



**T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
HİZMET KALİTESİ ALGILAMALARI:  
TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

**Tezi Hazırlayan  
Mevlüt HANÇER**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ**

**TOKAT 2017**



**T.C.  
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN  
HİZMET KALİTESİ ALGILAMALARI:  
TOKAT İLİ ÖRNEĞİ**

**Tezi Hazırlayan  
Mevlüt HANÇER**

**İşletme Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ**

**TOKAT 2017**

## BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum "**Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışanların Hizmet Kalitesi Algılamaları: Tokat İli Örneği**" adlı Yüksek Lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

14 /07/2017

Mevlüt HANÇER

TEZ BAŐLIĐI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN HİZMET  
KALİTESİ ALGILAMALARI: TOKAT İLİ ÖRNEĞİ

Tezin Kabul Ediliő Tarihi: 14 /07 / 2017

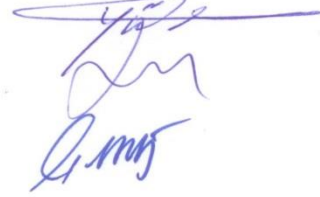
Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Üye : Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ (Danıőman)

İmzası



Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 22/06/2017 tarih ve E30710 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK



## ÖNSÖZ

Hizmet sektörü içinde önemli bir yere sahip olan yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından hizmet kalitesinin önemi oldukça fazladır. Yiyecek içecek işletmelerinde verilen hizmetin kalite düzeyini etkileyen en önemli faktörlerden biri de hizmeti sunan personeldir. Çalışmamızda yiyecek içecek işletmelerinde personelin hizmet kalitesi algılamaları ölçülerek varsa eksiklikler ve sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında hizmet kalitesinin artırılması için neler yapılabileceğine dair önerilerin geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında, ilk günden son güne kadar hiçbir zaman desteğini esirgemeyen, bilgi ve birikimi ile daima yol gösteren, danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Yoğun iş temposuna rağmen veri toplama sürecinde benimle ilgilenip, personelinin anket çalışmamıza katkı sunmasını sağlayan, Tokat İli'nde faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmeleri yöneticilerine çok teşekkür ederim.

Ayrıca hiçbir zaman manevi desteğini esirgemeyen sevgili eşime ve çocuklarıma çok teşekkür ederim.

Mevlüt HANÇER

Tokat, Temmuz 2017

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı Tokat İli'nde faaliyet gösteren birinci sınıf –lüks yiyecek içecek işletmelerinde (kapasitesi en az yüz elli kişilik, tam servis ve nitelikli hizmetin uygulandığı işletmeler) çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek ve hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılıklarını araştırmaktır.

Rekabetin yoğunlaştığı yiyecek içecek sektöründe işletmelerin rekabet ortamından olumsuz etkilenmemeleri ve bu ortamı fırsata çevirebilmeleri işletmeler için önemlidir. Bu noktada sunulan hizmetin kalitesi rekabet ortamında işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genellikle müşteri odaklı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Personelin hizmet kalitesi algılamalarına yönelik çok az sayıda çalışma olduğu belirlenmiştir.

Üç bölümden oluşan bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin hizmet kalitesi algılamaları analiz edilmiştir. İlk iki bölüm ikincil veriler kullanılarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde ise SERVQUAL yöntemi kullanılarak hazırlanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analizi yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda, Tokat İli'nde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. İşgörenin demografik özelliklerine göre hizmet kalitesi algılamalarında bazı farklılıklar olsa da, genel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yiyecek İçecek İşletmeleri, Hizmet Kalitesi, SERVQUAL

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to measure the perceptions of service quality of employees in first class-luxury food and beverage businesses operating in Tokat province (at least 150 persons with full capacity and qualified service) and to investigate the differences in service quality perceptions according to their demographic characteristics.

In the food and beverage industry, where competition is intensified, it is important for businesses to not be adversely affected by the competitive environment and reverse to opportunity these environments. The quality of the service provided at this point provides significant advantages to businesses in a competitive environment. When studies on the quality of service in food and beverage companies are examined, it is seen that customer oriented studies are performed. It has been determined that there are very few studies on staff perception of service quality.

In this study which consists of three parts, perceptions of service quality of staff working in food and beverage operations were analyzed. The first two sections are prepared using secondary data. In the third part, analysis of the data obtained by the questionnaire study using SERVQUAL method was made.

As a result of the study, it was determined that the service quality perceptions were high of the employee at the food and beverage companies in Tokat province. Although there are some differences in service quality perceptions according to demographic characteristics of the employee, it is generally concluded that there is no significant difference.

**Key words:** Food and Beverage Operations, Service Quality, SERVQUAL

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	i
KABUL VE ONAY .....	ii
ÖNSÖZ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

### 1. BÖLÜM

#### YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

1.1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....	3
1.2. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	4
1.2.1. Yasal Açıdan Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	4
1.2.2. Ticari ve Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	5
1.2.3. Ölçeklerine Göre Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	6
1.2.4. Oluşumlarına Göre Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	6
1.3. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ .....	7
1.4. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ .....	9
1.4.1. Planlama .....	11
1.4.2. Örgütlenme .....	12
1.4.3. Yönelme .....	13
1.4.4. Koordinasyon .....	15
1.4.5. Denetleme.....	16
1.5. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN GÖREV VE SORUMLULUKLARI.....	19
1.5.1. İşletme Müdürü .....	20
1.5.2. Restoran Bölümü Çalışanları.....	20
1.5.3. Mutfak Bölümü Çalışanları .....	23
1.6. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE HİJYEN.....	26



1.6.1. Hijyen Tanımı ve Önemi .....	26
1.6.2. Kişisel Hijyen .....	28
1.6.3. Besin Hijyeni .....	30
1.6.4. Çalışma Ortamı ve Alet-Ekipman Hijyeni .....	32
1.7. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MİSAFİR İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ .....	33

## 2. BÖLÜM

### KALİTE VE HİZMET KALİTESİ

2.1. KALİTE KAVRAMI .....	36
2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi ve Önemi.....	38
2.1.2. Kalite Boyutları .....	41
2.1.3. Kalite Yönetimi .....	44
2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	50
2.2. HİZMET KALİTESİ.....	56
2.2.1. Hizmet Kavramı .....	56
2.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı .....	60
2.2.3. Hizmet Kalitesi Yaklaşımları ve Özellikleri .....	63
2.2.4. Hizmet Kalite Sınıflandırması .....	65
2.2.5. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	66
2.2.6. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	71
2.2.7. Hizmet Kalitesi Ölçümü .....	77
2.2.8. Hizmet Kalitesi Modelleri .....	78
2.2.9. Hizmet Kalitesinin İşletmeye Faydaları .....	88

## 3. BÖLÜM

### YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ HİZMET KALİTESİ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	90
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	90
3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ .....	91
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	91
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	92
3.4.2. Veri Toplama Aracı .....	92

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI.....	93
3.5.1. Çalışanların Demografik Özellikleri .....	93
3.5.2. Çalışanların Hizmet Kalitesi Algılama İfadelerinin Merkezi Eğilim Ölçüleri .....	96
3.5.3. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi .....	98
3.5.4. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Hizmet Kalitesi Algılamaları Arasındaki Farklılığa Yönelik Testler .....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER .....	109
KAYNAKLAR .....	114
EKLER.....	128
ÖZGEÇMİŞ .....	130

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> Yönetim İlkeleri .....	10
<b>Tablo 1.2.</b> Donmuş Gıdaların Saklanma Süreleri.....	32
<b>Tablo 2.1.</b> Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	40
<b>Tablo 2.2.</b> Literatürdeki Hizmet Kavramı Tanımları.....	58
<b>Tablo 2.3.</b> Hizmet Kalitesi Boyutları .....	68
<b>Tablo 2.4.</b> Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları .....	70
<b>Tablo 2.5.</b> SERVQUAL Ölçeği Boyutları.....	83
<b>Tablo 3.1.</b> Çalışanların Demografik Özellikleri .....	94
<b>Tablo 3.2.</b> İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılarına Yönelik İfadelerin Merkezi Eğilim Ölçüleri .....	97
<b>Tablo 3.3.</b> Ölçeğin Güvenilirlik Analizi.....	98
<b>Tablo 3.4.</b> Her Bir Madde ve Toplam Arasındaki İstatistikler .....	100
<b>Tablo 3.5.</b> Cinsiyet Durumu ile Hizmet Kalitesi Algılaması Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız T Testi.....	102
<b>Tablo 3.6.</b> Sektör Eğitimi ve Hizmet Kalitesi Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik Bağımsız T Testi .....	103
<b>Tablo 3.7.</b> İşletmedeki Görev ve Yaş Durumuna Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi.....	105
<b>Tablo 3.8.</b> Eğitim Durumuna Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi .....	106
<b>Tablo 3.9.</b> İşyeri ve Sektör Çalışma Sürelerine Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi.....	108

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ticari ve Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri.....	6
Şekil 1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kontrol Aşamaları .....	18
Şekil 2.1. Kalite Kavramının Aşamaları .....	41
Şekil 2.2. Kalitenin Değişik Boyutları .....	42
Şekil 2.3. Kalite Yönetiminin Üç Yönetimsel Süreci .....	46
Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetimi .....	53
Şekil 2.5. Hizmet Kalitesinin İki Boyutu .....	67
Şekil 2.6. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	72
Şekil 2.7. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	76
Şekil 2.8. Hizmet Kalitesi Fark Modeli.....	81
Şekil 2.9. Hizmet Kalitesi Yönetimi Modeli .....	87

## GİRİŞ

Değişen sosyo-ekonomik durum, kültürel etkileşim, boş zaman artışı, yoğun iş temposundan kaynaklanan eğlenme ve dinlenme ihtiyacı gibi faktörler insanların yiyecek içecek işletmelerinden beklentilerinin değişmesine neden olmuştur. Beklentilerin karşılanması ve hatta üstüne çıkılması günümüz rekabet ortamında işletmelerin sürekliliği ve başarısı açısından kaçınılmaz bir hal almıştır. Bununla beraber insanların beklentilerinin karşılanması işletmeler için hizmet kalitesindeki en belirleyici etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Her geçen gün önemi daha fazla artan hizmet kalitesi, hizmet sektöründe faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri için hem rekabet unsuru hem de stratejik bir kavram haline gelmiştir. Hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesini isteyen işletmeler ilk önce çalışanlarının hizmet kalitesi algılarının ne olduğunu bilmesi gerekmektedir. Personele hizmet kalitesi ile ilgili eğitim verilmeli, misafirlerle iletişimin nasıl olması gerektiği konusunda işgörenler bilgilendirilmelidir.

Literatür incelendiğinde yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesi ile ilgili çalışmaların genelde müşteri odaklı olduğu anlaşılmaktadır. İşgören odaklı hizmet kalitesi çalışmalarına ise az rastlanmaktadır. Bu sebeple çalışmamızda hizmet kalitesi açısından önemli bir faktör olan işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir. Tokat İli'nde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan böyle bir çalışma; yiyecek içecek işletmelerinin konuyla ilgili bilgi ve öneriler sunması, literatüre konuyla ilgili güncel veriler sağlaması açısından önemli sayılabilir.

Çalışmanın ilk bölümünde yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması, özellikleri ve yönetimi ile ilgili kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar restoran ve mutfak personeli olarak iki ayrı kısımda ele alınmıştır. Her iki kısımda da personelin görev ve sorumlulukları ayrı ayrı incelenmiştir. Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesi açısından önem taşıyan bir başka konu olan hijyen kavramı da detaylı olarak anlatılmaya çalışılmıştır. Bunlar; besin hijyeni, kişisel hijyen ve çalışma ortamı ve alet-ekipman hijyeni olarak üç başlık altında incelenmiştir. Son olarak hizmet kalitesinde büyük öneme sahip olan misafir ilişkileri yönetimi ile ilgili detaylı bilgi verilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kalite ve yönetimi ele alınmış, kalitenin tarihçesinden ve öneminden bahsedilmiştir. Kalitenin boyutları literatürde yer alan çalışmalar ile desteklenerek açıklanmıştır. Daha sonra çalışmamızda ölçmeyi amaçladığımız hizmet kalitesi kavramı incelenmiştir. Hizmet kavramı, hizmet kalitesi kavramı, hizmet kalitesinin özellikleri ve sınıflandırılması hakkında bilgiler verilmiştir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi, ölçümde kullanılan boyutlar ve kalite ölçümünün işletmeler açısından önemine değinilmiştir. Kalite ölçme faaliyetlerinde kullanılan kalite ölçüm modellerinden öne çıkanlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmamızın uygulama bölümünde kullanılan SERVQUAL modeli detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise ankete dayalı yapılan alan araştırması sonucunda elde edilen bulguların analizi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu bölümde; çalışmanın amacı ve önemi açıklanmış, kullanılan yöntem hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın kapsamı ve sınırlılıkları hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen veriler analize uygun hale getirilerek geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlara yönelik yapılan anket çalışması sonucu elde edilen veriler ışığında işgörenin demografik özelliklerine göre hizmet kalitesi algılamaları değerlendirilerek sonuç ve öneriler kısmında sunulmuştur.

# 1. BÖLÜM

## YİYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ

### 1.1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Yiyecek içecek işletmeleri insanların yeme içme ihtiyaçlarını gidermek için faaliyet gösteren işletmelerdir. Son yıllarda artan gelir düzeyi, ev dışında geçirilen zamanın artması, kültürel farklılıklardan etkilenme gibi sebeplerle birlikte bu işletmeler insanların yeme içme ihtiyaçlarını karşılamakla beraber, eğlenip dinlenebileceği, arkadaş guruplarıyla hoşça vakit geçirebilecekleri mekânlar haline gelmiştir.

Yiyecek içecek sektöründe bulunan işletmeler çeşitli biçimlerde ve isimler altında faaliyet göstermektedirler. Ağırlama endüstrisinin bir alt dalını oluşturan yiyecek içecek işletmeleri turizm, konaklama, eğlence ve dinlenme sektörlerini tamamlayıcı özelliindedir. Yiyecek içecek işletmeleri sahip olduğu donanım ve sunulan hizmet kalitesi ile birlikte kişilerin öncelikle yiyecek içecek gereksinimlerini karşılayan, dinlenme ve kısmen de eğlenme hizmeti sunan işletmelerdir (Türksoy, 2007: 4).

*“Yiyecek-içecek işletmeleri; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım durumu gibi maddesel, sosyal değeri ve hizmet kalitesi gibi niteliksel elamanları ile kişilerin beslenme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış işletmelerdir”*  
(Doğan ve diğerleri, 2010: 242).

Gerek konaklama işletmeleri içinde gerekse bağımsız olarak faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri, ağırladıkları konukların sağlıklı beslenmelerini hijyen ve sanitasyon kurallarına bağlı kalarak sürdürmelidirler. Ayrıca, kendi konularıyla ilgili teknolojik gelişmeleri göz önünde bulundurarak kaliteli hizmeti daha ucuza üretip pazarlayabilmenin yollarını arayıp bulmak zorundadır (Denizer, 2012: 5).

Yiyecek içecek işletmelerinin asıl faaliyet alanı, mal veya hizmetin hazırlanması ve konuklara sunulması olarak ifade edilebilir. Mallardan ve sunulan hizmetten memnun kalan konuklar tekrar işletmeyi tercih edebilir. Bu durum da işletmenin sürekliliği ve işletmenin imajı gibi temel amaçlar açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Akin ve Akin, 2013: 149). Beslenmenin teknik esaslara göre yapılmasını zorunlu kılan

günümüz sosyo-ekonomik ve sağlık şartları, özellikle toplu beslenme yapılan yerlerde yiyecek içecek hizmetinin sürekli gelişmekte olan teknolojiyi göz önünde bulundurarak daha iyiyi bulmaya yönelmelerini gerektirmektedir (Sönmez, 2008: 3).

Ülkemizde son yıllarda büyük bir gelişme gösteren yiyecek içecek sektöründe özellikle fast food zincirlerinin sektör içindeki paylarının artması, mönülerdeki uzmanlaşma sonucu mönülerin ucuzlaması, geri dönüşümlü kâğıt ambalajların kullanımı sektörün yapısal değişimini ortaya koyan kriterler olarak sıralanabilir. *“Yiyecek içecek hizmeti yaşam biçimi ve öz değerlerden etkilendiğinden uygarlık tarihine paralel olarak gelişmiş, artan rekabetle şekillenmiş, müşteri istek ve gereksinimleriyle birlikte biçimlenmiştir”*. Bununla birlikte boş zaman formundaki değişme, harcanabilir gelirdeki artış ve yaşam biçimindeki değişiklikler, işletme sayısının artması ve mönülerdeki gelişmeler sektörün bu şekilde gelişmesini etkileyen nedenlerdir (Koçbek, 2005: 4 ).

## **1.2. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI**

Yiyecek içecek işletmeleri belli özelliklere göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Genel anlamda yasal sınıflandırmaya tabii olarak faaliyetlerini sürdüren yiyecek içecek işletmeleri ticari olup olmasına, büyüklüklerine ve yapılanmalarına göre de sınıflandırılmıştır.

### **1.2.1. Yasal Açıdan Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Yasal açıdan bakıldığında yiyecek içecek işletmeleri; restoran, kafeterya ve eğlence yerleri olarak sınıflandırılmıştır. Turizm işletme belgeli işletmeler ‘Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’te belirtilen esaslara göre sınıflandırılırken, belediye belgeliler ise belediyenin belirlediği kriterlere göre faaliyet gösterirler (Türksoy, 2007: 12).

Kültür Bakanlığı’nın yönetmelikte belirlediği esaslara göre yiyecek içecek işletmeleri; lokantalar; tabldot, alakart ve özel yemek servisleri ile yiyecek içecek ihtiyacını karşılayan işletmelerdir. İkinci sınıf ve birinci sınıf olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma yapılırken işletmenin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin lezzeti ve kalite özellikleri göz önüne alınmaktadır. Kafeteryalar; garson servisi olmadan yiyeceklerin ve içeceklerin, kaliteli ve hızlı bir şekilde müşteriye sunulduğu en az elli kişilik işletmelerdir. Eğlence yerleri; önceliği müşterinin eğlence ihtiyacını karşılamak



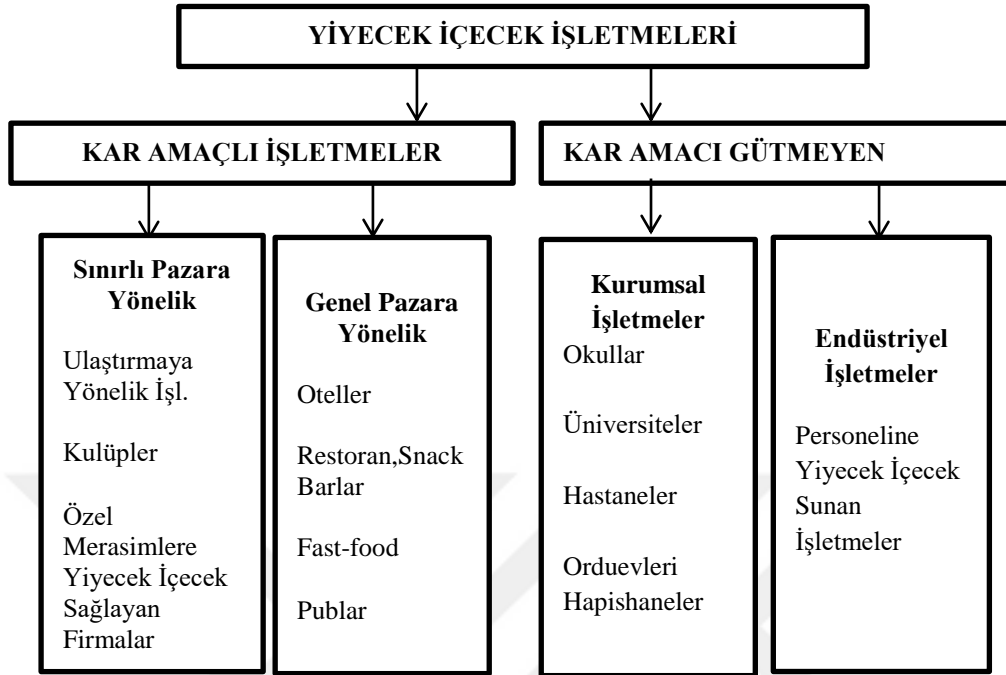
olan bunun yanında yiyecek içecek servisi de yapılabilen oteller, tatil merkezleri ve turizm kentleri bünyesinde faaliyet gösterebilen işletmelerdir (www.kultur.gov.tr).

### **1.2.2. Ticari ve Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri**

Temel amaçları müşteri memnuniyetini sağlayarak hedeflenen kar marjına ulaşmak için yiyecek içecek hizmeti vermek olan ticari işletmeler, bağımsız ve zincir işletmeler olarak faaliyet göstermektedirler (Koçbek, 2005: 13). Genellikle kendi içerisinde geleneksel ve özellikli işletmeler olarak ayrılırlar. Geleneksel işletmeler farklı servis usulleri, zengin ve çeşitli mönülerin uygulandığı, müşterilere yemek seçme olanağının sağlandığı, genellikle büyük otellerin bünyesinde ya da şehirlerin belirli çekiciliğe sahip yerlerinde kurulan işletmelerdir (Özata, 2010: 27). Büyük ölçekli restoranlar, lüks restoranlar ve kafeterya tarzı (Mop ve Pop) restoranlar geleneksel işletme sınıfındaki ticari işletmelerdir. Fast food, aile restoranları, kebab restoranları da özellikli işletme sınıfındaki ticari işletmelerdir.

Ticari olmayan yiyecek içecek işletmeleri; temel hedefleri kar etmekten çok insanların yiyecek içecek ihtiyacını gidermek olan, amacı maliyetleri karşılamak ya da çok az kar etmek olan işletmelerdir (Kılınç ve Çavuş, 2010: 14). Ticari olmayan yiyecek içecek işletmeleri kurumsal işletmeler ve endüstriyel işletmeler olmak üzere ikiye ayrılır. Kurumsal işletmeler; esas faaliyet alanı yiyecek içecek hizmeti olmayan, destekleyici hizmet olarak yiyecek içecek hizmeti sunan işletmelerdir. Endüstriyel işletmeler ise çalışanlarının yeme içme ihtiyacını karşılamak için işletme tarafından personele verilen hizmet olarak ifade edilir (Öztürk, 2006: 9). Ticari ve ticari olmayan yiyecek içecek işletmeleri aşağıda Şekil 1.1’de gösterilmektedir.

**Şekil 1.1. Ticari ve Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri.**



Kaynak: Kurnaz, Alper. (2011). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### 1.2.3. Ölçeklerine Göre Yiyecek İçecek İşletmeleri

Ölçeklerine göre yiyecek içecek işletmeleri; büyük-orta-küçük yiyecek içecek işletmeleri olarak sınıflandırılır (Kurnaz, 2011: 10). Masa sayısı 100 veya sandalye sayısı 400'den fazla olan işletmeler büyük ölçekli işletmelerdir. Masa sayısı 20 ile 100 arasında olan işletmeler orta ölçekli işletmeler, masa sayısı 20'den az olan işletmeler ise küçük ölçekli işletmeler olarak ifade edilmektedir. Ancak her işletmenin faaliyet alanı masaya servis ile sınırlı olmadığından bu sınıflandırma pek uygun değildir. Son yıllarda bu sınıflandırma daha çok sandalye devir hızı ve müşteri sayısı hedef alınarak yapılmaktadır (Kılınç ve Çavuş, 2010: 15).

### 1.2.4. Oluşumlarına Göre Yiyecek İçecek İşletmeleri

Bulunduğu yere göre yapılanan yiyecek içecek işletmeleri; otel restoranları, bağımsız restoranlar, kurum restoranları (üniversite, hastane), hava alanları, otogar ve istasyon restoranları, ulaşım araçları restoranları (gemi, tren), üyelerine hizmet sunan restoranlar (kulüp ve dernek restoranları), endüstriyel işletmelerde yapılanan restoranlar

ve alışveriş merkezlerinde yapılan restoranlar olarak sınıflandırılabilir (Denizer, 2012: 6).

### 1.3. YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Yiyecek içecek işletmeleri insanların yeme içme ihtiyaçlarının yanında eğlenme ve dinlenme gibi sosyal ihtiyaçlarını da karşılayan işletmelerdir. Bu yönüyle ele alındığında yiyecek içecek işletmeleri hizmet işletmeleri olarak kabul edilmektedir. Bugün çeşitli hizmet anlayışlarıyla ve farklı isimlerle faaliyetlerini sürdüren yiyecek içecek işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı özellikler vardır.

Özata'ya göre yiyecek içecek işletmelerinin ayırt edici özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Özata, 2010: 7):

- Yiyecek içecek işletmelerinde müşteriye sunulan ürün çeşidi fazladır.
- Yiyecek içecek işletmeleri emek yoğun işletmelerdir.
- Menü planlaması önemlidir.
- Farklı müşteri kategorilerine hizmet sunar.
- Diğer sektörlerdeki işletmelerden farklı bir örgütsel yapıya sahiptirler.

Aykol'a göre ise yiyecek içecek işletmelerinin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aykol, 2014: 10):

- Yiyecek içecek işletmeleri çeşitlilik arz eder,
- Malzeme ve emeğin yoğun olduğu işletmelerdir,
- Ülke ekonomisi için oldukça önemli bir kaynak yaratır,
- Girişimciliğe teşvik eder,
- Yiyecek içecek işletmeleri müşteri odaklıdır,
- Müşteri tipleri farklılık gösterir,
- Menü planlaması önem arz eder,
- Yüksek rekabet ortamı vardır,
- İstihdam yaratır.

Sanayileşme ve gelir düzeyindeki artışla beraber yiyecek içecek işletmeleri çeşitlenmiş ve bu çeşitliliğe bağlı olarak kendine özgü bazı özellikler oluşmuştur (Yavuz, 2007: 25). Bu özellikler:

- Ürün çeşitliliği oldukça fazladır ve bu çeşitlilik maliyetleri artırmaktadır.

- Bu işletmelerde her şey mönü planlamayla başlar ve onunla biter. Mönü planlama çalışma amaçlarını, dizaynını, nasıl inşa ve kontrol edileceğini, nasıl organize edilip yönetileceğini belirler. Bu sebepten mönü planlama büyük önem taşımaktadır.

- Emek yoğun ve malzeme çeşidinin fazla olması maliyet kontrol politikasının oluşturulmasını gerektirmektedir. Maliyet kontrolünde üretim maliyetleri ve satış öne çıkmaktadır.

Şahin ise Yiyecek içecek işletmelerinin şu özelliklerinden bahsetmiştir (Şahin, 2012: 18).

- Temel hizmeti olan yiyecek içecek ürünlerinin sunumu yanı sıra eğlence hizmeti de sunmaktadır.

- Müşteri tipleri farklı olabilmektedir. Ayrıca müşteriler farklı hizmetlerden faydalanmak için gelebilmektedir. İşletmeler bütün müşteri tiplerine ve faydalanmak istenilen hizmet türlerine cevap vermek durumundadır.

- Yiyecek içecek işletmeleri örgüt yapısı bakımından da diğer işletme türlerinden farklıdırlar. Faaliyet gösterilen alana göre örgüt yapısında değişiklikler olabilmektedir.

- Bu işletmeler yeri ve zamanı geldiğinde toplantı, merasim, tören, ziyafet ve benzeri faaliyetler için de kullanılabilirlerdir.

Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde ürünlerin çoğu fiziksel değildir. Bu işletmelerde sunulan ürünün büyük bir kısmı hizmettir. Hizmetin üretimi ve tüketimi bir aradadır. Hizmet üretildiği yerde ve anda tüketilmektedir. Bu nedenle stoklanması ve saklanması mümkün değildir. Bununla beraber ürünler heterojendir. Hizmeti üreten, sunan kişiler aynı olsa da insanlar üzerindeki etkileri farklı olmaktadır. Hizmet işletmelerinde arz ve talebin birbirini dengelemesi gerekmektedir. Ürünlerin üretildiği anda tüketilmesi zorunluluğu, ürünlerin dayanıksızlığını beraberinde getirmektedir. Personel giderleri, temizlik giderleri, enerji ve hammadde giderleri gibi gider kalemleri değişken maliyetlerin payını yükseltmektedir. Bunlara ek olarak pazara giriş ve çıkışların kolay olması sektörde işletme sayısının artmasına neden olmuş, buna paralel olarak rekabet üst seviyelere çıkmıştır. Ayrıca bu işletmelerde ikamesi kolay ürünler üretildiğinden müşteri sadakati sağlamak oldukça zordur (Kılınç ve Çavuş, 2010: 10).

Özellikle son yıllarda sayısı oldukça artan yiyecek içecek işletmeleri üretimin ve tüketimin bir arada olduğu hizmet işletmeleridir. Farklı müşteri tiplerine hizmet sunan,

yoğun emek isteyen işletmelerdir. Bunların yanı sıra ürün çeşidinin fazla ve rekabet ortamının yüksek olduğu işletmelerdir.

#### 1.4. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ

En geniş anlamıyla yönetim; *‘amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü ifade eder’* (Baransel, 1979: 24).

Başka bir tanımda yönetim: *“Ortak gayeli kişilerin yer aldıkları bir organizasyonun kısa ve etkili yoldan hedeflerine ulaşmak için başta insanlar olarak para kaynakları, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı malzeme ve zamanı birbiriyle uyumlu ve verimli kullanacak kararlar alma ve uygulama sürecidir”* (Arslan, 2016: 6).

Başka bir tanımda ise yönetim: *“Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, bir takım faaliyetleri ve işlevleri; sanat olarak yönetim, bir uygulamayı; bilim olarak yönetim de sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu açıklar. Dolayısıyla yönetimin hem sanat, hem bilim hem de meslek yönü vardır”* (Boran, 2013: 7).

Henri Fayol ise yönetim fonksiyonlarını da kısa kısa açıklayarak ve tanımlayarak şu şekilde bir yönetim tanımı yapmıştır: *‘İleriyi görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek.’* Fayol bu tanımlamayı yaptıktan sonra yönetime dair on dört ilke belirlemiştir. Ancak yönetimde hiç bir şeyin kat’i ve mutlak olmadığı ve bu nedenle de ilkelerin esnek ve ihtiyaca göre adapte edilebilir olması gerektiğini vurgulamıştır. Fayol tarafından belirlenen on dört ilke, Gibson ve arkadaşları tarafından yapısal, süreç ve sonuç ilkeleri olarak sınıflandırılmıştır (Baransel, 1979: 135). Fayol’un on dört ilkesi yapılan sınıflandırma ile birlikte Tablo 1.1.’de açıklanmıştır.

**Tablo 1.1. Yönetim İlkeleri**

Yapısal İlkeler	Süreç İlkeleri	Sonuçlarla İlgili İlkeler
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İşbölümü</li> <li>- Yönetim birliği</li> <li>- Merkezilik</li> <li>- Yetki ve sorumluluk</li> <li>- Hiyerarşi ilkesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kumanda birliği</li> <li>- Disiplin</li> <li>- Adil ve eşit muamele</li> <li>- Maaş ve ücretler</li> <li>- Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düzen</li> <li>- Personelin devamlılığı</li> <li>- İnisiyatif</li> <li>- Birlik ve beraberlik ruhu</li> </ul>

Kaynak: Baransel, Atilla. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası

Yiyecek içecek işletmelerinde yönetim, yukarıda belirtilen yönetim ilkelerine bağlıdır. Yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun olmasından dolayı yönetim kavramı işletmenin başarısı için oldukça önemlidir (Öztürk, 2006: 18). Yiyecek içecek işletmeleri belli bir ücret karşılığında hizmet sunmakla beraber yaptıkları işin gereği bir anlamda misafir ağırlamakta ve misafirlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet yürütmektedir. İşletmelerin en temel amaçlarından biri müşterileri işletmeye bağlı dostlara dönüştürmektir (Genç, 2009: 9). Temin edilen girdileri üretim sürecinden geçirerek müşterilere uygun çıktılar haline getiren işletmeler, müşterilerden elde edilen bilgi ve şikâyetleri geri bildirim olarak değerlendirmektedir (Türksoy, 2007: 36).

Yiyecek içecek işletmelerinde günümüz yönetim yaklaşımları elde edilen bilgilerin hızlı ve doğru bir biçimde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Günümüz yönetim anlayışında kullanılan otomasyon sistemleri; mönü planlamasından maliyet işlemlerine, satış tahminlerine, döküm kayıtlarına ve insan kaynaklarına kadar geniş biçimde kullanılarak yönetim faaliyetine önemli katkılar sağlamaktadır (Türksoy, 2007: 6). Ayrıca yeni yaklaşımların ve bilgisayarlı sistemlerin yanında işletmedeki koordinasyon, bilgi sağlama ve karar verme yetisine sahip yöneticilerin de iyi bir yönetim faaliyeti için üstlendiği rol önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütsel yapıya ilişkin bilgi ve yeteneklere, dürüstlük ve doğruluk gibi etik değerlere ve liderlik vasfına sahip olması gerekmektedir (Nergiz, 2010: 121). Yiyecek içecek sektöründe yaşanan gelişmeleri ve değişimleri takip ederek planlamasını, organizasyonunu ve denetlemesini bu doğrultuda yapmalıdır.

Yönetim faaliyetinin verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için yönetimin bazı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar işletmelerin amaçlarına en doğru şekilde

ulaşmasını sağlamaktadır. Bu fonksiyonlar çalışmamızda detaylı bir şekilde incelenmektedir.

#### 1.4.1. Planlama

Türk Dil Kurumuna göre plan; *'Bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen'* ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak tanımlanmaktadır. Planlama ise *'gelecekle ilgilidir; gelecekteki belirsizlik ve riskler dikkate alınarak, örgütün faaliyetlerini önceden belirlemeye çalışan, çeşitli hareket alternatifleri arasından örgüt çıkarlarına en uygun olanlarını bulma çabasıdır'* (Şahin, 2010: 29). İşletmelerin amaçlarını belirleyip, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılacak olan faaliyetlere karar vermesi planlama sürecini oluşturmaktadır. Bu süreçte hangi faaliyetin kim tarafından ve ne zaman yapılacağına karar verilebilmektedir. Kısa, orta ve uzun vadeli olarak yapılabilen planlama, işletmelerin tüm amaçları için yapılabileceği gibi belli departmanlar için de yapılabilir (Yüksel, 2014: 16). Belirlenen amaçlara ulaşabilmek için birbirinden farklı yolların olduğu, bu yollardan hangisinin daha iyi olduğu tespit edilir. İşlerin yapılma sırası, hangi işten kimin sorumlu olacağı, hangi işin ne kadar sürede tamamlanacağı ve hangi politikaların uygulanacağı bu süreçte belirlenir (Gürol ve Turhan, 2004: 85).

Planlamayı etkileyen bazı faktörler vardır. Bunlar (Sönmez, 2008: 31);

**Bilgi:** Çeşitli şekillerde ve çeşitli kaynaklardan sağlanabilen bilgiye, eksiksiz bir şekilde ulaşılmalıdır.

**İletişim:** Planlama sürecinde yöneticilerin katılımı ve koordinasyonu gereklidir. Bu açıdan iyi bir iletişim ağı gereklidir.

**Esneklik:** Değişen koşullar doğrultusunda gerektiğinde yenilenebilir şekilde esnek olmalıdır.

**Uygulama:** Planların etkili olması için belirlenen şekilde ve belli prosedürlere göre uygulanması gerekir.

Yiyecek içecek işletmelerinde de planlama, yönetim faaliyetini oluşturan önemli unsurlardan bir tanesidir. İşletmenin misyonuna, vizyonuna ve büyüklüğüne göre planlama uygulamaları farklılıklar göstermektedir. Genel olarak bir yiyecek içecek işletmesi planlaması yapılırken ilk önce amaçlar belirlenmelidir. Yürütülecek faaliyetlerin neden ve ne için oluşturulmalıdır. İşletme içi maliyetler, işletme kültürü

gibi unsurlar iyi belirlenmelidir. Ayrıca işletme dışında gelişecek olan ekonomik konjonktür, piyasa durumu ve sektörel rekabet iyi analiz edilmelidir. Hizmet sunumunun çeşitlendirilmesi için gerekli araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar neticesinde işletme amaçlarına ve vizyonuna uygun seçenekler belirlenmelidir (Türksoy, 2007: 28).

Yönetim fonksiyonları içerisinde büyük öneme sahip olan planlama fonksiyonu; yiyecek içecek işletmelerinde etkili bir denetim sisteminin uygulanmasından çalışanların işbirliği içerisine olmasına, kaynakların daha etkili kullanılmasından verimlilik artışına kadar her konuda yönetimi etkilemektedir.

#### **1.4.2. Örgütlenme**

*“Örgütlenme en yalın anlamı ile planlarda belirtilen hedeflere ulaşmak için kararlaştırılan yollara uygun bir örgüt oluşturma süreci”*dir (Yıldız, 2011: 41).

*“Örgütlenme süreci, yiyecek-içecek departmanının amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkli çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarının tedariki ve uyumlu hale getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır”* (Sönmez, 2008: 31).

Yiyecek içecek işletmelerinde örgütlenme, planlama aşaması ile başlar. Planlama aşamasında belirlenen amaç ve hedefler incelenerek gerekli olan fiziksel koşullar sağlanır. Gerekli olan araç ve gereçler temin edilerek yerleştirilir. Yapılacak işler gruplandırılarak bu işleri gerçekleştirecek olan personel sayısı ve niteliği belirlenir. Belirlenen sayı ve nitelik doğrultusunda personel seçimi yapılır (Çetin ve Dönmez, 2010: 129). Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar müşteriler tarafından sürekli izlenmektedir. Bu nedenle çalışanlar bilgili ve becerikli olmalı, titiz bir şekilde çalışmalıdır. Başarılı ve kusursuz bir hizmet için ön hazırlık çok iyi yapılmalı, kullanılacak araç ve gereçlerin bakımı ve temizliği zamanında yapılmalıdır (Denizer, 2012: 12). İşletmeler büyüdükçe çalışan sayısı da büyümeye paralel olarak artmaktadır. Özellikle yiyecek içecek işletmeleri gibi emek yoğun çalışan işletmelerde hizmetin başarılı ve kusursuz yerine getirilebilmesi için çalışanların iş tanımlarının yapılması gerekmektedir. Çalışanlara verilecek yetki ve sorumluluklar, personel arasındaki



ilişkilerin düzenlenmesi ve bunların işletmenin amacına uygun bir şekilde yönlendirilmesi örgütlenmenin en önemli unsurlarındandır (Öztürk, 2006: 20).

Örgütlenme sürecinde yöneticiye düşen, personel sayısının ve niteliğinin hesaplanmasının en uygun şekilde yerine getirilmesidir. Yöneticinin tecrübesi, işin karışıklığı, personelin niteliği ve problemlerin ortaya çıkma sıklığı bir yöneticinin kaç personelden sorumlu olacağını belirleyen etmenlerdir (Doğruyol, 2014: 46). Örgütlenme sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleşebilmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamalar (Yıldız, 2011: 44);

1. *Amaçların Belirlenmesi*: İşin nasıl ve kim tarafından yapılacağını bilmesi için işletmenin amaçlarının belirlenmesi ve bu amaca uygun yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.

2. *İş Tanımlarının ve Faaliyetlerin Belirlenmesi*: Amaca ulaşmak için gerekli faaliyetlerin neler olacağı, hangi faaliyetlerin temel faaliyet hangilerinin yardımcı faaliyet olacağı belirlenmelidir.

3. *Faaliyetlerin Sınıflandırılması*: Faaliyetlerin bir düzen içinde yürütülebilmesi için benzer faaliyetler tek bir yönetim altında ve grupta toplanırlar. Sınıflandırmadaki amaç faaliyetlerin uzmanlaştırılarak kontrolünü sağlamak ve yöneticinin görevini kolaylaştırmaktır.

4. *Yetki, İş gücü Dağılım ve Sorumlulukların Belirlenmesi*: İş analizleri yapılarak belirlenen kriter ve standartlara göre iş gören seçimi yapılmalı, çalışanlara verilecek yetki ve sorumlulukların sınırları belirlenmelidir. Organizasyon yapısının ortaya çıktığı aşamadır.

5. *Teknik Donanım ve Fiziksel Koşulların Sağlanması*: İşin gerektirdiği sayı ve nitelikte araç ve gerecin, bina, arsa, büro vb. sağlanmasını ifade etmektedir.

### 1.4.3. Yönelme

“Yürütme, yönlendirme, emir-komuta olarak da ifade edilen yönelme, örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için çalışanların harekete geçirilmesidir. Bunu yaparken de kullanılan liderlik, motivasyon, emir-kumanda zinciri, yetki devri, disiplin ve etik gibi konular yönelmeye destek olan birer araç konumundadır” (Nergiz, 2013: 9).

Bütün örgütlerde olduğu gibi yiyecek içecek işletmelerinde de belirlenen amaçlara ulaşmak için örgüt içerisinde bazı emirlerin verilmesi ve bu emirlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Örgüt içerisinde yer alan insanlar farklı kültürlere, kişiliklere, beklentilere ve amaçlara sahip olabilmektedirler. Bu yüzden yöneticiler çalışanları iyi tanımalı, bireysel ve örgütsel amaçlara daha etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için çalışanları iyi analiz edip bu doğrultuda yönlendirmelidir (Şahin, 2010: 29).

Disiplin, denetim ve programlamayı içeren yöneltme, çalışanları işbirliği içerisinde çalıştırmayı, denetlerken motive etmeyi ve iyinin nasıl ortaya çıkartılmasının bilinmesini gerektirmektedir. Çalışanların ne kadar önemsendiği ve ne derece motive edilebildiği belirlenen amaçlara ne kadar hızlı ulaşabileceğini belirlemektedir (Doğruyol, 2014: 48). Yöneltme fonksiyonunun etkili bir şekilde sağlanması için bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler (Baransel, 1979: 62);

- Kumanda birliği ilkesi (her astın bir üstten emir alması ve bir üste hesap vermesi)
- Doğrudan gözetim ilkesi
- Güdüleme ilkesi (motivasyon)
- Liderlik ilkesi
- Liderlik teknikleri ilkesi

Yiyecek içecek işletmelerinde yöneltme fonksiyonu uygulanırken yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi ve dağıtılması net bir şekilde yapılmalıdır. Astlar ve üstler arasındaki iletişim hızlı ve eksiksiz olmalıdır. Astların üstlere, üstlerin de astlara iletmek istedikleri öneriler ve düşünceler değişikliğe uğramadan iletilebilmelidir. İşgörene işletme amaçları benimsetilebilmeli, örgüt kültürüne uyumu sağlanmalıdır. Bu kapsamda işgörenin motive edici unsurlarla (iş garantisi, özlük hakları vb.) örgüte bağlılığı artırılmalıdır. Ayrıca işgören olumlu davranışlarından dolayı ödüllendirilmelidir. Olabilecek olumsuz davranışlar karşısında ise sorunun kaynağı bulunarak ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır (Türksoy, 2007: 32). Yiyecek içecek işletmelerine etkin bir yöneltme sağlanabilmesi için takım ruhu oluşturulmalı, işgörenler yöneticiler tarafından iyi tanınmalıdır. Yöneticiler ise işgörene örnek olmalı, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları örtüşmelidir.

#### 1.4.4. Koordinasyon

Örgütün varlığını ve bütünlüğünü sağlayan yönetimin temel fonksiyonlarından olan koordinasyon, örgüt içerisinde yürütülen tüm faaliyetlerin birbiri ile uyumlu hale getirilmesini sağlamaktadır (Şahin, 2010: 30). Koordinasyonun iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için güçlü bir organizasyon yapısı, plan ve programların uyumlu olması, iletişimin etkili bir şekilde sağlanması, takım ruhunun geliştirilmesi ve gönüllü koordinasyonun özendirilmesi gerekmektedir (Doğruyol, 2014: 47).

Koordinasyon sağlanırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Yüksel, 2014: 20):

- Koordinasyon işletmenin tüm birimleri arasında sağlanmalıdır.
- İşletme faaliyetleri ve bu faaliyetler için ayrılan bütçeler ile işletmenin kaynakları arasındaki koordinasyon sağlanmalıdır.
- İşletme çevresi ile işletme faaliyetleri arasında ki koordinasyon sağlanmalıdır.
- Personel arasında iş bölümü ve koordinasyon sağlanmalıdır. Personel yapacağı işe hâkim ve eğitimli olmalıdır.
- Faaliyetler birbirini engellememeli, faaliyetler ve operasyonlar arasında koordinasyon sağlanmalı, zaman konusunda verimlilik en üst düzeyde olmalıdır.
- Personelin işleri ve işletmede yapılacak operasyonlar, planlama ile uyumlu olmalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde etkili bir koordinasyon için göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Yılmaz, 2007: 43);

- Yiyecek içecek işletmeleri planlamayı da içine alan amaçlarını kesin olarak belirlemelidir.
- İşletme politikalarını açıkça tanımlamalıdır.
- Organizasyon yapısı ana hatları belirlenmelidir.
- İzlenecek politikalar birbiri ile uyumlaştırılmalıdır.
- Yetki devri açıkça tanımlanmalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinin amaçlarında başarıyı yakalamak için, faaliyetlerin koordineli bir şekilde ve çalışanların birbiri ile sürekli iletişim halinde olması gerekmektedir. İletişimde eksiklikler ve aksamalar amaç birliğinin bozulmasını ve verim düşüklüğünü beraberinde getirmektedir. Ayrıca koordinasyon eksikliği bazı

işlerin farklı çalışanlar tarafından tekrar yapılmasına neden olmaktadır. Bu da kaynakların israfına yol açmaktadır (Pınar, 2015: 11).

Sonuç olarak, koordinasyon işletmedeki bölümler arası işbirliğini ifade etmektedir. Bu işbirliği işletmede bölümler arası çatışmaların, anlaşmazlıkların veya bölümler arası uyumun düzeyini belirlemektedir. Bölümler arası uyum düzeyi de işletmenin amaçlarına ulaşmadaki başarısını etkilemektedir.

#### **1.4.5. Denetleme**

Kontrol, belirlenen standartlara göre performansın ölçülmesi, analiz edilmesi ve varsa eksikliklerin düzeltilmesi için yöneticiler tarafından yapılan çalışmadır. Planlama aşamasında belirlenen performans ölçme kriterlerine göre başarının değerlendirilmesi ve varsa eğer eksikliklerin ve sapmaların tespit edilip gerekli önlemlerin alınması açısından oldukça önemlidir (Sönmez, 2008: 33). Örgüt faaliyetlerinin planlamaya uygun olup olmadığını ölçmek, yönetim işlevlerinin ne ölçüde başarılı olduğunu doğru bir şekilde belirleyebilmek için iyi bir kontrol sistemi gerekmektedir. İyi bir kontrol sistemi anlaşılabilir, kapsayıcı, ekonomik ve örgüt yapısına göre olmalıdır. Ayrıca kontrol sistemi sık sık gözden geçirilmeli, düzeltici tedbirler alınmalı, amaçlara ve planlara uygun olmalıdır (Boran, 2013: 64).

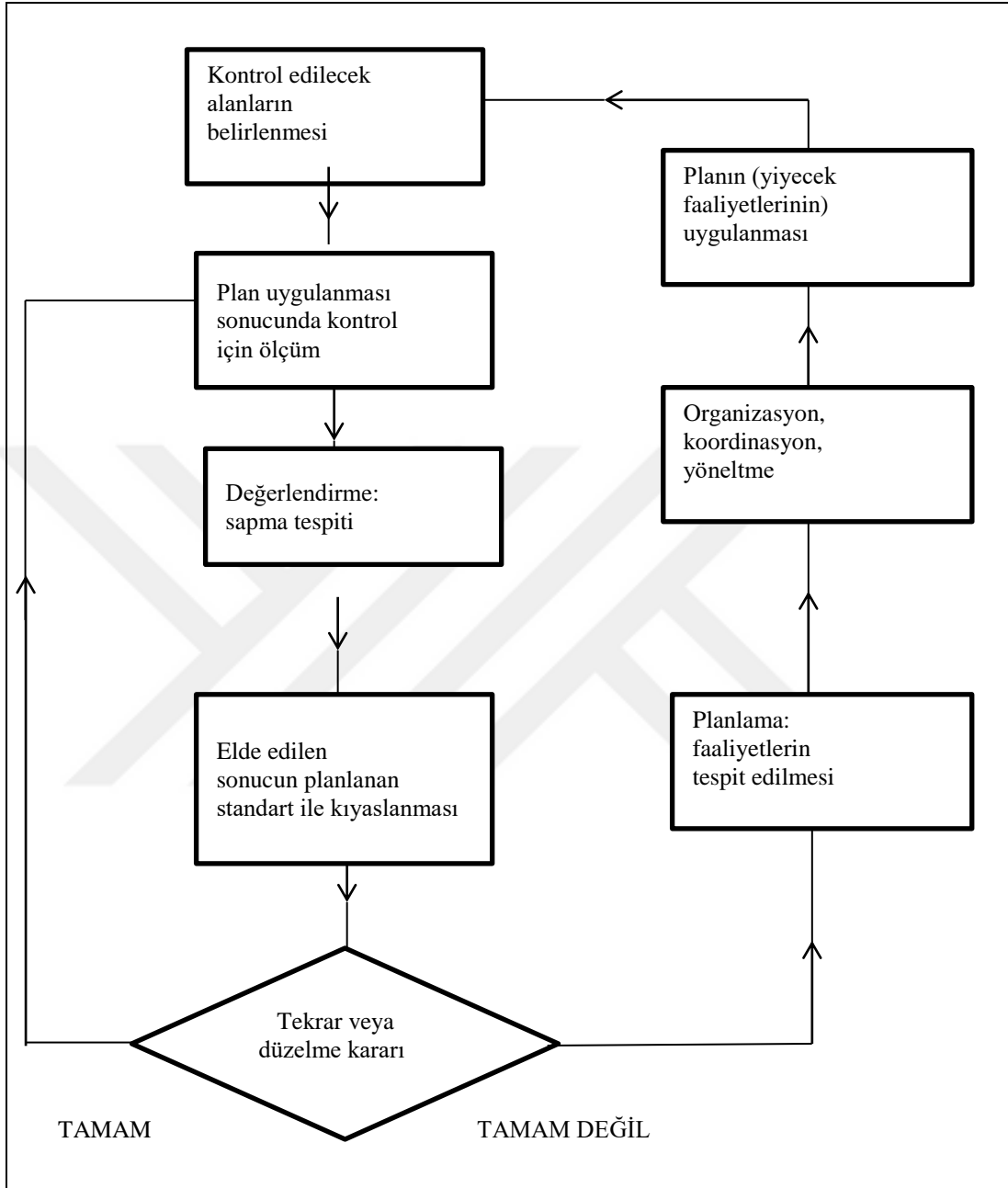
Kontrol sürecinde, örgüt amaçları doğrultusunda kontrol stratejileri belirlenmeli, işlemlere ve bölümlere göre sorumlu personel belirlenmeli, faaliyetlerin süresi ve maliyetleri ölçülmeli, faaliyetler geçmişle karşılaştırılmalı ve verimlilik ölçülmelidir. Planlamalarda herhangi bir sapma olup olmadığına bakılmalı eğer varsa sebepleri araştırılmalı ve gerekli önlemler alınmalı, tüm veriler kaydedilerek analizler yapılmalıdır (Yüksel, 2014: 21).

Yiyecek içecek işletmelerinde ise kontrol; gelir ve harcamaların analizi, fiyatlandırma, bilgilendirme, devamlılığın sağlanması gibi amaçlara yönelik yapılmaktadır. Yiyecek içecek hizmeti gerçekleşmeden önce sermaye, malzeme alımı ve personel temini denetlemeleri yapılır. Daha sonra hizmetin gerçekleştirilmesi esnasında prosedürlere ve kurallara uygunluk denetlenir. Son olarak da hizmet gerçekleştirildikten sonra gelir, maliyet, performans ve kalite gibi faktörler denetlenir. Yiyecek içecek işletmelerinde denetim, diğer birçok sektördeki işletmelerin denetimine göre daha zordur. Tüketici tercihlerindeki hızlı değişimler, buna bağlı olarak gelecek ile

ilgili yapılacak tahminlerde oluşabilecek zorluklar ve yiyecek-içeceklerin çabuk bozulması denetimi zor kılan önemli faktörlerdir. Tüketim devir hızının yüksekliği, analiz ve düzeltici önlem almadaki sürenin kısıtlılığı da denetim sürecini zorlaştıran diğer faktörlerdir (Yılmaz, 2007: 43). Bütün bu zorluklara rağmen yiyecek içecek işletmelerinde kontrol fonksiyonunun sağlıklı olabilmesi için; faaliyetten neler beklendiği ve sonuçların ne olması gerektiği bir plan ile belirlenmelidir (Pırnar, 2015: 12). Yiyecek içecek işletmelerinde kontrol aşaması Şekil 1.2.'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kontrol Aşamaları**



Kaynak: Pırnar, İge. (2015). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Beta BasımYayım Dağıtım A.Ş.

### 1.5. YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN GÖREV VE SORUMLULUKLARI

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin sayısı ve niteliği işletmenin kapasitesi ve hizmet çeşitliliğine göre farklılık gösterebilmektedir. İşletmenin verdiği hizmetin türüne göre çalıştırılan personelin niteliğinde farklılıklar olsa da, yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin sahip olması gereken temel ve standart bazı nitelikler bulunmaktadır. Bu nitelikler bütün görev düzeyleri için aşağıdaki gibi verilebilir (Çetin ve Dönmez, 2010: 139):

- Güvenilir,
- İşbirliğine yatkın,
- Cana yakın,
- Sağlıklı,
- Temiz,
- Bilgili ve dikkatli,
- İkna edici,
- Mesleğini seven.

Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan öğretmen el kitabında ise yiyecek içecek işletmelerinde çalışan bütün düzeylerdeki personelin ortak nitelikleri aşağıdaki gibi verilmiştir (Turizm Bakanlığı Öğretmen El Kitabı, 2000: 18).

Yiyecek içecek işletmesi personeli;

- Güvenilir, sorumlu, işini seven ve işletme kurallarına uyan biri olmalıdır.
- Arkadaşları ile iyi geçinmeli, işbirliği ve takım anlayışı içinde çalışmalıdır.
- Arkadaşlarına ve konuklara karşı kibar, dürüst ve saygılı davranmalıdır.
- Konukları rahatsız edici tavırlar sergilememelidir.
- Kişisel temizliğe ve işyeri temizliğine dikkat etmeli, işyeri güvenliğini tehlikeye sokacak davranışlarda bulunmamalıdır.
- Kişisel sorunlarını işyerine taşımamalıdır.
- Arkadaşları ve konuklar ile saygılı ve kibar konuşmalı, ses tonunu iyi ayarlamalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin yapılanması işletmenin büyüklüğüne ve türüne göre farklılıklar gösterse de genel anlamda yiyecek içecek

işletmeleri servis ve mutfak bölümlerinden oluşmaktadır. Bu bölümlerde çalışan personelin mevkileri, görev ve sorumlulukları ise aşağıda açıklanmaktadır.

### **1.5.1. İşletme Müdürü**

Yiyecek içecek işletmelerinde verilen hizmetin işletme standartlarına uygun verilmesini sağlayan, müşteri memnuniyetini en yüksek dereceye çıkararak bu durumu koruyan, yönetme bilgi ve becerisine sahip kişilerdir. Yiyecek içecek işletmesinde belirlenen işletme politikasının uygulanmasını, bölümler arasında ve personel arasında koordinasyonu sağlar. Satın alma, hazırlık ve servis aşamalarında tüm faaliyetleri yönlendirir, yönetir ve denetler (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 6). İşletme müdürünün genel olarak görev ve sorumlulukları ise (Sökmen, 2008: 43);

- İşletme politikaları ışığında verimliliği artırmak.
- İş gücü, hammadde ve malzeme maliyetlerini kontrol etmek.
- İşletme bütçesini hazırlamak.
- Astlarıyla toplantılar yaparak işletmenin durumu hakkında bilgi alışverişi yapmak, varsa eksiklikleri belirlemek.
- İşletmede gerekli hijyen ve güvenlik standartlarını oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak.
- İşletmenin ihtiyacı olan personelin niteliklerini belirlemek ve uygun kişileri göreve almak.
- Kaliteden taviz vermeden etkin bir maliyet kontrol sistemi oluşturmak.

### **1.5.2. Restoran Bölümü Çalışanları**

#### ***A. Restoran Müdürü***

Servis bölümü ve mutfak bölümü arasında koordinasyonu sağlayarak servis bölümündeki aktiviteleri yürütme, servis bölümünde verilen hizmetin işletme standartlarına uygunluğunu denetleme, müşteri memnuniyetini sağlama ve koruma, yönetme bilgi ve becerisine sahip kişidir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 6). Restoran müdürünün genel olarak görev ve sorumlulukları (Aktaş, 2011: 363);

- Servis bölümü personelinin işlerini koordine etmek.
- Rezervasyonları düzenlemek, misafirleri karşılamak ve eşlik etmek.



- Yönettiği kişilerin işlerini takip etmek, kurallara uyulup uyulmadığını denetlemek.
- Mutfak personeli ile etkin bir şekilde iletişim kurmak.
- Yeni personel için eğitim programları hazırlamak ve performansını değerlendirmek.
- Personel moral ve motivasyonunu yüksek tutmak için eğitmek, yönlendirmek ve motive etmek.
- Restorandaki araç-gereç ve mobilyaların hijyenik durumda olmasını sağlamak.
- Günlük, haftalık ve aylık esaslara uygun temizlik programı ve temizlik kuralları planlamak ve uygulamak.
- Usullere uygun olarak tüm talepleri kontrol etmek ve onaylamak.
- İşletme müdürü tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek.

Yiyecek içecek işletmelerinin restoran bölümünün sorumlusu olan restoran müdürü, işletme prensipleri doğrultusunda sevk ve idareyi sağlamakla yükümlüdür. Rezervasyonları düzenlemek, misafir istekleriyle ve şikâyetleriyle ilgilenmek asli görevlerindedir. Personelin görev dağılımını adaletli bir şekilde yapmak ve personele gerekli eğitimi vermek görevleri arasındadır. Ayrıca işletmede özellikle kendi sorumluluk alanına ait alet ve ekipmanların düzenli ve hijyenik olarak kullanılmasını sağlamakla sorumludur. Aşçıbaşı ile birlikte mönü planlaması yaparak işletme müdürüne sunmakta diğer bir görevidir.

### ***B. Kaptan (Şef Garson)***

Şef garsonun temel sorumluluğu kendi bölümünün garson ve komileriyle iş koordinasyonunu sağlamaktır. Şef garsonun görevleri (Sökmen, 2008: 45);

- Haftalık çalışma çizelgelerini hazırlayarak restoran müdürüne onaylatmak.
- Kendi bölümüne ait garson ve komi, masa ve ekipmanların düzenini sağlayarak oluşabilecek eksiklikleri gidermek.
- Restoran düzeni için restoran müdürü ile iletişim kurmak.
- Servisin düzenini ve konukların isteklerinin yerine getirilmesini sağlamak.
- Kendi bölümünün temizliğini, gerekli olan malzemelerin tedarik edilmesini ve stoklanmasını sağlamak.

- Restoran müdürüne yardımcı olarak eğitim programlarının hazırlanmasını ve yürütülmesini sağlamak.

Restoran müdürü ile garson arasında köprü görevi yapan kaptan, kendi görev alanında servisin eksiksiz ve zamanında sunulmasını sağlamakla görevlidir. Servisle alakalı eksiklikleri, eksik malzemeleri ve aletleri tespit edip restoran müdürüne bildirmelidir. Astlarına örnek olacak bir kişiliğe sahip olmalıdır. Ayrıca personelin ihtiyaçlarını ve sorunlarını üstlerine iletmelidir. Restoran müdürünün olmadığı zamanlarda müdürün görevlerini üstleneceği için en az restoran müdürü kadar mesleki bilgiye sahip olmalıdır.

### **C. Garson**

Salon ve masa düzenlemesi, yiyecek ve içeceklerin siparişini iyi bir iletişim kurarak alma, özel teknikler kullanarak servis yapma, hesap alma işlemlerini belirli bir süre içerisinde kendi başına hazırlama yeteneğine sahip kişilerdir. Garsonun genel olarak görev ve sorumlulukları (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 6);

- Servis öncesi hazırlıkları yapmak.
- Komilerin görev dağılımını yapmak ve denetlemek.
- Restoran malzemelerini servise hazır hale getirmek, varsa eksik malzemeleri gidermek.
- Servis alanlarının, serviste kullanılacak araç-gereçlerin temizliği yapmak, onarılması gereken yerler ve araç-gereç varsa üstlere bilgi vermek.
- Servis esnasında kullanılacak araç-gereçlerin temini sağlamak.
- Servis sırasında yapılan işlemleri yürütmek.
- Konukların istek ve şikayetleriyle ilgilenmek.
- Konuklara işletme politikalarına ve belirlenen standartlara uygun bir şekilde yiyecek içecek servisi yapmak.
- Konuklar ile olumsuz diyaloglara girmekten kaçınmak.
- Konukların restoranda unuttukları eşyaları üstlerine iletmek.
- Kendisine verilen görevleri yerine getirmek ve verilen talimatlara uymak.

Şeflerinin verdiği talimatlar doğrultusunda misafirlere verilmesi gereken hizmeti en iyi şekilde yerine getirmekle yükümlüdür. Verdiği hizmette azami özeni göstermek durumundadır. Garson diğer personele oranla daha dikkatli ve titiz davranması gereken

kişidir. Yiyecek içecek işletmelerinde misafirlerle en fazla iletişim halinde olan, işletmeyi misafire karşı temsil eden kişidir. Misafirlerin işletme hakkındaki düşüncelerinde etkin rol oynamaktadır. Bütün bu sebeplerden dolayı garson, kıyafetine, kişisel temizliğine, misafirlere hitap şekline, sunduğu hizmette estetiğe ve misafirlerle olan iletişimine oldukça önem göstermek zorundadır.

#### ***D. Komi***

Servis alanının temizliği ve düzeni ile ilgilenen, servis esnasında garsona yardımcı olan kişidir. Kominin genel olarak görev ve sorumlulukları (Aktaş, 2011: 367);

- Servant hazırlığında garsonlara yardımcı olmak.
- Restoran için gerekli olan servis malzemelerinin depo ve mutfaktan istek formu ile temin edilmesini sağlamak.
- Servis alanlarının temizliğini ve düzenini sağlamak, gerekli olan malzemelerin servansta bulunmasını sağlamak.
- Kirli malzemelerin gerekli yerlere götürülmesini sağlamak.
- Masaların düzgün ve uygun olarak kurulmasını sağlamak.
- Çatal ve bıçakların kullanılmadan önce mutlaka silinmesini ve parlatılmasını sağlamak.
- Masaların üzerindeki porselen, bardak, çatal ve bıçakların lekesiz olmasını sağlamak.
- Konukların isteklerini kibar ve profesyonelce sağlamak.
- Masaların temizliğini misafirleri rahatsız etmeden uygun kurallara göre yapmak.

Garsonun yardımcısı olan komi, servis öncesi görev alanının temizliğini yapar, görev alanını servise hazırlar, servanını düzenler. Birlikte çalıştığı garsonun verdiği görevleri yerine getirmekte görevleri arasındadır. Komi de garson gibi sürekli misafirler ile iç içe olduğundan kılık-kıyafetine ve kişisel temizliğine özen göstermelidir.

### **1.5.3. Mutfak Bölümü Çalışanları**

#### ***A. Aşçıbaşı***

Mutfağın idaresiyle görevli ve mutfakta tüm sorumluluğu üzerine alan kişidir. Aşçıbaşı mutfakla ilgili mesleki bilgisinin yanında iyi bir yönetim bilgisinin de olması

gerekmektedir. Aşçıbaşının yerine getirmesi gereken başlıca görevleri (Aktaş ve Özdemir, 2007: 62);

- Mutfakta çalışacak personeli işleme müdürü ile seçmek.
- Mutfak personelinin çalışma düzenini yıllık izinlerini düzenlemek ve mutfakta personel arasında koordinasyonu sağlamak.
- Mutfak için gerekli olan malzemeleri temin etmek.
- Belirli zamanlarda personelin sağlık kontrolünden geçmesini sağlamak.
- Mutfakta hijyen kurallarının uygulanmasını sağlamak.
- Mutfak ve servis bölümü arasında iletişimi sağlamak.
- Yiyecek malzemelerinin teslim alınmasından servisine kadar olan süreçte gerekli kontrolleri sağlamak.
- Menü planlaması yapmak.
- Müşteri istek ve şikayetlerine göre menüde düzenleme, gerektiğinde yemek türlerinde değişim yapma konusunda üstlerine rapor sunma.
- İşletme müdürüyle birlikte üretim planlaması yapmak, bu planlamaya uygun şekilde ve miktarda yemek üretimini sağlamak.

Yiyecek içecek işletmesinde mutfak bölümünden sorumlu kişidir. Mutfak personelinin yönetimi, malzeme listesinin hazırlanması, maliyetlerin denetimi, alınan malzemelerin düzenli ve hijyenik şekilde depolanmasının sağlanması asli görevleridir. Mutfakta kullanılan alet ve ekipmanların en verimli olacak şekilde kullanılmasını sağlamak, alet-ekipman ve kişisel hijyen kurallarının uygulanmasını sağlamak diğer görevleridir. Eğitim programları hazırlayarak mutfak personeline belirli aralıklarla gerekli eğitimi vermekte görevleri arasındadır. Restoran müdürü ile birlikte mönü planlaması yaparak işletme müdürüne sunmakla yükümlüdür.

### ***B. Aşçıbaşı Yardımcısı***

Aşçıbaşı olmaya aday olan, aşçıbaşı kadar bilgi ve deneyime sahip olması gereken aşçıbaşı yardımcısı, aşçıbaşının olmadığı zamanlarda mutfağın tüm sorumluluğunu alan kişidir (Görkem ve Öztürk, 2011: 23). Aşçıbaşı yardımcısının başlıca görevleri (Aktaş, 2011: 380);

- Aşçıbaşına yardımcı olmak.
- İhtiyaç halinde yemek hazırlanışa direkt yardımcı olmak.

- Aşçıbaşı olmadığında onun sorumluluğunu üstlenerek görevlerini yerine getirmek.
- Mutfak personelinin iş bölümünü hazırlamak.
- Yiyeceklerin stok durumunu ve mutfakla ilgili sorunları rapor halinde aşçıbaşına sunmak.
- Yiyeceklerin etkili ve hatasız şekilde hazırlanmasını sağlar.

Mutfak konusunda aşçıbaşı kadar bilgili olması gereken, sous şefi olarak da adlandırılan aşçıbaşı yardımcısı restoran ile mutfak arasında koordinasyonu sağlamakla yükümlüdür. Mutfaktaki işleyişten sorumludur. Maliyet kontrolü, mönü planlaması ve personele verilecek eğitim programlarının hazırlanmasında aşçıbaşına yardımcı olmakta görevleri arasındadır. Aşçıbaşı olmadığı zamanlarda bütün sorumluluk ve yetki aşçıbaşı yardımcısına aittir.

### ***C. Kısım Şefleri***

İşletmenin büyüklüğüne göre sayısı ve türü değişen kısım şefleri, mutfakta üretimin yapıldığı kısımlardan sorumludur. Bir işletmede olabilecek kısım şefleri (Görkem ve Öztürk, 2011: 23);

- Sıcak Mutfak Şefi
- Soğuk Mutfak Şefi
- Pastane Şefi
- Sebze ve Yumurta Yemekleri Şefi
- Balık Yemekleri Şefi
- Fond ve Çorbalardan Sorumlu Şef
- Izgara ve Benzeri Yemeklerden Sorumlu Şef
- Kahvaltı Şefi

### ***D. Aşçılar ve Aşçı Yardımcıları***

Aşçılar buldukları kısımlarda kısım şeflerinin yardımcısı konumundadırlar. Asıl görevleri bölümlerinde üretilecek olan yemeklerin hazırlığının yapılması ve pişirilmesidir. Asli görevleriyle beraber buldukları kısımda eksik malzemeleri tespit ederek üstlerine bildirmek ve talep edilmesini sağlamakta görevleri arasındadır. Kısım şefleri olmadığında bölümün sorumluluğunu almakla yükümlüdürler. Mutfak komisi veya yamak olarak ta adlandırılan aşçı yardımcıları ise buldukları kısım amirleri

tarafından talep edilen malzemeleri depodan alarak bölüme getirme, yemek hazırlığına yardımcı olma, bulunduğu kısmın temizliğini yapma görev ve sorumluluklarına sahiptir (Aktaş ve Özdemir, 2007: 63).

Aşçı, amirleri tarafından belirlenen mönülere göre yapılması gereken yemekleri, belli bir plan dahilinde hijyen kurallarına da uyarak servise hazır hale getirmekle yükümlüdür.

Aşçı yardımcısı ise belirlenen mönüye göre yapılacak yemeklerin yapımında kullanılacak malzemelerin hazırlığı ve pişirme alanına taşınmasını sağlamakla görevlidir. Ayrıca yemek yapımında aşçıya yardımcı olmaktadır.

### ***E. Stajyer***

Mesleki bilgi ve becerisini artırmak üzere işletmede çalışan, mesleki eğitim veren eğitim kurumlarında ilgili alanda öğrenim gören kişilerdir (Görkem ve Öztürk, 2011: 25).

## **1.6. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE HİJYEN**

Bu başlık altında hijyenin tanımı ve önemi ile kişisel hijyen, besin hijyeni, çalışma ortamı ve alet-ekipman hijyeni adı altında hijyen türleri açıklanmaktadır.

### **1.6.1. Hijyen Tanımı ve Önemi**

*‘‘Hijyen kelimesi, eski Yunanca’da Sağlık tanrıçası olan Hygiela ve sağlığa yararlı anlamına gelen Hygieinas kelimelerinden türetilmiştir. Hijyen vücudu sağlam tutmak ve hastalıklardan korumak için uygulanması gereken önlemlerin tümü ve bunlardan söz eden hekimlik kolu olarak tanımlanmaktadır’’* (Aktaş ve Özdemir, 2007: 242).

Bir başka tanıma göre hijyen; *‘fert ve toplum olarak, insan sağlığının korunması ve geliştirilmesi, yüksek seviyede uzun süre devamı için sağlıkla ilgili bütün bilgileri bir sentez halinde uygulayan ilim kompleksidir’* (Sökmen, 2008: 57).

Sağlık bakanlığının tanımına göre ise hijyenin; *‘‘sözcük anlamı, sağlık bilimi demektir. Sağlıklı anlamına gelen Hygies, mitolojide tıbbın babası olarak bilinen Eskülap’ın kızı Hygiea’dan gelmektedir. Günümüzde sağlığı koruma uygulamalarının tümüne hijyen denmektedir’’* (www.saglık.gov.tr).

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından yayınlanan *toplu tüketim yerleri için hijyen esasları ve iyi uygulama kılavuzu*'nda bir takım genel hijyen kuralları belirtilmiştir. Bu kurallar (T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Kılavuz No: 5: 11);

- İş yerinin çevresinde, işyerini olumsuz etkileyecek ve çapraz bulaşmaya neden olabilecek kirletici unsurlar (toz, koku vb.) olmamalıdır.
- Üretim alanında hiçbir evcil hayvan barındırılmamalı, bitki yetiştirilmemelidir.
- Hijyenle ilgili işlemlerin kusursuz bir şekilde yapılmasına imkân verecek yeterli çalışma alanı bulunmalıdır.
- Yüzeyler; üzerinde kir birikmesine, yabancı maddelerin gıda maddelerine bulaşmasına, yoğunlaşmış sıvı veya küf oluşumuna yol açmayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Zararlıların işyerine girişi önlenmelidir.
- Özellikle hazırlama bölümlerinde fiziksel tehlike oluşturabilecek malzemeler kullanılmamalı, bu bölgelerdeki pencere camları plastik filmler ile kaplanmalıdır.
- Gıda işletmecisi, son ürünü insan tüketimi için uygunsuz hale getiren; parazitler, patojenik mikroorganizmalar veya toksinler tarafından kirletilmiş veya bozulmuş veya yabancı madde olduğu veya yabancı maddelerle bulaştığı bilinen ham maddeleri veya bileşenleri veya işlenmiş ürünlerin üretiminde kullanılan diğer maddeleri kabul etmez.
- Mevzuata uygun hammadde, yardımcı madde ve mamul maddelerin işyerine kabulü sırasında izlenebilirliği sağlamak amacıyla etiket bilgileri de dikkate alınarak, gerekli olanlarda sıcaklık kontrolleri yapılmalı ve kayıt altına alınmalıdır. Bu maddelerin uygun sıcaklık ve rutubette muhafazası için yeterli kapasiteye sahip işleme ve muhafaza koşulları oluşturulmalı ve sıcaklık ve rutubet değerleri ölçülerek kayıt altına alınmalıdır.
- Atık su kanalları (drenajlar) kolay temizlenebilir, zararlı (haşere, kemirgen vb) girişini, koku çıkışını ve atık sıvıların geri basmalarını önleyecek şekilde olmalıdır.
- İşyerinde personelin uyması gereken kurallar ve iyi hijyen uygulamaları ile ilgili uyarıcı yazılar asılmalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde hijyen kavramı oldukça önemlidir. İnsanlar yemek yiyebilmek için geldikleri yerde hastalığa yakalanmak, gıda zehirlenmesine maruz kalmak, yiyecek ve içeceklerinin içinden çıkabilecek herhangi bir sürprizle karşı karşıya kalmak istemezler. Konuklar gittikleri işletmelerden sağlıklı bir ortam ve besin sunmasını beklerler. Bu yüzden işletmelerin hijyen kurallarını uygulamalarındaki temel amacın konuk sağlığı olmasını talep ederler (Sökmen, 2008: 59). Bu bağlamda, müşteriler işletme tercihi yaparken işletmenin hijyene gereken önemi verip vermediğini göz önünde bulundururlar. Hijyene önem veren işletmeler müşteri kazanırken, hijyeni geri planda bırakan işletmeler müşteri kazanma ve sadakati konusunda sıkıntılar yaşayabilirler.

Ayrıca, hijyene gereken önem verilmediğinde işletmelerde fiziksel, kimyasal ve biyolojik kirlenmeler meydana gelmektedir. Bu kirlenmeler sonucunda ise gıda zehirlenmesi, bulaşıcı hastalık gibi bir takım olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Oluşabilecek olumsuzluklar sadece konuklar ile sınırlı kalmayacak işletmeler içinde bazı maliyetlere neden olacaktır. Bu maliyetler, oluşacak hastalık ve zehirlenmeler için tedavi maliyetleri, resmi makamlar tarafından yapılacak incelemelerin maliyeti, yasal bir takım maliyetler, tazminatlar gibi parasal maliyetlerdir. İşletmenin retiminde meydana gelebilecek kayıpların maliyeti, talep kayıplarının maliyeti, işgücü kayıplarının maliyeti, işletmenin adını temize çıkarmaya yönelik çalışmalarının maliyeti ise parasal maliyetlerin dışında kalan maliyetlerdir (Aktaş ve zdemir, 2007: 245).

### **1.6.2. Kişisel Hijyen**

Kişiler genellikle dış ortam kirleticilerden etkilenmektedirler. İnsanlar bu kirleticilere elleriyle dokunabilir, ayakkabılarıyla basabilirler. Tozlar vasıtasıyla insanların vücuduna ve saçlarına temas eden bu kirleticiler çatlakların ve yaraların sayesinde hastalıklara sebep olabilir. Bu kirleticilerden kaynaklanacak olası etkilerden kurtulmak veya etkileri en aza indirmek için kişisel hijyene önem verilmelidir. Kişisel hijyen; el ve vücut temizliği, çalışırken giyilecek kıyafetlerin seçimi ve temizliği, insanların genel sağlığı gibi konuları kapsar (Bilici, 2008: 18).

Uygarlık düzeyinin de bir göstergesi olan kişisel hijyen, insanların sağlığını korumak ve sürdürmek için yapılması gereken uygulamalar olarak da ifade edilebilir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların kişisel hijyen kurallarını doğru ve yeterli



düzye de yerine getirmeleri müşteri memnuniyetini sağlamanın yanında bakterilerin bulaşmasını ve yayılmasını önlemede oldukça önemlidir (Kınacı ve Çetiner, 2013: 22).

Kişisel temizlik uygulamalarında ilk sırayı banyo yapmak almaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar işe başlamadan önce mutlaka banyo yapmalıdırlar. Saç ve sakal tıraşına ve temizliğine dikkat edilmeli, işe başlamadan iş kıyafetleri giyilmeli, bu kıyafetlerin temiz olmasına özen gösterilmelidir. Çalışanların küpe, yüzük, bilezik gibi takıları çalışma esnasında kullanmamasına özen gösterilmeli, yasalarda belirtilen sürelerde sağlık kontrollerinden geçmeleri sağlanmalıdır (Aktaş ve Özdemir: 2007, 252).

Kültür ve Turizm Bakanlığı'na göre yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personelin kişisel hijyen için dikkat etmesi gereken özellikler (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009: 10);

- Vücut temizliği.
- El ve ayak temizliği ve bakımı.
- Saç bakımı ve temizliği.
- Ağız ve burun temizliği.
- Fiziki sağlık ve cilt bakımı.
- Üniforma ve kullanılan eşyalar.

Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın katkılarıyla hazırlanan *Gıda ile Temas Eden Madde ve Malzeme Üreten İş Yerleri İçin Hijyen Esasları ve İyi Uygulama Kılavuzu*'na göre personelin kişisel hijyen için yapması gerekenler (Arıkan ve Süzgün, 2014: 59).

- Tüm personel yemek yedikten sonra, sigara veya herhangi bir içecek tükettikten sonra ve tualeti kullandıktan sonra ellerini mutlaka yıkamalıdır.
- El tırnakları kısa ve temiz olmalı, tırnaklarda oje veya el cilası gibi maddeler kesinlikle olmamalıdır.
- Tek kullanımlık eldivenler kullanılmalı ve düzenli aralıklarla değiştirilmelidir.
- Yüzük, bilezik, kol saati gibi takılar kullanılmamalıdır.
- Personel kıyafetlerinin temizliği işletme tarafından sağlanmalı ya da kıyafet temizliğinin personelden yapılması isteniyorsa temizliğin nasıl yapılması gerektiğine dair talimat personele bildirilmelidir.

- Üretim yerlerine girişlerde hijyen ayakkabıları, galoş ve ya hijyenik paspaslar kullanılmalıdır.
- Personelin sağlık açısından uygunluk kontrolleri belli periyotlarla yapılmalıdır.

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personel diğer sektörlerde çalışan personele göre insan sağlığı açısından daha fazla yükümlülüklerle sahiptir. Bu işletmelerde çalışan personelin saç, sakal, el ve tırnak temizliğine azami özeni göstermesi gerekmektedir. Personelin yüzünde çıban, sivilce gibi şeyler var ise mümkünse personele izin verilmelidir. Eğer izin verilemiyorsa sivilce, çıban vb şeylerin üzeri kapatılmalıdır. Ellerdeki kesikler ve yaralar için hijyen kurallarına uygun yara bantları kullanılmalıdır. Eldiven, maske, kolluk gibi malzemelerin kullanılmasına azami önem gösterilmelidir. Personel tüm molalardan sonra ellerini yıkamalı ve dezenfekte etmelidir.

Personelin kişisel hijyen kurallarına uyması için; personel iş başlangıcından iş bitimine kadar kontrol edilmeli, varsa eksiklikler giderilmeli, düzenli yapılacak eğitimler ile personele hijyen eğitimi verilmelidir. Personel işe alınmadan önce hijyen eğitimini almalı ve eğitim aldığına dair belgesini getirmelidir.

### **1.6.3. Besin Hijyeni**

Yiyecek içecek işletmelerinde besinlerin satın alınmasından depolanmasına, yemeklerin hazırlanması ve servisine kadar bütün aşamalarda gerekli hijyen kurallarına uyulursa bakterilerin bulaşması önlenir ve sağlıklı yiyeceklerin sunulması sağlanır (Denizer, 2012: 116). Besinlerin satın alma, depolama, hazırlama ve pişirme, sunma aşamalarında uyulması gereken bazı hijyen kuralları vardır;

Satın alma aşamasında; besinler güvenilir yerlerden alınmalı, tahıl ve kuru baklagillerin küflü ve kırık taneli olmamalarına dikkat edilmelidir. Ambalajlı ürünler üretim ve son kullanma tarihi, izinleri kontrol edilerek alınmalıdır. Ezik, çürük ve böcek yeniği olan sebze ve meyveler alınmamalı, dondurulmuş ürünlerin uygun koşullarda depolanmış olduğuna ve ambalaj içerisinde buz kristallerinin olmamasına dikkat edilmelidir (Bilici ve diğerleri, 2008: 13). Tablo 1.2’de dondurulmuş gıdaların saklanma süreleri açıklanmıştır.

Depolama aşamasında; işletmenin kapasitesi ve çıkarılan ürün çeşitliliğine göre uygun olan depolama koşulları araştırılıp bu koşullar sağlanmalıdır. Depo yönetimi çok

iyi organize edilmeli, eski ve yeni yiyecekler karıştırılmamalı, tüketim tarihi geçmeden ürünler depodan çıkarılmalı ve kullanılmalıdır. Gıdalar türlerine göre depolanmalı (kuru gıda deposu, soğuk depo, dondurucular), her depo belirlenen aralıklarla hijyen kuralları çerçevesinde temizlenmelidir (Bulduk, 2004: 22).

Hazırlama ve pişirme aşamasında; sebze ve meyveler ilaç kalıntılarında, toz ve bakterilerden arındırılmak için yıkanmalıdır. Sebze ve meyveler akan su altında ve mümkünse ılık suda yıkanmalıdır. Özellikle küflenmiş olan yiyeceklere ve konservele dikkat edilmelidir. Dondurulmuş besinler söz konusu ise çözdürme işlemi 10 derecenin altında uygun koşullarda gerçekleştirilmelidir. Gıda maddeleri pişirilirken sıcaklığı ve süresi iyi belirlenmeli, besinlerin zararlı hale gelmesi önlenmelidir. Gıdalar pişirilirken besin değeri, doğal rengi ve tadı bozulmamalıdır (Sökmen, 2008: 62).

Yiyeceklerin servisi aşamasında ise; yiyecekler kapalı tutularak hapşırma, öksürme ve toz gibi durumlardan korunmalıdır. Hazır olan yiyecekler bekletilmeden servis edilmeli, farklı türden her yemek servisi için farklı çatal-bıçak kullanılmalı, dökülen yiyecekler bekletilmeden temizlenmelidir. Servisi yapıp yenmeyen gıdalar asla başka bir kişiye tekrar servis edilmemelidir (Turizm Bakanlığı, 2000: 64).

Yiyecek içecek işletmelerinde gıda güvenliği için 'tarladan çatala' prensibi esas alınmalıdır. Yani gıda güvenliği için ürünün ham halinden ambalajlanmasına, taşınmasına, ürününün kabulünden işlenmesine ve sevisine kadar olan süreci ifade eder. Bu süreçte satın alma aşamasında; güvenilir tedarikçiden, menşei bilinen ürünler temin edilmelidir. Ürünün duyusal analizi yapılmalı, ambalajlı ürünler son kullanma tarihi ve üretim izni kontrol edilerek alınmalıdır. Ürün kabul formuna giriş tarihi, parti numarası, miktarı, giriş sıcaklığı ve diğer değişkenler yazılmalıdır. Depolama sürecinde; depolama sıcaklıklarına dikkat edilmeli, ürünün cinsine ve kullanımına göre optimum depolama sıcaklığı ayarlanmalıdır. Özellikle su aktivitesi yüksek ürünlere (tavuk, balık, et ürünleri, süt ürünleri) özel önlem alınmalıdır. İlk giren ilk çıkar (fifo) kuralı uygulanmalıdır. Ürünlerin hazırlık sürecinde; pişirme ısı sıcaklığı gerekli derecelere çıkarılarak zararlı bakterilerin yok olması sağlanmalıdır. Servise hazırlanan ürünler azami özenle yıkanmalı ve temizlenmelidir. Servis sürecinde; sıcak yemekler belirli bir sıcaklıkta tutulmalı, ayran ve yoğurt gibi servisi soğuk yapılacak ürünler soğuk bankette tutulmalıdır. Yemekler banketlere servisten hemen önce yerleştirilmelidir.

**Tablo 1.2. Donmuş Gıdaların Saklanma Süreleri**

Besin	Maksimum Depolama Süresi (-23 °C ile -17 °C )
<b>ET-BALIK-TAVUK</b>	
Büyük parça et	6 ay
Kıyma- kuşbaşı	3-4 ay
Tavuk ve kümes hayvanları	6 ay
Yağlı balık	3 ay
Diğer balıklar	6 ay
<b>MEYVE MEYVE SULARI</b>	8-12 ay
<b>SEBZELER</b>	8 ay
<b>YARI HAZIR YİYECEKLER</b>	
(Pizza vb.)	2-6 ay

Kaynak: Sarıışık, Mehmet. (Ed.). (2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*.

#### 1.6.4. Çalışma Ortamı ve Alet-Ekipman Hijyeni

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışma yerleri geniş, ferah ve iyi aydınlatılmış olmalıdır. Restoranlarda personel kendi sorumluluğu olan yerleri hemen temizlemelidir. Zeminler her zaman kuru ve temiz olmalı, masaların üstü lekesiz ve temiz olmalıdır. Çatal-kaşık-bıçaklar sapları aynı yöne bakacak şekilde servantlarda depolanmalıdır (Turizm Bakanlığı, 2000: 64). Mutfak zemini pürüzsüz ve kolay temizlenen malzemelerden olmalıdır. Tabanlar, ocaklar ve diğer malzemeler düşünülerek tasarlanmalı, kirli suların akabileceği şekilde meyilli olmalıdır. Duvarlar yağlanmalara ve kirlenmelere karşı yalıtkan, düz ve kolay temizlenebilir olmalıdır. Mutfakta ve yemek yenen alanlarda uygun havalandırma olmalı, pencereler ve kapılar dışarıdan böcek, sinek vb. girmesini önleyecek şekilde izole edilmelidir. Ayrıca kapılar kendi kapanan cinsten ve yeterli sayıda olmalıdır (Sökmen, 2008: 66).

Yiyecek içecek işletmelerinde kullanılan alet ve ekipmanlar, gıda maddelerinin olumsuz etkilenme riskini en aza indirgeyecek şekilde tasarlanmış olmalıdır. Kullanılan alet ve ekipmanlar hemen temizlenmeli, kullanılmayacak olanlar ise bulundurulmamalıdır. Ekipmanlar temizliğe imkân verecek şekilde yerleştirilmeli, toksit olmayan malzemeden yapılmış olmalıdırlar. Alet ve ekipmanların muhafaza edildiği yerler kolay temizlenebilmeli, aletler dezenfekte edilebilir özellikte olmalıdır (T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Kılavuz No: 5: 14).

Çalışma ortamı tüm ekipmanların ve üretimin rahatça sığabileceği kadar büyük olmalıdır. Mutfak girişi, depo ve tuvalet girişlerinde dezenfeksiyon havuzu olmalıdır. Mutfakta personel soyunma odasından çalışma alanına kadar uyarı tabelaları asılmalıdır. Üretim alanı aydınlık olmalı, haşere ve zararlılara karşı ters tavan ve sinek tutucu olmalı, ilaçlama ve kapan kontrolleri düzenli olarak yapılmalıdır. Gıda makinaları ve kullanılan ekipman her kullanımdan sonra temizlenmeli ve sterilize edilmelidir. Gıda makinaları temizliğinde uygun malzemeler kullanılarak parçaların paslanması engellenmelidir.

Hijyenin devamı ve sağlıklı gıda üretimi için uygun bir temizlik planı yapılmalı ve bu temizlik planı çerçevesinde zeminler, giderler, gıda üretim alanları, alet ekipman, diğer çalışma alanları, tuvalet ve dinlenme alanlarının temizliği ve dezenfeksiyonu zamanında yapılmalıdır. Bu temizlik planına uyulmalı ve sorumlu personel tarafından takip edilmelidir.

### **1.7. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE MİSAFİR İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ**

Misafir ilişkileri misafirlerin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda genel olarak değil özel olarak işletme sahibi, yöneticileri veya çalışanlarının misafirlerle olan kişisel karşılaşmalarını kapsar. Misafir ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde devam ettirilmesi, işletmenin işleyişini sürdürmesi bakımından oldukça önemlidir. Misafir ilişkileri kavramı işletme sahibi ve bütün çalışanlar tarafından çok iyi anlaşılmalı ve uygulanmalıdır. Misafirlerin hoş bir şekilde karşılanması ve iyi bir ilk izlenim yaratılması, ürünlere ve işletmeye karşı olumlu ilgi oluşturulması, mevcut misafirlerle olan ilişkilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Acuner, 2004: 30). Misafir ilişkilerinin geliştirilmesi, memnuniyetin sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Misafir memnuniyeti misafirin ne istediğini ve ne beklediğini bilmekle sağlanabilmektedir. Misafir beklentilerini karşılayan veya beklentilerin üzerine çıkan işletmeler memnuniyeti yakalamış sayılır. İstek ve beklentilerin anlaşılması ve karşılanması, memnuniyetin yakalanması misafir ilişkilerinin geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Misafirlerini dinleyen, onların istek ve şikâyetlerini göz önünde bulunduran işletmeler memnuniyeti üst seviyede tutarak rekabet avantajı sağlamış olurlar (Kitapçı, 2008: 112).

Yiyecek içecek işletmelerinde de diğer işletmelerde olduğu gibi misafir ilişkilerinin önemi oldukça fazladır. Yiyecek içecek sektöründeki yüksek risk ve rekabet ortamı nedeniyle misafir ilişkilerinin güçlü tutulması zorunlu bir hal almıştır. Misafir ilişkilerinin güçlü ve iyi olmasında en önemli etkenlerden biri saygınlık oluşturmaktır. Saygınlık oluşturma ‘Müşterinin çalışanlara ve işletmeye karşı taşıdığı davranışın değeri’ şeklinde ifade edilmektedir. Bu davranışlar işletmenin misafire sunduğu mala, hizmete ve ilişkilerin boyutuna göre değişkenlik gösterebilmektedir. Tüketicinin aldığı hizmetten tatmin olması ve işletmeye olan güvenin artması işletmeye duyduğu saygıyı da artıracaktır. Ayrıca işletmenin saygınlık oluşturmak/artırmak için, misafirlere verdikleri ücretin karşılığının hizmet olarak sunulduğunu hissettirmesi ve verilen vaatlerin eksiksiz olarak karşılanmasını sağlaması önemli bir faktördür. İletişim, ulaşılabilirlik, anlayış ve güven gibi etkenlerde saygınlığı etkileyen diğer faktörlerdir (Odabaşı, 2004: 5).

Yiyecek içecek işletmelerinde misafir ilişkileri açısından diğer önemli bir husus ise şikâyet kavramıdır. Memnuniyet ve sadakat yaratmada büyük öneme sahip olan şikâyet kavramı, olumsuz bir durum gibi algılsa da aksaklıkların ortaya çıkarılması ve misafir beklentileri doğrultusunda hizmet sunulması konusunda iyi bir geri bildirim, önemli bir rekabet aracıdır. Misafirlere şikâyet konusunda geri bildirim almak misafirle işletme arasında iletişim olduğu ve dolayısıyla ilişkilerin iyi olduğu anlamını taşımaktadır. Şikâyet konusunda misafirlerin geri bildirimde bulunmadığı da görülmektedir. Bu durum işletme açısından avantaj değil aksine misafir ilişkilerinin iyi olmamasından kaynaklı dezavantajdır (Kılıç ve Ok, 2012: 4192). Şikâyette bulunan misafir işletme ile bağını kesmemiştir ve şikâyet sürecinin iyi yönetilmesi durumunda işletmeyle ilişkisini devam ettirecektir. Şikâyette bulunan misafirin amacı sadece hatanın düzeltilmesi değil, aynı zamanda işletmenin müşteriye verdiği önemi görmek istemesidir. Bu durumlarda şikâyetin memnuniyete çevrilmesi, işletme açısından avantaja dönüştürülmesi ve misafir ilişkilerinin devam ettirilmesi açısından oldukça önemlidir (Alabay, 2012: 143).

Yiyecek içecek işletmeleri misafir ilişkileri yönetiminde işletmeler tarafından uygulanacak stratejiler, işletmeden işletmeye olduğu gibi tüketicilerin özelliklerine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Gelişen ve sürekli değişen dünyada insanların ürünlerden beklentileri de sürekli değişmektedir. Özellikle işletmeye yeni gelen

müşteriler iyi analiz edilmeli ve yeni müşteride olumlu bir izlenim bırakabilmek için çaba gösterilmelidir.

Zaman zaman konfor arayan, bazen de basitlik arayan yeni müşteri standart ürünlerde bile farklılıklar isteyebilmektedir. Kalıplaşmış, standart ürünlerden sıkılan müşteriler daha sıra dışı mal/hizmet beklemektedir. Sadece yemek yeme eylemi dışında eğlenme ve dinlenme gibi ihtiyaçları içinde yiyecek içecek işletmelerini kullanan müşteriler daha serbest ve daha özgürce bir ortam istemektedir. Bazı müşteriler hizmetin üretim aşamasını görmek isteyebilmekte, bazıları ise hiç talep edilmemiş bir istekte bulunabilmektedir. Yeni müşterileri mevcut müşteriye dönüştürebilmek için müşteriler tarafından gelebilecek yeni talepler araştırılmalı ve müşterinin beklentisini karşılayamayacak bir cevap verilmemelidir (Torlak ve diğerleri, 2007: 12). Ayrıca yeni müşterileri sadık müşteriler haline getirmek için ayrı bir misafir ilişkileri yönetimi stratejisine gidilmelidir. Bunun için müşteri değerlerinin ölçülmesi, bilinmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Burada uygulanacak asıl strateji müşteriye bireysel olarak satın alma objesi olarak değil, iş ortağı olarak görebilmektir. Müşterisini etkileyen, beklentilerini karşılayabilen ve müşteri sadakatini oluşturabilen yiyecek içecek işletmeleri günümüz rekabet ortamında önemli avantajlar sağlamaktadır (Odabaşı, 2004: 58).

Genel anlamda, misafir ilişkilerinde dikkat edilmesi gereken bazı kurallar vardır. Bunlar (Sökmen, 2008: 211);

- Konuklara kendilerine önem verildiği hissettirilmeli, arkadaşça ve saygılı davranılmalıdır.
- Konuklara servis için hazır bulunulmalı ancak konuşmalarını bölmeyecek ve rahatsızlık vermeyecek şekilde servis uygulanmalıdır.
- Konuk davranışları gözlenmeli, memnun olup olmadığı veya rahatsızlık veren bir durumun olup olmadığı gözlenmelidir.
- Konuklar hiçbir zaman seçtikleri yemekler için eleştirilmemelidir.
- Konuklara şikayet veya önerilerinin olup olmadığı sorulmalı, eğer bir sorun varsa hemen çözülmelidir.

## 2. BÖLÜM

### KALİTE VE HİZMET KALİTESİ

#### 2.1. KALİTE KAVRAMI

Kalite kavramı çok eskiden beri bilinmesine rağmen tanımlanmasında bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Kalite; anlaşılması zor, birbirine çok benzeyen boyutları olan, oldukça karmaşık bir kavramdır. Bu yüzden kalite, açıkça belirtilememekte, bir takım şikâyetlerle ifade edilmektedir. Ekonomi, felsefe, pazarlama ve üretim yönetimi disiplinlerine mensup araştırmacılar tarafından incelenen kalite kavramını ekonomi araştırmacıları kâr ve pazar dengesi üzerinden; felsefe araştırmacıları tanımlar üzerinden; pazarlamacılar müşteri doyumunu üzerinden; üretim yöneticiler ise üretim kontrolü üzerinden incelemişlerdir. Sonuçta her disiplin kaliteyi farklı bir boyutta ele almıştır (Uyguç, 1998: 1).

Kalitenin tarihsel gelişimine bakıldığında sadece mal odaklı çalışmaların uzun yıllar hâkim olduğu ancak özellikle Adam Smith ile birlikte 18. yüzyılın sonlarından itibaren hizmet odaklı çalışmaların da yoğunluk kazandığı görülmektedir (Bektaş ve diğerleri, 2007: 77). Subjektif ve objektif bakış açılarıyla ele alınan kalite kavramı; subjektif bakış açısına göre kişiden kişiye, gruptan gruba, toplumdan topluma farklı şekilde algılanan bir özellik taşırken, objektif bakış açısına göre ise sürekli iyileşmeyi hedefleyen ve ölçülebilen standartlara sahip bir özellik taşımaktadır (Güven, 2010: 286).

Kalite, son yıllarda önemi giderek artan bir konudur. Uluslararası işletmeler kaliteyi iş hedefi olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, hizmet kalitesi çalışmalarına başarı faktörünün anahtarı olarak önemli stratejik avantajlar getirmektedir (Strömgren, 2007: 14). Kalite çok geniş bir kavramdır ve tanımı yapacak kişiye göre değişebilmektedir.

*Kalite; 'müşteri isteklerini önceden tahmin ederek, müşteri beklentilerinin ötesine geçmek, ürünün doğal yaşam boyunca müşteriye memnun etmek' olarak tanımlanmaktadır (Yamak, 1998: 86). Kaizen'e göre 'en geniş anlamda iyileştirilebilecek her şey kalitedir. Kaliteden bahsedildiğinde bunu ürün kalitesi olarak değerlendirme eğilimi vardır. KAİZEN stratejisi içinde düşünüldüğünde, en başta gelen*



*insan kalitesidir'* (İmai, 1986, xii). Savaş ve Kesmez'e göre kalite *'mükemmellik derecesi, gereksinimlere uygunluk, bir mal veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özellikleri toplamı, kullanıma uygunluk, amaca uygunluk, her türlü hata ve kusurlardan beri olmak ve müşterileri mutlu etmek'* şeklinde tanımlanmaktadır (Savaş ve Kesmez, 2014: 2).

Kalite, mal ve hizmete üstünlük ve kusursuzluk katması, sorunlar ortaya çıkmadan çözümler oluşturması açısından önlemedir. Süregelen bir gelişmeyi kapsayan süreç, işlerin zamanında yapılması için uyulan bir programdır. Talepleri karşılamak için değişmeyi göze alan esnekliktir (Efil, 2016: 1).

Bu tanımlamalara ek olarak kalitenin birbirini tamamlayan çeşitli tanımları da yapılabilir (Zengin ve Erdal, 2000: 45).

- Kalite, bir hayat felsefesidir.
- Kalite, bir yönetim tarzıdır.
- Kalite, mutlu vatandaşdır.
- Kalite, vatandaşlarımızın ihtiyaçlarının ve makul beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite, israfın önlenmesidir.
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite, vatandaş ile hizmet veya mal satıcısını birleştiren toplu bir sistemdir.
- Kalite, daimi bir iyileştirme sürecidir.

Kalite kavramı genellikle müşteri memnuniyeti temeli üzerine kurulmuştur. Kalite aranırken sunulan hizmetin veya malın müşteri ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı ölçülmektedir. Müşterilerin beklentisi değiştikçe kalite anlayışı da değişecektir. Bir malın veya hizmetin kaliteli olabilmesi için sunulan mal veya hizmetin müşteri beklentilerini karşılaması veya aşması gerekmektedir. Aksi takdirde kaliteden bahsetmek mümkün olamayacaktır (Acuner, 2004: 10).

Son yıllarda hızla artan rekabet ortamında stratejik bir araç olan kalite, işletmelerin müşterilerine daha fazla değer sunmalarını ve çalışmalarına ivme kazandırmak için ekstra gayret içerisine girmelerini sağlamıştır. Geçmişte mal veya hizmetin kalite değerini fiyatı belirlerken, günümüzde yararlılık, satış sonrası servis,

güvenilirlik, saygınlık gibi etkenler kalite değerini belirlemektedir. Ayrıca işletmelerin kaliteye önem vermesi müşteri beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Dündar, 2012: 127).

### 2.1.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Kalite ile ilgili çalışmalar milattan önceki yıllara kadar uzamasına rağmen kalite kavramının ortaya çıkışı 19. yüzyıla rastlamaktadır. Bu dönemde üreticiler kalite bilinciyle, ürünlerine kendi markalarının adını basmaya başlamışlardır. Daha sonraki dönemlerde Taylor yeni bir uygulama başlatmış, iş planlamasını ustabaşılar ve işçilerden alıp endüstri mühendislerinin kontrolüne vermiştir. Yapılan hataların türlerini ve ne kadar yapıldığını tespit ederek kalitenin kontrolünü sağlamaya çalışan Henry Ford, yönetimin beş fonksiyonu arasında kaliteyi, iyinin kötünden ayrılması şeklinde araştırıp incelemiştir (Taner ve Kaya, 2005: 354). İlerleyen yıllarda kalite, istatistiksel yöntemler kullanılarak ve kalite kontrol şeklinde ele alınmıştır. Daha sonra kalite, işletmelerin sorumluluğundan çıkıp üretim birimlerinin sorumluluğu haline gelerek uygulama olmaktan çok felsefe haline dönüşmeye başlamıştır (Taner ve Özkan, 2013: 215). Kalite uzmanı Deming kalite konusuna yenilikler getirmiş ve çeşitli teknikler geliştirmiştir. *'Kaliteyi süreçte oluştur. Kalite sürecin içindedir.'* ve *'Kalite ürüne sonradan eklenemez.'* diyerek kalitede sürecin önemini belirtmiştir. Juran ise kaliteyi maliyetler üzerinden ele almış, tamir ve rötuş gibi maliyetlerin israf olduğunu, kaliteyi artırarak bu maliyetlerin azaltılacağını ileri sürmüştür. Arnold kalite konusunu bir adım daha ileri götürmüş ve toplam kalite kavramını dile getirmiştir. Kalite ile sadece üretim yapan bölümün ilgilenmesinin bir anlamı olmadığını, diğer bölümlerin bir araya gelerek kurulacak ekiplerle kalite sorununu çözeceklerini belirtmiştir. Bunu gerçekleştirebilmek için de her bölüme kalite kontrol uzmanı koymayı önermiştir. Daha sonra Japon araştırmacılar kalitenin herkesin işi olduğunu tüm çalışanların kalite kontrole katılması gerektiğini belirtmişlerdir (Yamak, 1998: 87). İlerleyen yıllarda toplumsal ve ekonomik alandaki değişimler kalite konusunu da etkilemiş, işletmeleri *'kalite yönetimine'* zorlamıştır. İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmelerinin yüksek kalite ve yüksek verimlilikle mümkün olabileceği anlaşılmıştır. Bu bağlamda yeni üretim ve yeni yönetim yaklaşımları geliştirilmiştir. İşletmeler üretim süreçlerini kalite kavramıyla belgelendirmek durumunda kalmışlardır. Uluslararası Standartlar Örgütü tarafından

kalite güvence sistemi ISO 9000 Kalite Standartları Serisi geliştirilmiş, tüm Avrupa Birliği ülkeleri, EFTA üyesi ülkeler, ABD, Japonya ve Türkiye’de de kabul edilmiştir. Ayrıca ülkemizde kalite güvence sistemi olan TSE uygulamaları vardır (Hesapçıoğlu, 2006: 143).

Efil ise kalitenin tarihsel gelişimini dört başlık altında toplamıştır. Muayene aşaması olan ilk aşamada tüketiciye hatalı ürünlerin gitmesinin engellenmesi amacıyla yapılan işler kontrol edilip hatalı ürünler tespit edilmiştir. Ancak bu yaklaşım tüketiciyi korumakla beraber üretici için sıkıntı yaratmıştır. İkinci aşama olan istatistiki kalite kontrol aşamasında kontrol süreci genişletilmiş, tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır. Üçüncü aşama ise kalite güvencesi aşamasıdır. Ürünlerin kabul veya reddinin en iyi sistem olmadığı inancı gelişmeye başlamış, önemli olanın ürünlerin hepsinin kabul edilebilir nitelikte olması gerektiğidir. Bunu sağlamakta ‘Kalite Güvencesi’ olarak adlandırılmıştır. Dördüncü ve son aşama ise toplam kalite aşamasıdır. Bu aşamada kalite kontrolünün ve tekniklerinin sadece üretim bölümünde değil tüm bölümlerde uygulanması gerektiği görüşü yaygınlaşmış, ‘Toplam Kalite Kontrolü’ veya ‘Toplam Kalite Yönetimi’ adı verilen bu görüşler benimsenmiş ve geliştirilmiştir (Efil, 2016: 14). Kalitenin tarihsel gelişimi Tablo 2.1’de açıklanmıştır.

**Tablo 2.1. Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

<b>Muayene</b>	<b>İstatistiki Kalite Kontrol</b>	<b>Kalite Güvencesi</b>
(Kabul fonksiyonu) -Girdi muayenesi	(Önleme fonksiyonu) -Numune planları tasarımı	(Güvence fonksiyonu) -Eğitim ve Motivasyon
-Proses muayenesi		-Kalite konusunda üst yönetime raporlar
-Final muayenesi	-Kalibrasyon	-Verilerin analizi (Deneysel verileri kullanma yöntemleri)
-Uygun olmayan malzeme kontrolü -Günlük problemler	-Proses yetersizliği	-Müşteri şikayetleri
	-Ekonomik incelemeler ve deneyler	-Pazar kalite araştırması
		-Satıcı kalite güvencesi -Kalite tetkiki -Kalite standartları -Kalite politikası sistem ve işlemleri
-Hataların aranması esastır	-Kontrol faaliyetleri esastır	-Koordinasyon esastır
-Ürünlerin yeknesak hale gelmesi üzerinde durulur	-Muayene ihtiyacını azaltarak ürünlerin standart düzeyde imal edilmesi üzerine durulur	-Kalitesizliği önlemek için tüm üretim zincirinde ilgili birimlerin çaba göstermesi üzerinde durulmaktadır
-Ölçme faaliyeti esastır	-İstatistiki araç ve tekniklerden yararlanır	-Sistemler ve programların oluşturulması temel faaliyetlerdir
-Ürünlerin muayene edilmesi sınıflandırılması, değerlendirilmesi faaliyetleri yürütülür	-Kalite departmanının rolü sınıflandırma ve istatistiki metotların uygulanmasıdır	-Kalitenin ölçülmesi, planlanması ve programların oluşturulması temel faaliyetlerdir
-Kaliteden muayene departmanı sorumludur	-Kaliteden imalat ve mühendislik departmanı sorumludur	-Kaliteden tüm departmanlar sorumludur
-Kalitenin muayene aşamasında sağlanacağı varsayılır	-Kalitenin kontrol aşamasında sağlanabileceği varsayılır	-Kalitenin süreç içinde sağlanacağı kabul edilir

Kaynak: Efil, İsmail. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.

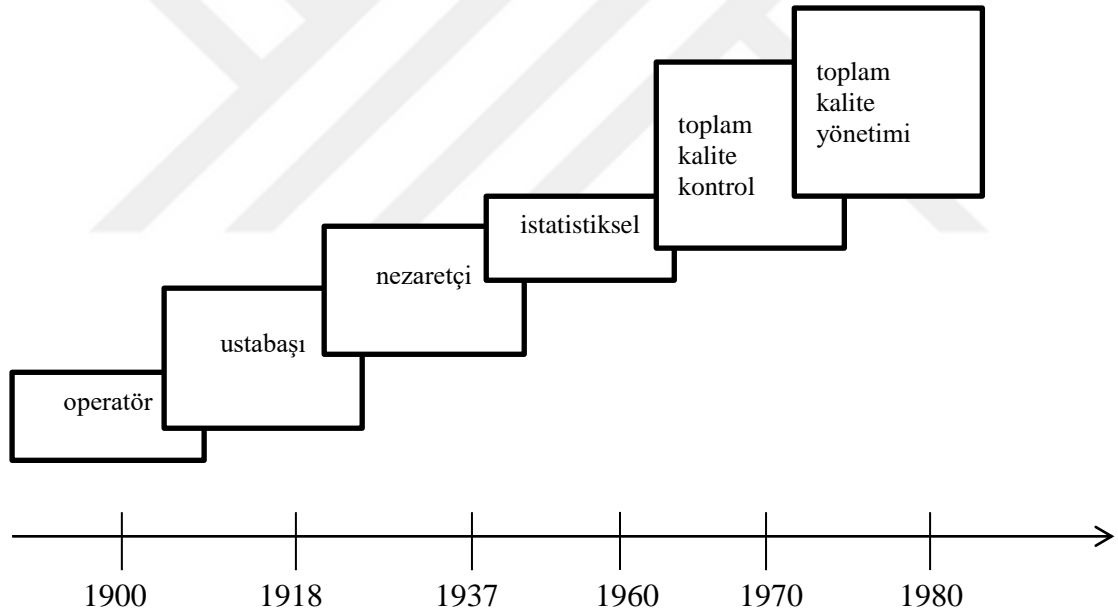
Tarihsel süreçte giderek değişen ve gelişen kalite kavramı insanların beklentileri ve algıları değiştiğçe yeni anlamlar kazanmıştır. Geçmişte sadece maliyetlerle ve fiyatlarla karşımıza çıkan kalite, günümüzde birçok özelliği bir arada taşıyan bir anlayış haline gelmiştir. Hızla gelişen rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için kaliteli hizmet/mal sunmaları gerekmektedir. Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere kalitenin işletmeler açısından önemi oldukça fazladır.

Tüketicilerin kaliteli mal/hizmet talep etmeleri, rakiplerin ürünlerinde kalite düzeylerinin ileri derecede olması kalitenin önemini artırmaktadır. Ayrıca kaliteli mal/hizmet sunulması halinde maliyetlerin düşmesi ve verimliliğin artması, karlılık ve

pazar payındaki artış kaliteyi işletmeler için daha da önemli kılmaktadır (Uyguç, 1998: 4). Bununla beraber kalite; tüketici için mükemmellik; işletme için bir değer; müşteri beklentileri açısından uygunluk; malı/hizmeti diğer ürünlerden ayıran bir özellik; müşteri tatminini karşılama ve aşma anlamı taşıyan bir kavram olduğu için önemlidir (Kutlu, 2007: 248). Ayrıca kalite, işletmeler açısından basit bir teknik yöntem değil, işletmelerin müşterilerini, tedarikçilerini ve çalışanlarını memnun etmeye, işletmedeki tüm birimlerin koordinasyonunu sağlamaya yönelik işletme yönetim aracı olması sebebiyle de oldukça önemlidir (Gün, 1994: 311).

İşletmeler açısında önemi tartışılmaz olan kalite kavramının aşamaları Şekil 2.1’de gösterilmiştir.

### Şekil 2.1. Kalite Kavramının Aşamaları



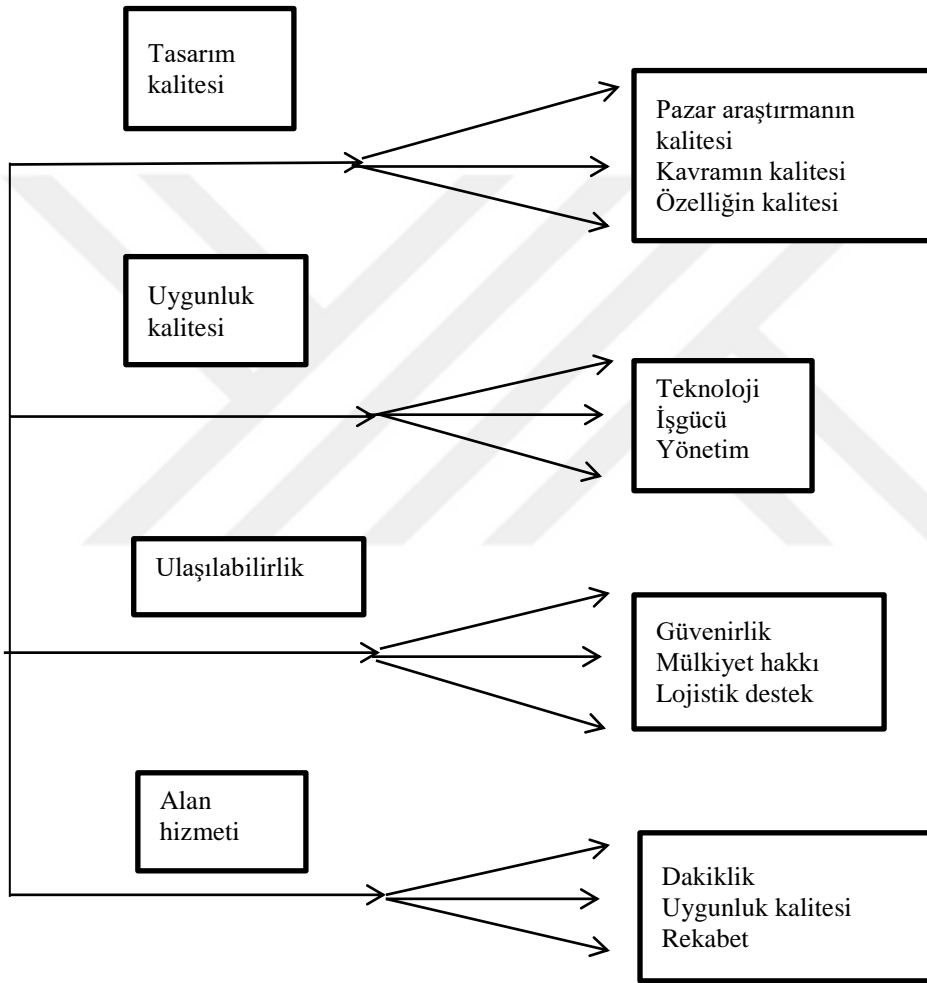
Kaynak: Hesapçıoğlu, Muhsin. (2006). *Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu ve Kalite Güvence Sistemleri*. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi.

#### 2.1.2. Kalite Boyutları

Bazı yazarlar kaliteyi iki boyut üzerinden değerlendirirken, bazıları ise üç ve daha fazla boyut üzerinden değerlendirmektedir. İki boyutlu kalitede birinci boyut kullanıma uygunluk, ikinci boyut ise müşteri istekleri ve estetik ile ilişkilendirilen boyutlardır. Üç boyut üzerinden değerlendirilen kalite, beklenen beklenmeyen ve temel gerekler olarak müşteri değeri ile ilişkilendirilen boyutlar olarak açıklanmaktadır

(Pınar, 2007, 43). Genel olarak hizmet sektörü veya üretilen açısından kalite incelendiğinde, hepsi eşit önem derecesine sahip dört boyutun olduğu görülmektedir. Tasarım (üretim öncesi planlanan), uygunluk (ihtiyaca cevap vermesi), özellikler (Sahip olunan nitelikler) ve alan hizmeti (satış sonrası hizmet) olarak belirlenen bu boyutlar şekil 2.2.'de detaylı olarak incelenmektedir (Tavmergen, 2002: 26).

### Şekil 2.2. Kalitenin Değişik Boyutları



Kaynak: Tavmergen, İge Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Başka bir çalışmada ise her biri birbirinden bağımsız olan kalite boyutları çeşitli açılardan incelenerek kapsamlı araştırmalar sonucunda sekiz boyutta ele alınmıştır (Sözer ve diğerleri, 2002: 47);

1. Performans: Ürün açısından bakıldığında ürünün değerini belirleyen nitelikler, elde edilen başarı ve iyi bir sonuç; hizmet açısından bakıldığında ise hızlı bir servis ve bekleme zamanının azlığı ile belirlenebilir.
2. Özellik: Mal veya hizmeti diğer mal yada hizmetten ayıran, temel fonksiyonların tamamlayıcısı olarak tanımlanan niteliklerdir.
3. Güvenilirlik: Mal yada hizmetin kendisinden beklenen tüm fonksiyonların eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğinin ölçütüdür.
4. Uygunluk: Tasarımın ve işleyişin önceden belirlenen standartlara uygun olup olmadığının belirlendiği boyuttur. Tüketicie mal ya da hizmet hakkında fikir verir.
5. Dayanıklılık: Mal ya da hizmetin kullanım ömrünün ne kadar uzun olacağını ifade eder. Ürünler için genellikle kullanıcılar dayanıklılığın test edilerek yazılı olarak onaylanmasını isterler.
6. Hizmet Edebilirlik: Ürünler için hızlı bir şekilde kurulum ve gerektiğinde tamir edebilme kolaylığı, hizmet için hızlı olma, kibar ve nazik olma, yeterlilik ve işi yapabilme ehliyetine sahip olma gibi kavramları ifade eder.
7. Estetik: Ürünlerin görünümü, rengi, ambalajı varsa sesi ve tadı gibi özelliklerinin tüketicilerin beklentilerini karşılayacak estetiğe sahip olmasını ifade eder.
8. Algılanan Kalite: Marka imajı ve reklam gibi unsurların mal ya da hizmet hakkında bilgi sahibi olmayan veya az bilgisi olan tüketicilerin ürün hakkında olumlu ya da olumsuz kalite algılamalarına olanak verir.

Kalite boyutlarının önem derecesi hizmet veya mal ile bağlantılı olarak tüketiciler tarafından belirlenmektedir. Tüketicinin alım gücü ölçüsünde elde edebildiği mal ya da hizmetten memnun olma eğilimi daha yüksektir. Üreticinin kaliteye bakış açısı mal veya hizmet tasarımının etkili biçimde nasıl gerçekleştirileceğine üzerine yoğunlaşmaktadır. Üretici kaliteyi kabul edilebilir maliyetlerde uygunluk kalitesine sahip mal veya hizmet olarak ifade etmektedir (Gülen, 1997: 18).

### 2.1.3. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, mal ve hizmetin kalitesi ile ilgili olarak stratejilerin oluşturulması ve bu stratejiler çerçevesinde planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi işlevlerin yönetilmesi olarak ifade edilmektedir. Kalite konusunda bir anlayış oluşturma ve bu anlayış doğrultusunda belirlenen kalite düzeyine ulaşılması ve bu kalite düzeyinin sürekli olarak devam ettirilmesinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin yönetilmesi olarak da ifade edilebilir (Akbaba, 2007: 214). Kalite yönetimi, belirlenen kalite hedefleri ve politikaları, örgütün yapısı ve kaynakları, hedeflerin örgüte yayılması ve benimsetilmesi, tüm sürecin gözden geçirilmesi, gerekirse ödüllendirme sisteminin kurulması ve eğitim yönetim sürecini oluşturan unsurlardır (Efil, 2016: 53).

Kaliteyi elde etmek için örgütlerin ilk başta amaç ve politikalarıyla birlikte vizyon oluşturması gerekmektedir. Hedeflerin sonuçlara dönüştürülmesinden sonra sonuçların üretilmesi, faaliyetlerin ve yönetsel süreçlerin aracılığıyla yapılmaktadır. Kalite yönetimi, 'kalite planlama, kalite kontrol ve kalite geliştirme' gibi üç tür yönetsel süreç kullanımı ile yapılmaktadır. Juran Üçlemesi olarak bilinen bu süreçler finans yönetim süreçleriyle paraleldir. Finans yönetim süreçlerinde örgütün yıllık mali bütçesinin hazırlandığı ve bir sonraki yılda yapılması gereken işlerin tanımlandığı finansal planlama ilk süreçtir. Finansal hedefler ile muhasebe kayıtlarının karşılaştırılması yapılarak gerçek mali performans değerlendirmesinin yapıldığı finansal denetleme ikinci süreci ifade eder. Son süreç ise finansal sonuçların geliştirilmesinin amaçlandığı, maliyet azaltma projelerini, verimliliği artırmak için yeni ürün geliştirmeyi ve ortak girişim gibi tanımları içeren finansal gelişim sürecidir. Finansal süreçler kalite yönetiminde yöneticilere aynı süreçlerin kullanılmasında yardımcı olmaktadır. Juran üçlemesinin kavramı finansal süreçlerde kullanılanlarla aynı olduğundan yöneticilerin kavramsal yaklaşımını değiştirmelerine gerek kalmamaktadır. Kavramsal yaklaşım değişmezken prosedürle ilgili adımlarda farklılıklar olmaktadır (Juran ve Godfrey, 1998: 2.5).

Kalite yönetilirken hizmet ile ilgili sorunlar araştırılmalı, varsa iyileştirme yapılmalıdır. Eğitim kurumsallaştırılmalı, işbaşında eğitim verilmelidir. Örgüt faaliyetleri sadece fiyat boyutuna göre değerlendirilmemeli, kaliteye odaklanma sağlanmalıdır. Bireyler ve birimler arası engeller kaldırılmalı, işyerinde güven esas

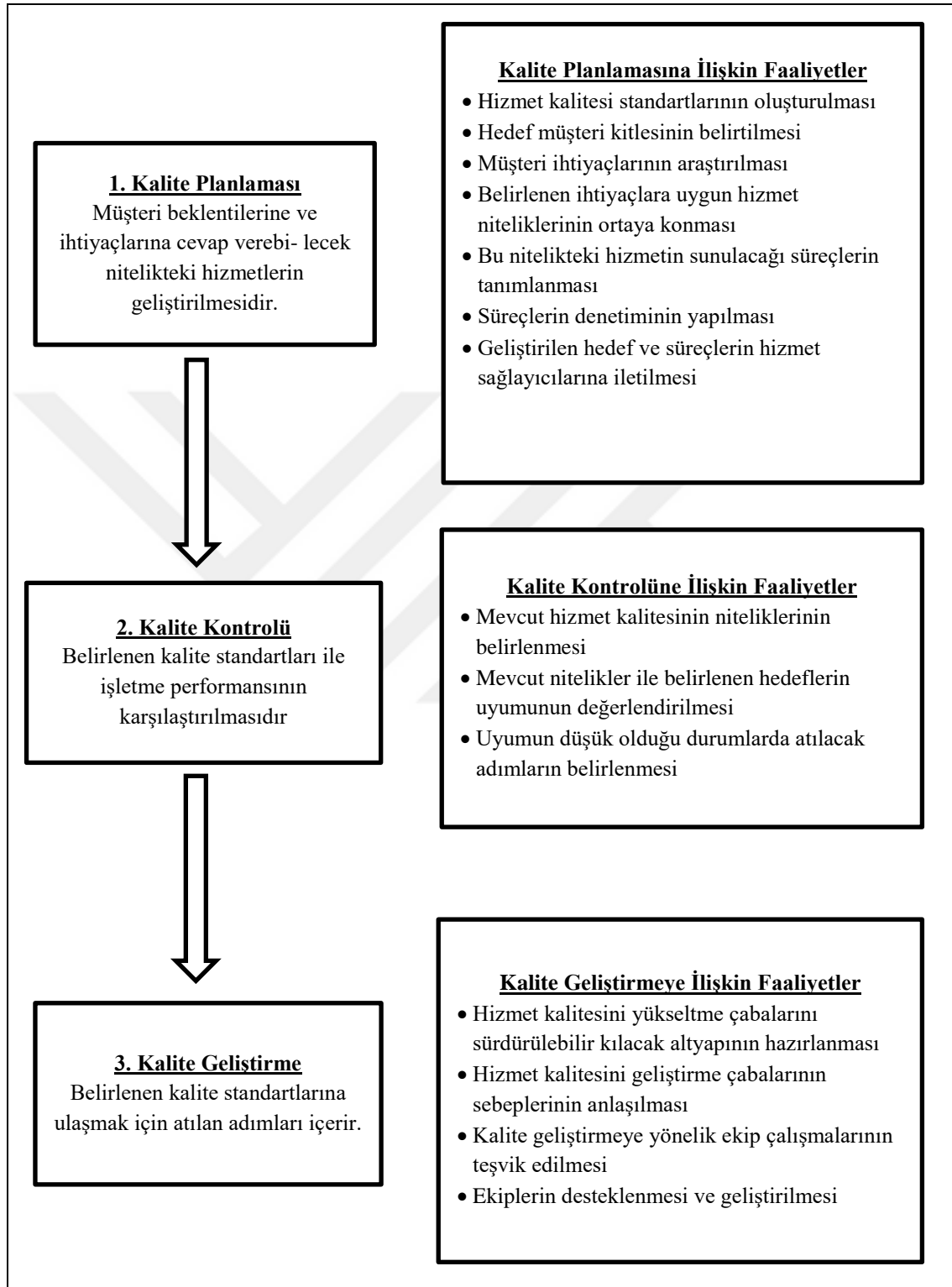


alınmalıdır. Çalışanlar kendini geliştirmeye teşvik edilmeli, verimlilik artışı belirli bir plan dâhilinde sağlanmalıdır. En üst kademedan en alt kademeye kadar sürekli gelişme hedeflenmeli ve örgüt ortamı bu doğrultuda oluşturulmalıdır. Kalite kontrollerinde istatistiki teknikler kullanılmalıdır. Müşteri beklentileri anlaşılmalı ve örgütün tüm faaliyetleri müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik olmalıdır. Yapılan hatalar geçiştirilmemeli, sıfır hata amaçlanıp bu çerçevede hareket edilmelidir. Hataları ve maliyetleri düşürmeye yönelik alanlara yatırım yapılmalıdır. Kalite anlayışı '*ilk defada doğru yapmak*' olmalı, önleyici yaklaşımlar benimsenmeli, eğitime, disipline ve liderliğe önem verilmelidir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 87).

Bununla birlikte müşteri beklentilerinin eksiksiz karşılanması hedeflenen kalite yönetimi anlayışında başarılı olmak örgüt kültürü oluşturmakla mümkündür. Örgüt kültürü oluşturulmadığı takdirde kalite yönetiminin uygulanabilirliği etkinlik ve verimlilik yönünden olumsuz etkilenebilmektedir. Ayrıca kalite yönetiminde sosyal, teknik ve yönetsel sistemler olarak üç farklı boyut vardır. Örgüt içerisinde takım çalışmasıyla motivasyonu sağlayan ve yaratıcılığı ön plana çıkaran sosyal sistem, gerek üretimde gerekse hizmetlerde araç gereç içeren teknik sistem, strateji oluşturarak çalışanların katılımının sağlandığı yönetsel sistem, kalite yönetiminin başarıya ulaşması için şarttır (Akin, 2014: 24).

Kalite yönetiminin üç yönetsel süreci; kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite geliştirme Şekil 2.3'te ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Şekil 2.3. Kalite Yönetiminin Üç Yönetsel Süreci**



Kaynak: Genç, Ruhet. (2009). *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

### **2.1.3.1. Kalite Planlaması**

Ürün geliştirmek için yapılandırılmış bir süreçtir. Müşteri ihtiyaçlarının nihai sonuç ile karşılanmasını sağlar. Kalite planlamasındaki araçlar ve yöntemler, ürünün başlangıç, geliştirme ve ulaştırma aşamalarındaki teknolojik araçların kullanımıyla birleştirilmiştir. Yeni bir ürün tasarlamak mühendislik ve ilgili disiplinleri gerektirirken, hizmet sektörü için yeni bir yaklaşım tasarlamak ilgili teknik ve deneyimi gerektirir. Kalite planlama sürecinde yöntemler, araçlar ve teknikler kadar malı ve hizmeti satın alacak müşteri ihtiyaçlarının da karşılanabilmesi göz önünde bulundurularak mal ve hizmet tasarlanmalıdır (Juran ve Godfrey, 1998: 3.2). *'Kalite planlaması aşağıdaki adımları içermektedir'* (Akbaba, 2007: 214);

- Kalite hedeflerinin oluşturulması,
- Müşterilerin belirlenmesi,
- Müşteri gereksinimlerinin belirlenmesi,
- Müşteri gereksinimlerini karşılayacak ürün özelliklerinin geliştirilmesi,
- Bu ürün özelliklerini üretebilecek süreçlerin geliştirilmesi,
- Süreç kontrollerinin oluşturulması,
- Tüm bu faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkan planların yürütme erklerine transfer edilmesi.

### **2.1.3.2. Kalite Kontrolü**

*'Japon Endüstri Standartları tanımına göre kalite kontrol, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretmek üzere kurulmuş bir araçlar sistemidir'* (İmai, 1986: xxi). Kalite yönetiminin üç temel süreçlerinden biri olan kalite kontrol, olumsuz yönde oluşabilecek değişimleri inceleyen ve istikrarlı bir şekilde faaliyetleri yürüten evrensel bir yönetim sürecidir. Kalite kontrol süreci istikrarı korumak için gerçek performansı değerlendirir, hedeflerle gerçek performansı karşılaştırır, farkı bularak değerlendirir (Juran ve Godfrey, 1998: 4.2).

Kalite yönetiminin bu süreci ilk başlarda sadece üretim öncesi ve sonrası uygulanan kontrolü kapsamaktadır. Üretimde kullanılacak malzemenin kusurlu olup olmadığının ve üretim sonrasında kusurlu çıkan ürünün ayıklanmasının kontrolü kalite kontrol süreci olarak tanımlanmıştır. Sonraki yıllarda ürün kalitesinin üretim sırasında oluşturulması gerektiği anlaşılmış ve benimsenmiştir. İlerleyen yıllarda ürünlerin

kalitesinin sadece bu kontrollerden ibaret olmadığı, önleyici tarzdaki işlemlerinde gerekli olduğu anlaşılmıştır ve işletme performansında topyekûn iyileştirme için yapılan çalışmaları kapsamıştır. Üretimden önceki tasarım aşamasında müşteri bilgilerinin dikkate alınmasını öngören ürün geliştirme anlayışı halini almıştır (Yamak, 1998: 112).

Kalite kontrolünü etkileyen faktörlerin başında üretim teknolojisi gelmektedir. Geçmişte üretimde çalışan işçiler tarafından yapılan kontrol, zamanla her bölümün yöneticisi tarafından, daha sonra ise kontrol işlerinden sorumlu olan kişiler tarafından yapılmıştır. Kalite kontrol için ayrı bir bölüm oluşturulması fikri önem kazanmıştır. İnsan gücünün payını azaltan teknolojik programlarla hata olasılığı iyice azaltılmış, kalite kontrolünün önemi iyice artmıştır. Bütün bu gelişmeler neticesinde kalite kontrol süreci, standartların oluşturulması, uygunluk kalitesinin kontrolü, düzeltici önlemler için karar alınması ve geliştirme planlaması şeklinde geniş bir alanı kapsamaktadır (Tavmergan, 2002: 38). Kalite kontrol sürecinin belli başlı bazı amaçları vardır. Bu amaçlar (Kaya ve Engin, 2005: 104):

- Mal ve hizmetin kalite düzeyinin yükseltilmesi.
- Mal ve hizmetin tasarımının geliştirilmesi.
- Daha ucuz ve kolay işlenebilir malzeme araştırılması.
- Maliyetlerin azaltılması.
- İşçilik ve malzeme kayıplarının azaltılması.
- Müşteri şikâyetlerinin azaltılması.

### **2.1.3.3. Kalite Geliştirme**

Son yıllarda işletmeler kaliteye ve kalite geliştirmeye daha çok önem vermeye başlamışlar, belirli bir kalite seviyesine ulaşmak ve bu seviye yakalandıktan sonra kaliteyi daha da iyileştirmek zorunda olduklarını öğrenmişlerdir (Kaya ve Ağa, 2004: 448). İşletmeler ve yöneticiler için kalite geliştirme sadece yeni bir sorumluluk değil aynı zamanda yönetim tarzı ve örgüt kültürü için radikal bir değişim olmuştur (Juran ve Godfrey, 1998: 5.7). Kalite geliştirme anlayışında sürekli iyileştirme çabası vardır ve bunu gerçekleştirebilmek için iki önemli ilke bulunmaktadır. Bunlardan ilki israftır. Bir iş yapılırken gereksiz yere kullanılan malzeme, insan gücü, enerji, zaman vb. gibi kaynaklar israftır. Üretim sürecinde, sürece değer katmayan her şey verimi düşürür ve israfa yol açar. Bu sebeple bu tarz şeylerden kaçınılmalıdır. İsrافی azaltan her önlem

iyileştirme için atılmış önemli bir adımdır. İkinci ilke ise sorunların üzerine gitmektir. Ortaya çıkarılan her sorun iyileştirilecek bir alanı veya bir konuyu göstermektedir. Ortaya çıkarılan sorunlara kısa süreli, geçici çözümler değil, uzun süreli ve kalıcı çözümler bulmak gerekmektedir. Böylece sorun tekrar oluşmayacak şekilde çözümlenecektir (Yamak, 1998: 148).

Kaliteyi geliştirme maliyetleri azaltır, israfı önleyerek verimliliği artırır, işletmelerin imajını ve güvenini yükselterek müşteri nezdindeki karşılığını alır. Bir işletmede kalite bilinci ve hataya karşı duyarlılık yöneticiler tarafından benimsenir ve tüm çalışanlara yaygınlaştırılırsa kalitede sürekli gelişme sağlanabilir. Kalite geliştirme süreci yöneticiden işçiye, patrandan muhasebeciye bütün personel tarafından öğrenilmeli ve uygulanmalıdır. Buradaki amaç yapılan işin ilk seferde ve her defasında doğru olarak yapılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasıdır. Kalite geliştirme sürecinde izlenecek bazı adımlar vardır. İlk adım geliştirme alanının belirlenmesi aşamasıdır. Var olan sorunlar incelenerek problemler alanlar belirlenir ve tanımlanır yapılır. İkinci adım problemlerin nedenlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Problemlerin tüm nedenleri listelenir ve kaydedilir. Üçüncü adım verilerin toplanması aşamasıdır. Bu aşamada ölçme teknikleri kullanılarak veriler elde edilir. Verilerin incelenmesi aşaması olan dördüncü aşamada toplanan veriler düzenlenerek yorumlanacak hale getirilir. Beşinci aşama kök nedenlerin bulunması aşamasıdır. Toplanan verilerdeki muhtemel nedenlerden bir kısmının başka nedenlerin yansıması olduğu bu nedenlerin elenerek kök nedenlerin net bir şekilde ortaya çıkarıldığı aşamadır. Altıncı aşama muhtemel çözümlerin geliştirildiği aşamadır. Tüm çözüm alternatifleri listelenir ve ideal çözümün bulunmasına olanak verecek şekilde düzenlenir. Yedinci aşama olan en iyi çözümün seçimi ve uygulanması aşamasında önceki aşamada listelenen çözümler test edilerek kabul edilebilir çözüm seçeneği belirlenir. Sekizinci ve son aşama olan kontrol ve izleme aşamasında bir takım araçlar kullanılarak uygulama süreci gözden geçirilir ve sorunlar anında belirlenip giderilerek çözümün geçerliliği sağlanır (Özkan, 1999: 20).

Kalite geliştirmede başarıyı yakalayabilmek için öncelikle kalite amaçlarının ve kalite geliştirme stratejilerinin yöneticiler tarafından belirlenmesi ve çalışanlarla paylaşılması gerekmektedir. Belirlenen amaç ve stratejilerin ulaşılabilir olması, tanımlarının açık bir şekilde yapılması ve planlamada temel alınabilecek şekilde gerçekçi olması büyük önem taşımaktadır. Kalite geliştirme sürecinde yöneticiler

tarafından eğitim programları hazırlanarak çalışanlar bilinçlendirilmeli, departmanlar arasında iletişim ve koordinasyon sağlanmalı, takım ruhu oluşturulmalı ve liderlik edilmeli, kalite geliştirmeye yönelik planlama yapılmalıdır (Tavmergan, 2002: 57).

#### 2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi

Uzun yıllar içerisinde başarılı olmuş üretim ve hizmet tekniklerinin Japonların çalışma hayatının özellikleriyle birleşmesi sonucunda oluşan toplam kalite yöntemine Frederick Taylor'ın bilimsel yönetim akımını başlatmasıyla ilk adım atılmıştır. Daha sonra üretim hatalarının belirlenebileceği ve düzeltilebileceğini gösteren Walter Shewart, hatasız roket üretiminin mümkün olduğunu kanıtlayan Martin ve Japonlara kalite kontrol konusunda konferanslar veren Deming toplam kalite yönetimi anlayışına önemli katkılarda bulunmuşlardır. Verdiği konferanslar süresince, çalışanların birbirlerine danışarak sistemi düzeltici öneriler üretmeleri Deming'in dikkatini çekmiş, bu uygulamayı ülkesinde dile getirerek yeni bir akımın başlamasını sağlamıştır. Bu akımın başlamasıyla kalite iyileştirme çalışmaları hızla yayılmaya başlamıştır (Tavmergan, 2002: 68).

Toplam kalite yönetimi farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde tanımlanmış olsa da, içerik olarak genelde aynı anlamı taşıyan ifadelerin bir kısmı şu şekildedir;

*“Toplam kalite; öz olarak, topyekûn iyinin, hatta mükemmelin aranmasıdır. Toplam kalite yönetimini özümsemiş organizasyonlarda, Kalite; bir kişini veya bir grubun değil, orada çalışan herkesin işidir, herkesin hedefidir”* (Yamak, 1998. 135).

*“Toplam kalite yönetimi, uzun vadede, müşterilerin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir”* (Efil, 2016: 61).

Toplam kalite yönetimi *“bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi”* (Küçük ve diğerleri, 2015: 54) olarak da tanımlanmıştır.

*“Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran(1954),*

*Feigenbaum(1956), Ishikawa(1962) ve Crosby'nin(1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı yönetim anlayışıdır'' (Kanbur ve Kanbur, 2008: 28).*

*''Toplam kalite yönetimi, tüm örgütün; sürekli iyileştirme, ürün kalitesi ve müşteri ihtiyaçlarına adanmış olarak yönetilmesi şeklinde değerlendirileceği gibi, örgütün sürekli iyileştirme yoluyla her faaliyetine kalite aşılmasını taahhüt etmesi olarak da ifade edilmektedir'' (Akdağ, 2005: 160).*

Toplam kalite yönetiminde müşteri memnuniyeti ve hataların önlenmesinin önemi kadar maliyetlerin azaltılarak kazancın artırılmasına verilen önemin de fazla olması bu yönetim biçimine olan ilgiyi her geçen gün daha da artırmıştır. Neredeyse işletmeler için bir zorunluluk haline gelen bu anlayış, yöneticilerin ve çalışanların sorunların ortaya çıkarılması ve çözümünün bulunmasında işbirliği içerisinde hareket etmelerini gerektirmektedir. İşletmede tüm çalışanların işbirliği içerisinde hareket etmesi kaliteyi artıracak gibi verimliliği ve motivasyonu da artıracaktır. Toplam kalite yönetiminde ulaşılmak istenen amaç, işletmelerde en üst kademeden en alt kademeye herkesin takım ruhuna uygun hareket ederek alınan kararları bir bütün halinde değerlendirip uygulaması ve ulaşılmak istenen hedefe ulaşabilmesidir (Tekeli, 2001: 144). Sadece mal veya hizmetin kaliteli olarak sunulmasının tek başına bir anlam ifade etmediği toplam kalite yönetiminde hammaddeden mal veya hizmetin tüketiciye ulaşmasına kadar her kademede istenilen kaliteyi sağlamak, hatta satış sonrası hizmette de kaliteyi sağlamak, yani kısaca kaliteyi bütüne yaymak en önemli amaçlardan biridir. Herhangi bir kademede, ulaşılmak istenen kalitede meydana gelebilecek en küçük bir aksaklık bütün malın veya hizmetin kalitesini riske atacaktır (Yamak, 1998: 135). İşletmede tüm faaliyetlerde kaliteyi yükseltmek, zaman kaybını ve israfı önleyerek maliyetleri düşürmek, müşteri beklentilerini zamanında ve eksiksiz olarak karşılayabilmek, mümkün olan en düşük maliyetle müşteri memnuniyetini ve işletmenin değerini en üst seviyede tutmak toplam kalite yönetiminde ulaşılmak istenen diğer bir amaçtır (Türksoy, 2007: 57).

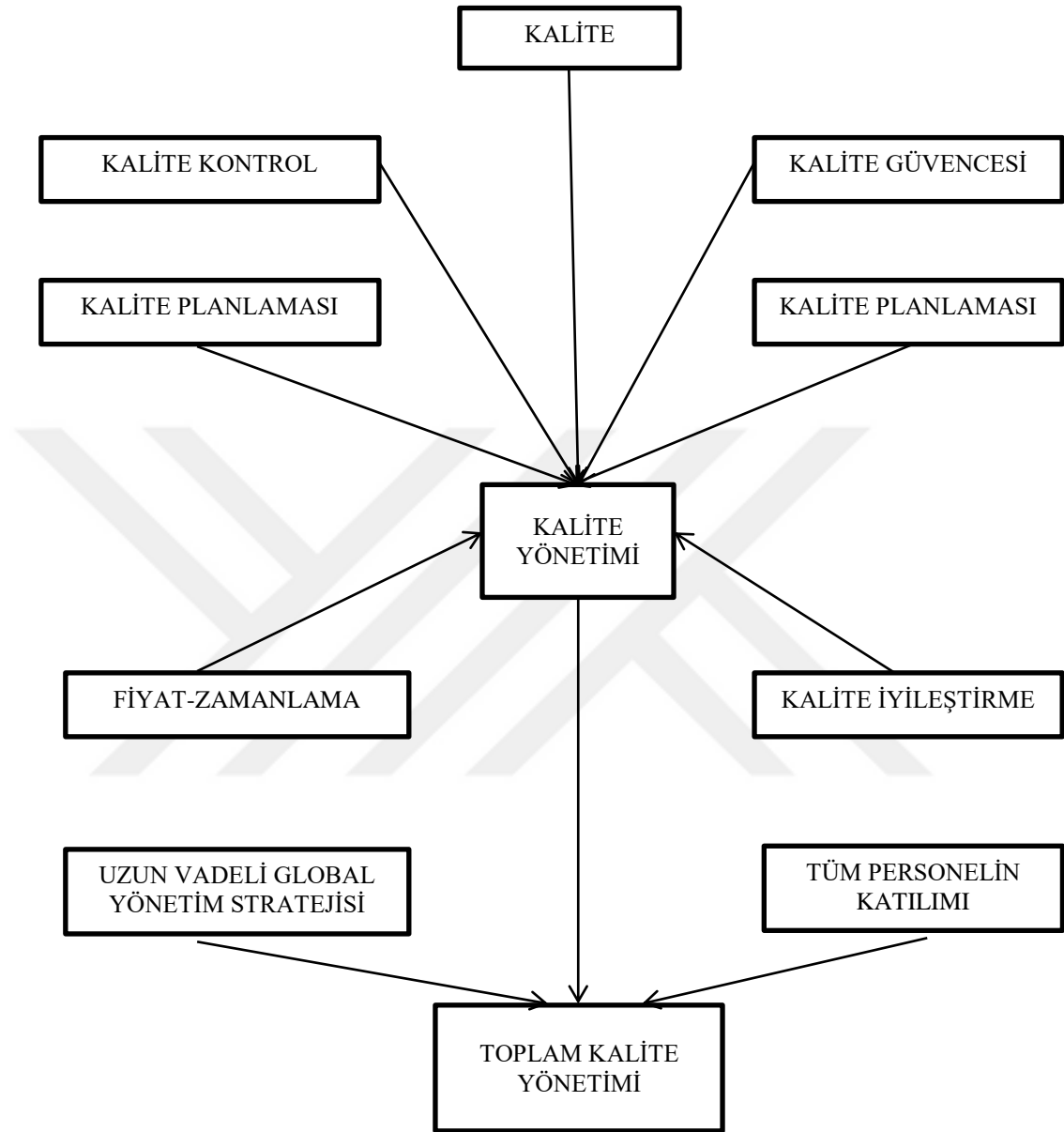
Toplam kalite yönetiminde, işletmelerde tüketiciye sunulacak mal ve hizmetin kalitesi ve bu kalitenin sürekli iyileştirilmesi anlayışı kadar bireylerin kalitesi de rekabet ortamında işletmeler açısından önemlidir. Ayrıca işletmelerde değişimi yönetebilmek,

kalite bilincini işlemede çalışan herkese aşılabilir, müşteri beklentileri doğrultusunda kalite geliştirebilmek, işletme açısından kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlamak başarılı bir toplam kalite yönetimi anlayışı için önemlidir (Taner ve Kaya, 2013: 355). Toplam kalite yönetiminde başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin, yöneticilerin liderliğinde işgören ve müşterilerin memnuniyetini sağlması, mal ve hizmette sürekli kaliteyi geliştirmesi ve bu kriterleri süreçteki diğer ilkelerle bir bütün halinde uygulaması gerekmektedir (Küçük ve diğerleri, 2015: 54). Kalite, kalite yönetim sürecindeki ilkeler, yönetim stratejileri ve bütün personelin katılımı ile gerçekleşecek olan toplam kalite yönetimi Şekil 2.4'te açıklanmıştır.





**Şekil 2.4. Toplam Kalite Yönetimi**



Kaynak: Efil, İsmail. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.

Toplam kalite yönetimi anlayışının ilk mimarlarından Deming, bu anlayışın temellerini oluşturan belli başlı unsurları belirtmiş ve bu unsurlar ışığında bazı ilkeler oluşmuştur. Bu ilkeleri; müşteri odaklı organizasyon, sürekli iyileştirme, tüm çalışanların katılımı ve liderlik olarak dört ana başlık altında toplamak mümkündür (Akdağ, 2005: 162). Bu ilkeler aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

*Müşteri Odaklı Organizasyon:* Müşteri kavramı sadece dış müşteriyi değil aynı zamanda iç müşteri olarak adlandırılan işgörenleride kapsamaktadır. Müşteri odaklılık ilkesi doğrultusunda iç müşterilerin işletmeyle ve çalışma hayatıyla ilgili maddi ve maddi olmayan istek ve beklentileri belirlenmeli, işletme politikaları doğrultusunda bu istek ve beklentiler azami şekilde karşılanmalı, oluşturulan örgüt kültürü en alt kademededen en üst kademeye tüm çalışanlara benimsetilebilmelidir. Dış müşteriler için ise müşteri odaklı organizasyon, tüm çalışanların müşteri beklentilerinin karşılanması ve tatmininden sorumlu olması, yönetsel ve örgütsel çabalarda müşterinin hedeflenmesi anlamını taşımaktadır. Böyle bir organizasyonda çalışanların müşteri istek ve beklentilerini iyi bilmesi, bunun içinde müşteriler hakkında bilgi toplanması ve müşteri memnuniyetinin çeşitli teknikler kullanılarak ölçülmesi gerekmektedir (Özdaşlı, 2006: 5).

*Sürekli İyileştirme:* Toplam kalite yönetiminde öncü konumda olan Japonlar 'Kaizen' kavramını ortaya koymuş ve başarının anahtarı olarak tanımlamışlardır. Sürekli iyileştirme anlamını taşıyan Kaizen, üretilen ve sunulan mal veya hizmetin ne kadar kaliteli olursa olsun sürekli değişmesi ve gelişmesi gerektiğini savunmaktadır. Sürekli iyileştirmede yaratıcılığı destekleyen, çalışanların tecrübelerinden ve yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmaya uygun olan genellikle takım çalışmasına göre tasarlanan bir takım teknikler kullanılarak süreç işletilmektedir (Bengisu, 2007: 746). Kaizene göre iyileştirme yapılabilmesi için müşteriye yönelmek gerekmektedir. Müşteri istek ve beklentileri araştırılmalı, öğrenilmeli ve müşteri tatminini sağlamak için her türlü değişim ve gelişim gerçekleştirilmelidir (Acuner, 2004: 18).

*Tüm Çalışanların Katılımı:* Örgütlerde etkili bir iletişim ağı kurularak işgörenlerin örgüt ile ilgili konularda karar alma sürecinde etkili olması sağlanmalı, işgören motivasyonu artırılarak takım ruhu oluşturulmalı, işgörenlerin sorunlara karşı çözüm yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Böylelikle çalışanlar yönetime ve başarılı olunacağına inanarak çalışacaklar ve işletme politikalarına bağlı kalacaklardır. Oluşturulan takım ruhu sayesinde grup dinamiği oluşturularak tüm çalışanların toplam kalite yönetimine katılımı sağlanmış olacaktır (Akdağ, 2005: 165).

*Liderlik:* Toplam kalite yönetiminde liderlik makamına önemli roller yüklenmiştir. Sorumluluğu takım arkadaşlarıyla paylaşan, gerekli yetkileri devredebilen, destek sağlayan, takım arkadaşlarının moral ve motivasyonunu sağlayan

liderler bu yönetim anlayışında başarıyı yakalayacaklardır. İşletmenin yönetiminde aktif şekilde rol alan liderler üst yönetimle işgörenler arasında köprü görevini de üstlenirler. Böylece işgörenlerin yönetime katılmasını kolaylaştırarak işgörenlerin yönetimden talep ettiği kaynak ve yardımların da sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar (Tavmergan, 2002: 83).

Toplam kalite yönetiminin işletmelerin başarısına yardımcı olduğu konuları sıralayacak olursak (Uyguç, 1998: 84);

- İşletmeler faaliyet gösterdiği alandaki ihtiyaçları daha etkin bir şekilde belirleyebilir ve daha verimli bir şekilde sorunlara yönelebilir.

- İşletmeler kaliteyi mal veya hizmet üretildikten sonra değil ilk aşamadan itibaren incelemeye alır.

- Ürün geliştirme stratejisi kapsamında süreçlerin devamlı kontrolünü sağlar.

- Hedeflenen kalite değerine ulaşabilmek için gerekli olan yaklaşımları kullanır.

- İşletme politikaları doğrultusunda işletmeye faydası olmayan faaliyetleri ve hedeflenen kalite standartlarına uymayan ürünlerin oranını en aza indirmek için süreçlerin sürekli olarak inceler.

İşletmelerin toplam kalite yönetiminde başarılı olabilmeleri için dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar (Tavmergan, 2002: 106);

- İşletmelerin toplam kalite yönetimi kapsamında sürekli gelişmeyi sağlaması için uzun vadeli yatırımlara yönelmesi gerekmektedir.

- İşletmeler mal veya hizmette ilk defada doğruyu gerçekleştirme amacını kendilerine felsefe edinmelidir.

- Fazla kar edebilmek için sürekli fiyat artışı yapılmamalı, maliyetler hesaplanırken sadece fiyatlar göz önünde bulundurulmamalı, toplam maliyet dikkate alınarak hesaplama yapılmalıdır.

- Personel eğitimine önem verilmeli, modern eğitim teknikleri kullanılarak, görsel eğitimden yararlanılmalı, verilen eğitim yol gösterici olmalıdır.

- Alanında ve özellikle kalite konusunda uzmanlar yetiştirebilmek için kişisel eğitime önem verilmeli ve bunun sürekliliği sağlanmalıdır.

## 2.2. HİZMET KALİTESİ

Bu başlık altında hizmet, hizmet kalitesi, hizmet kalitesi yaklaşımları ve özellikleri, hizmet kalite sınıflandırması, hizmet kalitesinin boyutları, hizmet kalitesini etkileyen faktörler, hizmet kalitesi ölçümü, hizmet kalitesi modelleri ve hizmet kalitesinin işletmelere faydaları açıklanmaktadır.

### 2.2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet insanoğlunun yaratılmasıyla var olan, insanlara manevi doyum sağlayan, günlük hayatlarında her zaman yer alan ve asla vazgeçemeyecekleri unsurlardır. Çok geniş bir faaliyet alanı olan hizmetin geliştirilmesi ile ilgili bir sınır olmadığı gibi sürekli değişen ihtiyaçların karşılanması amacıyla yeni hizmet ortaya çıkmaktadır. Sosyal, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişimler her gün yeni bir hizmet kavramını ve çeşidini yaratmaktadır (Karahana, 2006: 27). Hizmette işgörenlerin deneyimi, bilgisi, becerisi, uzmanlığı gibi unsurlar insanların hizmet anlayışında etkinlik ve verimlilik açısından oldukça önemlidir. Çünkü hizmet insan ilişkilerine dayanır. İşgörenlerin alanında isteklendirilmesi, eğitilmesi ve uzmanlaştırılması hizmetin verimliliğini artıracaktır (İslamoğlu ve diğerleri, 2011: 161). İnsan ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda sürekli değişen ve gelişen hizmet kavramını tanımlamakta oldukça güçtür.

Hizmet tanımlaması yapılırken; soyut ve değişken olan hizmeti satın alanlar için ve standart olmayan faydalar sağlar, üretildikleri anda tüketilir, emek yoğunudur ve kitle üretimi yapılamaz, üretici ve tüketici arasında sürekli iletişim vardır gibi kriterler göz önüne alınmaktadır (Uygur, 2007: 39).

Hizmet *“Bir taraftan diğerine sunulan performans olarak tanımlanabilir. Performans soyuttur ve soyut olduğu için tüketiciler tarafından bir tatmin ya da fayda olarak algılanır. Bir başka tanıma göre hizmet, insan veya makineler tarafından insan aracılığıyla üretilen, tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler”* olarak tanımlanmaktadır (Eser, 2007: 2).

*“Hizmet doğrudan satışa sunulan ya da malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar ya da doyunluklardır”*. Bu tanıma göre hizmeti sigortacılık, avukatlık gibi mallardan bağımsız hizmet, taşıma ve eğlence gibi malların kullanımı

için gerekli olan hizmet, kredi ve bakım gibi mallarla birlikte alınan hizmet olarak üç grupta açıklamak mümkündür. *‘‘Hizmet, mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir’’*. Bu tanıma göre de hizmeti ticari hizmet ve kar amacı gütmeyen-işletme dışı hizmet olarak iki grupta açıklamak mümkündür (Cemalcılar, 1998: 90).

*‘‘Hizmet genel olarak, insanlar tarafından üretilen ve kullanıma sunulduğu anda tüketilen, soyut, tüketiciler tarafından satın alınabilmesine rağmen herhangi bir mülkiyet unsuru içermeyen, saklanamaz fayda’’* olarak da tanımlanmaktadır (Küçükaltan, 2007: 32). Hizmet kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları Tablo 2.2’de açıklanmıştır.

**Tablo 2.2. Literatürdeki Hizmet Kavramı Tanımları**

Yazar	Tanım
Collier (1994)	Müşteriye değer ve fayda sağlayan olgulardan oluşan müşteri fayda paketi.
Lakhe ve Mohantray (1995)	Belirli girdilerin işlenmesi, dönüştürülmesi ve söz konusu girdilere değer eklenmesi sonucunda, tüketicilere ekonomik anlamın ötesinde normal yaşamın desteklenmesi sürecinde de fayda sağlayacak çıktılar oluşturan bir üretim sistemi.
Edvardsson ve Olsson (1996)	Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi sürecinde yapılması gerekenlerin ne olduğuna ve söz konusu unsurların nasıl yerine getirileceğine ilişkin detaylı açıklamalar bütünü.
Kotler, Chandler, Gibbs ve McColl (1998)	Bir tarafın diğer tarafa sunduğu temel olarak soyut olan ve mülkiyet devri ile sonuçlanmayan fayda veya etkinlik.
Johns (1999)	Temel hizmet dağıtımı, kişiler arası etkileşim, sanat ve yetenek bağlamında performans veya müşterinin yaşadığı hizmet deneyimi gibi unsurları içeren kavram.
Normann (2001)	Yeni ilişkiler kurulmasında ve yeni olası unsurların yapılandırılmasında yararlanılan etkinlikler bütünü.
Palmer (2001)	Tanımlanmış bir ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla kendi başına veya somut bir ürünün önemli bir parçası olarak üretilen temel manada soyut faydalar bütünü.

Kaynak: Dörtüoç, İbrahim Taylan. (2014). Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Hizmetin en önemli özelliği, belki de tek olanı hizmetin bir mal değil, süreçler olmasıdır. Üretim ve tüketimin eş zamanlı faaliyetler olması, tüketicilerin hizmet üretim sürecine katılmaları gibi unsurlar da diğer önemli özelliklerdir. Bu hizmet işletmelerinin belli bir ürünü olmadığı, etkileşimli süreçlerden oluştuğu anlamına da gelmektedir (Grönroos, 2001: 150). İnsanların istek ve beklentilerini karşılamak için müşteri

ilişkilerine odaklanan ve fiziksel bir varlığı olmayan hizmet, kendine has özellikleri ile fiziksel mal kavramından ayrılmaktadır. Hizmet kavramının çalışanlar, teknolojik alet ve ekipmanlar, müşteriler gibi kaynakları bir araya getirerek, insanların hizmete ihtiyaç duyduğu anda bu kaynakların kullanılmasını sağlayan bir yönetim sistemine sahip olma özelliği vardır. Hizmeti mallardan ayıran en önemli özelliklerden biri de soyut olmasıdır. Güvene, nezakete, kişisel ilgiye dayanan soyutluk özelliği, müşteriler tarafından tecrübe edilen performans olarak tanımlanmaktadır. Hizmetin bir diğer özelliği de ayrılmazlık özelliğidir. Hizmet satın alındıktan sonra üretildiği anda tüketildiği için bütün süreçler bir bütündür. Bir diğer özellik olan değişkenlik özelliğinde üretim ve tüketim aynı anda yapıldığı için hizmet sunumunda üreticiden üreticiye, tüketiciden tüketicieye, hatta aynı işletmede günden güne bile farklılıklar olabilmektedir. Değişken olan hizmet aynı zamanda dayanıksızdır. Hizmetin saklanamaması ve depolanamaması hizmeti dayanıksız kılmaktadır. Aynı zamanda hizmetin mülkiyeti de yoktur. Tüketiciler satın aldığı bir malı saklayabilir, her zaman kullanabilir ve isterse devredebilir. Ancak hizmet saklanamaz ve devredilemez. Bu yüzden hizmetin mülkiyeti de olmaz (Dört Yol, 2014: 72). Hizmet, belli bir aracı kullanılarak tüketicieye ulaştırılmaktadır. Eğitim hizmeti öğretmenler aracılığı ile, sağlık hizmeti hemşireler ve doktorlar aracılığı ile, ulaşım hizmeti ulaşım araçları ve bu araçları kullanan insanlar ile, yiyecek içecek hizmeti aşçılar ve garsonlar ile, danışmanlık hizmeti bu hizmet işletmelerinde çalışan insanlar ve avukatlar aracılığı ile ve bunlara benzer verilebilecek bir çok hizmet çeşidi örneğinde olduğu gibi hizmet araçları vasıtasıyla tüketicieye sunulmaktadır (Altunışık ve diğerleri, 2002: 151).

Farklı bakış açılarına göre sınıflandırılan hizmeti dört kategoride incelemek mümkündür. Bunlardan ilki; taşıma, depolama, haberleşme gibi hizmetin veya malın tüketicieye ulaştırılmasını kapsayan dağıtım hizmetidir. İkincisi; üretici işlemlere hukuk, bankacılık gibi hizmetin sunulduğu üretici hizmettir. Üçüncüsü; sağlık ve eğitim gibi kişilere topluca sunulan genelde kamu hizmetini kapsayan sosyal hizmettir. Dördüncü ve sonuncusu ise insanların istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik kişisel hizmettir (İslamoğlu, 2000: 326). Daha genel bir sınıflandırma yapacak olursak hizmeti mala bağlı olan hizmet ve mala bağlı olmayan hizmet olarak iki kategoriye ayırabiliriz. Mala bağlı olan hizmette satılan mal ile birlikte hizmette sağlamak gerekmektedir. Satılan ürünün kurulumu, tamiri gibi hizmetler mala bağlı verilen hizmettir. Mala bağlı

olmayan hizmette ise ürün hizmetin kendisidir ve üretildiği anda tüketilir. Kuaförün vermiş olduğu hizmet buna örnek olarak verilebilir (Eser, 2007: 3).

### 2.2.2. Hizmet Kalitesi Kavramı

Son yıllarda hizmet sektöründeki hızlı gelişme, hizmet sektöründeki işletmeler arasındaki rekabet, gelişen ve değişen dünyada insanların bilinçlenmesi ve daha duyarlı olması, hem tüketiciler hem de işletmeler açısından kalitenin önemini artırmıştır. Yapılan kalite tanımları genellikle mal üreten işletmelere yönelik olduğundan hizmet işletmelerindeki kalite olgusuna pek uygun düşmemektedir. Hizmet işletmeleri için yapılan kalite tanımlarında da tüm hizmet türlerine göre uygulanabilir bir tanımlama yapılamamıştır. Hizmet işletmeleri için yapılan kalite tanımlamaları daha çok müşteri beklentileri ve algılamalarıyla ilgilidir (Uyguç, 1998: 23). İnsanların kalite algılamaları mallarda ve hizmette farklılık göstermektedir. Hizmet üreten işletmelerde kalite kavramından bahsedebilmek mal üreten işletmelere göre oldukça zordur. Buna sebep olan en büyük etken hizmetin sahip olduğu ‘soyut olma, heterojen olma, ayrılmazlık, depolanamama’ gibi özellikleridir. Hizmet bu özelliklerinden dolayı mallardan farklı algılanır ve kalite değerlendirmesi farklı biçimde yapılır. İnsanlara yaşatılan hizmet deneyimi ve hissettirilen duygular hizmetteki kalite algısına tamamen yön vermektedir (Güven, 2010: 286).

Hizmetin mal değil de daha çok performans olması, hizmette sağlanan bir kalite düzeyinin aynı şekilde tekrar sağlanacağını söylemenin mümkün olmayacağını ortaya koymaktadır. Hizmet işletmelerinde kaliteyi kavramak, uygulamak ve denetlemekte oldukça zordur. Bu sebepten dolayı hizmet işletmelerinde hizmetin kalitesi müşteriden müşteriye, işgörenden işgörene ve günden güne bile farklılık gösterebilmektedir. Kalitesinin düzeyi büyük ölçüde işgören performansına bağlı olan hizmette kalite, işgören ve müşteri etkileşimi sırasında müşteri tarafından algılanarak belirlenmektedir (Öztürk, 2003: 138). Hizmet kalitesiyle ilgili yapılan araştırmalar hizmet kalitesinin daha çok işletme performansı, müşterinin satın alma eğilimi ve tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Hizmet kalitesinin düşük veya yüksek olması işletmenin performansı ile doğru orantılıdır. Yüksek olan hizmet kalitesi müşterinin hizmeti satın alma eğilimini olumlu yönde etkilemektedir (Dölerslan ve Özer, 2014: 34). Algılanan kalite müşteri tatminini belirlemekte ancak tatmin algısı tam olarak hizmet kalitesini



karşılammamaktadır. Tatmin genellikle tek seferlik hizmette müşteri memnuniyetini belirtir ve hizmet kalitesiyle ilişkilidir. Hizmet kalitesi ise hizmetin birçok defa alındıktan sonra müşteride oluşan genel kalite algısıyla ilgilidir. Müşteri beklentileri ve alınan hizmetin kalitesinin algılanmasının karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan hizmet kalitesi müşteri beklentilerinin aşılması olarak ta ifade edilebilmektedir (Hacıefendioğlu ve Koç, 2009: 148). Müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileriyle almış olduğu gerçek hizmetin kıyaslanması şeklinde belirlenen hizmet kalitesi formüle edildiğinde, beklenen hizmet kalitesinin alınan hizmetin kalitesi ile karşılaştırılması sonucunda yapılan değerlendirmede bir eşitlik varsa veya alınan hizmetin kalitesi daha yüksek ise hizmet kalitesi vardır ve hem müşteri hem de işletme açısından sonuç olumludur. Ancak alınan hizmetin kalitesi beklenenden düşükse o zaman hizmet kalitesinden bahsetmek mümkün olmayacaktır ve sonuç olumsuzdur (Usta ve Memiş, 2009: 90).

Kalite ve hizmet tanımlamalarında olduğu gibi hizmet kalitesinde de farklı yaklaşımlar ve açıklamalar vardır. Ancak genel olarak müşteri beklenti ve algılamaları ön plana çıkmaktadır. Özellikle 1980'lerden sonra hizmet kalitesi müşteri değerlendirmeleri göz önüne alınarak tanımlanmıştır. Hizmetin müşteri beklentilerini karşılama derecesi olarak tanımlandığı gibi, işletmenin mükemmelliğe ne kadar önem verdiği ve bunun için hangi yolları izlediği de diğer tanımlardandır (Genç, 2009: 136). Hizmet kalitesi, hizmetin eksiksiz ve kusursuz yerine getirilmesinde ki kolaylık, işletme ve müşteri arasındaki iletişimin açıklığı ve netliği, işgörenin alanında ne derece yeterli olduğu ve empati yeteneği, müşteri beklentilerinin ne derecede karşılandığı, verilen hizmetin sonucunda kalite ve hızın derecesi, ayrıca hizmetin söz verildiği gibi gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgili bir kavramdır (Şenel ve diğerleri, 2014: 67). Bir hizmete yönelik olarak değerlendirilen, hizmetin gözle görülen fiziksel kalitesi, hizmet sağlayan işletme ve işletme personeli ile müşteriler arasındaki etkileşim, müşterinin hizmet veren işletme hakkındaki düşünceleri yani işletmenin müşteri gözündeki imajı olarak da tanımlanmıştır (Hemedoğlu, 2012: 28).

Bir hizmetin kaliteli olduğuna hizmeti alan kişiler karar verdiği için hizmet kalitesi müşteri ile başlar. Kalite müşterinin zihnindedir ve bu yüzden işletmeler hizmetin kalitesi için ilk önce müşterinin zihninde kalite algısını yaratmak zorundadır. Bu algıyı yaratmak içinde müşteri kitlesinin istek ve beklentilerinin iyi analiz edilip bu unsurlar göz önüne alınarak hizmet sunumu gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Cevher,

2015: 805). Bu algı yaratıldıktan sonra müşteriye verilen hizmette işgören performansına da ayrıca önem verilmelidir. Hizmetin ilk seferde ve her defasında zamanında ve doğru verilmesi, müşteriye güven verme, müşteriye anlama ve tanıma, müşterinin hizmeti kaliteli olarak algılaması büyük ölçüde işgören performansına bağlıdır. Çünkü müşteriler hizmetin kalitesini belirlerken hizmetin zamanında ve doğru verilmesi, işletmeye ve çalışanlara güven duyma gibi faktörleri göz önüne almaktadır (Sarıyer, 2011: 18). Müşterilerin işletmeye olan güvenini sağlamak ve işletmenin imajı hakkında müşteri zihninde olumlu düşünce oluşturmak için müşterileri iyi tanımak gerekmektedir. Bunun için de müşteri yorum ve şikâyetlerini rahatlıkla iletebilecekleri adımlar atılmalı, yorum ve şikâyetler iyi analiz edilmeli, müşteri beklentileri bu doğrultuda karşılanmaya çalışılmalıdır. Çalışanların müşterilerle ilişkilerinde, işgörenler neyi dinlemesi gerektiğini iyi bilmeli, işletmenin müşteriye ne gibi yeni hizmet sunabileceğine dair müşteri tarafından verilen ipuçlarını iyi analiz edilebilmelidir. Ayrıca müşteri verilen hizmetle ilgili ne kadar çok bilgi sahibi olursa, kendi istek ve beklentilerini yansıtmada o kadar açık olur (Bell ve Zemke, 1998: 58).

Bütün bunlara ek olarak hizmet sektöründe yer alan hizmet işletmelerinin her birinin faaliyet alanlarıyla ilgili kendine özgü özellikleri vardır ve bu özelliklerin her birinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Hizmet kalitesi değerlendirilmesi hizmet işletmelerinde sunulan mal ve hizmetin bileşiminden oluştuğu için bütün süreç ele alınmalıdır. İşletmelerin hizmet kalitesi konusunda başarılı olabilmeleri için bütün bu süreç içerisindeki her aşamada müşteri istek ve beklentileri, ihtiyaçlardaki değişimleri ve bu değişimlere neden olan faktörleri ele alarak incelemesi ve bu doğrultuda değerlendirme yapması gerekmektedir (İçigen, 2012: 224). Genel anlamda ele alacak olursak “*hizmet kalitesini tanımlarken göz önünde bulundurulması gereken özellikler*” aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Koç ve diğerleri, 2014: 5) :

- Mallara göre tüketicilerin hizmeti değerlendirmesi daha zordur.
- Hizmet kalitesine yönelik algılar, tüketici beklentileri ile mevcut hizmet performansının karşılaştırılmasının bir sonucudur.
- Hizmet kalitesine yönelik değerlendirmeler, sadece hizmet çıktıları ile açıklanamaz. Hizmetin üretilme ve sunma süreci ile de ilgilidir.

### 2.2.3. Hizmet Kalitesi Yaklaşımları ve Özellikleri

Yirminci yüzyılın başlarında hizmet kalitesine yönelik ‘*teknik ve ürüne odaklı*’ ve ‘*müşteri odaklı*’ olmak üzere iki temel yaklaşım belirlenmiştir. Bu iki yaklaşım, kaliteyi göz önüne alarak hizmeti sunmak için geliştirilen yönetsel çabaların bir sonucu olarak kabul görmüştür. Bu yaklaşımlara göre yönetici belirtilen standartlara uyma eğilimi gösterirken aynı zamanda müşteriyi tatmin etmek istemektedir. Ürüne odaklı yaklaşımda hizmet sunma süreci standart bir performans olarak tanımlanmakta ve hizmet sunumunda personelin etkisi en aza indirgenerek hizmette tutarlılık hedeflenmektedir. Bu sayede maksimum verimlilik elde edilebileceği düşünülmektedir. Ancak ürüne odaklı yaklaşım, tüketicilerin belirgin kişisel eğilimleri ve beklentileri olan bireyler olarak muamele görme arzularıyla çelişkilidir. Ayrıca bu yaklaşım, tüketicilerin hizmet tükendiğinde sıcak ve samimi tavırlar bulma beklentileri ile de çelişkilidir. İkinci yaklaşım tüketiciye yöneliktir. Memnuniyetin temeli olarak müşteri beklentileri kabul görmektedir. Tüketiciler hizmeti aldıktan sonra beklentilerini önceki tecrübeleriyle karşılaştırırlar. Memnuniyetsizlikten memnuniyete kadar değişen sonuçlarla karşılaşılabılır. Bu sebepten bu yaklaşımda müşteri beklentileri doğrultusunda hizmet standartları belirlenir (Grzanic, 2007: 85).

Diğer bir konu ise hizmet kalitesi özellikleridir. Hizmet kalitesinin en önemli özelliği güvenilir olmaktır. Güvenilir olmak verilen hizmet sözünü tutmak anlamındadır. Tüketiciler açısından bakıldığında hizmet sözü, kurumsal yükümlülükleri, ortak beklentileri ve kişisel sözleri kapsamaktadır. Kurumsal yükümlülüklerde, işletmeler müşterilerine karşı reklam, pazarlama faaliyeti, sözleşme, servis garantisi vb. gibi araçlarla verdiği sözlerin yanında, söylenmeyen ve hizmetin sunulduğu tarzında gizli olduğuna inanılan bir takım sözlerden de sorumludurlar ve bu beklentileri karşılamak zorundadır. Ortak beklentiler ise, tüketiciler daha önce aynı işletme veya farklı bir işletmede almış olduğu hizmete dayanarak işletmenin söz verip vermediğine bakmaksızın bir takım beklentiler içine girerler. Bu beklentilerin karşılanması veya karşılanmaması hizmet kalitesinin belirlenmesinde oldukça etkilidir. Kişisel sözlerde ise tüketicilerin neler beklediklerini bilmek gerekmektedir. Tüketicilere sorular sorarak ve onları iyi dinleyerek nasıl bir hizmet sözü beklediklerini öğrenip bu doğrultuda hareket etmek güvenilir olmak özelliğinin önemli bir parçasıdır (Anderson ve Zemke, 1998: 26).

Hizmet kalitesinin kalite kavramı yönünden üç temel özelliği vardır. Bunlar (Tekeli, 2001: 141);

- Sunulan veya kullanılan ürünün özelliklerinde olabilecek gelişmeler tüketici memnuniyetini artırmakla birlikte mal ve hizmet maliyetini de artırmaktadır.
- Sunulan mal ve hizmet eksikliklerinden ve zayıflıklarından arındırıldığında tüketici memnuniyetinin artmasında etken olabilmektedir.
- Hizmetin sunumunda hızlı olmak hizmetin kalitesi yönünden önemlidir.

Hizmet kalitesinin hizmet kavramı yönünden göz önüne alınan özellikleri ise aşağıda belirtilmiştir (Zengin ve Erdal, 2000: 48);

- Hizmet belli bir zamanda başlayıp belli bir zamanda bittiğinden hizmetin zamanında sunulması hizmet kalitesi açısından önemlidir.
- Verilen hizmet üzerinde insan etkisi çok fazladır ve hizmet kalitesini insan beklentileri ve etkileri belirler.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilir ve hizmetin kalitesi de insan davranışlarına göre belirlenir.

Hizmetin farklı özelliklerinden yola çıkarak hizmet kalitesinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Dörtyol, 2014: 95);

- Hizmet genellikle üretildiği anda tüketildiği için tüketici kalite ile ilgili bütün eksiklikleri algılar.
- İnsanların beklentileri doğrultusunda sunulan hizmetin aynı zamanda ağırlıklı olarak bir deneyim olması.
- Hizmet kalitesinin hizmeti sunan ile tüketici arasındaki etkileşimin ve iletişimin kalitesinden türemesi.

Hizmet ve kalite kavramları birlikte düşünüldüğünde hizmet kalitesinin genel olarak özellikleri ise aşağıda belirtilmiştir (Genç, 2009: 137);

- Hizmet kalitesinin kurucu ögesi tüketici beklentilerinin işletme tarafından doğru anlaşılması ve eksiksiz olarak karşılanmasıdır.
- Hizmet kalitesi, sunulan hizmetin diğer işletmeler ve hizmet türleriyle karşılaştırılarak değerlendirilmesi sonucunda belirlenir.
- Hizmet kalitesi mükemmellik anlayışı ve arayışı ile ilgilidir.
- Hizmet kalitesine önem vermek işletmeler, yöneticiler, tüketiciler ve çalışanlar için olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

- Sunulan hizmetin kalitesinin yüksek ya da düşük olması müşteri beklentileri ve sunulan hizmetin arasındaki farka göre belirlenir.

Hizmet kalitesinin tanımından yola çıkarak hizmet kalitesinin özelliklerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Koçoğlu ve Aksoy, 2012: 5);

- Hizmet kalitesi tüketici tarafından algılanan bir kavramdır.
- Hizmet kalitesi, hizmetin üretim ve tüketim sürecinden ayrı değildir.
- Hizmet kalitesi, tüketici ile çalışanlar arasındaki etkileşim sırasında ortaya çıkar.
- Hizmet kalitesini belirlemek mal kalitesini belirlemekten daha zordur.

#### 2.2.4. Hizmet Kalite Sınıflandırması

Hizmet kalite sınıflandırması üretilen ve sunulan hizmetin türüne, her hizmet türünün hizmet kalitesini etkileyen faktörlerine ve hizmetin doğasına bağlı olarak değişik şekillerde yapılabilmektedir. Kalite ve hizmet yönetiminde yöneticiler sunulan hizmetin ayırt edici özelliklerini iyi belirlemeli, verilen hizmetin kalite sınıflandırmasını bu şekilde oluşturmalıdır. Bu sınıflandırma yapılırken kalite boyutları saptanmalı ve kalite ölçülmelidir. Kaliteyi etkileyen faktörler belirlenmeli ve olumsuzluklar açığa çıkarılmalıdır. Toplam kalite ve hizmet yönetimine önem verilmelidir (Uyguç, 1998: 21). Hizmet kalite sınıflandırması genel olarak üç şekilde yapılmaktadır. Bunlar (Tekeli, 2001: 142);

- Tüketiciler ve çalışanların etkileşimi sonucunda tüketicinin algıladığı kalite faktörü olan **teknik kalite**,
- Mal ya da hizmetin sunumundaki hizmeti ifade eden **fonksiyonel kalite**,
- Tüketiciler tarafından değerlendirilmesi zor olan inanç kalitesi, yani **toplumsal (etik) kalite**.

Diğer bir sınıflandırma ise şu şekildedir (Genç, 2009: 140):

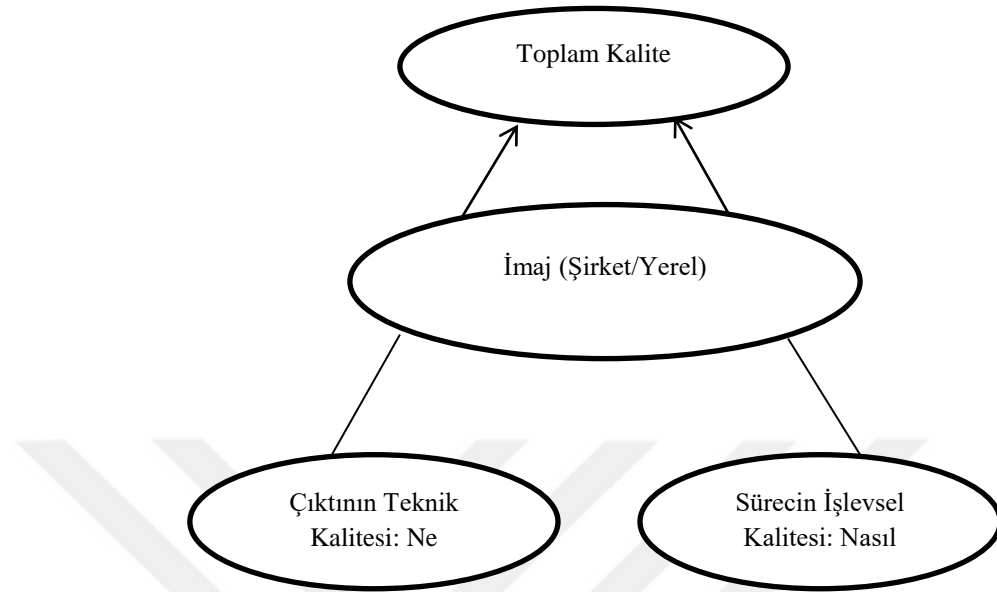
- **Fiziksel Kalite**; işletmenin tüketiciler tarafından algılanan, hissedilen özelliklerini içerir.
- **İletişim Kalitesi**; tüketici ile çalışan arasındaki iletişimin niteliği içerir.
- **İşletme Kalitesi**; işletmelerin tüketicilerin gözünde bıraktığı izlenimi ve sahip oldukları saygınlığı içerir.
- **İşlem Kalitesi**; sunulan hizmetin vaat edildiği gibi zamanında ve kusursuz sağlanmasıdır.

- **Fonksiyonel Kalite**; sunulan hizmetin müşteri beklentilerine cevap verebilmesi ile oluşur.
- **Dizayn Kalitesi**; kusursuz hizmet sağlanabilmesi için gerekli olan ortamın ve alt yapı özelliklerinin sağlanmasını içerir.
- **Örgütsel Kalite Anlayışı ve Değerleri**.

### 2.2.5. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet kalitesi kavramını daha somut hale getirebilmek, anlayabilmek ve yönetebilmek için hizmet kalitesini çeşitli bileşenlerine ayırmak önemlidir. Christian Grönroos'e göre tüketici tarafından algılanan hizmet kalitesinin iki boyutu vardır. Bunlardan ilki *teknik ya da sonuçla ilgili boyuttur*. Tüketicilerin işletmeyle etkileşimi sonucu ne elde ettiği kalite değerlendirmesi açısından önemlidir. Hizmetin üretimi ve sunumu bittikten sonra tüketiciye ne kaldığını anlatan bu kalite boyutu daha objektif ölçülebilmektedir. Örnek verecek olursak tamir edilen bir makinenin performansı veya yenilen bir yemeğin tadı kalitenin teknik boyutunu ifade etmektedir. İkinci boyut ise *işlevsel ya da süreçle ilgili boyuttur*. Bu boyutta ifade edilmek istenen, tüketicilerin teknik kalitenin kendisine ulaşma şeklinden etkileneceğidir. Bu süreçte hizmeti üreten ve sunan personelin görünüşü, davranışı, hizmeti sunuş şekli, neler konuştukları ve tüketici tarafından dikkate alınacak her türlü davranışı tüketicilerin hizmetin kalitesi hakkındaki görüşünü etkileyecektir. Yani kısaca tüketicinin hizmeti nasıl elde ettiği ve süreci nasıl yaşadığı işlevsel boyutu göstermektedir. İşlevsel kalite boyutu teknik kalite boyutu kadar objektif değerlendirilemez. Kalite algılamadaki başka bir etken ise işletme imajıdır. Ancak işletme imajının bir kalite boyutu değil bir süzgeç olduğu vurgulanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu imaj tüketicilerin sunulan hizmetin kalitesi hakkındaki algılamalarında önemli rol oynayabilmektedir (Öztürk, 2003: 139). Grönroos tarafından belirlenen hizmet kalitesinin iki boyutu Şekil 2.5'te açıklanmıştır.

**Şekil 2.5. Hizmet Kalitesinin İki Boyutu**



Kaynak: Öztürk, Sevgi Ayşe. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Hünkar Ofset. 4. Baskı.

Zamanla yoğunluk kazanan hizmet kalitesi araştırmaları sonucunda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş, araştırmacılar tarafından farklı kalite boyutları önerilmiştir. Sasser ve arkadaşları hizmetin kalitesini belirleyen üç boyuttan bahsetmişlerdir. Bu boyutlarla hizmetin tüketiciye ulaştırılma şeklini vurgulamışlardır. Bunlar (Uyguç, 1998: 36);

- 1- Hizmet üretiminde kullanılan araç gereçlerin kalitesi,
- 2- Hizmetin üretildiği ve sunulduğu ortamın atmosferi ile araç gereç gibi teknik imkanlar,
- 3- Hizmeti sunan personelin tutum ve davranışlarıdır.

Yapılan çalışmalarda hizmet kalitesinin 18 boyutu olduğunu da, 10 boyutu olduğunu da, 5 boyutu olduğunu da öneren araştırmacılar olmuştur. Bu boyutlar Tablo 2.3'te sistematik olarak sunulmuştur.

**Tablo 2.3. Hizmet Kalitesi Boyutları**

Johston	Parasuraman	Zeithaml
Erişilebilirlik	Erişilebilirlik	Güvenirlilik
Güvenirlilik	Güvenirlilik	Sorumluluk
Güvenlik	Güvenlik	Çalışanlara Güven
Heveslilik	Heveslilik	Fiziksel Koşullar
Dürüstlük	İnanırlılık	Empati
Empati	Empati	
Yeterlilik	Yeterlilik	
İletişim	İletişim	
Nezaket	Nezaket	
Konfor	Fiziksel Görünüm	
Estetik		
Yardımselik		
Bulunurluluk		
İlgi		
Bilgi		
Düzen		
Esneklik		
Dostça Yaklaşım		

Kaynak: İslamoğlu, Hamdi, Kenan Aydın, Burcu Candan ve Şenol Hacıfendioğlu. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2. Baskı.

Parasuraman ve arkadaşları tarafından belirlenen on temel hizmet kalitesi boyutu aşağıdaki gibidir (Bulgan ve Gürdal, 2005: 246; Öncü ve diğerleri, 2010: 242; Öztürk ve Seyhan, 2005: 172.):

- **Ulaşılabilirlik:** Hizmet sunulan mekânın uygunluğunu, sunulan hizmete ve personele kolay ve hızlı şekilde ulaşılabilmeyi ifade eder.
- **Güvenirlilik:** Kısaca kusursuzluk ve sözünde durmak olarak ifade edilebilen güvenirlilik boyutu, hizmetin vaat edildiği gibi yerine getirilebilmesi ve hizmetin eksiksiz olarak sunulmasıdır. Ayrıca çalışanların tutumu da bu boyut için önemlidir.
- **Güvenlik:** Tüketicinin sunulan hizmetle ilgili hiçbir şüpheye düşmemesi, tehlike ve riskin olmaması.



- **Heveslilik:** Hizmetin hızlı ve zamanında sunulması için personelin istekli olması, iş azmi ile her zaman hazır olmasıdır.
- **İnanırlılık (Dürüstlük):** Gerek işletmenin gerekse personelin tüketici gözünde dürüst ve inandır olması işletme imajı açısından önemlidir. Kısaca personelin dürüstlüğü olarak açıklanabilir.
- **Empati (Müşteriyi Anlamak):** Tüketiciyi ve tüketici ihtiyaçlarını anlayabilmek için çaba harcamak, anlayabilmek ve belirlenen ihtiyaçları karşılayabilmek.
- **Yeterlilik:** Hizmetin yerine getirilebilmesi için personelin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması ve minimum hata yapılması.
- **İletişim:** Tüketicilere alacağı hizmet hakkında bilgi verilirken kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması, verilen bilginin tüketicinin anlayacağı şekilde ifade edilmesi, hizmetin sunumu esnasında tüketici ile kurulan iletişimin etkili ve açık ifadeler kullanılarak yapılması ve tüketiciyi dinlerken onlara değerli olduğu hissi verilerek dinlenmesi olarak açıklanabilir.
- **Nezakat:** Tüketicilerin sunulan hizmeti olumlu algılamaları için büyük önem arz eden personelin kibar ve saygılı davranması, samimi olması, kısaca saygıyı, anlayışı ve arkadaşça yaklaşımı ifade eder.
- **Fiziksel Özellikler (Görünüm):** Hizmetin üretildiği ve sunulduğu tesislerin, kullanılan araç gereçlerin, iletişim için kullanılan ekipmanların, bunlarla beraber hizmeti sunan personelin görünümünü ve temizliğini ifade eder.

Bu on boyuta bakıldığı zaman güvenlik, ulaşılabilirlik ve fiziksel özellikler haricindeki tüm boyutların tamamen personel davranışları ve özellikleriyle ilgili olduğu görülmektedir. Bu on temel boyut daha sonra genelleştirilerek beş boyuta indirgenmiştir. Güvenilirlik, heveslilik, güven, fiziksel özellikler ve empati olarak belirlenen bu beş boyutta da fiziksel özellikler hariç bütün boyutların personel davranışları ve özellikleriyle ilgili olduğu görülmektedir (Güzel, 2007: 78).

Bu beş boyut ise aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Dündar, 2012: 136; Eroğluer, 2013: 31; Biçici ve Hançer, 2008: 54);

- **Güvenilirlik:** Hizmeti zamanında ve söz verildiği gibi yerine getirmek.
- **Heveslilik:** Hizmeti sunma konusunda ve tüketiciye ihtiyaç halinde yardımcı olma konusunda istekli olma.

- **Güven:** Personelin bilgisi, nezaketi ve tüketicide güven duygusu oluşturabilmesi.
- **Fiziksel Özellikler:** Hizmet sunumunda kullanılan bina, araç gereç ve personelin görünümü.
- **Empati:** Kendini tüketici yerine koyarak sunulan hizmeti tüketici açısından görebilmek ve anlayabilmek.

Araştırmacılar tarafından belirlenen hizmet kalitesi boyutları genelleştirilerek beş boyuta indirilmiş ve bu beş boyut Tablo 2.4'te birleştirilmiş hizmet kalitesi boyutları olarak açıklanmıştır.

**Tablo 2.4. Birleştirilmiş Hizmet Kalitesi Boyutları**

	<b>Fiziksel Özellikler</b>	<b>Güvenilirlik</b>	<b>Heveslilik</b>	<b>Güven</b>	<b>Empati</b>
Fiziksel Özellikler					
Güvenilirlik					
Heveslilik					
Yeterlilik Nezaket İnanılrlık Güven					
Ulaşılabilirlik İletişim Empati					

Kaynak: Bulgan, Uğur ve Gültekin Gürdal. (2005). *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi? ÜNAK'05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması.*

### 2.2.6. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler

İşletmeler hizmet kalitesinin sağlanması ve artırılması için stratejiler belirlemeli ve bu stratejiler doğrultusunda mal ve hizmet sunumunu gerçekleştirmelidir. Belirlenen strateji çerçevesinde çalışanlar bilinçlendirilmeli ve eğitim verilmeli, sunulacak ürünler tüketici talebine göre çeşitlendirilmeli, hizmetin ve ya malın üretim ve sunum aşamasında kullanılan tüm ekipmanlar geliştirilmelidir. Tüketici beklentileri incelenmeden ve gerekli analizler yapılmadan gelişigüzel belirlenmiş stratejiler ile başarılı olmak söz konusu olmayacaktır. Strateji belirlendikten sonra işgören bu konuda eğitilmeli, verilen eğitimdeki temel amaç, kişisel çalışma kapasitesinden tam olarak yararlanmak ve bu kapasiteyi daha da artırarak hizmet kalitesine olumlu yönde etki edebilmek, olmalıdır. Ayrıca verilen eğitim işgörenin kişisel kalitesinin gelişiminde de etkili olmalı, tüketici ile kurulacak iletişimin nasıl olacağı konusunda da işgörene beceri kazandırmalıdır (Öztürk ve Seyhan, 2005: 124).

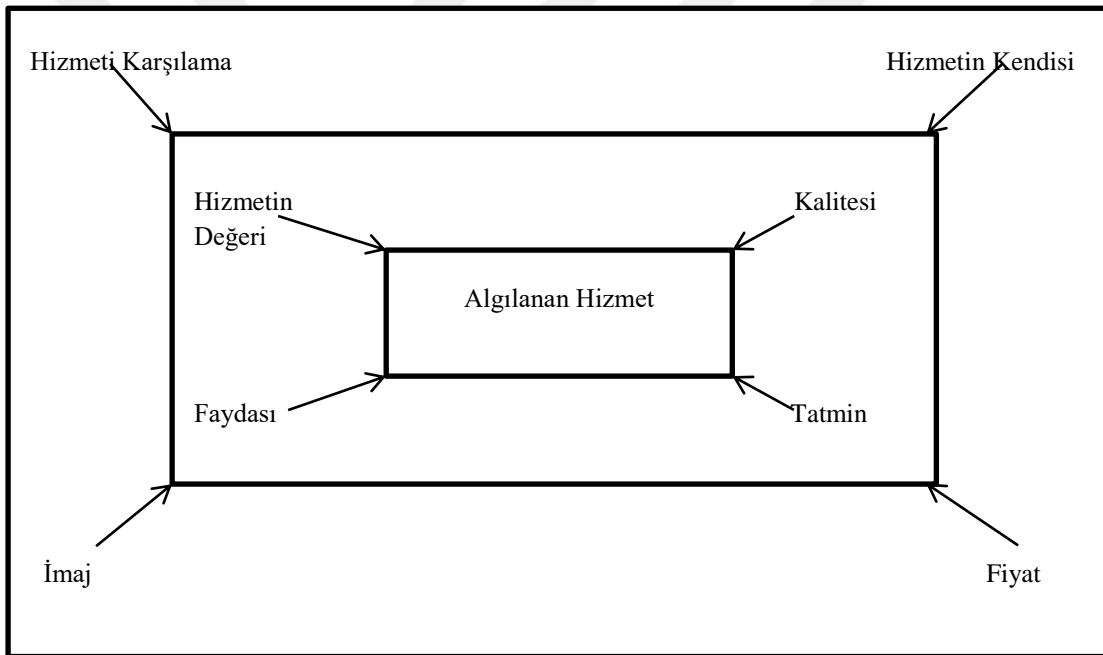
İşletmeler için hizmet kalitesini etkileyen faktörlerin en önemlilerinden bir tanesi iş etiği ve çalışma ahlakıdır. İş hayatında karşılaşılan tüm ahlaki sorunları inceleyen iş etiği, işgörenin iş davranışlarıyla ilgili prensipler ve kurallar sistemi olarak tanımlanabilir. Çalışma ahlakı ise '*çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlarla ilgilidir*'. İçinde bulunulan toplumun kültürüne, yaşam şekline ve değerlerine göre bu tutum ve davranışlarda farklılıklar ve değişiklikler olabilmektedir. Her işletmenin ve işgörenin bu tutum ve davranışlara göre hareket etmesi çok önemli olsa da işgörenin etik dışı davranışlarıyla karşılaşabilmektedir. Bu şekilde etik dışı davranışların hem işletmeler hem de işgörenler için maliyeti oldukça yüksektir (Aydın, 2007: 268).

Hizmet kalitesini etkileyen bir başka faktör de hataların önlenmesidir. Hataların önlenmesi herhangi bir olumsuzluk yaratmayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. İşlerin daha iyi yapılması için stratejiler geliştirilmeli, sürekli iyileştirme çabası içinde hareket edilmelidir. Daha önce yapılan hataların tekrarlanmaması için çözüm yolları bulunmalıdır. Bulunan çözüm yolları karşılaştırılıp analiz edilerek en iyilerinin seçimi yapılmalı, uygulamaya konulmalı, talep ve beklentilere göre bu uygulamalar sürekli iyileştirilerek devam ettirilmelidir (Tekeli, 2001: 145). Yapılan hatalar genellikle doğru kişilerin istihdam edilmemesi, işe uygun kişilik özelliği taşımayan kişilerin işe alınması, teknolojinin uygun şekilde kullanılamaması, ekip çalışmasının oluşturulamaması ve

müşteri isteklerinin tam olarak anlaşılabilmesidir. Tüketici beklentileri doğru algılanmalı ve araştırmalar yapılarak desteklenmeli, destekleyici hizmet doğru seçilmeli, iş süreçleri doğru düzenlenmeli ve mükemmellik anlayışından kesinlikle vazgeçilmemelidir. Hizmetin tüketici tarafından nasıl algılandığı tahmin edilmeli, bu tahmin yapılırken sektörün ortalama hizmet düzey ve kalitesi araştırılmalıdır. Çünkü tüketici algılamaları sektördeki ortalama kalite düzeyine dayanmaktadır ve tüketici bu ortalama kaliteyi temel almaktadır (İslamoğlu ve diğerleri, 2011: 140).

Hizmet kalitesini etkileyen hizmeti karşılama, imaj ve fiyat ile hizmetin değeri, kalitesi, faydası ve tatmin düzeyinin ilişkisi Şekil 2.6’da açıklanmıştır.

**Şekil 2.6. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler**



Kaynak: İslamoğlu, Hamdi, Kenan Aydın, Burcu Candan ve Şenol Hacıfendioğlu. (2011). Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2. Baskı.

Hizmet kalitesini etkileyen diğer faktörler ise şu şekildedir (Genç, 2009: 150);

- Piyasaya ve müşteriye odaklanma; sunulan hizmetin kaliteli olması için işletme uygulamalarına tüketicilerin gözünden bakabilmelidir. Tüketici beklentilerine odaklanmayan işletmelerde hizmet kalitesine ilişkin sorunlar görülmektedir.
- Çalışanlara karar alma yetkisi verme; tüketici ile sürekli iletişim halinde olan çalışanlara müşteri ihtiyaçlarına yönelik karar alma yetkisi verilmelidir.

- Kalifiye ve yüksek motivasyonlu çalışanlar; özellikle tüketiciler ile iletişim halinde olan işgörenlerin işinin ehli ve işinde istekli olması hizmet kalitesi açısından önemlidir.
- İşletme vizyonunun net olması; hizmet sunumundaki bireysel farklılıkları azaltmak, hizmette belli bir standarda ulaşmak açısından işletme vizyonunun net olması hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

Hizmet kalitesini etkileyen faktörleri '*müşteriyi etkileyen faktörler*', '*hizmet veren personeli etkileyen faktörler*' ve '*hem müşteriyi hem de hizmet veren personeli etkileyen faktörler*' olarak sınıflandırmak da mümkündür. *Müşteriyi etkileyen faktörleri* incelediğimizde; hizmetin üretimi ve tüketiminin aynı anda olması ve tüketicinin sürecin içinde olması tüketiciyi hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir unsuru haline getirmektedir. Tüketicinin sahip olduğu kişilik özellikleri, istek ve beklentileri ve hizmetin algılanan karakteri müşteriyi etkileyen faktörlerdendir. *Hizmet veren personeli etkileyen faktörler*; hizmeti üretmesi ve sunması, hizmetin üretimi ve sunulması esnasındaki davranışları ile kalite değerlendirmesindeki en önemli etkenlerden biri olması sebebiyle kişilik özellikleri önemli bir faktördür. Diğer bir faktör ise ekonomik kazanç, tanınma, güç sahibi olma vb. gibi işgören beklentileridir. Bu beklentilerin karşılanıp karşılanmaması işgören davranışlarına dolayısıyla hizmet kalitesine etki edecektir. Örgütsel ve yönetsel faktörlerde personeli etkileyen diğer bir faktördür. Bu faktöre göre başarılı bir hizmet yönetimi hem müşteri hem de personel isteklerinin karşılanması ve böylelikle hizmet kalitesinin artması anlamına gelmektedir. *Hem müşteriyi hem de hizmet veren personeli etkileyen faktörler*; hizmetin üretimi ile ilgili zaman faktörü, üretilen ve sunulan hizmet için kullanılan teknoloji, insanların fiziksel ve duygusal durumlarında değişmeye neden olan hizmet içerikleri, hizmetin karmaşıklığı, hizmetin üretildiği ve sunulduğu yer, tüketici sayısı hem müşteriyi hem de personeli etkileyen faktörlerdendir. Ayrıca işletmenin sahip olduğu araç, gereç ve teçhizat gibi faktörler de hizmet kalitesini etkilemektedir. Önemli bir diğer faktör de durumsal etkenlerdir. Bu etkenler tüketicinin veya personelin o anki ruhsal hali, yorgun olup olmaması, o anda hizmetten yararlanan tüketici sayısı, hizmeti sunan personelin kapasitesinin üstünde tüketici ile ilgilenmesi gibi hizmet kalitesinin artması ya da azalmasına neden faktörlerdir (Uyguç, 1998: 60).

Hizmet kalitesinin işletmeler açısından önemi ve hizmetin kalitesini etkileyen faktörler göz önüne alınarak hizmet kalitesinin geliştirilmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Parasuraman ve arkadaşları uzun çalışmalar sonucunda hizmet kalitesinin geliştirilmesi için gerekli olan bazı faktörler belirlemişlerdir (Öztürk, 2003: 147; Dörtyol, 2014: 130; Anderson ve Zemke, 58: 1998).

**Dinlemek:** Kalite, işletmelerin belirlediği şartlara değil müşterilerin belirlediği şartlara uyum sağlamayla elde edilmektedir. Tüketicilerin memnun edilmesi, istek ve beklentilerinin karşılanması işletmenin başarısı için gereklidir. Ayrıca, tüketicinin etkin bir şekilde dinlenmesi ve tüketici görüşlerinin dikkate alınması hizmet kalitesinin artırılması için işletmeler açısından oldukça önemlidir. Tüketiciyi ne kadar iyi dinlediğiniz, istek ve beklentilerini ne derece anladığınız ve karşılayabildiğiniz, tüketici ile iletişiminizde ne kadar etkili ve becerikli olduğunuz, tüketici gereksinimlerini ne derecede tahmin edebildiğiniz, tüketiciye sizleri tercih ettiği için teşekkür edip etmemeniz tüketicinin hizmet kalitesi algılamalarını etkilemektedir. Bu faktörler doğru bir şekilde bir araya getirilip uygulanabilirse tüketicinin hizmet kalitesi algılaması da yüksek olacaktır.

**Güvenilirlik:** Yapılan araştırmalar neticesinde hizmet kalitesi boyutları içerisinde güvenilirlik boyutu tüketiciler tarafından en önemli boyut olarak ifade edilmiştir. İşletmeler tarafından vaat edilen hizmetin zamanında ve doğru olarak yapılması anlamında olan güvenilirlik faktörü çok önemlidir. Bir işletme güvenilir olmadığı zaman diğer faaliyetlerinin pek önemi kalmamaktadır.

**Temel Hizmet:** İşletmeler tüketici istek ve beklentilerine göre sunacakları temel hizmeti belirlemeli, yapamayacakları mantık dışı vaatlerle tüketicileri yanıltmamalıdır. Belirlenen temel unsurlar üzerinde yoğunlaşmalı ve tüketiciye verilen hizmet sözünü kusursuz olarak yerine getirmelidir.

**Hizmet Tasarımı:** Hizmet süreci içerisinde yer alan personel, kullanılan araç ve gereçler, fiziksel çevre, vaat edilen temel hizmet unsurları içerisindeki her şey bir bütün olarak ele alınarak oluşturulan hizmet sürecini tüm ayrıntılarıyla yönetebilmek için hizmet tasarımı yapılması şarttır. Hizmet tasarımının olmaması veya zayıf olması hizmet kalitesinin düşük olmasına neden olmaktadır.

**Telafi Etmek:** Sıfır hata tanımlaması genellikle üretim odaklı işletmeler için yapılmaktadır. Hizmet işletmeleri için bu tanımlamayı yapmak oldukça zordur.

Üretimin ve tüketimin aynı anda olduğu hizmet işletmeleri kusursuz hizmet sözü verse de bazen hizmet hatalarıyla karşılaşabilmektedir. Bu hataları telafi etmek için işletmeler stratejiler belirleyerek tüketicinin tatmin düzeyinin düşmesini önleyebilmekte hatta daha da yükselmesini sağlayabilmektedir.

**Müşteri Beklentilerini Aşmak:** Müşteri beklentileri aşarak, müşteride hayranlık uyandıracak unsurların tespit edilip, müşteriyi şaşırtmak hizmet kalitesini artırmada önemli bir faktördür. Güvenilir olmak her ne kadar en önemli faktör olsa da müşteri beklentilerinin üzerine çıkmada tek başına yeterli değildir. Bu sebepten ötürü sunulan hizmetin içerisinde müşteriyi şaşırtacak sürprizlere yer vermek gerekmektedir.

**Dürüstlük:** Tüketici beklentilerinin özünü oluşturan dürüstlük, işletmelerin sözlerini tutmalarını, kurulan iletişimde dürüst davranılmasını, hizmet sunumunun hızlı ve vaat edilen şekilde olmasını, sunulan hizmette adil olunmasını kapsamaktadır. Kendilerine adil ve dürüst davranılmadığını algılayan tüketici işletmeye karşı kuşkulu davranacak ve bu da hizmet kalitesini olumsuz etkileyecektir.

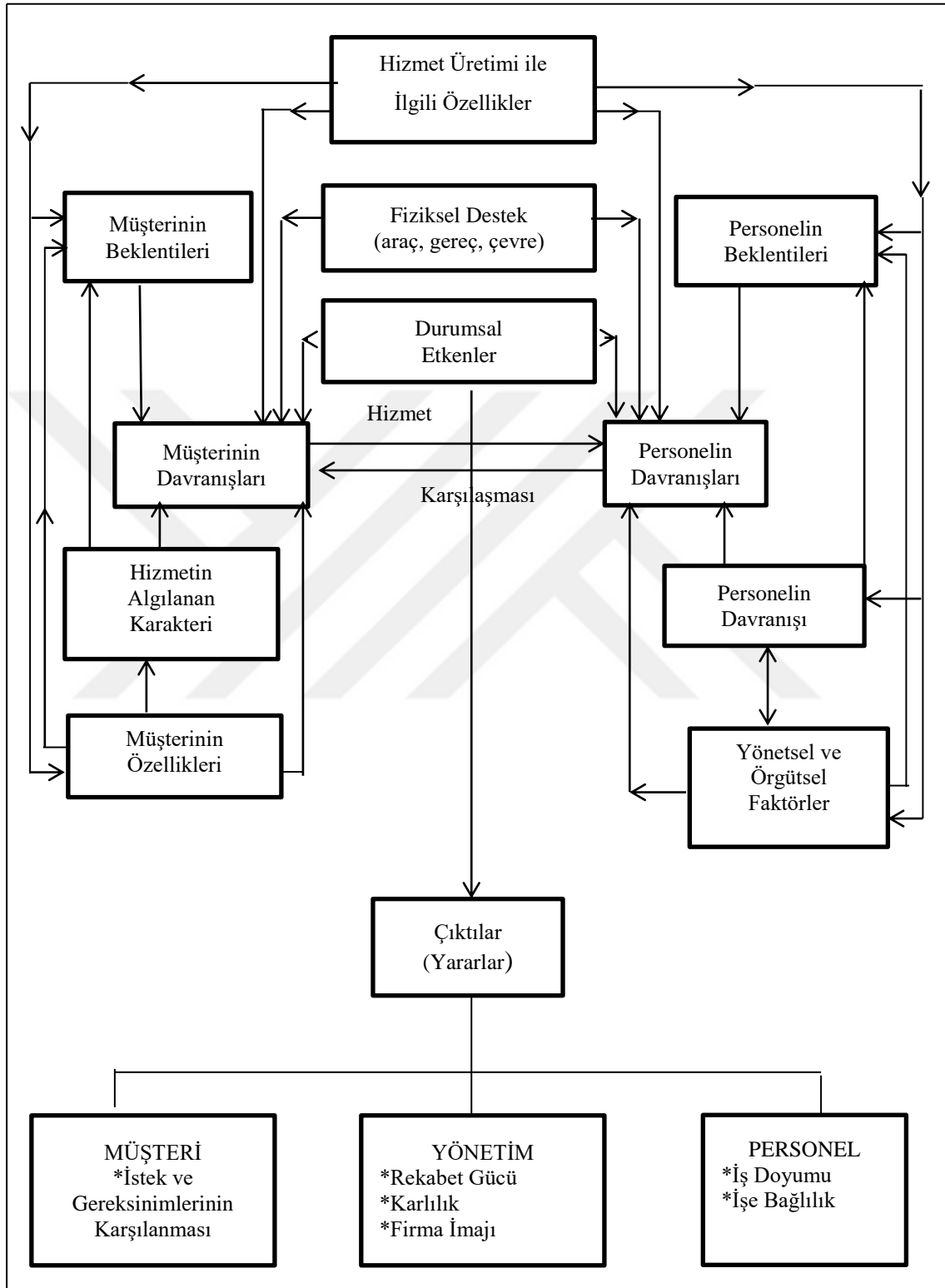
**Takım Çalışması:** Emek yoğun olan hizmet işletmelerinde iş ortamının stresli olması, zihinsel ve fiziksel açıdan yorucu olması işgörenleri daha az duyarlı ve tüketiciye yardımcı olmaya daha az istekli hale getirmektedir. Bu gibi durumlarda ekip ruhu oluşturmak ve birbirini destekleyen kişilerle çalışmak işgören motivasyonunun yükselmesini ve dolayısıyla hizmet kalitesinin artmasını sağlayacaktır.

**Personel Araştırması:** Personel iç hizmetin doğrudan müşterisidir ve iç hizmet kalitesini belirleyen kişidir. İç hizmet kalitesi de dış hizmet kalitesini etkilemektedir. Ayrıca hizmet sunumunu işgören gerçekleştirdiğinden hizmet süreciyle her zaman iç içedir ve süreçle ilgili tüketiciden daha fazla izlenime sahiptirler. Çalışanlar olası aksaklıkları ve çıkabilecek sorunları ilk fark edecek kişilerdir. Sorunların neden kaynaklandığını ve çözüm yollarını da ilk bulacak kişi yine işgörenlerdir.

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmet sunumunda mükemmelliği yakalamak için farklı bir liderlik tipine de ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmeti sunan personele hizmet eden, onları teşvik ve motive eden, işgörelere ilham veren ve başarımlarını sağlamak için çalışan bir liderlik tipi yani hizmetkar liderlik tipine ihtiyaç duyulmaktadır.

Hizmet kalitesini etkileyen faktörler detaylı bir şekilde Şekil 2.7'de açıklanmıştır.

Şekil 2.7. Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Uyguç, Nermin. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Eylül Yayınları



### 2.2.7. Hizmet Kalitesi Ölçümü

Hizmet kalitesinin ölçülmesine olan ilgi hizmet sektörünün ekonomik açıdan diğer sektörlerin önüne geçmesiyle başlamıştır. İlk başlarda yapılan ölçüm çalışmaları daha çok hizmet sağlayanın bakış açısıyla yapılmıştır. Daha sonraları ise müşteri bakış açısıyla hizmet kalitesi ölçümü yapılmaya başlanmıştır. Konunun hizmet işletmeleri açısından önemi göz önüne alınarak hizmet kalitesi ölçümünde çeşitli görüşler ve yöntemler ortaya çıkmıştır (Eleren ve Kılıç, 2009: 96).

Hizmet kalitesi ölçümü, hizmet kalitesinin geliştirilmesi için ilk ve en önemli aşamalardan bir tanesidir. Hizmetlin düzeyi ve kalitesi birçok farklı yönüyle ölçülebilmektedir. Hizmet kalitesi ölçümü sonucunda elde edilen sonuçlar doğru değerlendirilirse daha sonra yapılacak hizmet hakkında daha etkili kararlar verilebilmektedir (Eleren ve Kılıç, 2007: 242). Bu sebepten hizmet işletmelerinde kalitenin sürekli sağlanabilmesi ve geliştirilebilmesi kalitenin doğru olarak ölçülmesi ile mümkün olabilmektedir. Ancak araştırmacılar arasında hep tartışma konusu olan hizmet kalitesi ölçümünde kalite algılamalarının sayısal verilerle ölçülüp analizinin yapılması oldukça zordur (Arslantürk ve diğerleri, 2013: 109).

Hizmet kalitesinin ölçümünün *hizmeti sunan, hizmetten yararlanan ve yönetim* olarak üç farklı yönü vardır. Hizmet kalitesinin bu üç farklı yönü ile ölçülüp değerlendirilmesi gerekmektedir. Hizmetten yararlanan kişiler aracılığıyla ölçülen hizmet kalitesi ölçümünden daha doğru ve gerçekçi bilgiler elde edilebilmektedir. Diğer iki ölçümde ise yönetim ve işgörenin kalite algılarının ölçülmesi işletmenin kalite politikalarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Sonuç olarak hizmet kalitesi ölçümünün bu üç yönü birbiri ile bağlantılıdır ve birbirini etkilemektedir. Çünkü tüketicinin algıladığı kalite, yönetimin ve işgörenin kaliteye verdiği önemin bir sonucudur (Uyguç, 1998: 49).

Hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan yöntemlerden en yaygın olanı nicel, nitelik temelli yöntemlerdir. Bu kapsamda değerlendirilecek birçok ölçüm yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntemler içerisinde en fazla kullanılan Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. Zaman içerisinde çeşitli eleştiriler almış ve bazı değişikliklere uğramıştır. Daha sonra bu ölçek temel alınarak çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir (Akbaba, 2007: 320). Nicel, nitelik temelli yöntemlerden farklı olarak geliştirilen kritik olaylar yöntemi iş performansları ve bu performansların

geliştirilmesinde gerekli olan kritik olayların belirlenmesine yönelik geliştirilen nitel bir yöntemdir. Belirli bir olayla ilgili bütün detayları öğrenmeyi amaçlar. Gerekli bilgilerin hızlı bir şekilde toplanmasına olanak sağlar. İnsanların deneyimlerini anlattıkları öyküleri bu yöntemde veri olarak kullanılır. İlk başlarda bir işin yapılıp yapılamamasına etki eden olayları belirlemek amacı taşıyan bu yöntem daha sonra ise verimlilik, motivasyon ve stres yönetimi gibi alanlarda da kullanılmaya başlanmıştır (Özgen ve Göker, 2016: 29).

Sonuç olarak hizmet kalitesi ölçümü hizmet kalitesi yönetiminin vazgeçilmez bir unsurudur. Farklı araştırmacılar tarafından farklı yöntemler ve yaklaşımların önerildiği, üzerinde henüz görüş birliğine varılamayan bir alandır. Ancak çoğunlukla kabul gören hizmet kalitesinin belirli aralıklarla ölçülmesinin gerekliliğidir. Bu gereklilik doğrultusunda hizmet kalitesi ölçülürken, hizmetin kendine özgü özelliklerinden dolayı farklı ölçüm yöntemleri kullanılmaktadır (Akbaba, 2007: 325). Bu aşamada hizmet kalitesi ölçüm modelleri hakkında bilgi vermekte fayda vardır. Bu bağlamda aşağıda hizmet kalitesi modelleri açıklanmaktadır.

### **2.2.8. Hizmet Kalitesi Modelleri**

Bu çalışmada farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen bazı hizmet kalitesi ölçme modelleri incelenmektedir. Özellikle çalışmanın uygulama kısmında SERVQUAL ölçeği kullanılarak veriler elde edilmiştir. Bu sebeple Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL modeli (Hizmet Kalitesi Fark Modeli) ayrıntılı olarak incelenmiştir. Diğer bazı modellere de çalışmamızda yer verilmiştir.

#### ***1. Hizmet Kalitesi Fark Modeli (SERVQUAL)***

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesi kavramını geliştirebilmek için bir takım araştırmalar yapmışlardır. Araştırmalarında mevcut literatürde hizmet kalitesini tüketicilerin nasıl değerlendirdiği ve değerlendirmede kullandıkları boyutların neler olduğu ile ilgili tatmin edici bilgilerin bulunmadığını gözlemlemişlerdir. Ayrıca boyutların farklı müşteri grupları için değişip değişmediği ve tüketici beklentilerini etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda da yeterli bilgilerin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu sebeple hizmet sektörü yöneticileri ve odak müşteri gruplarıyla görüşmeler yapılarak hizmet kalitesi kavramını geliştirmek amacıyla oluşturulacak model ile ilgili veriler toplamışlardır. Yapılan araştırmalar sonucunda hizmet kalitesi

tanımlaması yapılmış, hizmet kalitesi boyutları saptanmış ve tüketici beklentilerini etkileyen faktörler belirlenmiştir. Araştırmacılar yöneticilerin hizmet kalitesi anlayışıyla uygulamaları arasında ve tüketicinin hizmetten beklentileriyle algıları gerçek hizmet arasında bir takım farklılıkların (boşluk) olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle 'Boşluk Modeli'de denilen bu modelde beş adet boşluk belirlenmiştir (Devebakan ve Aksaraylı, 2003: 41).

**Birinci Boşluk;** Tüketicilerin beklentileri ile yöneticilerin tüketici beklentilerini algılamaları arasındaki farklılıklardır. Yöneticilerin tüketicilerin hizmet ile ilgili beklentilerini tam ve doğru olarak algılayamamalarından kaynaklanmaktadır. Pazar araştırmasının yapılmaması ya da yapılan araştırmalardaki bulguların yetersiz olması, yöneticiler ve tüketiciler arasındaki iletişim eksikliği bu farklılıklara neden olan etkenlerdir (Uyguç, 1998: 29).

**İkinci Boşluk;** Hizmet işletmelerinde yöneticilerin tüketici beklentilerine dair düşündükleri ile hizmet sunumuna yönelik belirledikleri standartlar arasındaki farklılıklardır. Hizmet kalitesine yönelik uygun olmayan vaatler, hedeflerin belirlenmemesi ya da eksik belirlenmesi ve görev standartlarındaki yetersizlik bu farklılıklara neden olmaktadır (Yılmaz ve diğerleri, 2007: 303).

**Üçüncü Boşluk;** Belirlenen kalite standartları ile hizmet sunumu arasındaki farklılıklardır. Bu farklılığa neden olan etkenler işletmede çalışan herkesten aynı performansı beklemek ve bunu standartlaştırmaktır. Bu farklılığın oluşmaması için belirlenen kalite standartları çok karmaşık olmamalı, çalışan herkes tarafından benimsenmeli ve örgüt kültürüne uygun olmalıdır (Bulgan ve Gürdal, 2005: 242).

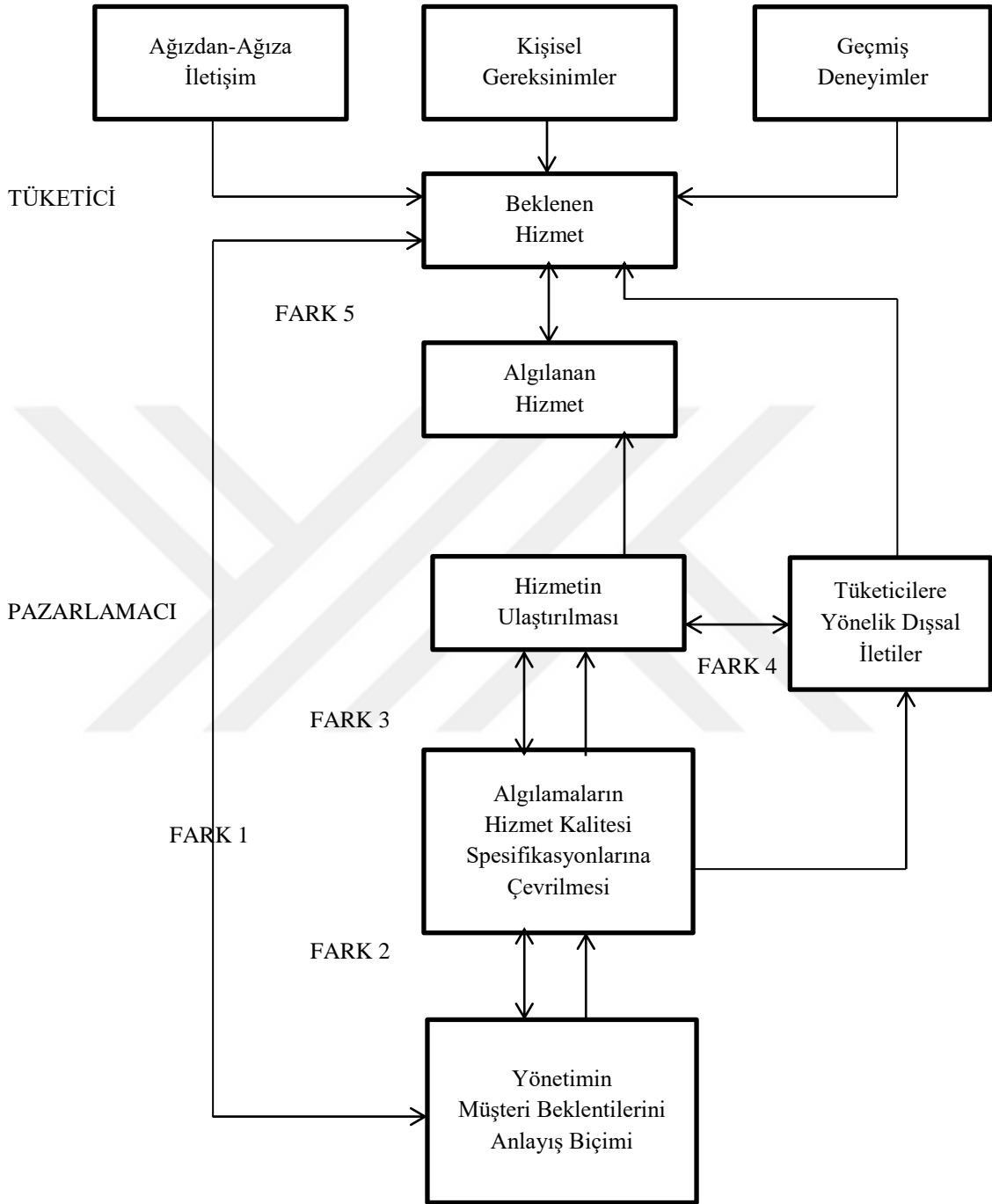
**Dördüncü Boşluk;** Hizmetin sunumuna ilişkin vaatlerle sunulan gerçek hizmetin arasındaki farklılıktır. Tüketici açısından kalite beklentilerinin en önemlilerinden biri işletmelere duyulan güvendir. Bu güven kaybının olamaması için bölümler arasında iletişimin sağlanması ve verilen vaatlerde aşırıya kaçılmaması gerekmektedir (Yılmaz ve diğerleri, 2007: 304).

**Beşinci Boşluk;** Beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki farktır. Araştırmacılar diğer dört boşluğun fark modelinin temelini oluşturan beşinci boşluğu meydana getiren başlıca nedenler olarak belirtmişlerdir. Aradaki fark olumlu olduğunda ya da fark olmadığında hizmet kalitesinden söz etmek mümkündür. Aksi durumda hizmette kaliteden söz etmek mümkün olmayacaktır (Uyguç, 1998: 32).

Hizmet kalitesi kavramı bu modele göre değerlendirildiğinde; hizmet işletmelerinin sunmuş olduğu hizmette kaliteden söz edebilmeleri için hizmetin kalitesine yönelik algılar ile beklentiler arasında fark olmamalıdır. Eğer bir fark olarsa da algılanan kalitenin beklentileri aşması gerekmektedir. Hizmet işletmeleri sundukları hizmette kaliteden söz etmek istiyorlarsa bu boşlukları iyi analiz edip gerekli önlemleri alarak farklılıkları ortadan kaldırmak durumundadırlar. Buraya kadar bahsettiğimiz hizmet kalitesi fark modeli Şekil 2.8’de açıklanmıştır.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry çalışmaları sonucunda oluşturdukları fark analizi modeli yardımıyla sayısal temelde hizmet kalitesinin ölçülmesi konusunda araştırmalarına devam etmişlerdir. Araştırmaları neticesinde SERVQUAL adını verdikleri standart bir ölçek geliştirmişlerdir. Parasuraman ve arkadaşları sayısal temelde hizmet kalitesini ölçmek için yaptıkları ilk çalışmalarında tüketici beklentilerini ve algılarını ayrı ayrı hesaplamışlardır. Bu şekilde hizmet kalitesi düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmacılar hizmet kalitesini; ‘Hizmet Kalitesi = Algılanan Hizmet – Beklenen Hizmet’ olarak formüle etmişler ve her soru önermesi için SERVQUAL skoru hesaplamışlardır (Rahman ve diğerleri, 2007: 41).

**Şekil 2.8. Hizmet Kalitesi Fark Modeli**



Kaynak: Öztürk, Sevgi Ayşe. (2003). Hizmet Pazarlaması. İstanbul: Hünkar Ofset. 4. Baskı.

On kalite boyutu üzerine geliştirilen ilk SERVQUAL ölçüm modelinde bu boyutların çeşitli yönlerini temsil eden doksan yedi madde oluşturulmuştur. Her madde iki ayrı ifade halinde tanımlanmıştır. İlk ifadelerde hizmetle ilgili genel beklentileri ölçmek amaçlanmıştır. İkinci ifadeler de ise hizmet kalitesi düzeyi değerlendirilecek olan işletmelerin performansını ölçmek amaçlanmıştır. İfadeler ‘*kesinlikle katılıyorum*’ ve ‘*kesinlikle katılmıyorum*’ arasında 7’li likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Beklentileri ölçen ifadeler ölçeğin ilk bölümünü, algılanan hizmet kalitesini ölçen ifadeler ise ölçeğin ikinci bölümünü oluşturmuştur. Daha sonra bu ölçek veri toplama ve değerlendirilme sürecinden geçirilmiştir. Bu süreçte amaç, ölçeği daha sade bir hale getirmek, güvenilirliği ve geçerliliği analiz etmektir. (Alakavuk, 2007: 333). Yapılan analizler sonucunda ölçüm için kullanılan on kalite boyutunun bazılarının birbiri ile bağlantılı olduğu ve bazı yeni boyutlara ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır. On boyutun bazılarının birleştirilerek ve iki yeni boyut oluşturularak toplam beş boyuttan oluşan yeni SERVQUAL ölçeği elde edilmiştir (Güven, 2010: 288). Beş hizmet kalitesi boyutu üzerine oluşturulan ikinci ölçek de iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin beklentilerinin ölçüldüğü yirmi iki ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise aynı yirmi iki ifade ile algılanan hizmet performansı ölçülmektedir. Her iki bölümde de 5’li likert ölçeği kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır. Böylelikle ilk önce tüketicilerin hizmet kalitesi beklentileri tanımlanmış, daha sonrada işletmenin algılanan kalitesi ölçülmeye çalışılmıştır. Her iki bölüm arasındaki ölçümlerin karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkan farklılıklar hizmet kalitesi olarak ifade edilmiştir. Bu ölçüm sonucunda üç durum söz konusudur. Bunlar (Filiz ve Kolukısaoglu, 2013: 255; Savaş ve Kesmez, 2014: 4);

- 1- Düşük Kalite: Beklenen Kalite > Algılanan Kalite
- 2- Yüksek Kalite: Beklenen Kalite < Algılanan Kalite
- 3- Doğru Kalite: Beklenen Kalite = Algılanan Kalite

Bu bağlamda SERVQUAL ölçeği boyutları Tablo 2.5’te açıklanmaktadır.

**Tablo 2.5. SERVQUAL Ölçeği Boyutları**

Boyutlar	Önermeler	Tanımlamalar
Fiziksel Varlıklar	1-4	Fiziksel tesisler, hizmeti sunmak için kullanılan araç ve donanım, personelin fiziki görünümü.
Güvenilirlik	5-9	Performansın tutarlılığını içerir. Firmanın hizmeti ilk defada doğru yapması ve verdiği sözü tutması anlamına gelir. Taahhüt edilen hizmetin kusursuz, güvenilir biçimde yerine getirme becerisi.
Heveslilik	10-13	Hizmetin sağlanmasında çalışanların istekli oluşu ile ilgilidir. Müşterilere karşı hevesli ve yardımsever olma, hizmeti zamanında ve çabuk yerine getirme.
Güvence	14-17	Şüpheli, risk ve tehlikeden uzak olma anlamına gelir. Çalışanların bilgili, nazik olması ve müşterilerde güven duygusu uyandırma becerileri.
Empati	18-22	Müşterinin ihtiyaçlarını anlamada çaba sarf etmeyi içerir. Müşterinin özellikli ihtiyaçlarını öğrenmeyi, düzenli müşterilerin farkında olmayı içerir. Firmanın müşterilere kişisel ilgi göstermesi ve duyarlılığı.

Kaynak: Çiçek, Recep ve İsmail Can Doğan. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. 11 (1): 199-217.

## ***2. Performansa Dayalı Hizmet Kalitesi Modeli (SERVPERF)***

Cronin ve Taylor hizmet kalitesini tüketici tarafından algılanan performans olarak değerlendirilmişlerdir. Hizmet kalitesini ölçmek için de sadece algılanan performansı ölçmenin yeterli olacağını savunmuşlardır. Cronin ve Taylor SERVQUAL modelinin hizmet kalitesini ölçmekte yetersiz olduğunu, nedeninin ise tüketicinin hizmeti almadan önce herhangi bir beklentisinin olmadığından ve ne bekleyeceğini bilmediğinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Bu sebeplerden yola çıkarak SERVQUAL modeline alternatif olarak yeni bir model geliştirmişlerdir. SERVPERF adını verdikleri bu model birçok noktada SERVQUAL modeline benzemektedir. Ancak SERVPERF modelini SERVQUAL modelinden ayıran en önemli fark, bu modelin sadece tüketicinin algıladığı performansı ölçmesidir. Performans temelli olarak geliştirilen bu model, SERVQUAL modelindeki yirmi iki ifadeyi aynen kullanmıştır. SERVQUAL modelinde hem beklenti hem de algılar için kullanılan bu ifadeler,

SERVPERF modelinde sadece algılanan hizmeti ölçmek için kullanılmıştır. Ayrıca araştırmacılar SERVQUAL modeli ile SERVPERF modeli arasındaki bir diğer farkın da boyutlar ile ilgili olduğunu söylemişlerdir. SERVPERF modelinin beş boyuttan değil, sadece tek boyuttan meydana geldiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak Cronin ve Taylor'ın aksine SERVPERF modelini kullanan bazı araştırmacılar bu modelinde beş boyuttan oluştuğunu iddia etmişlerdir. Bununla beraber diğer bazı araştırmacılar SERVPERF modelinin empati, güvenilirlik ve fiziksel görünüm olmak üzere üç boyutlu bir yapı olduğunu tespit etmişlerdir. Cui ve arkadaşları ise fiziksel görünüm ve diğerleri olmak üzere SERVPERF modelinin iki boyutunun olduğunu ileri sürmüşlerdir (Bülbül ve Demirer, 2008: 183; Koçoğlu ve Aksoy, 2012: 6; Aydın ve Yıldırım, 2012: 40).

### **3. DINESERV Modeli**

Stevens, Knuton ve Patton tarafından SERVQUAL modelinin yiyecek içecek işletmelerinin vermiş olduğu hizmete uyarlanmasıyla geliştirilmiştir. Model ilk geliştirildiğinde hizmetin ne olması gerektiği ile ilgili kırk önermeden oluşturulmuştur. Ayrıca demografik sorunların da bulunduğu modelde yedi aşamalı tutum ölçeği benimsenmiştir (Tavmergan, 2002: 130). Üzerinde çalışmalar yapılarak geliştirilen DINESERV modeli yirmi dokuz önerme ve yedi aşamalı ölçekten oluşan bir model olarak son şeklini almıştır. Ayrıca SERVQUAL modeline ait beş boyutu içermektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin hizmet kalitesinin tüketici gözüyle nasıl olduğunu belirlemek için kullanılan güvenilir bir modeldir. Hizmet kalitesinin ölçümüyle birlikte tüketicilerin yiyecek içecek işletmelerinden beklentilerinin belirlenmesini de sağlamıştır (Kılıç ve Eleren, 2009: 103).

### **4. Elektronik Hizmet Kalitesi Modeli (E-S-QUAL)**

Parasuraman, Zeithaml ve Malhotra tarafından 2005 yılında geliştirilen model, geçmişte yapılmış elektronik hizmet kalitesi çalışmalarını destekler nitelikte olup daha fazla temsil edici bilgiler içermektedir. SERVQUAL modeli geliştirilerek oluşturulan E-S-QUAL modeli dört boyuttan meydana gelmektedir. *İlk boyut*; bir siteye bağlanma hızı ve kolaylığı olarak tanımlanan *etkinlik* boyutudur. Tüketicilerin internette alışveriş yapmasını sağlayan faktör zaman ve güç tasarrufu olduğundan bu boyut oldukça önemlidir. *İkinci boyut*; tüketicilerin aradıkları malı veya hizmeti web sitesinde bulabilmeleri ve malın veya hizmetin söz verilen zamanda, güvenilir bir şekilde



tüketicie ulaştırılmasını ifade eden *yerine getirme* boyutudur. Hizmet kalitesi açasından önemli bir boyuttur. *Üçüncü boyut*; web sitelerinin teknik işlevlerinin düzgün çalışması ile ilgili olan *sistem uygunluğu* boyutudur. *Dördüncü boyut*; müşteri bilgilerinin korunması ve web sitesinin güvenliği ile ilgili *gizlilik/güvenlik* boyutudur. Bu boyut sitenin genel kalitesi ile yakından ilgilidir (Güllülü ve diğeri, 2016: 124).

### **5. Yükseköğretim Hizmet Kalitesi Modeli (HEdPERF)**

Firdaus tarafından 2005 yılında sadece yükseköğretim kurumlarında hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilmiştir. Performans temelli olan bu model alanındaki diğeri modellere göre daha kapsamlıdır. SERVPERF modelinden yola çıkarak geliştirilen bu modelde bulunan 41 ifadenin 13 tanesi SERVPERF modelinden uyarlanmıştır. Diğeri ifadeler ise literatür araştırması, odak grup görüşmeleri ve uzman görüşleri gibi nitel çalışmalar sonucunda belirlenmiştir. Yedi aşamalı likert tipi ölçek kullanılmıştır. Başlangıçta dört boyutta değerlendirilen model daha sonra altı boyutta değerlendirilmiştir. Bu modelde amaç öğrencilerin, yükseköğretim kurumlarını akademik olmayan özellikleri, akademik özellikleri, erişilebilirliği, imajı, sunduğu programlar ve empati kurabilme yeteneği açısından beraber değerlendirmesidir (Bektaş ve Akman, 2013: 124).

### **6. PRIVHEALTHQUAL Modeli**

Hizmet kalitesinin en sık ölçüldüğü sektörlerden biri de sağlık hizmeti sektörüdür. Sağlık hizmetinde hizmet kalitesini ölçen modellerin yeterli olmadığı kanısına varan Ramsaran-Fowder özel bir hastanede yaptığı çalışmada SERVQUAL modelini temel alarak sağlık hizmetinde kullanılmak üzere yeni bir model geliştirmiştir. PRIVHEALTHQUAL adı verilen bu model yedi boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar (Dölarıslan ve Özer, 2014: 35):

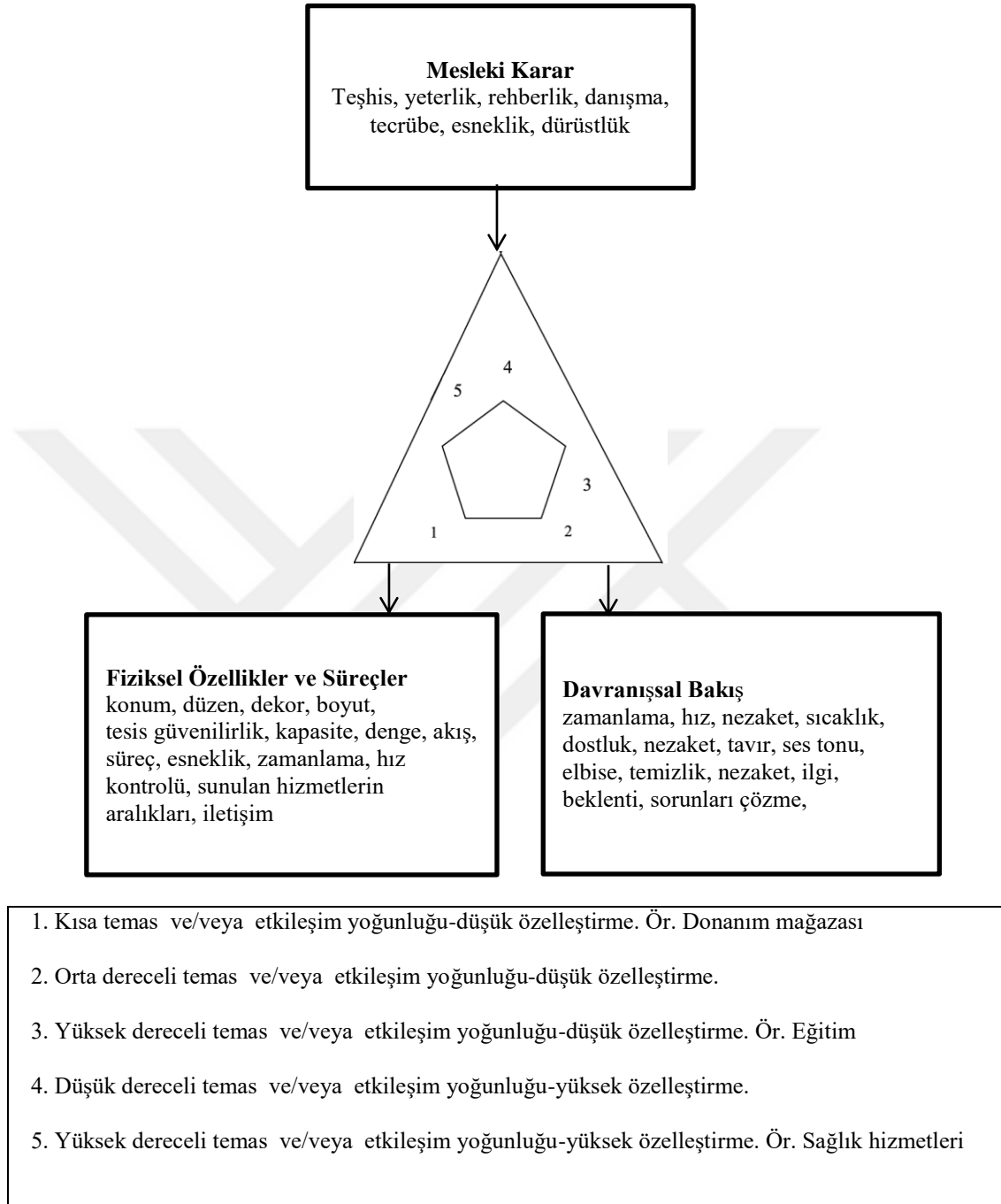
- Somutluk/Görünüm: Sağlık kurumunun imajı, fiziksel özellikleri ve görünümünü kapsar.
- Güvenilirlik/Adil ve Eşit Tedavi: Verilen hizmetin güvenilir, doğru ve herkese eşit bir biçimde yerine getirmesidir.
- Heveslilik: Hastalara hizmet ve yardım etme konusundaki istekliliği ifade etmektedir.

- Güvence/Empati: Personelin hastalarda güven uyandırması ve hastalara gösterilen bireysel ilginin düzeyini belirtir.
- Temel Tıbbi Hizmetler/Profesyonellik/Beceri/Yeterlilik: Verilen sağlık hizmetinin uygunluğu, etkililiği, hastaya olan faydası, eğitim ve deneyim seviyesi olarak ifade edilmektedir.
- Ekipman ve Kayıtlar: Fiziksel ekipmanı ve hasta geçmişinin hatasız olarak kaydının tutulmasını kapsamaktadır.
- Bilgi Verme: Hastalara istenilen bilgilerin eksiksiz ve uygun bir şekilde verilmesi.

### ***7. Hizmet Kalitesi Yönetimi Modeli***

Haywood ve Farmer'ın çalışmaları sonucunda oluşturulan model, hizmet işletmelerinin tüketici tercihlerini ve beklentilerini tutarlı bir şekilde karşılamasıyla yüksek hizmet kalitesine sahip olabileceğini ifade etmektedir. Hizmet kalitesinin ölçümünden çok yönetimi ile ilgilenen bu modele göre hizmetin genel anlamda üç özelliği vardır. Kendi içerisinde birçok faktörden oluşan bu özellikler; fiziksel özellikler ve süreçler, insanların davranışları ve mesleki kararlardır (Seth ve diğerleri, 2004: 919). Bu model Şekil 2.9'da açıklanmıştır.

**Şekil 2.9. Hizmet Kalitesi Yönetimi Modeli**



Kaynak: Seth, Nitin., S.G. Deshmukh ve Prem Vrat. (2004). Service Quality Models: A Review. International Journal of Quality & Reliability Management. 22(9): 913-949.

### 2.2.9. Hizmet Kalitesinin İşletmeye Faydaları

Hizmet işletmeleri için oldukça önemli olan hizmet kalitesinin işletmelere sağladığı faydalar genel olarak dört ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar (Genç, 2009: 148; Tekeli, 2001: 142):

**Müşteri Sadakati:** Hizmet kalitesinin artması tüketicilerin memnuniyetini artırmakla beraber işletmenin imajı için de önemlidir. Hizmetin kalitesinden memnun kalan müşteri aynı hizmeti almak için aynı işletmeyi tekrar tercih etmektedir. Ayrıca alınan kaliteli hizmetin başka insanlarla paylaşılması işletmenin diğer müşteriler tarafından da tercih edilmesini sağlayacaktır. Böylece işletmenin imajı hakkında olumlu düşünceler ağızdan ağıza yayılarak müşteri sadakati açısından işletmeye önemli avantajlar sağlayacaktır.

**Fiyat Rekabetinden Kaçınma:** Hizmet kalitesi düşük olan işletmeler hem müşteri çekebilmek hem de olumsuz işletme imajını değiştirebilmek için fiyat indirimine gitmek zorunda kalabilirler. Ancak hizmet kalitesi yüksek olan işletmeler rekabetçi piyasada fiyat rekabetinden kaçınarak potansiyel gelirlerini en üst düzeye çıkarabilirler. İşletmelerin belirleyeceği fiyat politikaları vermiş oldukları hizmetin kalitesi ile doğru orantılıdır.

**Nitelikli İşgören ile Çalışma:** Hizmet kalitesini belirleyen etmenlerin başında şüphesiz işgörenler gelmektedir. İşini seven, hızlı ve motivasyonu yüksek işgören hizmet kalitesinin artmasını sağlamaktadır. Hizmet kalitesi yüksek olan işletmelerin imajı olumlu ve karlılığı da yüksektir. Nitelikli işgörende kendini bu tip işletmelerle özdeşleştirmek ister.

**Düşük Maliyet:** Hizmet sunumunda yapılacak hataları telafi etmek için yapılacak harcamalar ek maliyet getirmektedir. Hizmet kalitesine ve mükemmelliğe önem veren işletmelerde ek maliyet gerektirecek harcamalara yer verilmeyecektir.

### 3. BÖLÜM

#### YIYECEK-İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ HİZMET KALİTESİ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yiyecek içecek işletmeleri sadece yeme içme hizmeti sunan işletmeler olarak faaliyetlerini sürdürmekteydi. Ancak, insanların gelir düzeyinde ve boş zaman zarfındaki artışlar, kültürler arası etkileşim gibi sebepler insanların bu işletmelerden yeme içme hizmetinin yanında farklı hizmet beklемelerine neden olmuştur. Bu beklentilere cevap verme durumunda kalan işletmeler insanların eğlenebileceği, dinlenebileceği, grup halinde vakit geçirebilecekleri aynı zamanda da yeme içme ihtiyacını karşılayabilecekleri işletmeler halini almıştır. Böylece insanlar bu işletmeleri daha fazla kullanmaya başlamışlardır.

İnsanların yiyecek içecek işletmelerini kullanma sıklıkları arttıkça işletme sayılarında da artış meydana gelmiştir. Böylelikle rekabet ortamı oluşmuş, işletmeler daha iyi hizmet verebilmek için yarışır hale gelmiştir. Rekabet ortamında işletmelerin avantaj sağlayabilmeleri için ise hizmette kalite unsuru en önemli faktörlerden biri olmuştur. Verilen hizmetin kaliteli olması ve bu kalitenin sürekli artırılması müşteri sadakatini oluşturmaktadır. Ayrıca hizmetin kalitesi doğal reklam aracı olmakta, insanların tavsiyesi ile yeni müşteri kazanılmasını sağlamaktadır.

İşletmeler için hayati öneme sahip olan hizmet kalitesinin sürekli geliştirilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Ölçülmesi oldukça zor olan hizmet kalitesinde, genellikle müşterilerin hizmetten duydukları memnuniyet derecesi belirleyici olmaktadır. Ancak hizmeti sunan çalışanların hizmet kalitesi algılamaları da sunulacak hizmetin kalitesinin belirlenmesinde oldukça önemlidir. Çalışanların kaliteden ne anladığı, müşteri-çalışan ilişkisinde nasıl davranılması gerektiği, müşteriye şaşırtacak ve memnun edecek hizmet sunumunun ne olduğu, hizmet kalitesini belirleyen önemli etkenlerdir. Bu etkenlerin hepsi çalışanlarla ilgili etkenlerdir.

Bu çalışmada, Tokat ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf-lüks restoranlarda çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ölçülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, değişkenleri ve hipotezleri, yöntemi, evreni ve örnekleme, bulguları ve bu bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Ankete dayalı alan araştırması sonucunda elde edilen veriler analize hazır

hale getirilmiştir. Bu veriler SPSS Statistics 21 paket programı kullanılarak geçerlilik ve güvenilirlik testinden geçirilmiştir. Daha sonra, t-testi ve ANOVA testi kullanılarak çalışanların demografik özelliklerine göre hizmet kalitesi algılamalarında farklılık olup olmadığı analiz edilerek yorumlanmıştır. Son olarak ise çalışmadan elde edilen sonuç açıklanmış ve hizmet kalitesinin artırılması için öneriler sunulmuştur.

### **3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmanın amacı, Tokat ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf –lüks yiyecek içecek işletmelerinde (kapasitesi en az yüz elli kişilik, tam servis ve nitelikli hizmetin uygulandığı işletmeler) çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek ve hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılıklarını araştırmaktır.

Bu çalışma, yiyecek içecek işletmelerine hizmet kalitesiyle ilgili; güncel verilerin sağlanması, verilerin analiz edilmesi ve hizmet kalitesini artırıcı öneriler geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda elde edilen veriler toplanıp, analiz edilip değerlendirilerek Tokat ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılmasına katkı yapması açısından da önemlidir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma, Tokat ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf-lüks restoranlarda çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını ölçmektedir. Tokat ili, merkez ilçeye birlikte 12 adet ilçeye sahiptir. Ancak zaman ve finansal kısıtlılıklar nedeniyle araştırmanın veri toplama alanı sadece merkez ilçede faaliyet gösteren işletmeleri kapsamaktadır. Hizmet kalitesi kavramı, bu işletmelerde çalışanlara hizmet kalitesi algılamalarıyla ilgili olarak sorulmuştur. Kullanılan formda 25 adet önerme kullanılmıştır.

Ayrıca araştırmada bazı sınırlılıklarda bulunmaktadır. Eksik doldurulan anket formları ve tutarsız yanıt verildiği tespit edilen anket formları kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca bazı işletmelerin anket çalışmasına katılmayı kabul etmemesi ve kabul eden işletmelerde ise bazı personelin ankete cevap vermemesi nedeniyle, çalışma sadece araştırmaya katkı sunmak için anket formuna cevap veren işletmelerle ve çalışanlarla sınırlı kalmıştır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmada bağımsız değişken olarak 8 adet demografik özellik bulunmaktadır. Bağımlı değişken ise yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların hizmet kalitesi ile ilgili algılarını yansıtan 25 adet önermeden meydana gelmektedir.

Çalışmada test edilecek olan hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

**Hipotez 1:** Çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile cinsiyet durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Hipotez 2:** Çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile sektör eğitimi ve hizmet kalitesi eğitimi alıp almama durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Hipotez 3:** Çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile işletmedeki görevleri ve yaş durumları arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Hipotez 4:** Çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur.

**Hipotez 5:** Çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile iş yeri çalışma süreleri ve sektör çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

### 3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Hizmet kalitesi kavramının geniş anlam ifade etmesi, hizmet kalitesi değerlendirmesinin zorluğu ve kalite olgusunun insanlar tarafından farklı farklı algılanması, hizmet kalitesi ölçümünü oldukça zorlaştırmaktadır. Günümüze kadar yapılan araştırmalar ve çalışmalar neticesinde birçok hizmet kalitesi ölçme yöntemi geliştirilmiştir. Ancak içlerinden en fazla kabul gören Parasuraman ve arkadaşlarının çalışmaları sonucunda oluşturulan, zamanla geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. Çalışmamızda birincil verilerin elde edilmesinde kullanılan yöntem, SERVQUAL ölçeği kullanılarak hazırlanan anket yöntemidir.

Anket yöntemi ile elde edilen veriler SPSS Statistic 21 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ortalama, frekans ve yüzde kullanılarak veriler değerlendirilmiş ve demografik özelliklere yönelik bulgular elde edilmiştir. Ayrıca aritmetik ortalama kullanılarak çalışanların hizmet kalitesi algılamalarına yönelik ifadelerin merkezi eğilim ölçüleri belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha

sonra demografik özelliklere göre hizmet kalitesi algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır.

### 3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Tokat İli'nde faaliyet gösteren birinci sınıf lüks yiyecek içecek işletmelerinde görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Anket çalışmamızın yapıldığı 2016 yılı Ekim-Kasım-Aralık aylarında, Tokat İli'nde faaliyet gösteren 13 birinci sınıf lüks yiyecek içecek işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerdeki işgörenlerin sayısını belirlemek amacı ile yöneticiler ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde belirtilen tarihler arasında Tokat İli'nde faaliyet gösteren birinci sınıf lüks yiyecek içecek işletmelerinde işgören sayısının 272 kişi olduğu sonucu elde edilmiştir.

Sosyal bilimlerde, evreni temsil edebilecek örneklem sayısını belirleyebilmek için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu teknikler içerisinde en fazla 'Cochran' tarafından geliştirilen teknik kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 126). Çalışmamızın örneklem büyüklüğü bu tekniğe göre hesaplandığında evreni temsil edebilecek örneklem sayısının %95 güven aralığında 159 kişi olduğu tespit edilmiştir.

Hazırlanan anket formu evrenin tamamına uygulanmak istenmiştir. Ancak, 13 işletmeden ikisi iş yoğunluğu nedeni ile anket çalışmamıza katılmak istemediğini bildirmiştir. Çalışmamıza katılan 11 işletmede ise işgören sayısı 236 kişidir. 11 birinci sınıf lüks işletmeye 236 adet anket formu bırakılmıştır. İşgören tarafından doldurulan 218 adet anket formundan 7 tanesi eksik doldurulduğu için, 4 tanesi ise tutarsız cevap verildiği tespit edildiği için kapsam dışı bırakılarak toplam 207 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu sebeple anketin geri dönüş oranı %76 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.4.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmamızın birinci ve ikinci kısmında kullanılan ikincil verilerin toplanması tarama yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Bu yöntemde kitaplar, makaleler ve bilimsel yayınlar, ayrıca bugüne kadar konuyla ilgili yazılmış tezler incelenmiş, gerekli görülenler veri elde etmek amacıyla kullanılmıştır.

Çalışmamızın üçüncü ve son kısmında kullanılan birincil verilerin elde edilmesi, konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalardan ve SERVQUAL ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan anket formu ile sağlanmıştır. Oluşturulan anket formu iki



bölümden meydana gelmektedir. Anket formunun ilk kısmında, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorulara yer verilmiştir. Ayrıca sektördeki sorunların çözümüne ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik, katılımcıların düşüncelerinin sorulduğu iki adet soruya da bu bölümde yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümünde ise işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarını ölçmeye yönelik 25 adet ifadeye yer verilmiştir. Katılımcıların bu ifadelere ne derece katıldıklarını belirlemek amacıyla Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum.

### **3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE YORUMLANMASI**

Araştırmanın bu bölümünde Tokat İli'nde faaliyet gösteren birinci sınıf-lüks yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların hizmet kalitesi algılamaları analiz edilmiştir. Yapılan bu analizler ışığında elde edilen sonuçlar tablolar halinde gösterilerek yorumlanmıştır. Öncelikle anket formunu cevaplayarak çalışmaya katkı sağlayan sektör çalışanlarının demografik özellikleri incelenmiştir. Bu özelliklerin frekansları ve yüzdelik karşılıkları kullanılarak yorumlanması yapılmıştır. Daha sonra ölçekte yer alan 25 ifadenin her birinin merkezi eğilim ölçütlerinin değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak ise hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA ve t-testi kullanılarak tablolar halinde gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

#### **3.5.1. Çalışanların Demografik Özellikleri**

Anket formuna cevap veren katılımcıların demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 3.1. de gösterilmektedir.

Anketin birinci bölümünde çalışanlara yöneltilen demografik özelliklere yönelik sorularla katılımcıların cinsiyeti, işletmedeki görevi, yaşı, eğitim durumu, işletmede ve sektörde kaç yıldır çalıştıkları, sektörle ilgili ve hizmet kalitesi ile ilgili eğitim alıp almadıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Frekans (Toplam 207)	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	163	78,7
	Bayan	44	21,3
<b>İşletmedeki Göreviniz</b>	Yönetici	16	7,7
	Garson	67	32,4
	Aşçı	19	9,2
	Barista	6	2,9
	Komi	49	23,7
	Aşçı Yardımcısı	5	2,4
	Bulaşıkçı-Temizlikçi	8	3,9
	Diğer	37	17,9
<b>Yaşınız</b>	18-22 Yaş	103	49,8
	23-27 Yaş	45	21,7
	28-32 Yaş	24	11,6
	33-37 Yaş	11	5,3
	38 Yaş ve Üzeri	24	11,6
<b>Eğitim Durumunuz</b>	İlköğretim	34	16,4
	Lise	106	51,2
	Önlisans	37	17,9
	Lisans	30	14,5
	Lisansüstü	0	0
<b>Kaç Yıldır Bu İşletmede Çalışıyorsunuz?</b>	1 Yıl ve Altı	115	55,6
	2-5 Yıl	63	30,4
	6-9 Yıl	14	6,8
	10-13 Yıl	9	4,3
	14 Yıl ve Üstü	6	2,9
<b>Kaç Yıldır Yiyecek İçecek Sektöründe Çalışıyorsunuz?</b>	1 Yıl ve Altı	60	29
	2-5 Yıl	69	33,3
	6-9 Yıl	35	16,9
	10-13 Yıl	20	9,7
	14 Yıl ve Üstü	23	11,1
<b>Yiyecek İçecek Sektörü ile İlgili Eğitim Aldınız mı?</b>	Evet	83	40,1
	Hayır	124	59,9
<b>Hizmet Kalitesi ile İlgili Eğitim Aldınız mı?</b>	Evet	81	39,1
	Hayır	126	60,9

Tablo 3.1’de katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular yer almaktadır. Ankete cevap veren çalışanların cinsiyetlerine bakıldığında %78,7’sinin erkeklerden %21,3’ünün ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak çalışanların büyük bir çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Katılımcıların işletmedeki görevleri incelendiğinde çalışanların 32,4’ünün garson, 23,7’sinin komi olduğu görülmektedir. Garson ve komi olarak çalışanların toplam oranının %56,1 olduğu ve tüm çalışanların yarısından fazlasının garson ve komiden oluştuğu anlaşılmaktadır. Çalışanların geriye kalan %44,9’unun görevlerine bakıldığında; %17,9’unun kendisini anket formunda belirtilen 7 unvanın dışında bir görevle ifade ettiği görülmektedir. Ayrıca çalışanların %9,2’sinin aşçı, %7,7’sinin yönetici, %3,9’unun bulaşıkçı-temizlikçi, %2,9’unun barista ve %2,4’ünün aşçı yardımcısı olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların yaş guruplarına bakıldığında, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%49,8) 18-22 yaş aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. %21,7’si ise 23-27 yaş aralığında çalışanlardan oluşmaktadır. 38 yaş ve üzeri çalışanlarla, 28-32 yaş aralığında çalışanların oranının (%11,6) eşit olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların %5,3’ünü ise 33-37 yaş aralığında çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların yaşı ile ilgili elde edilen bulgulara göre yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların ilerleyen yaşlara oranla daha genç yaşlarda sektörde çalışmayı tercih ettiklerini söylemek mümkündür.

Anket formunu cevaplayan çalışanların eğitim durumları incelendiğinde en fazla %51,2 ile lise mezunu çalışanın olduğunu söylemek mümkündür. Bunu %19,7 ile ön lisans, 16,4 ile ilköğretim, 14,5 ile lisans mezunları takip etmektedir. Eğitim durumu konusunda en dikkat çekici durum ise lisansüstü eğitim alan hiç kimsenin bulunmamasıdır.

Çalışanların işletmede çalışma sürelerine yönelik sorulan soruya verilen cevaplara göre; çalışanların %55,6’sı 1 yıl veya daha az süre içerisinde işletmede çalıştıklarını, %30,4’ü ise 2 ile 5 yıl arası buldukları işletmede çalıştıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca %6,8’inin 6 ile 9 yıl arası, %4,3’ünün 10 ile 13 yıl arası, %2,9’unun ise 14 yıl veya daha fazla yıl bulunduğu işletmede çalıştığı anlaşılmaktadır. İşletmede çalışma süresi ile ilgili soruya verilen cevaplardan yola çıkarak; çalışanların

aynı işletmede uzun süre çalışmadığı, uzun süre çalışanların sayısının çok az olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anket formunda, çalışanlara yiyecek içecek sektöründe kaç yıldır çalıştıklarına dair bir soru da yöneltilmiştir. Verilen cevaplara göre 2 ile 5 yıl arasında sektörde çalışanların oranı 33,3'tür. Sırasıyla %29 ile 1 yıl ve daha az süre çalışanlar, %16,9 ile 6 ile 9 yıl arası çalışanlar, 11,1 ile 14 yıl ve daha fazla yıl çalışanlar, %9,7 ile 10 ile 13 yıl arası çalışanlar izlemektedir.

Son olarak ise çalışanlara yiyecek içecek sektörü ile ilgili ve hizmet kalitesi ile ilgili eğitim alıp almadıkları sorulmuştur. Verilen cevaplara göre çalışanların %40,1'i yiyecek içecek sektörü ile ilgili eğitim aldığını ifade ederken %59,9'u sektör ile ilgili herhangi bir eğitim almadığını ifade etmiştir. Hizmet kalitesi eğitimi ile ilgili verilen cevaplara göre ise çalışanların %39,1'i hizmet kalitesi eğitimi alırken, %60,9'u hizmet kalitesi eğitimi almadığını ifade etmiştir. Sonuç olarak her iki konuda eğitim almayanların çoğunlukta olduğunu söylemek mümkündür. Bu da hizmet kalitesi açısından olumsuz sonuçlara sebep olabilecek bir unsurdur.

### **3.5.2. Çalışanların Hizmet Kalitesi Algılama İfadelerinin Merkezi Eğilim Ölçüleri**

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bulgular, anket formunu cevaplayan çalışanların hizmet kalitesi ile ilgili ifadelere ne derece katıldıkları hakkında bilgi vermektedir. Bulgular, aritmetik ortalamalar kullanılarak yorumlanmıştır. Bu bulgular Tablo 3.2'de gösterilmektedir.

Tablo 3.2'deki bulgulara baktığımızda, çalışanlar tarafından en fazla katılımın olduğu hizmet kalitesi ifadesinin (4,26) ortalama ile 'işletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır' olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; (4,217) ortalama ile 'işletme müşteriye güvenli bir ortam sunar', (4,202) ortalama ile 'çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar', aynı ortalama (4,202) ile 'çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir' ve (4,198) ortalama ile 'çalışanlar müşterilere saygılı davranır' ifadeleri takip etmektedir. Tabloya daha detaylı baktığımızda, genel olarak, çalışanların davranışlarıyla ilgili ifadelerin katılımın en fazla olduğu ifadeler olduğunu görmek mümkündür.

**Tablo 3.2. İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılarına Yönelik İfadelerin Merkezi Eğilim Ölçüleri**

İfadeler	Frekans	Mod	Medyan	Standart Sapma	Aritmetik Ortalama	Arit. Ort. Sıralaması
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	207	4	4	1,166	3,715	25
İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.	207	5	4	1,085	4,101	13
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	207	4	4	1,229	3,724	24
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	207	4	4	1,110	3,937	23
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	207	5	4	1,096	3,971	22
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	207	5	4	1,030	4,033	20
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	207	5	4	,975	4,120	11
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	207	5	4	,929	4,260	1
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	207	5	4	,964	4,202	4
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	207	5	4	1,039	4,178	6
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	207	5	4	,948	4,217	2
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	207	4	4	1,074	4,029	21
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	207	4	4	,982	4,101	12
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	207	5	4	1,048	4,043	19
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir.	207	5	4	1,019	4,096	14
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	207	5	4	,943	4,202	3
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	207	5	4	1,024	4,096	15
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	207	5	4	1,027	4,058	18
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	207	5	4	,976	4,164	8
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	207	5	4	,960	4,135	9
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	207	5	4	,997	4,198	5
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	207	5	4	1,000	4,135	10
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisinde.	207	5	4	,947	4,169	7
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	207	5	4	1,026	4,067	17
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	207	5	4	1,050	4,091	16

Ayrıca katılımın en az olduğu ifadeler incelendiğinde; (3,715) ortalama ile ‘işletme modern araç ve donanıma sahiptir’ katılımın en düşük olduğu ifadedir. (3,724) ortalama ile ‘işletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır’, (3,937) ortalama ile ‘işletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir’, (3,971) ortalama ile ‘işletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir’ ve (4,029) ortalama ile ‘verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur’ ifadeleri sırasıyla katılımın en az olduğu ifadeler olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulardan hareketle, işletmelerin vaat ettikleri hizmetleri belirtilen sürede, doğru olarak ve eksiksiz olarak yerine getirdiklerine yönelik ifadelerle katılımın az olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.5.3. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, ölçeğin kullanılmasıyla elde edilen sonuçların duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı olması anlamını taşımaktadır. SERVQUAL tipi ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach tarafından geliştirilen, ‘ $\alpha$ ’ (Cronbach Alpha) katsayısı kullanılarak test edilir. ‘ $\alpha$ ’ katsayısının yüksekliği ölçekte bulunan maddelerin birbirlerine ne ölçüde duyarlı ve birbirleri ile ne ölçüde tutarlı olduğunu göstermektedir (Savaş ve Kesmez, 2014: 8). Cronbach Alpha katsayısının yükseklik düzeyi sadece ölçeğin güvenilirliği açısından değil aynı zamanda ölçeğin yapısal geçerliliğini açısından da anlam ifade eder. 0-1 arasında değer alan Cronbach Alpha katsayısı 1 değerine yaklaştığı sürece, ölçüm aracının tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu anlamını da taşımaktadır. Cronbach Alpha katsayısına yönelik değerler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir ( Yaşar, 2014: 63).

$0,00 < \alpha < 0,40$  ölçek güvenilir değildir.

$0,41 < \alpha < 0,60$  ölçek nispeten güvenilirliktedir.

$0,61 < \alpha < 0,80$  ölçek orta düzeyde güvenilirliktedir.

$0,81 < \alpha < 1,00$  ölçek yüksek düzeyde güvenilirliktedir.

**Tablo 3.3. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha ile Temellendirilmiş Standart Ögeler	N
,962	,963	25

Çalışmamızın güvenilirlik analizine baktığımızda, Tablo3.3'ten elde ettiğimiz bulgulara göre; Cronbach's Alpha katsayısının ( $\alpha$ ) 0,962 olduğu görülmekte, bu da bize ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu söylemektedir.

Ayrıca çalışmamızda güvenilirlik açısından her bir madde ve toplam arasındaki istatistikler Tablo 3.4'te ele alınmıştır. Tablonun ilk sütununda (Scale Mean if Item Deleted), ilgili maddenin ölçekten çıkarıldığında ölçek ortalamasının nasıl değişeceği her bir madde için ayrı ayrı gösterilmiştir. İkinci sütunda (Scale Variance if Item Deleted), ilgili maddenin ölçekten çıkarılması durumunda ölçek varyansının nasıl değişeceği her bir madde için gösterilmiştir. Üçüncü sütunda ise (Corrected Item-Total Correlation), ilgili maddenin ölçekten çıkarılması halinde her bir madde ile toplam arasındaki korelasyonun nasıl değişeceği gösterilmiştir. Dördüncü sütunda (Squared Multiple Correlation), ilgili maddenin çıkarılması durumunda çoklu korelasyon karesinin ölçek genelindeki değişim oranları gösterilmiştir. Beşinci ve son sütunda ise (Cronbach's Alpha if Item Deleted), ilgili maddenin ölçek dışında kalması durumunda ölçeğin güvenilirlik katsayısının nasıl değişeceği gösterilmiştir. Bütün unsurlar göz önüne alındığında herhangi bir maddenin ölçek dışı kalma durumunda, ölçüm değerleri açısından genel anlamda fazla bir değişiklik olmadığı gözlemlenmektedir. Özellikle Cronbach's Alpha katsayısına baktığımızda herhangi bir maddenin ölçek dışında bırakılması durumunda güvenilirlik katsayısının '0,960', '0,961' ve '0,962' değerlerini aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca Tablo 3.4'ten elde ettiğimiz bulgulara göre; madde toplam korelasyon sayılarına baktığımızda değerlerin 0,537 ile 0,805 arasında olduğu, bununda istatistiksel olarak anlamlı bulunduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3.4. Her Bir Madde ve Toplam Arasındaki İstatistikler**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir	98,3382	320,642	,572	,597	,962
İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.	97,9517	317,765	,696	,700	,960
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır	98,3285	321,212	,526	,488	,962
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	98,1159	316,569	,711	,710	,960
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir	98,0821	316,212	,730	,691	,960
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur	98,0193	319,281	,694	,613	,960
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır	97,9324	321,937	,657	,632	,961
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır	97,7923	320,719	,730	,716	,960
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir	97,8502	317,575	,797	,772	,960
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında	97,8744	316,732	,759	,711	,960
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar	97,8357	318,109	,795	,794	,960
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	98,0242	318,014	,697	,581	,960
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır	97,9517	321,454	,666	,650	,961
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir	98,0097	316,815	,749	,739	,960
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir	97,9565	320,333	,672	,635	,961
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar	97,8502	318,516	,786	,700	,960
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	97,9565	321,197	,644	,668	,961
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	97,9952	318,791	,710	,774	,960
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir	97,8889	318,497	,759	,751	,960
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır	97,9179	317,425	,805	,751	,960
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır	97,8551	320,610	,680	,693	,961
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	97,9179	318,979	,725	,699	,960
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisinde dir	97,8841	318,326	,789	,735	,960
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir	97,9855	324,976	,537	,466	,962
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir	97,9614	321,358	,622	,509	,961



### 3.5.4. Çalışanların Demografik Özellikleri ve Hizmet Kalitesi Algılamaları Arasındaki Farklılığa Yönelik Testler

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ve ANOVA testi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. T-Testinde, *‘Birbirinden bağımsız iki örneklemin aynı değişkene ilişkin ortalamaları karşılaştırılarak, ortalamaları arasındaki farkın belirli bir anlamlılık oranında önemli olup olmadığı araştırılır’* (Gürbüz ve Şahin, 2015: 226). Cinsiyet, sektör eğitimi alıp almama durumu ve hizmet kalitesi eğitimi alıp almama durumu t-testi kullanılarak araştırılmıştır. P değerine (Sig. 2-Tailed) bakılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.  $P > 0,05$  ise anlamlı bir farklılığın bulunmadığı,  $P < 0,005$  ise anlamlı bir farklılığın bulunduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.5’te çalışanların cinsiyetine göre hizmet kalitesi algılamaları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; ‘işletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır’ ( $P = ,000$ ), ‘işletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleştirmektedir’ ( $P = ,035$ ), ‘işletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur’ ( $P = ,006$ ), ‘çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir’ ( $P = ,047$ ), ‘çalışanlar yeterli beceriye sahiptir’ ( $P = ,047$ ) değişkenlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Diğer değişkenlerin ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Genel olarak bakıldığında, ifadelerin büyük kısmında anlamlı farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre; ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile cinsiyet durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi ( $H_1$ ) kabul edilmiştir.

Tablo 3.6’da çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının, sektöre yönelik eğitim ve hizmet kalitesine yönelik eğitim alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre, çalışanların hizmet kalitesi algılamalarına yönelik değişkenlerin hiç birinde sektör eğitimi alıp almama durumu ile ilgili anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Yani sektöre yönelik eğitim alan işgörenler ile sektöre yönelik eğitim almayan işgörenlerin hizmet kalitesi ile ilgili algılamaları benzer düzeydedir.

**Tablo 3.5. Cinsiyet Durumu ile Hizmet Kalitesi Algılaması Arasındaki Farklılığa Yönelik Bağımsız T Testi**

İfadeler	Cinsiyet		
	t	df	Sig. (2-Tailed)
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	-1,393	205	,165
İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.	-,709	205	,479
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	-4,909	205	<b>,000</b>
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	-2,123	205	<b>,035</b>
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	-1,914	205	,057
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	-2,766	205	<b>,006</b>
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	-,641	205	,522
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	-,826	205	,410
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	-1,605	205	,110
Çalışanlar müşteriyi hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	-1,999	205	<b>,047</b>
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	-,794	205	,428
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	-1,704	205	,090
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	-1,305	205	,193
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	-1,149	205	,252
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir.	-1,462	205	,145
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	-,732	205	,465
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	-2,008	205	<b>,047</b>
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	-1,234	205	,219
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	-1,531	205	,127
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	-1,786	205	,076
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	-1,071	205	,285
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	-1,542	205	,125
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisinde.	-1,539	205	,125
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	-1,835	205	,068
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	-1,453	205	,148

**Tablo 3.6. Sektör Eğitimi ve Hizmet Kalitesi Eğitimi Alıp Almadığına Göre Hizmet Kalitesi Algulama Farklılığına Yönelik Bağımsız T Testi**

İfadeler	Sektör Eğitimi			Hizmet Kalitesi Eğitimi		
	t	df	Sig. (2-Tailed)	t	df	Sig. (2-Tailed)
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	1,053	205	,294	2,104	205	<b>,037</b>
İşletme fiziksel açıdan hoş görünümüne sahiptir.	1,253	205	,212	1,684	205	,094
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	-,939	205	,349	-,639	205	,524
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	,282	205	,778	,011	205	,991
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	,957	205	,340	1,346	205	,180
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	,301	205	,764	,865	205	,388
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	-,149	205	,882	-,114	205	,909
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	-,252	205	,802	-,479	205	,633
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	-,417	205	,677	-,950	205	,343
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	-,933	205	,352	- 1,999	205	<b>,047</b>
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	,143	205	,887	-,241	205	,810
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	,342	205	,733	,351	205	,726
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	,227	205	,820	,113	205	,910
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	,593	205	,554	,743	205	,458
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüme sahiptir.	-,141	205	,888	-,115	205	,908
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	,775	205	,439	,236	205	,814
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	1,525	205	,129	1,701	205	,091
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	,577	205	,564	1,292	205	,198
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	-,527	205	,599	,101	205	,919
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	,556	205	,579	1,493	205	,137
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	-,346	205	,730	,421	205	,674
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	-,315	205	,753	,717	205	,474
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisindeydir.	,294	205	,769	,646	205	,519
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	,882	205	,379	1,183	205	,238
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	-,488	205	,626	,754	205	,452

Ayrıca, yine Tablo 3.6’da çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının, hizmet kalitesi ile ilgili eğitim alıp almama durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. ‘İşletme modern araç ve donanıma sahiptir’ ( $P= ,037$ ) ve ‘çalışanlar müşteriyi hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir’ ( $P= ,047$ ) değişkenlerinin hizmet kalitesi eğitimi alma durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Diğer değişkenlerin ise hizmet kalitesi eğitimi alma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile sektör eğitimi ve hizmet kalitesi eğitimi alıp almama durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H2) kabul edilmiştir.

Yukardaki bulgular birbirinden bağımsız iki grubun test edildiği bağımsız t-testi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışmamızda bundan sonra elde edilecek bulgular için kullanılacak olan analiz yöntemi ise ikiden fazla bağımsız grubun test edildiği ANOVA testidir. ‘*Varyans analizi veya F Testi olarak bilinen ANOVA (Analisis of variance sözcüklerinin kısaltması) testi, grup ortalamaları ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılan testtir*’ (Gürbüz ve Şahin, 2015: 232).

Tablo 3.7’de çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının işletmedeki görevlerine ve yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının yaş guruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği değişkenlerin; ‘işletme modern araç ve donanıma sahiptir’ ( $P= ,030$ ), ‘çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir’ ( $P= ,039$ ) ve ‘işletme müşteriye güvenli bir ortam sunar’ ( $P= ,050$ ) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerin yaş guruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Tablo 3.7’de araştırılan, diğer bir değişken olan çalışanların işletmedeki görevleri ile hizmet kalitesi algılamaları arasında anlamlı farklılığın görüldüğü ifadelerin ise; ‘işletme modern araç ve donanıma sahiptir’ ( $P= ,006$ ) ve ‘işletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır’ ( $P= ,044$ ) olduğu anlaşılmıştır. Diğer ifadelerin işletmedeki görev ile arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna da bu testten elde edilen bulgulardan ulaşmak mümkündür. İşgörenlerin yaş durumu ve işletmedeki görevlerine göre hizmet kalitesi algılamalarına yönelik yapılan analiz sonucunda, ifadelerin büyük kısmında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile işletmedeki görevleri ve yaş durumları arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H3) kabul edilmiştir.

**Tablo 3.7. İşletmedeki Görev ve Yaş Durumuna Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi**

İfadeler	İşletmedeki Görevi			Yaş		
	F	df	Sig.	F	df	Sig.
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	2,961	206	<b>,006</b>	2,736	206	<b>0,30</b>
İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.	1,174	206	,319	1,638	206	,166
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	2,107	206	<b>,044</b>	1,454	206	,218
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	1,041	206	,404	1,688	206	,154
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	1,166	206	,324	1,161	206	,329
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	,873	206	,529	1,767	206	,137
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	,854	206	,544	,922	206	,452
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	1,184	206	,313	,858	206	,490
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	,610	206	,748	2,572	206	<b>,039</b>
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	,761	206	,621	,924	206	,451
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	,747	206	,633	2,419	206	<b>,050</b>
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	1,269	206	,267	1,907	206	,111
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	1,141	206	,339	1,585	206	,180
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	1,373	206	,219	1,209	206	,308
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir.	,519	206	,819	1,411	206	,231
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	1,182	206	,314	,772	206	,544
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	,905	206	,503	,367	206	,832
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	,865	206	,535	,276	206	,893
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	1,212	206	,298	,674	206	,611
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	,688	206	,682	,521	206	,720
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	,589	206	,764	,521	206	,904
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	,492	206	,840	,558	206	,693
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisindeydir.	,723	206	,652	,681	206	,606
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	1,434	206	,193	,976	206	,422
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	,371	206	,918	1,268	206	,284

**Tablo 3.8. Eğitim Durumuna Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi**

İfadeler	Eğitim Durumu		
	F	df	Sig.
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	,466	206	,706
İşletme fiziksel açıdan hoş görünümüne sahiptir.	,207	206	,892
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	1,299	206	,276
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	1,386	206	,248
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	2,689	206	<b>,047</b>
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	3,610	206	<b>,014</b>
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	1,805	206	,147
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	,573	206	,633
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	,742	206	,528
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	,251	206	,861
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	1,211	206	,307
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	,312	206	,817
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	1,200	206	,311
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	5,103	206	<b>,002</b>
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir.	4,810	206	<b>,003</b>
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	1,326	206	,267
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	3,451	206	<b>,018</b>
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	2,464	206	,064
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	1,441	206	,232
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	2,881	206	<b>,037</b>
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	2,629	206	,051
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	2,164	206	,093
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisinde.	2,865	206	<b>,038</b>
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	3,087	206	<b>,028</b>
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	1,833	206	,142

Tablo 3.8’de çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediği irdelenmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkarak 25 değişkenden 8 tanesinin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu değişkenler; ‘işletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir’ (P= ,047), ‘işletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur’ (P= ,014), ‘çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir’ (P= ,002), ‘çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüşe sahiptir’ (P= ,003), ‘çalışanlar yeterli beceriye sahiptir’ (P= ,018), ‘çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır’ (P= ,037), ‘çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisindedir’ (P= ,038), ve ‘çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir’ (P= ,028). Eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösteren değişkenlerin çoğunun çalışanların kendileri ile ilgili ifadeler olduğu anlaşılmaktadır. Geriye kalan 17 ifadede ise anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Bu sonuca göre, ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H4) kabul edilmiştir.

Tablo 3.9’da ise çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının işyerinde çalışma sürelerine ve sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. İşyeri çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösteren değişkenlerin, ‘çalışanlar yeterli beceriye sahiptir’ (P= ,038) ve ‘çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir’ (P= ,050) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer değişkenlerin çalışanların hizmet kalitesi algılamalarında işyeri çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediğini söylemek mümkündür. Sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık gösteren tek değişkenin ise ‘işletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır’ (P= ,018) olduğu görülmektedir. İşgörenlerin işyeri ve sektör çalışma sürelerine göre hizmet kalitesi algılamalarına yönelik ifadelerin büyük kısmında anlamlı farklılığın olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre, ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile iş yeri çalışma süreleri ve sektör çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H5) kabul edilmiştir.

**Tablo 3.9. İşyeri ve Sektör Çalışma Sürelerine Göre Hizmet Kalitesi Algılama Farklılığına Yönelik ANOVA Testi**

İfadeler	İşyeri Çalışma Süresi			Sektör Çalışma Süresi		
	F	df	Sig.	F	df	Sig.
İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.	1,614	206	,172	1,865	206	,118
İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.	,998	206	,410	1,769	206	,136
İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.	1,408	206	,233	3,068	206	<b>,018</b>
İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.	,430	206	,787	1,450	206	,219
İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.	,514	206	,725	,395	206	,812
İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.	,178	206	,950	,275	206	,894
İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	1,343	206	,255	,432	206	,785
İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.	1,398	206	,236	,413	206	,799
Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.	,678	206	,608	,283	206	,889
Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.	,433	206	,785	,125	206	,973
İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.	,960	206	,430	,253	206	,908
Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.	,999	206	,409	,203	206	,936
İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.	1,043	206	,386	,826	206	,510
Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	2,032	206	,091	,230	206	,921
Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüme sahiptir.	1,021	206	,398	,920	206	,453
Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.	1,599	206	,176	1,048	206	,384
Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.	2,595	206	<b>,038</b>	,976	206	,422
Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.	,975	206	,422	,515	206	,725
Müşteriler çalışana ihtiyaç duyduğu her an ulaşabilmektedir.	,499	206	,737	,551	206	,699
Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.	1,268	206	,284	,507	206	,731
Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.	,316	206	,867	,722	206	,578
Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.	1,159	206	,330	,476	206	,753
Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisinde.	1,000	206	,409	,985	206	,417
Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.	2,422	206	<b>,050</b>	1,243	206	,294
Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.	,623	206	,646	,318	206	,866



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda Tokat ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde, işgörenlerin hizmet kalitesi algılamaları irdelenmiştir. Literatür incelendiğinde bugüne kadar konu ile ilgili yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun müşteri odaklı olduğu tespit edilmiştir. Hizmeti sunan, müşterinin kalite algılamasına yön veren işgörenlerin hizmet kalitesi algılamaları ile ilgili pek fazla çalışmanın olmadığı anlaşılmıştır. Bu sebepten yiyecek içecek işletmelerinde, işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarını ölçmek ve demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde yiyecek içecek işletmeleri detaylı bir şekilde incelenmiş, ikinci bölümünde ise kalite ve hizmet kalitesi konuları ele alınmıştır. İlk iki bölümde; literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, konu ile ilgili gerekli tanımlamalar ve açıklamalar yapılarak çalışmanın teorik kısmı oluşturulmuştur. Üçüncü kısımda ise SERVQUAL ölçeği kullanılarak oluşturulan anket ile çalışmamızın amacı olan hizmet kalitesi ölçülmüştür. SERVQUAL ölçeği kullanılarak hazırlanan anket formunun ilk kısmında, işgörenlerin demografik özelliklerine yönelik sorular yer almaktadır. Aynı zamanda, bu bölümde ‘sektörde karşılaştığınız sorunlar nelerdir, sizce nasıl çözülür’ ile ‘hizmet kalitesinin artırılması için sizin önerileriniz nelerdir’ adı altında iki adet soru yöneltilmiştir. Anket formunun ikinci kısmında ise, işgörenlerin hizmet kalitesi algılamalarına yönelik 25 adet ifade yer almaktadır. Bu ifadeleri işgörenlerin ne düzeyde algıladığı ve algı düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, SPSS paket programında istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

İlk olarak, Tokat ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf-lüks yiyecek içecek işletmelerindeki işgörenlerin demografik özelliklerinden elde edilen bulgular incelenmiştir. Buna göre; çalışmamıza katkı sunan işgörenlerin büyük çoğunluğunun erkek olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların içerisindeki bayanların ise çalışanların ancak 1/5’i kadar olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçta bize yiyecek içecek işletmelerinde erkek işgörenlerin daha fazla tercih edildiğini ya da erkek işgörenlerin bayanlara göre daha fazla bu sektörü tercih ettiğini göstermektedir.

Yaş aralıkları incelendiğinde; katılımcıların hemen hemen yarısının 22 yaş ve daha küçük yaşta olduğu anlaşılmaktadır. 30 yaş üstü çalışanların sayısının ise oldukça

az olduğu görülmektedir. İnsanların daha çok genç yaşlarda yiyecek içecek işletmelerinde çalışmayı tercih ettiği, ilerleyen yaşlarda bu işletmelerde çalışmayı tercih etmediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu sonuca ulaşmadaki en büyük etken ise, özellikle servis kısmında çalışanların bu işi bir meslek olarak görmemesidir.

Eğitim durumu incelendiğinde; katılımcıların yarısından fazlasının lise eğitimi aldığı görülmektedir. Bu konudaki en dikkat çeken durumun ise lisansüstü eğitim alan çalışanın bulunmaması olmuştur. Ayrıca sektöre yönelik eğitim alanlar ve hizmet kalitesi ile ilgili eğitim alanların oranı birbirine çok yakın olsa da, her iki alanda da eğitim almayanların sayısının daha fazla olduğu anlaşılmaktadır.

İşletmede çalışma sürelerine bakıldığında; katılımcılardan %55'den daha fazlasının 1 yıldan daha az bir süre aynı işletmede çalıştığı, bunun da işgücü devir hızının yüksek olmasına sebep olduğu sonucu elde edilmektedir. İşgücü devir hızının yüksek olması işletmeye ekstra maliyet getirmekle beraber, hizmet kalitesinin düşmesine de neden olmaktadır. Sektör çalışma sürelerini incelediğimizde; 10 yıl ve üzeri aynı sektörde çalışanların oranının %20 civarında olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran, işgörenlerin yaşları ile ilgili bulgulardan elde edilen sonuçla paralellik göstermektedir. İlerleyen yaşlarda sektörde çalışmanın tercih edilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca anketin ilk kısmında sorulan 'sektörde karşılaştığınız sorunlar nelerdir, sizce nasıl çözülür' sorusuna verilen cevaplar detaylı şekilde incelenmiştir. Müşterilerin işgörenlere karşı sergiledikleri tavırların işgöreni rencide edici şekilde olması ve müşterilerin işgörenlere karşı anlayışsız olması en sık karşılaşılan cevap olmuştur. Genelde müşterilerin işgörenden beklediği empatinin, işgören tarafından da müşteriden beklendiği anlaşılmıştır. Bununla beraber; personelin sayı ve nitelik olarak eksik olması, takım ruhunun sağlanamaması ve bunların neden olduğu aşırı çalışma süreleri, sosyal hakların kısıtlanması, dikkatsizlik ve saygı-sevgi eksikliği sektörde en fazla karşılaşılan sorunlar olarak belirlenmiştir. Sorunların çözümüne yönelik katılımcılar tarafından verilen cevaplarda ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Katılımcı işgörenlere göre sektöre yönelik eğitimler sorunların çözümünde en büyük katkıyı sağlayacak unsur olarak belirtilmiştir. Bununla beraber, işgörenin sosyal haklarının verilmesi, çalışma saatlerinin ve ücretlerinin düzenlenmesi gerektiği sonucu da ortaya çıkmaktadır. Son olarak

müşterilerin de işgörenlere karşı daha sabırlı ve anlayışlı davranması gerektiği anlaşılmaktadır.

Anketin ilk bölümünde son olarak ‘hizmet kalitesinin artırılması için sizin önerileriniz nelerdir’ sorusu irdelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; hizmet kalitesinin artırılması için işgörenin iş huzuru sağlanmalı, hakları verilmeli ve iş ortamında mutlu olması sağlanmalıdır. Bu sonuç aslında bize, verilen hizmetin kaliteli olması ve bu kalitenin sürekli artırılması için gerekli olan en önemli unsurlardan birinin işgörenin memnuniyeti olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Çünkü hizmetin kaliteli olması için müşteri memnuniyeti sağlanmalı, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek içinde işgören memnuniyeti sağlanmalıdır. İşgörenin güler yüzlü olması, hizmeti zamanında ve doğru olarak sunması, hizmet sunarken istekli olması, ayrıca müşteriye karşı saygı çerçevesinde samimi olması işgörenin memnuniyet derecesine bağlıdır. İşgörenler için belirtilen bu unsurlar ne kadar yüksek düzeyde olursa müşteri memnuniyeti o kadar artacak, buna bağlı olarak ta hizmet kalitesi artacaktır. Genel olarak, hizmet kalitesi konusunda eğitim verilmesi, işyeri fiziksel özelliklerinin ve işyerinde kullanılan alet-ekipmanların günümüz teknolojisine uygun olması, iş yeri hijyeninin sağlanması, hizmet kalitesinin artırılması için elde edilen diğer bulgular olmuştur.

Anketin ikinci kısmında yer alan 25 adet ifade ile çalışanların hizmet kalitesi algılamalarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği *ANOVA* ve *t-testi* kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak bu testler uygulanmadan önce, aritmetik ortalama yöntemi ile hizmet kalitesi algılamalarının merkezi eğilim ölçüleri belirlenmiştir. En çok katılımın olduğu ifadelerin ‘işletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır’ ve ‘işletme müşteriye güvenli bir ortam sunar’ olduğu anlaşılmıştır. Katılımın en az olduğu ifadelerin ise, ‘işletme modern araç ve donanıma sahiptir’, ‘işletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır’ ve ‘işletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir’ olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; Tokat ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinin çok fazla modern olmadığını söylemek mümkündür. Bununla beraber, hizmetin söz verildiği sürede ve ilk defada doğru şekilde verilmediği anlaşılmaktadır. Bu unsurların; elde edilen verilerden yola çıkarak, verilen hizmetin kalitesini düşürdüğü sonucuna ulaşılmaktadır. İşletmeler verdikleri hizmetin kalitesini artırmak için, zamanında ve doğru olarak yapabilecekleri hizmetlin sözünü vermelidirler. Ayrıca, günümüz

teknolojisine uygun, modern görünüşe ve alet-ekipmana sahip olmalıdırlar sonucu ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyet durumu, sektör eğitimi ve hizmet kalitesi eğitimi alıp almama durumu gibi demografik özelliklere yönelik *bağımsız t-testi* uygulanmıştır. Test sonucunda cinsiyet durumuna göre bazı ifadelerde anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Sektöre yönelik eğitim alanlar ile almayanlar arasında ise hizmet kalitesi algılamalarına yönelik hiçbir ifade de farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Hizmet kalitesi eğitimi alan işgörenler ile almayan işgörenler arasında ise sadece iki ifade de farklılığın olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile cinsiyet durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H1) ve ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile sektör eğitimi ve hizmet kalitesi eğitimi alıp almama durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H2) kabul edilmiştir.

Çalışanların işletmedeki görevi, yaşı, eğitim durumu, sektörde ve işletmede çalışma sürelerine yönelik *ANOVA* testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular eğitim durumu hariç diğer demografik özelliklere göre hizmet kalitesi algılamalarının bir veya iki ifade de farklılık gösterdiği sonucunu vermektedir. En fazla farklılığın olduğu demografik özellik ise eğitim durumudur. Eğitim durumuna göre farklılık gösteren ifadeler ise çalışanların kendileri ile ilgili ifadelerdir. Çalışanların görünüşü, davranışı, bilgi ve becerisi, birbirleri ile olan ilişkilerine yönelik ifadelerin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Dolayısıyla çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile işletmedeki görevleri ve yaş durumları arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H3), ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H4) ve ‘çalışanların hizmet kalitesi algılamaları ile iş yeri çalışma süreleri ve sektör çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark yoktur’ hipotezi (H5) kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, her geçen gün sayısı artan yiyecek içecek işletmelerinin günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için dikkat etmeleri gereken en önemli unsurlardan biri verdikleri hizmetin kalitesidir. Emek-yoğun işletmeler olan yiyecek içecek işletmelerinde, hizmet kalitesinin düzeyi büyük oranda müşterilerle sürekli iletişim halinde olan işgörelere bağlı olarak değişmektedir. Her şeyden önce güler yüzlü bir karşılama, samimi ve içten davranma, temiz ve bakımlı bir dış görünüş, ilk izlenim olarak işletmeye karşı müşteride olumlu bir his uyandıracaktır. Servis esnasında

olabilecek hatalar sonucu müşteride oluşan memnuniyetsizlik, yine işgörenin tutum ve davranışlarıyla memnuniyete dönüşebilecektir. Bununla beraber; servisin zamanında, yemeklerin tadında, işletmenin modern olmasında vb. gibi konularda işletme kusursuz olsa da işgörenin olumsuz tutum ve davranışları müşterinin gözünde işletmenin itibarını düşürebilmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, yiyecek içecek işletmeleri için hizmet kalitesinin vazgeçilmez bir unsur olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesi için de işgören memnuniyetinin vazgeçilmez bir unsur olduğu gerçeğini söylemek mümkündür.

Çalışmamızın sonuçlarına göre; Tokat ilinde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin artırılması için düzenli eğitim programları geliştirilmelidir. Verilecek eğitimlerle; işgörenin her şeyden önce yaptığı işi bir meslek olarak görmesi sağlanmalı ve yaptığı iş sevdirmelidir. Müşteri ile olan iletişimin nasıl olması gerektiği konusunda da gerekli olan eğitim işgörene kesinlikle verilmelidir. Eğitim verilmesi gereken en önemli konulardan biri de işgörendeki ciddiyet problemidir. Yapılan iş; meslek olarak görülmediğinden, işgören tarafından geçici olarak yapılan bir iş olarak kabul edildiğinden önemli ölçüde ciddiyet problemlerine yol açmaktadır. Yapılan işi ciddiye almama ve müşteri ilişkilerindeki ciddiyetsizlik de hizmet kalitesindeki düşüslere neden olmaktadır.

Elde edilen sonuçlardan bir diğeri de işgören memnuniyetinin sağlanması için, verilecek eğitimlerle birlikte işgörenin sosyal haklarında gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğidir. Daha öncede belirtildiği gibi hizmet kalitesinin sağlanması için işgören memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. İşgören memnuniyeti de sosyal hakların iyileştirilmesiyle mümkün olacaktır. Yapılan işe göre maaşın dolgun olması, haftalık izinlerin düzenli olarak verilmesi, işin mevsimsellikten çok süreklilik arz etmesi, işgören sayısının yeterli derecede olması böylelikle aşırı iş yükü olmaması gibi konulara azami özen gösterilerek işgören memnuniyeti sağlanmalıdır.

Tokat ilinde faaliyet gösteren birinci sınıf-lüks yiyecek içecek işletmelerinde yapılan bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, araştırmanın kapsam ve sınırlılıklarında belirtilen unsurlar dikkate alınarak genelleştirilebilir. Ayrıca aynı sosyal ve kültürel özelliklere sahip merkezlere de genelleme yapılabilir. Konu ile ilgili daha sonra yapılabilecek çalışmalarda, işgörenler ile birlikte müşterilerinde hizmet kalitesi algılamaları ölçülerek farklılıklar değerlendirilebilir.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Acuner, Şebnem Akın. (2004). *Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü*. Ankara: MPM Yayınları
- Akbaba, Atilla. (2007). Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Yaklaşımlar. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık
- Aktaş, Ahmet. (2011). *Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- ve Bahattin Özdemir. (2007). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Alakavuk, Elif Deniz. (2007). Hizmet Kalitesi Değerlendirme Ölçeği: SERVQUAL. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, Remzi, Şuayip Özdemir ve Ömer Torlak. (2002). *Modern Pazarlama*. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Anderson, Kristin ve Ron Zemke. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet Sunmak*. Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.
- Arıkan, Aslıhan ve Melike Demirci Süzgün. (2014). *Gıda ile Temas Eden Madde ve Malzeme Üreten İş Yerleri İçin Hijyen Esasları ve İyi Uygulama Kılavuzu*. İstanbul: Yıkılmazlar Basın Yayın Prom. ve Kağıt San.Tic.Ltd.Şti.
- Arslan, Metin. (2016). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Ders Notları)*. Şanlıurfa.
- Aydın, Şule. (2007). Hizmet İşletmelerinde İşgören Çalışma Ahlakının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkileri. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Baransel, Atilla. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası
- Bell, Chip R. ve Ron Zemke. (1998). *Şapka Çıkarttıran Hizmet Yönetimi*. Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları.
- Bilici, Saniye. (2008). *Toplu Beslenme Sistemleri Çalışanları İçin Hijyen El Kitabı*. Ankara: Klasmat Matbaacılık.
- , Fatih Uyar, Yasemin Beyhan ve Fatma Sağlam. (2008). *Besin Güvenliği*. Ankara: Klasmat Matbaacılık.
- Boran, Erdal. (2013). *İşletme Yönetimi-2 (Ders Notları)*. Gaziantep.
- Bulduk, Sıdıka. (2004). *Gıda Teknolojisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cemalcılar, İlhan. (1998). *Pazarlama Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Çetin, Güney ve Dilek Dönmez. (2010). Örgüt Yapısı. *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Sarıışık, Mehmet., Şenol Çavuş ve Kurtuluş Karamustafa. (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Denizer, Dünder.(2012). *Yiyecek İçecek Hizmetleri*. Sarıışık, Mehmet. (Ed.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dörtyol, İbrahim Taylan. (2014). *Ulusal Kültür Perspektifinden Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Dünder, Pelin. (2012). Turizm İşletmeleri ve Toplam Kalite Yönetimi. *Kalite Üzerine*. Dünder, Pelin. (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Efil, İsmail. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım.
- Eser, Zeliha. (2007). *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Genç, Ruhet. (2009). *Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

- Güven, Ebru. (2010). *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Sarıışık, Mehmet., Şenol Çavuş ve Kurtuluş Karamustafa. (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı.
- Güzel, Tülay. (2007). İç Hizmet Kalitesi Kavramı ve Önemi. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- İçigen, Ebru. (2012). Hizmet Kalitesi Kavramına Turizm İşletmeleri Açısından Genel Bir Yaklaşım. *Kalite Üzerine*. Dündar, Pelin. (Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- İmai, Masaaki. (1986). *Kaizen; Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. Newyork.
- İslamoğlu, Hamdi. (2000). *Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2. Baskı.
- , Kenan Aydın, Burcu Candan ve Şenol Hacıefendioğlu. (2011). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 2. Baskı.
- Juran, Joseph ve Blanton Godfrey. (1998). *Juran's Quality Handbook*. Newyork: McGraw-Hill. 5. Baskı.
- Karahan, Kasım. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kılınç, Olcay ve Şenol Çavuş. (2010). Yiyecek-İçecek Sektörüne Genel Bakış. *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Sarıışık, Mehmet., Şenol Çavuş ve Kurtuluş Karamustafa. (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Küçükaltan, Derman. (2007). Turizm Endüstrisinde Hizmet Kavramı. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüšoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.



- Nergiz, Hatice. (2010). İşletme Yöneticisi. *Profesyonel Restoran Yönetimi İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar*. Sarıışık, Mehmet., Şenol Çavuş ve Kurtuluş Karamustafa. (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- , Otel Endüstrisinde Yönetim ve Organizasyona Giriş. Otel Yönetimi. Kozak, Meryem Akoğlan. (Ed.). (2013). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Odabaşı, Yavuz. (2004). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 4. Baskı.
- Özkan, Coşkun. (1999). *Kobilerde Kalite Geliştirme Süreci ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- Öztürk, Sevgi Ayşe. (2003). *Hizmet Pazarlaması*. İstanbul: Hünkar Ofset. 4. Baskı.
- Pınar, İge. (2007). Kalite Kavramı ve Önemi. *Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Şevkinaz Gümüsoğlu, İge Pınar, Perran Akan, Atilla Akbaba (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık
- (2015). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Beta BasımYayım Dağıtım A.Ş.
- Sarıyer, Nilsun. (2011). *Müşteri Hizmeti*. İstanbul: Beta Yayınları. 2. Baskı.
- Sökmen, Alptekin. (2008). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. Ankara: Detay Yayıncılık
- T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı. *Toplu Tüketim Yerleri İçin Hijyen Esasları ve İyi Uygulama Kılavuzu*. Kılavuz No:5. Ankara.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü. (2009). *Yiyecek ve İçecek Servisi*. Ankara: Hazar Reklam
- T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü. (2000). *Yiyecek ve İçecek Servisi Öğretmen El Kitabı*. Ankara: Özyurt Matbaacılık
- Tavmergen, İge Pınar. (2002). *Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tekeli, Hasan. (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Torlak, Ömer., Remzi Altunışık ve Şuayip Özdemir. (2007). *Yeni Müşteri*. İstanbul: Bilge Matbaacılık.

Türksoy, Adnan. (2007). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Turhan Kitapevi.

Uyguç, Nermin. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. İzmir: Eylül Yayınları

Uygur, Selma Meydan. (2007). *Turizm Pazarlaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yamak, Oygur. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*. İstanbul: Panel Matbaacılık.

Yılmaz, Yaşar. (2007). *Otel ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

## MAKALELER

- Akdağ, Mustafa. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri*. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi. 4 (1): 159-170.
- Akın, Adnan. (2014). *Kalite Yönetiminden Kurumsal Performans Yönetimine Paradigmatik Değişimin İşletme Yönetimine Yansımaları*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4 (1): 19-39.
- ve Aliye Akın. (2013). *Gaziantep'te Bulunan Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Uygulanan Fiyatlama Yöntemlerinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 12 (1): 146-163.
- Alabay, Mehmet Nurettin. (2012). *Müşteri Şikayetleri Yönetimi*. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 8 (16): 137-157.
- Arslantürk, Yalçın., Özlem Altunöz ve Azade Özlem Çalık. (2013). *Turist Rehberliği Hizmet Kalitesi Ölçümü: Servqual Yaklaşımı*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6(27): 107-118.
- Aydın, Kenan ve Seda Yıldırım. (2012). *Hizmet Sektöründe Servperf Ölçeği ile Hizmet Kalitesinin Belirlenmesi (Sağlık Hizmetleri Sektöründe Bir Uygulama)*. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. 1 (2): 33-52.
- Bektaş, Çetin., Ali Eleren. ve A. Şahin Görmüş. (2007). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama*. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar. 44 (514): 75-88.
- Bektaş, Hakan ve Sema Ulutürk Akman. (2013). *Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi Ölçeği: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi*. Ekonometri ve İstatistik. 18: 116-133.
- Bengisu, Murat. (2007). *Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Yaşar Üniversitesi Dergisi. 7 (2): 739-749.

- Biçici, Fırat ve Murat Hançer. (2008). *Kuşadası ve Didim'deki Üniversite Öğrencilerinin Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerle İlgili Beklentileri ve Bu Hizmetlerin Kalite Ölçümü*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 10 (3): 49-67.
- Bulgan, Uğur ve Gültekin Gürdal. (2005). *Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi? ÜNAK'05 Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması*. 240-259.
- Bumin, Birol ve Hakan Erkutlu. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri*. Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 1: 83-100.
- Bülbül, Hasan ve Ömür Demirer. (2012). *Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Servperf'in Karşılaştırmalı Analizi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 20: 181-198.
- Cevher, Ezgi. (2015). *Yükseköğretimde Hizmet Kalitesi ve Kalite Algısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 8 (39): 804-814.
- Çiçek, Recep ve İsmail Can Doğan. (2009). *Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. 11 (1): 199-217.
- Devebakan, Nevzat ve Mehmet Aksaraylı. (2003). *Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde SERVQUAL Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5(1): 38-54.
- Doğan, Sait., Nevin Şanlıer. ve Mehmet Tuncer. (2010). *Yiyecek İçecek İşletmelerinin Satış Çabalarında Etik: Kastamonu İli Örneği*. Kastamonu Eğitim Dergisi. 18 (1): 241-256.
- Dölarıslan, Emre Şahin ve Alper Özer. (2014). *Hizmet Kalitesi, Tatmin ve Güvenin Daha Fazla Ödeme Eğilimi Üzerindeki Etkileri*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14 (1): 31-57.

- Eleren, Ali ve Burhan Kılıç. (2007). *Turizm Sektöründe Servqual Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi. 4(1): 235-263.
- ve Burhan Kılıç. (2009). *Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması*. Alanya İşletme Fakültesi Dergisi 1 (1): 91-118
- Eroğlu, Kemal. (2013). *Hizmet Kalitesi Algısının Kurumsal İmaja Etkisi Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 13(4): 29-46.
- Filiz, Zeynep ve Sıdıka Kolukısaoglu. (2013). *Servqual Yöntemi ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulaması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. EYİ 2013 Özel Sayısı: 253-266.
- Görkem, Onur ve Yüksel Öztürk. (2011). *Otel Mutfaklarında Stajyer İstihdamı ve Beceri Eğitimi Yeterliğine Yönelik Bir Uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi. 3(4): 18-33.
- Grönroos, Christian. (2001). *The Perceived Service Quality Concept- A Mistake*. Managing Service Quality. 11 (3): 150-152.
- Grzinic, Jasmina. (2007). *Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry*. Ekon Misao Praksa Dbk. God XVI. 1: 81-89.
- Gülen, Kemal Güven. (1997). *Kalite Yönetiminde Çelişen Amaçlar*. İstanbul üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi. 8 (26): 17-20.
- Güllülü, Uğur., Ömer Faruk Uçan ve Turgut Karabulut. (2016). *E-S-Qual Kullanarak, Kitap Satışı Yapan Web-Sitelerin Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bu Hizmet Kalitesinin Algılanan Değer ve Sadakat Niyeti Üzerine Etkisi: Erzincan Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 30(1): 121-140.
- Gün, Funda Savaş. (1994). *Halkla İlişkiler ve Üretici-Tüketici İlişkisinde Kalite Yönetimi*. Marmara İletişim Dergisi. 7: 309-3016.

- Gürol, Mehmet. ve Muhammed Turhan. (2004). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi*. Eğitim Teknolojileri Çevrimiçi Türkçe Dergisi 4 (2). 83-89.
- Hacıfendioğlu, Şenol ve Ümit Koç. (2009). *Hizmet Kalitesi Algulamalarının Müşteri Bağlılığına Etkisi ve Fast-Food Sektöründe Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 18 (2): 146-167.
- Hemedoğlu, Enis. (2012). *Metro Hizmetlerinde Hizmet Kalitesini Ölçme: Algılanan Hizmet Kalitesi Ve Beklenen Hizmet Kalitesi Üzerine Bir Karşılaştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi. 23 (72): 25-47.
- Hesapçioğlu, Muhlis. (2006). *Eğitim Kurumlarında Kalite Olgusu ve Kalite Güvence Sistemleri*. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. 23: 143-160.
- Kanbur, Aysun ve Engin Kanbur. (2008). *Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15 (1): 27-40.
- Kaya, İhsan ve Orhan Engin. (2005). *Kalite İyileştirme Sürecinde Yapay Zeka Tekniklerinin Kullanımı*. Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi. 11 (1): 103-114.
- ve Abdullah Ağa. (2004). *Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11: 447-468.
- Kılıç, Burhan ve Serap Ok. (2012). *Otel İşletmelerinde Müşteri Şikayetleri ve Şikayetlerin Değerlendirilmesi*. Journal of Yasar University 25 (7): 4189-4202
- Kınacı, Bahar ve Hakan Çetiner. (2013). *Gaziantep'te Dört ve Beş Yıldızlı Otellerin Restoranlarında Çalışan Personelin Kişisel Hijyen Uygulamaları Üzerine Bir Alan Araştırması*. Journal of Tourism and Gastronomy Studies 1 (1): 21-28.

- Kıtapçı, Olgun. (2008). *Restoran Hizmetlerinde Müşteri Şikayet Davranışları: Sivas İli'nde Bir Uygulama*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 31: 111-120.
- Koç, Fatih., Nihat Kaya, Volkan Özbek ve M. Emin Akkılıç. (2014). *Algılanan Fiyat İle Tüketici Güveni Arasında Algılanan Hizmet Kalitesinin Aracı Etkisi: Bankacılık ve GSM Sektörlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Araştırma*. Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi. 13: 1-26.
- Koçoğlu, Cenk Murat ve Ramazan Aksoy. (2012). *Hizmet Kalitesinin Servperf Yöntemi İle Ölçülmesi: Otobüs İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. Akademik Bakış Dergisi. 29: 1-20.
- Kutlu, Hüseyin Ali. (2007). *Kalite Algılamadaki Farklılıklar Üzerine Kafkas Üniversitesi Öğrencileri Arasında Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 21(1): 247-262.
- Küçük, Orhan, Emine Yılmaz, H. İbrahim Şen, Nurten Küçük. (2015). *Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Yönetimine Etkisi: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama*. Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi. 34: 53-67.
- Öncü, Mehmet Akif, Doğan Kutukız ve Cenk Murat Koçoğlu. (2010). *Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Muhasebe ve Finansman Dergisi. 45: 237-252.
- Özdaşlı, Kürşat. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi ve Yenilik İlişkisi: Bir Örnek Olay*. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi. 10: 1-16.
- Özgen, Pelin ve Anıl Z. Göker. (2016). *Kütüphanelerde Hizmet Kalitesinin Kritik Olaylar Tekniği ile Değerlendirilmesi*. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi. 17: 25-40.
- Öztürk, Yüksel ve Kadir Seyhan. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi*. Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi. 16 (2): 170-182.

- (2005). *Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi*. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. 1: 121-140.
- Rahman, Süheyla., Ramazan Erdem ve Nevzat Devebakan. (2007). Hizmet Kalitesinin SERVQUAL Ölçeği ile Değerlendirilmesi: Elazığ'daki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9(3): 37-55.
- Savaş, Halil. ve Ayşe Gülderen Kesmez. (2014). *Hizmet Kalitesinin Servqual Modeli ile Ölçülmesi: Aile Sağlığı Merkezleri Üzerine Bir Araştırma*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 17: 1-13.
- Seth, Nitin., S.G. Deshmukh ve Prem Vrat. (2004). *Service Quality Models: A Review*. International Journal of Quality & Reliability Management. 22(9): 913-949.
- Sözer, Ali Nazım ve diğerleri. (2002). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 4 (2): 41-65.
- Şahin, Ali. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmel Etkinlik. Maliye Dergisi. 159: 21-35.
- Şenel, Mine., Bilgin Şenel ve Belkıs Özkara. (2014). *Yeniden Yapılanma Sürecinde Olan Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarında Hizmet Kalitesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 14 (3): 65-76.
- Taner, Bahar ve İlke Kaya. (2005). *Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 14(1): 353-362.
- ve Ceren Özkan. (2013). *Kalite Yönetim Sistemi ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22(1): 213-228.



- Usta, Resul ve Salih Memiş. (2009). *Hizmet Kalitesi ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki Üzerine Müşteri Tatmininin Aracılık Etkisi*. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 23 (4): 87-108.
- Yaşar, Metin. (2014). *İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 36: 59-75.
- Yılmaz, Veysel., Zeynep Filiz ve Betül Yaprak. (2007). *SERVQUAL Yöntemiyle Yükseköğretimde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 7(1): 299-316.
- Zengin, Eyüp. ve Ayhan Erdal. (2000). *Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi*. Qafqaz Üniversitesi Dergisi. Bakü. 3 (1): 43-56.

## TEZLER

- Aykol, Şehmus. (2014). *Turizm İşletme Belgeli Restoranlarda Hizmet Kalitesi Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi. Mardin: Mardin Artuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Doğruyol, Seyhan. (2014). *İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri*. Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçbek, Aysel Defne. (2005). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kurnaz, Alper. (2011). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü*. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özata, Esat. (2010). *Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetinin Orta Restoranlarda Araştırılması Üzerine Bir Vaka Analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, Ayhan. (2006). *Restoran İşletmelerinde Siparişlerin Elektronik Ortamda Alınmasının İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Afyonkarahisar Özdilek A.Ş.'de Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, Reyhan. (2008). *4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Banket (Ziyafet) Hizmetleri Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ströngrem, Olle. (2007). *Analyzing Service Quality A Study among Peruvian Resort Hotels*. Lulea University of Technology. İsveç.
- Şahin, Sedat. (2012). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Şikayetlerinin Müşteri Sadakatine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yavuz, Hasan. (2007). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Nitelikli İşgören İstihdamını Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, Şeyda. (2011). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Yapısı Bağlamında İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yüksel, Selman. (2014). *Kobilerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## İNTERNET KAYNAKLARI

Kültür ve Turizm Bakanlığı İnternet Sitesi:

<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/TR,14518/turizm-tesislerinin-belgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html>, (Erişim Tarihi: 25.07.2016)

Türk Dil Kurumu İnternet Sitesi:

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57b84f3386ff39.61880624](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57b84f3386ff39.61880624), (Erişim Tarihi: 20.08.2016)

Sağlık Bakanlığı İnternet Sitesi:

<http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/1-50119/besin-guvenligi-ve-hijyen.html?vurgu=hijyen>, (Erişim Tarihi: 16.10.2016)

## EKLER

### EK-1: İŞGÖRENDEN BİLGİ TOPLAMAYA YÖNELİK ANKET FORMU

#### YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞANLARIN HİZMET KALİTESİ ALGILAMALARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

#### SAYIN KATILIMCI,

Bu anketin amacı, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılan, 'yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların hizmet kalitesi algılamalarını' değerlendirmeye yönelik hazırlanan bir yüksek lisans tez çalışmasına veri sağlamaktır. Ankete verilecek yanıtlar tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hizmet kalitesi ile ilgili olası sorunlar tespit edilip çözüm önerileri sunulacaktır. Her soruyu samimi bir şekilde cevaplamanız çalışmanın başarıya ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Kişisel bilgileriniz üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Zaman ayırdığınız ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederiz.

#### Mevlüt HANÇER

(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi)

#### Prof. Dr. Çetin BEKTAŞ

(Gaziosmanpaşa Üniversitesi Öğretim Üyesi, Tez Danışmanı)

1. Cinsiyetiniz  
Bay ( )                      Bayan ( )                      2. İşletmedeki göreviniz  
.....

3. Yaşınız  
18-22 ( )    23-27 ( )    28-32 ( )    33-37 ( )    38 ve üstü ( )

4. Eğitim durumunuz  
İlköğretim ( )    Lise ( )    Ön lisans ( )    Lisans ( )    Lisansüstü ( )

5. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?  
1 yıl ve altı ( )    2-5 yıl ( )    6-9 ( )    10-13 yıl ( )    14 yıl ve üstü ( )

6. Kaç yıldır yiyecek içecek sektöründe çalışıyorsunuz?  
1 yıl ve altı ( )    2-5 yıl ( )    6-9 ( )    10-13 yıl ( )    14 yıl ve üstü ( )

7. Yiyecek içecek sektörü ile ilgili eğitim aldınız mı?  
Evet ( )    Hayır ( )  
Cevabınız evet ise lütfen nerede eğitim aldığınızı ve sahip olduğunuz belgeleri belirtiniz.  
(.....)

8. Hizmet kalitesi ile ilgili eğitim aldınız mı?  
Evet ( )    Hayır ( )  
Cevabınız evet ise lütfen nerede eğitim aldığınızı belirtiniz.  
(.....)

9. Sektörde karşılaştığınız sorunlar nelerdir, sizce nasıl çözülür?  
.....

10. Hizmet kalitesinin artırılması için sizin önerileriniz nelerdir?  
.....

Lütfen, çalışmakta olduğunuz yiyecek içecek işletmesi ile ilgili düşüncelerinizi işaretleyiniz (Size uygun olan numaranın altına (x) işareti koyunuz).		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	İşletme modern araç ve donanıma sahiptir.					
2	İşletme fiziksel açıdan hoş görünüme sahiptir.					
3	İşletme vaat ettiği hizmeti ilk defada doğru yapmaktadır.					
4	İşletme hizmetleri vaat edilen sürede gerçekleşmektedir.					
5	İşletme vaat ettiği hizmetleri eksiksiz bir şekilde yerine getirilir.					
6	İşletmede hizmetle ilgili malzemeler yeterli ve uygundur.					
7	İşletmede sipariş kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.					
8	İşletmede hesap kayıtları doğru ve düzgün tutulmaktadır.					
9	Çalışanlar müşterilerin sorunlarında gerekli ilgiyi gösterir.					
10	Çalışanlar müşteriye hizmetler ve aktiviteler hakkında bilgilendirir.					
11	İşletme müşteriye güvenli bir ortam sunar.					
12	Verilen siparişler belirtilen süre içerisinde sunulur.					
13	İşletmenin hizmetleri hakkında bilgiye ulaşmak kolaydır.					
14	Çalışanlar kendi konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
15	Çalışanlar temiz ve bakımlı dış görünüme sahiptir.					
16	Çalışanlar müşterilere hızlı ve etkili hizmet sunar.					
17	Çalışanlar yeterli beceriye sahiptir.					
18	Çalışanlar müşterilere yardımcı olmak için her zaman isteklidir.					
19	Müşteriler çalışana ihtivac duyduğu her an ulaşabilmektedir.					
20	Çalışanlar davranışlarıyla müşterilerde güven uyandırır.					
21	Çalışanlar müşterilere saygılı davranır.					
22	Çalışanlar müşterilere kendilerini özel hissettirecek şekilde hassasiyet gösterir.					
23	Çalışanlar müşterilere her zaman samimi tutum ve davranış içerisindeydir.					
24	Çalışanların iş arkadaşlarıyla ilişkileri iyidir.					
25	Çalışan-yönetici ilişkileri iyidir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Mevlüt HANÇER  
Doğum Yeri ve Tarihi : Gürün/SİVAS 04.03.1984  
Medeni Durumu : Evli

### Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı (2013-Halen).  
Lisans : Mustafa Kemal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve  
Otelcilik Yüksekokulu (2002-2007).  
Lise : Cumhuriyet Anadolu Lisesi (1998-2002).

### İş Deneyimleri

Kurumlar : Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor  
Daire Başkanlığı (Memur, 2012-Halen).

Yabancı Dil : İngilizce (Orta Düzey)

### İletişim

Telefon : 0553 295 46 48  
e-posta Adresi : mevluthancer@hotmail.com