doğrudan müşteriyle diyalogu gerektiren bölümlerinde telafisi mümkün olmayacak büyük zararlar vermesi de muhtemeldir. Türksoy'a (2005) göre turistik tesislerde sunulan hizmetler müşteriler tarafından bir bütün olarak algılanır. Bu nedenle DKY yoluyla tesis dışından temin edilen hizmetlerle ilgili sorun yaşandığında, bunun tesiste verilen hizmetlerin tamamını olumsuz etkileyeceği göz önünde bulundurulmalıdır. Turistik tesislerde DKY daha geri planda yer alan ve rutin olarak yürütülen hizmetlerle sınırlandırılırsa başarı şansı daha da yüksek olabilir. Bu nedenle turistik tesislerde açık alan rekreasyon etkinlikleri gibi uzmanlık gerektiren ve doğrudan müşteri ile ilişkili işlerde iç kaynak kullanımı daha çok müşteri memnuniyetine neden olabilecek, müşteriye daha sonraki tatillerinde de aynı personeli ve aynı ortamı yaşamak için aynı tesise tekrar gelmesini sağlayabilecek bir sistem olabilir.

Araştırmamızda ayrıca, müşterilerin homojen bir algılamaya sahip olup olmadıklarını test etmek için, iç kaynak ile dış kaynak kullanan turistik işletmelerdeki hizmet kalitesi müşteri uyruklarına göre karşılaştırılmış, ancak aralarından herhangi bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Dolayısıyla, bu sonuç ikinci hipotezimizi de doğrulamıştır. Farklı uyruk ve kültüre sahip katılımcıların, sunulan hizmeti aynı şekilde değerlendirmeleri aynı düşünceye sahip olduklarını göstermektedir. Sunulan hizmetin farklı uyruklardan alanlar arasında herhangi bir çelişki olmaması, çıkan sonuçları daha güvenilir hale getirmektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, rekreasyon etkinliklerinde iç kaynak kullanımının dış kaynak kullanımına oranla daha yüksek hizmet kalitesine sahip olduğunu göstermiştir. Buna göre, iç kaynak kullanan işletmelerin dış kaynak kullananlara göre daha iyi organize oldukları söylenebilir. Rodrigez ve Robaina (2005) dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin, faaliyetlerin bir kısmını dış kaynaklara vermiş olmaları nedeniyle kontrolün bir kısmının da başka firmaya geçmiş olduğunu, bu durumda işletmenin DKY firmasının sunduğu hizmetlerin kalitesinin yeterli olup olmadığını ölçemediğinde, müşteri istek ve beklentilerinin karşılanması güçleşebildiğini belirtmektedirler. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, dış kaynak kullanan diğer turizm işletmelerinin, daha etkili olmasından dolayı açık alan rekreatif etkinliklerinde iç kaynak kullanımını tercih etmeleri önerisi verilebilir.

## Kaynaklar

- Akgül, A., Çevik, O., (2003). “İstatistiksel Analiz Teknikleri”. Emek Ofset Ltd.Şti., Ankara, s. 417.
- Altan, Ş., Ediz, A., Atan, M., (2003). “Servqual Analizi ile Toplam Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Yüksek Eğitimde Bir Uygulama”. 12. Ulusal Kalite Kongresi KalDer-Türkiye Kalite Derneği, 13–15 Ekim.
- Aslan, A., Kozak, M., Tütüncü, Ö. (2006). “Seyahat Acenteleri Yöneticilerinin Kalite Algulamaları: Ege Bölgesinde Bir Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 8, Sayı 3, s. 350- 373.
- Babakus, E., G.W. Boller (1992). “An Emprical Assessment of the SERVQUAL Scale”. Journal of Business Research, 24, s. 253-268.
- Bek, H. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek bir Uygulama)”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Buttle, F. (1996). ”SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda”. European Journal of Marketing, 30 (1) s. 8-32.
- Caruana, A., Ewing, M.T., Ramaseshan, B. (2000). “Assessment of the Three- Column Format SERVQUAL: An Experimental Approach”. Journal of Business Research, 49 (1) s. 57-65.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G., Goudas, M. (2004). “The Factors for Evaluating Service Quality in Athletic Camps: A Case Study”. European Sport Management Quarterly, 4, s. 22–35.
- Douglas, P. (1992). “Tourist Organizations Tourism Alternatives, Potentials and Problems in the Development of Tourism”. Longman, s. 256-259.
- Elbeyi, P. (2007). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”. MPM Verimlilik Dergisi, 3, s. 25-40.

- Gençer, T., Demir, C., Aycan, A. (2008). “*Kayak Merkezlerindeki Spor Turistlerinin Hizmet Kalitesi Algılarını Etkileyen Değişkenler*”. Ege Akademik Bakış, 8 (2), s. 437-450.
- Gronroos, C. (1984). “*A Service Quality Model and its Marketing Implementations*”. European Journal of Marketing, 18 (4), s. 36-44.
- Karasar, N. (1998). “*Bilimsel Araştırma Yöntemi*”. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 79.
- Kim, D., Kim, S. Y. (1995). “*QUES. An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea*”. Journal of Sport Management, 9, s. 208–220.
- Ko., Y. J., Pastore D.L. (2005). “*A Hiererchial Model of Service Quality for the Recreational Sport Indusrtly*”. Sport Marketing Quarterly, 14, (2), s. 84-97.
- Kouthouris, C., Konstantinos A. (2005). “*Can Service Quality Predict Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in The Sport Tourism Industry? An Application of the Servqual Model in an Outdoors Setting*”. Journal of Sport Tourism 10 (2), s. 101–111.
- Marangoz, M. (2006). “*Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları İle Satın Alma Davranışları Arasındaki İlişki*”. Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21 Sayı 2, s. 107-128.
- Öncü, M. Akif., Işkın, Mustafa. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(29), 143-156)
- Parasuraman, A., L.L Berry. ve V.A. Zeithaml (1991). “*Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale*”. Journal of Retailing, 67 (4), s. 420-450.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml. ve L.L. Berry. (1994). “*Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*”. Journal of Retailing, 70 (3), s. 201- 230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1985). “*A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*”. Journal of Marketing, 49(4), s. 41-50.
- Robinson, S. (1999). “*Measuring Service Quality: Current Thinking and Future Requirements*”. Marketing Intelligence and Planning, 17 (1), s. 21-32.
- Rodríguez, Tomas F. E., Robaina, Victor P. (2005). “*The Management Perception of the Strategic Outsourcing of Services: An Empirical Examination in the Hotel Sector*”. The Service Industries Journal, (5), s. 25-38.
- Smith, A.M. (1995). “*Measuring Service Quality: Is SERVQUAL Now Redundant?*”. Journal of Marketing Management, 11, s. 257-276.
- Teas, R.K. (1993). “*Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality*”. Journal of Marketing, 57 (4), s. 18-34.
- Türksoy, A. (2005). “*Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)*”. Ege Akademik Bakış Dergisi Cilt 5, Sayı 1-2, s. 12- 17.

[www.projeler.meb.gov.tr/pkm1/dokumanlar/meslek\\_standardi/spor%20animatoru.pdf](http://www.projeler.meb.gov.tr/pkm1/dokumanlar/meslek_standardi/spor%20animatoru.pdf) (Giriş, 01.10.2008).

Yurtsever, I. (2004). “*Rekabetin Önemli unsuru Animasyon*”. <http://www.turizmgazetesi.com> (Giriş, 12.12.2008).