

OTEL MUTFAKLARINDA ISO 9001 KALİTE YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMALARININ PERSONEL PERFORMANSINA ETKİSİ

Mehmet ÖZDAMAR¹

ORCID: 0000-0001-6110-3765

ÖZET

Bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Antalya'nın Manavgat, Serik ve Alanya ilçelerindeki ISO 9001 belgesine sahip otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan 400 personelden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırma sonuçları, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. ISO 9001 KYS uygulamaları, personel performansındaki varyansın %52,4'ünü açıklamaktadır. Ayrıca, ISO 9001 KYS eğitimi alan personelin performans düzeyinin, eğitim almayan personele göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada aynı zamanda ISO 9001 KYS uygulamaları ile personel motivasyonu (%46,5) ve iş süreçlerinin etkinliği (%55,9) arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmek, hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için ISO 9001 KYS uygulamalarını benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır. Araştırma sonuçları doğrultusunda, otel işletmelerine kalite yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanması ve sürekli iyileştirilmesi için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: ISO 9001, Kalite Yönetim Sistemi, Otel Mutfakları, Personel Performansı, İş Süreçleri Etkinliği

¹ Sorumlu Yazar, Öğr. Gör., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kadirli Meslek Yüksekokulu, Otel- Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, Osmaniye, TÜRKİYE, mehmetozdamar@osmaniye.edu.tr

Geliş/Submitted: 09.06.2025- **Kabul/ Accepted:** 22.07.2025

Makale Türü: Araştırma Makalesi

APA: Özdamar, M. (2025). Otel Mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının Personel Performansına Etkisi, Turar Turizm ve Araştırma Dergisi, 14 (2), 249-281.

THE IMPACT OF ISO 9001 QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IMPLEMENTATIONS ON STAFF PERFORMANCE IN HOTEL KITCHENS

ABSTRACT

This research aims to examine the impact of ISO 9001 Quality Management System implementations on staff performance in hotel kitchens. Data collected from 400 kitchen staff working in hotel establishments with ISO 9001 certification in Manavgat, Serik, and Alanya districts of Antalya were analyzed. The study employed a relational screening model, and data were collected through questionnaires. Research results showed that ISO 9001 QMS implementations positively affect staff performance. ISO 9001 QMS implementations explain 52.4% of the variance in staff performance. Additionally, it was determined that the performance level of staff who received ISO 9001 QMS training was significantly higher than those who did not receive training. The study also identified positive relationships between ISO 9001 QMS implementations and staff motivation (46.5%) and work process effectiveness (55.9%). These findings emphasize the importance of hotel establishments adopting ISO 9001 QMS implementations to gain competitive advantage, improve service quality, and ensure customer satisfaction. Based on the research results, various recommendations were presented to hotel establishments for effective implementation and continuous improvement of quality management systems.

Keywords: ISO 9001, Quality Management System, Hotel Kitchens, Staff Performance, Work Process Effectiveness

1. Giriş

Küreselleşme ve artan rekabet ortamında, otel işletmeleri sundukları hizmetin kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çeşitli kalite yönetim sistemlerini benimsemektedir. Bu sistemler arasında en yaygın kullanılanlardan biri, Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'dir (Mak, 2011). ISO 9001, müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kanıta dayalı karar verme ve ilişki yönetimi gibi temel ilkelere dayanan bir kalite yönetim standardıdır (ISO, 2015). Bu standart, organizasyonların süreçlerini sistematik bir şekilde yönetmelerine ve müşteri beklentilerini karşılamalarına yardımcı olmaktadır.

Otel işletmelerinde, mutfak departmanı hem operasyonel hem de finansal açıdan kritik öneme sahiptir. Mutfak, otelin yiyecek-içecek hizmetlerinin merkezi olup, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen bir departmandır (Rodríguez-López, vd., 2020). Bu nedenle, otel

mutfaklarında kalite yönetim sistemlerinin uygulanması, hizmet kalitesinin artırılması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması açısından büyük önem taşımaktadır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, otel mutfaklarında standartlaştırılmış süreçler, etkin kaynak kullanımı, gıda güvenliği ve hijyen standartlarının uygulanması gibi konularda sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Psomas & Jaca, 2016).

Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanması, yalnızca hizmet kalitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda personel performansını da etkilemektedir. Kalite yönetim sistemleri, çalışanların görev ve sorumluluklarını netleştirmekte, standart çalışma prosedürleri sunmakta ve performans değerlendirme kriterleri belirlemektedir. Bu uygulamalar, personelin iş performansını, motivasyonunu ve iş süreçlerinin etkinliğini etkileyebilmektedir. Ancak, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini inceleyen çalışmalar sınırlıdır (Bouranta vd., 2019).

Bu araştırmanın temel problemi, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisinin yeterince anlaşılmamış olmasıdır. Otel işletmelerinde kalite yönetim sistemlerinin uygulanması, önemli miktarda zaman, kaynak ve eğitim yatırımı gerektirmektedir (Psomas, vd., 2013). Bu nedenle, bu tür sistemlerin personel performansı üzerindeki etkilerinin anlaşılması, otel yöneticilerinin daha bilinçli kararlar almasına ve kaynakları daha etkin kullanmasına yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini incelemektir. Ayrıca, ISO 9001 KYS eğitimi almış ve almamış personelin performans düzeyleri arasındaki farkı, ISO 9001 KYS uygulamaları ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi ve ISO 9001 KYS uygulamaları ile iş süreçlerinin etkinliği arasındaki ilişkiyi değerlendirmek de araştırmanın alt amaçları arasındadır.

Bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini ortaya koyarak hem literatüre hem de sektöre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma sonuçları, otel yöneticilerine ve mutfak şeflerine, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansı üzerindeki etkilerini anlamalarında ve bu sistemleri daha etkin bir şekilde uygulamalarında yardımcı olacaktır. Ayrıca, ISO 9001 KYS eğitimlerinin önemi, personel motivasyonu ve iş süreçleri etkinliği ile ilişkisi konularında da önemli bulgular sunacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi (KYS), Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO) tarafından geliştirilen ve dünya çapında kabul gören bir kalite yönetim standardıdır. Bu standart, kuruluşların müşteri beklentilerini karşılayan ürün ve hizmetler sunmalarını sağlamak için sistematik bir yaklaşım sunar (ISO, 2015). ISO 9001'in temelleri 1987 yılında atılmış olup, en son 2015 yılında güncellenerek ISO 9001:2015 versiyonu yayınlanmıştır. Bu güncellemede, risk tabanlı düşünme, liderlik ve organizasyonel bağlam gibi kavramlar ön plana çıkarılmıştır (Fonseca, 2015).

ISO 9001 KYS'nin temel ilkeleri; müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, sürekli iyileştirme, kanıta dayalı karar verme ve ilişki yönetimidir (Hoyle, 2017). Bu ilkeler, kuruluşların tüm süreçlerinde kaliteyi ön planda tutmalarını ve sürekli gelişim sağlamalarını hedefler. ISO 9001:2015 standardı, Plan-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al (PUKÖ) döngüsünü temel alarak, kuruluşların süreçlerini sistematik bir şekilde yönetmelerini ve iyileştirmelerini sağlar (Cianfrani & West, 2015).

ISO 9001 belgelendirme süreci, kuruluşların mevcut durumlarının değerlendirilmesi, kalite yönetim sisteminin kurulması, dokümantasyonun oluşturulması, iç tetkiklerin yapılması, düzeltici faaliyetlerin uygulanması ve belgelendirme kuruluşu tarafından dış tetkikin gerçekleştirilmesi aşamalarını içerir (Tricker, 2017). Belgelendirme, kuruluşların kalite standartlarına uygunluğunu kanıtlamalarına ve müşterilerine güven vermelerine olanak tanır. Ayrıca, sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesine katkıda bulunarak, kuruluşların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Goetsch & Davis, 2016).

2.2. Otel İşletmelerinde Kalite Yönetim Sistemleri

Otel işletmelerinde kalite, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve sürdürülebilir başarı için kritik öneme sahiptir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri için kalite, somut ürünlerin yanı sıra soyut hizmet unsurlarını da kapsamaktadır (Kandampully vd., 2018). Müşteri beklentilerinin sürekli değiştiği ve rekabetin yoğun olduğu turizm sektöründe, kalite yönetim sistemleri otellerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır (Rauch vd., 2015).

Otel işletmelerinde uygulanan başlıca kalite yönetim sistemleri arasında ISO 9001 KYS, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Six Sigma, HACCP (Hazard Analysis and Critical Control

Points) ve EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli yer almaktadır. Bu sistemler arasında ISO 9001 KYS, uluslararası tanınırlığı ve uygulanabilirliği nedeniyle otel işletmeleri tarafından yaygın olarak tercih edilmektedir. ISO 9001 KYS, otellerin tüm departmanlarında standartlaştırılmış süreçler oluşturarak, hizmet kalitesinin tutarlı bir şekilde sunulmasını sağlar (Tarı vd., 2014).

Otel işletmelerinde ISO 9001 uygulamaları; rezervasyon sistemleri, ön büro işlemleri, kat hizmetleri, yiyecek-içecek hizmetleri, insan kaynakları yönetimi ve satış-pazarlama faaliyetleri gibi tüm operasyonel süreçleri kapsar (Benavides-Velasco vd., 2014). ISO 9001 KYS'nin otel işletmelerine sağladığı faydalar arasında müşteri memnuniyetinin artması, operasyonel verimliliğin yükselmesi, maliyetlerin azalması, personel motivasyonunun artması ve marka imajının güçlenmesi yer almaktadır (Tarı vd., 2015). Ayrıca, ISO 9001 belgeli oteller, tur operatörleri ve kurumsal müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmekte, bu da doluluk oranlarının ve gelirin artmasına katkıda bulunmaktadır.

2.3. Otel Mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları

Otel mutfakları, otel işletmelerinin en kritik departmanlarından biridir ve müşteri memnuniyetinde önemli bir rol oynar. Mutfaklar, yüksek tempolu çalışma ortamı, çok sayıda personel, karmaşık süreçler ve gıda güvenliği gereksinimleri nedeniyle özel bir yönetim yaklaşımı gerektirir (Ottenbacher & Harrington, 2007). Bu bağlamda, ISO 9001 KYS uygulamaları, otel mutfaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine katkıda bulunur.

Otel mutfaklarında kalite standartları; gıda güvenliği, hijyen, ürün kalitesi, süreç standardizasyonu ve müşteri memnuniyeti gibi unsurları içerir (Wang vd., 2015). ISO 9001 KYS, bu standartların sistematik bir şekilde uygulanmasını ve sürdürülmesini sağlar. Otel mutfaklarında ISO 9001 KYS uygulamaları; satın alma süreçleri, malzeme kabulü ve depolama, yemek hazırlama, pişirme, servis, temizlik ve sanitasyon, atık yönetimi ve personel eğitimi gibi tüm süreçleri kapsar (Garayoa vd., 2017).

ISO 9001 KYS'nin otel mutfaklarında uygulanması, standart reçetelerin oluşturulması, süreçlerin dokümanite edilmesi, kalite kontrol noktalarının belirlenmesi, performans göstergelerinin izlenmesi ve sürekli iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gibi adımları içerir. Bu uygulamalar sayesinde, yemeklerin tutarlı kalitede hazırlanması, gıda israfının azaltılması, maliyetlerin kontrol altına alınması ve müşteri şikayetlerinin minimize edilmesi mümkün olmaktadır (Psomas & Jaca, 2016).

Otel mutfaklarında ISO 9001 KYS uygulamalarının avantajları arasında; gıda güvenliğinin artması, operasyonel verimliliğin yükselmesi, maliyetlerin azalması, personel performansının artması, takım çalışmasının gelişmesi ve müşteri memnuniyetinin artması yer almaktadır (Marimon vd., 2019). Ayrıca, ISO 9001 KYS, HACCP gibi gıda güvenliği yönetim sistemleri ile entegre edilerek, otel mutfaklarında daha kapsamlı bir kalite ve güvenlik yaklaşımı sağlanabilir (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014).

2.4. Personel Performansı

Personel performansı, çalışanların belirlenen görev ve sorumlulukları ne ölçüde yerine getirdiklerini ifade eden bir kavramdır. Performans, çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonlarının bir sonucu olarak ortaya çıkar ve organizasyonel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar (Armstrong & Taylor, 2020). Personel performansı, iş kalitesi, iş miktarı, iş bilgisi, inisiyatif alma, problem çözme, takım çalışması ve iletişim gibi çeşitli boyutları içerir (Aguinis, 2019).

Personel performansını etkileyen faktörler; bireysel faktörler (bilgi, beceri, yetenek, motivasyon, kişilik özellikleri), örgütsel faktörler (liderlik, örgüt kültürü, çalışma ortamı, kaynaklar, ödül sistemleri) ve çevresel faktörler (ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler) olmak üzere üç ana kategoride incelenebilir (Sonnentag vd., 2008). Bu faktörlerin etkileşimi, çalışanların performans düzeylerini belirler ve organizasyonel başarıya katkıda bulunur.

Otel işletmelerinde personel performansı, hizmet kalitesinin sağlanması ve müşteri memnuniyetinin artırılması açısından büyük öneme sahiptir. Emek-yoğun bir sektör olan otelcilik sektöründe, çalışanların performansı doğrudan müşteri deneyimini etkilemektedir (Karatepe & Karadas, 2015). Özellikle müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanların performansı, müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Prentice vd., 2019).

Mutfak personelinin performans değerlendirme; teknik beceriler (yemek hazırlama, pişirme teknikleri, sunum), hijyen ve gıda güvenliği uygulamaları, zaman yönetimi, takım çalışması, iletişim becerileri ve problem çözme yetenekleri gibi kriterleri içerir (Zopiatis, 2010). Performans değerlendirme, mutfak personelinin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine, eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesine ve kariyer gelişimlerinin planlanmasına olanak tanır. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçları, ödül sistemlerinin ve terfi kararlarının temelini oluşturarak, personelin motivasyonunu ve bağlılığını artırır (Deery & Jago, 2015).

2.5. ISO 9001 KYS ve Personel Performansı İlişkisi

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları, personel performansını çeşitli mekanizmalar aracılığıyla etkilemektedir. İlk olarak, ISO 9001 KYS, görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını sağlayarak, çalışanların rollerini daha iyi anlamalarına ve performanslarını artırmalarına yardımcı olur (Psomas & Antony, 2014). Ayrıca, standartlaştırılmış iş süreçleri ve prosedürler, çalışanların işlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanır (Fonseca vd., 2017).

ISO 9001 KYS eğitimleri, personelin bilgi ve becerilerini geliştirerek performanslarını artırmada önemli bir rol oynar. Eğitimler, çalışanların kalite standartlarını anlamalarını, süreçleri doğru bir şekilde uygulamalarını ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine katkıda bulunmalarını sağlar (Ismaylis & Moschidis, 2015). Ayrıca, eğitimler sayesinde çalışanlar, problem çözme, takım çalışması ve iletişim gibi temel becerileri geliştirme fırsatı bulurlar. Araştırmalar, ISO 9001 KYS eğitimi alan personelin, eğitim almayan personele göre daha yüksek performans sergilediğini göstermektedir.

ISO 9001 KYS uygulamaları ile personel motivasyonu arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Kalite yönetim sistemi, çalışanların katılımını teşvik ederek, onların fikirlerine değer verildiğini hissetmelerini sağlar (Heras vd., 2011). Ayrıca, sürekli iyileştirme felsefesi, çalışanların kendilerini geliştirme fırsatı bulmalarına ve işlerini daha anlamlı bulmalarına yardımcı olur. Motivasyonu yüksek çalışanlar, daha yüksek performans sergileyerek, organizasyonel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunurlar (Tari vd., 2015).

ISO 9001 KYS uygulamaları, iş süreçlerinin etkinliğini artırarak personel performansını olumlu yönde etkiler. Standartlaştırılmış süreçler, gereksiz adımların elimine edilmesini, kaynakların daha verimli kullanılmasını ve hataların azaltılmasını sağlar (Psomas & Jaca, 2016). Bu sayede, çalışanlar zamanlarını ve enerjilerini daha değerli faaliyetlere ayırabilir, bu da performanslarının artmasına katkıda bulunur. Ayrıca, süreçlerdeki verimsizliklerin ve sorunların tespit edilmesi ve giderilmesi, çalışanların iş stresini azaltarak, motivasyonlarını ve performanslarını artırır (Chiarini, 2017).

Otel mutfaklarında ISO 9001 KYS uygulamaları, mutfak personelinin performansını çeşitli şekillerde etkilemektedir. Standartlaştırılmış reçeteler ve prosedürler, personelin işlerini daha tutarlı ve verimli bir şekilde yapmalarını sağlar. Açık görev tanımları ve sorumluluklar, ekip içindeki koordinasyonu artırarak, takım performansını yükseltir. Düzenli performans değerlendirmeleri ve geri bildirimler, personelin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına ve

kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, ISO 9001 KYS'nin sürekli iyileştirme felsefesi, mutfak personelinin yenilikçi fikirler geliştirmesini ve süreçlerin optimizasyonuna katkıda bulunmasını teşvik eder (Marimon vd., 2019).

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini belirlemeye yönelik nicel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkiyel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkieleri belirlemek ve neden-sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2020). Bu model çerçevesinde, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları bağımsız değişken, personel performansı, personel motivasyonu ve iş süreçlerinin etkinliği ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları personel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

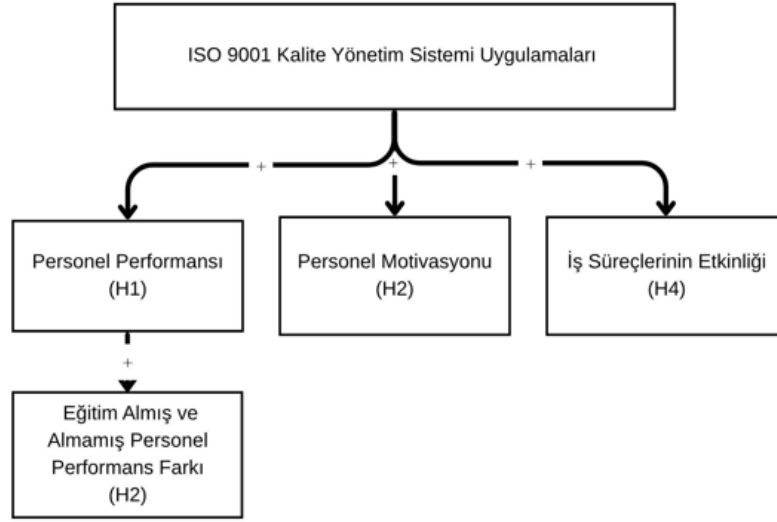
H2: ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimi almış mutfak personelinin performansı, eğitim almamış personele göre daha yüksektir.

H3: Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile personel motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile iş süreçlerinin etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır.

Araştırma modeli şekil 1'de gösterilmiştir. Bu model, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının doğrudan personel performansı üzerindeki etkisini (H1) ve aynı zamanda personel motivasyonu (H3) ile iş süreçlerinin etkinliği (H4) üzerindeki etkisini göstermektedir. Ayrıca model, ISO 9001 KYS eğitimi alma durumunun personel performansı üzerindeki etkisini (H2) de incelemektedir. Bu model, ISO 9001 KYS uygulamalarının otel mutfaklarında çalışan personelin performansını hem doğrudan hem de motivasyon ve iş süreçleri etkinliği aracılığıyla dolaylı olarak etkileyebileceğini öngörmektedir. Aynı zamanda, kalite yönetim sistemi konusunda alınan eğitimin personel performansı üzerinde farklılaştırıcı bir etkisinin olup olmadığını da test etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamlı model, ISO 9001 KYS

uygulamalarının otel mutfaklarındaki çok boyutlu etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Antalya'nın Manavgat, Serik ve Alanya ilçelerinde faaliyet gösteren ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan personel oluşturmaktadır. Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden alınan verilere göre, bu üç ilçede toplam 87 otel işletmesinin ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu otellerin mutfak departmanlarında yaklaşık 2.500 personelin çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini belirlemek için tabakalı rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı rastgele örnekleme, evrenin belirli özelliklere göre alt gruplara (tabakalara) ayrıldığı ve her tabakadan rastgele örneklem seçildiği bir yöntemdir (Büyüköztürk, 2024). Bu araştırmada, ilçeler (Manavgat, Serik ve Alanya) ve mutfak personelinin pozisyonları (aşçıbaşı, sous chef, kısım şefi, aşçı, aşçı yardımcısı) tabakalaştırma kriteri olarak kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile çalışılmıştır. Yamane (2010) tarafından önerilen örneklem büyüklüğü hesaplama formülü kullanılarak, minimum örneklem büyüklüğü 334 olarak hesaplanmıştır. Olası cevapsızlık oranları ve eksik veriler göz önünde bulundurularak, örneklem büyüklüğü 450 olarak belirlenmiştir. Dağıtılan anketlerden 423'ü geri dönmüş, bunlardan 23'ü eksik veya hatalı doldurulduğu için araştırma dışı bırakılmış ve toplam 400 anket analize dahil edilmiştir.

Örneklemin ilçelere göre dağılımı şu şekildedir: Manavgat'tan 165 (%41,3), Serik'ten 112 (%28,0) ve Alanya'dan 123 (%30,7) katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Pozisyonlara göre dağılım ise şu şekildedir: 36 aşçıbaşı (%9,0), 48 sous chef (%12,0), 87 kısım şefi (%21,8), 152 aşçı (%38,0) ve 77 aşçı yardımcısı (%19,2).

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından kapsamlı bir literatür taraması sonucunda oluşturulmuş ve otel mutfaklarının özelliklerine göre uyarlanmıştır.

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır:

- **Demografik Bilgiler:** Bu bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mutfaktaki pozisyonu, sektördeki toplam çalışma süresi, mevcut işyerindeki çalışma süresi ve ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimi alıp almadığı gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru yer almaktadır.
- **ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları Ölçeği:** Bu ölçek, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde, Psomas ve Fotopoulos (2010), Jang ve Lin (2008), Fotopoulos ve Psomas (2010) ile Prajogo (2011) tarafından geliştirilen ölçeklerden yararlanılmıştır. Ayrıca, Talib ve Rahman (2015) ile Sadıkoğlu ve Olcay'ın (2014) otel ve restoran işletmelerinde kalite yönetim sistemleri üzerine yaptıkları çalışmalar da incelenmiştir. Ölçek, 10 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi derecelendirme (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmaktadır. Ölçekte, kalite politikası, dokümantasyon, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme ve yönetimin gözden geçirmesi gibi ISO 9001 standardının temel unsurlarını içeren maddeler bulunmaktadır. Ölçeğin maddeleri, ISO 9001:2015 standardının temel ilkeleri doğrultusunda ve mutfak operasyonlarının özelliklerine göre uyarlanmıştır.
- **Personel Performansı Ölçeği:** Bu ölçek, mutfak personelinin performans düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde, Borman ve Motowidlo (1993), Williams ve Anderson (1991), Viswesvaran ve Ones (2000) ile Koopmans ve arkadaşları (2014) tarafından geliştirilen iş performansı ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, Zopiatis (2010), Ko (2012) ve Chuang ve Lei'nin (2011) mutfak personelinin performansı üzerine yaptıkları çalışmalar da incelenmiştir. Ölçek, 10 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçekte, iş kalitesi, verimlilik, hata oranı, zaman

yönetimi, müşteri memnuniyetine katkı ve problem çözme becerileri gibi performans göstergelerini içeren maddeler bulunmaktadır. Ölçek maddeleri, mutfak personelinin görev ve sorumluluklarına uygun olarak formüle edilmiştir.

- **Personel Motivasyonu Ölçeği:** Bu ölçek, mutfak personelinin motivasyon düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde, Hackman ve Oldham (1975), Mowday ve arkadaşları (1979), Meyer ve Allen (1991) ile Gagné ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen motivasyon ve iş tatmini ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, Pratten (2003) ile Robinson ve Beesley (2010) mutfak personelinin motivasyonu üzerine yaptıkları çalışmalar da incelenmiştir. Ölçek, 10 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçekte, iş tatmini, bağlılık, aidiyet duygusu, stres düzeyi, sorumluluk alma isteği ve kişisel gelişim fırsatları gibi motivasyon faktörlerini içeren maddeler bulunmaktadır. Ölçek maddeleri, mutfak ortamının özellikleri ve çalışma koşulları göz önünde bulundurularak uyarlanmıştır.
- **İş Süreçlerinin Etkinliği Ölçeği:** Bu ölçek, mutfak operasyonlarında iş süreçlerinin etkinliğini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde, Flynn ve arkadaşları (1994), Kaynak (Kaynak, 2003), Nair (2006) ve Zu ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen süreç yönetimi ve operasyonel performans ölçeklerinden yararlanılmıştır. Ölçek, 10 maddeden oluşmakta ve 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçekte, iş düzeni, gıda israfı, iletişim etkinliği, müşteri şikayetleri, yemek hazırlama süreleri, malzeme tedarik süreçleri ve gıda güvenliği gibi süreç etkinliği göstergelerini içeren maddeler bulunmaktadır. Ölçek maddeleri, mutfak operasyonlarının teknik yönleri ve ISO 9001 standardının süreç yaklaşımı ilkesi göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

Anket formunun kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, form oluşturulduktan sonra alanında uzman 3 akademisyen ve 5 mutfak şefinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Ayrıca, anket formunun anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla 30 mutfak çalışanı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama sonucunda, anketin doldurulma süresi ortalama 15 dakika olarak belirlenmiş ve bazı ifadelerde düzeltmeler yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Pilot uygulama sonucunda, ISO 9001 KYS Uygulamaları Ölçeği için Cronbach Alfa katsayısı 0,89, Personel Performansı Ölçeği için 0,87, Personel Motivasyonu Ölçeği için 0,85 ve İş

Süreçlerinin Etkinliği Ölçeği için 0,90 olarak bulunmuştur. Bu değerler, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally & Bernstein, 1994).

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, 20 Mayıs- 3 Haziran 2025 tarihleri arasında Antalya'nın Manavgat, Serik ve Alanya ilçelerindeki ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip otel işletmelerinden toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, öncelikle otel yöneticileri ile iletişime geçilerek araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve gerekli izinler alınmıştır. Anket uygulaması için, mutfak personelinin yoğun çalışma saatleri dışındaki zaman dilimleri (öğle servisi sonrası veya akşam servisi öncesi) tercih edilmiştir.

Araştırma, bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür. Araştırma öncesinde, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır (Etik Kurul Karar No: 2025/31152). Ayrıca, araştırmaya katılan otel işletmelerinden kurumsal izinler alınmıştır.

Anketler, araştırmacı tarafından otellere bizzat gidilerek uygulanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış ve katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, verilerin yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı ve kişisel bilgilerin gizli tutulacağı konusunda güvence verilmiştir. Katılımcıların anketi doldurması için yeterli süre tanınmış ve anketler doldurulduktan hemen sonra toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 26.0 programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde öncelikle katılımcıların demografik özelliklerini ve ölçek puanlarını betimlemek amacıyla frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler hesaplanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, ayrıca Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermiştir (Tabachnick & Fidell, 2021). Ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve katsayının 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir (Hair vd., 2019). Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmış, bu analizde temel bileşenler analizi ve varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü ve Bartlett küresellik testi ile verilerin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiştir (Field, 2013). Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson

korelasyon analizi uygulanmış ve korelasyon katsayısının (r) 0,10-0,29 arasında olması düşük, 0,30-0,49 arasında olması orta ve 0,50-1,00 arasında olması yüksek düzeyde ilişki olarak değerlendirilmiştir (Cohen vd., 2013). ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansı, personel motivasyonu ve iş süreçlerinin etkinliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. ISO 9001 KYS eğitimi alan ve almayan personelin performans düzeyleri arasındaki farkı belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir (Büyüköztürk, 2024).

4. Bulgular

Bu bölümde, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini belirlemek amacıyla 400 mutfak çalışanından toplanan verilerin analiz sonuçları sunulmuştur. Bulgular; demografik özellikler, betimsel istatistikler ve normallik analizi, güvenirlik ve faktör analizi ile hipotez testleri başlıkları altında incelenmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans (f=500)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans (f=500)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Sektördeki Çalışma Süresi		
Kadın	142	35,5	1 yıldan az	32	8,0
Erkek	258	64,5	1-5 yıl	114	28,5
Yaş			6-10 yıl	138	34,5
18-25	68	17,0	11-15 yıl	76	19,0
26-35	147	36,8	16 yıl ve üzeri	40	10,0
36-45	124	31,0	Mevcut İşyerindeki Çalışma Süresi		
46-55	48	12,0	1 yıldan az	64	16,0
56 ve üzeri	13	3,2	1-3 yıl	142	35,5
Eğitim Durumu			4-6 yıl	112	28,0
İlköğretim	42	10,5	7-10 yıl	58	14,5
Lise	138	34,5	11 yıl ve üzeri	24	6,0
Önlisans	124	31,0	ISO 9001 KYS Eğitimi		
Lisans	84	21,0	Evet	248	62,0
Lisansüstü	12	3,0	Hayır	152	38,0
Pozisyon					
Aşçıbaşı	36	9,0			

Sous Chef	48	12,0
Kısım Şefi	87	21,8
Aşçı	152	38,0
Aşçı Yardımcısı	77	19,2

Araştırmaya katılan 400 otel mutfakçı çalışanın demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur. Katılımcıların %64,5'i (n=258) erkek, %35,5'i (n=142) kadındır. Yaş dağılımı incelendiğinde, en yüksek oranı %36,8 ile 26-35 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu %31,0 ile 36-45 yaş aralığı takip etmektedir. Eğitim durumu açısından, katılımcıların %34,5'i lise, %31,0'i ön lisans ve %21,0'i lisans mezunudur. Bu durum, otel mutfaklarında çalışan personelin eğitim düzeyinin genel olarak orta ve yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

Pozisyon dağılımına bakıldığında, katılımcıların %38,0'i aşçı, %21,8'i kısım şefi, %19,2'si aşçı yardımcısı, %12,0'si sous chef ve %9,0'u aşçıbaşı olarak görev yapmaktadır. Sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde, katılımcıların %34,5'inin 6-10 yıl, %28,5'inin 1-5 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmektedir. Mevcut işyerindeki çalışma süresi açısından, katılımcıların %35,5'i 1-3 yıl, %28,0'i 4-6 yıl arasında aynı işletmede çalışmaktadır.

Önemli bir bulgu olarak, katılımcıların %62,0'si (n=248) ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimi aldığını belirtirken, %38,0'i (n=152) bu eğitimi almadığını ifade etmiştir. Bu oran, otel mutfaklarında ISO 9001 KYS eğitiminin yaygın olarak verildiğini, ancak hala önemli bir personel grubunun bu eğitimden geçmediğini göstermektedir.

4.2. Betimsel İstatistikler ve Normallik Analizi

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	n	Min.	Max.	Ort.	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	K-S	S-W	p
ISO 9001 KYS Uygulamaları	400	1,40	5,00	3,87	0,72	-0,624	0,147	0,068	0,975	0,083
Personel Performansı	400	1,20	5,00	4,12	0,68	-0,782	0,351	0,071	0,962	0,092
Personel Motivasyonu	400	1,30	5,00	3,94	0,76	-0,531	-0,128	0,063	0,981	0,107
İş Süreçlerinin Etkinliği	400	1,50	5,00	4,23	0,65	-0,893	0,412	0,074	0,958	0,076
ISO 9001 KYS Uygulamaları	400	1,40	5,00	3,87	0,72	-0,624	0,147	0,068	0,975	0,083

Tablo 2'de araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin betimsel istatistikler ve normallik testi sonuçları sunulmuştur. Ölçeklerin ortalama puanları incelendiğinde, en yüksek ortalamanın İş Süreçlerinin Etkinliği ölçeğinde (Ort.=4,23; S.S.=0,65) olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla

Personel Performansı (Ort.=4,12; S.S.=0,68), Personel Motivasyonu (Ort.=3,94; S.S.=0,76) ve ISO 9001 KYS Uygulamaları (Ort.=3,87; S.S.=0,72) ölçekleri takip etmektedir. Bu bulgular, katılımcıların ISO 9001 KYS uygulamalarının özellikle iş süreçlerinin etkinliği ve personel performansı üzerindeki etkisini olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek için çarpıklık, basıklık değerleri ile Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Shapiro-Wilk (S-W) testleri incelenmiştir. Tüm ölçeklerin çarpıklık değerlerinin -0,893 ile -0,531 arasında, basıklık değerlerinin ise -0,128 ile 0,412 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler $\pm 1,5$ aralığında olduğundan, verilerin normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir (Tabachnick & Fidell, 2021). Ayrıca, Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin p değerlerinin tüm ölçekler için 0,05'ten büyük olması ($p > 0,05$), verilerin normal dağılım gösterdiğini istatistiksel olarak da doğrulamaktadır. Bu sonuçlar, araştırmada parametrik testlerin kullanılabileceğini göstermektedir

4.3. Güvenirlik ve Faktör Analizi

Tablo 3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %	Cronbach Alfa (α)
ISO 9001 KYS Uygulamaları		7,482	18,24	18,24	0,926
KYS1: Etkin uygulama	0,824				
KYS2: Kalite politikası bilgisi	0,816				
KYS3: Dokümanite prosedürler	0,803				
KYS4: Hedef gözden geçirme	0,795				
KYS5: Süreç iyileştirme	0,782				
KYS6: Kontrol noktaları	0,776				
KYS7: Uygunsuzluk kaydı	0,768				
KYS8: Düzeltici faaliyetler	0,754				
KYS9: Yönetim gözden geçirme	0,742				
KYS10: Ekipman kontrolü	0,735				
Personel Performansı		6,935	17,46	35,70	0,918
PP1: Performans artışı	0,845				
PP2: Hata azalması	0,837				
PP3: Zaman yönetimi	0,826				
PP4: İş yükü azalması	0,809				
PP5: Sistematiik çalışma	0,798				
PP6: Kolay iş yapma	0,784				

PP7: Müşteri memnuniyeti	0,773				
PP8: İletişim gelişimi	0,765				
PP9: Problem çözme	0,752				
PP10: Verimlilik artışı	0,746				
Personel Motivasyonu		6,421	16,87	52,57	0,912
PM1: İş bağlılığı	0,832				
PM2: Aidiyet hissi	0,824				
PM3: İş istekliliği	0,817				
PM4: İş tatmini	0,806				
PM5: Stres azalması	0,792				
PM6: Rol anlama	0,783				
PM7: Gelişim fırsatı	0,771				
PM8: Sorumluluk alma	0,762				
PM9: Aidiyet güçlenmesi	0,753				
PM10: İnisiyatif alma	0,745				
İş Süreçlerinin Etkinliği		6,218	17,63	70,20	0,934
İSE1: Düzenli işleyiş	0,856				
İSE2: Gıda israfı	0,842				
İSE3: İletişim etkinliği	0,835				
İSE4: Şikâyet azalması	0,827				
İSE5: Hazırlama süreleri	0,813				
İSE6: Tedarik iyileşmesi	0,802				
İSE7: Ekipman kullanımı	0,794				
İSE8: Acil durum müdahalesi	0,785				
İSE9: Gıda güvenliği	0,776				
İSE10: İş akışı verimliliği	0,768				
Genel Cronbach Alfa (α)					0,948
KMO = 0,927					
Bartlett's Test of Sphericity = 12468,352					
df = 780					
p < 0,001					

Tablo 3'te ölçeklere ilişkin faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları sunulmuştur. Faktör analizi sonuçlarına göre, araştırmada kullanılan ölçekler dört faktör altında toplanmıştır: ISO 9001 KYS Uygulamaları, Personel Performansı, Personel Motivasyonu ve İş Süreçlerinin Etkinliği.

ISO 9001 KYS Uygulamaları faktörü, toplam varyansın %18,24'ünü açıklamakta ve faktör yükleri 0,735 ile 0,824 arasında değişmektedir. Personel Performansı faktörü, toplam varyansın

%17,46'sını açıklamakta ve faktör yükleri 0,746 ile 0,845 arasında değişmektedir. Personel Motivasyonu faktörü, toplam varyansın %16,87'sini açıklamakta ve faktör yükleri 0,745 ile 0,832 arasında değişmektedir. İş Süreçlerinin Etkinliği faktörü ise toplam varyansın %17,63'ünü açıklamakta ve faktör yükleri 0,768 ile 0,856 arasında değişmektedir. Dört faktörün açıkladığı toplam varyans %70,20 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalar için yeterli kabul edilen %60 sınırının üzerindedir ve ölçeklerin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Field, 2013).

Güvenirlilik analizi sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS Uygulamaları ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı 0,926, Personel Performansı ölçeğinin 0,918, Personel Motivasyonu ölçeğinin 0,912 ve İş Süreçlerinin Etkinliği ölçeğinin 0,934 olarak hesaplanmıştır. Tüm ölçeklerin Cronbach Alfa katsayıları 0,90'ın üzerinde olduğundan, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir (Nunnally & Bernstein, 1994). Ayrıca, ölçeklerin tamamı için hesaplanan genel Cronbach Alfa katsayısı 0,948 olarak bulunmuştur. Bu değer, araştırmada kullanılan ölçme aracının bütünsel olarak çok yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinin uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Küresellik Testi sonuçları incelenmiştir. KMO değeri 0,927 olarak hesaplanmış olup, bu değer 0,90'ın üzerinde olduğundan, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için "mükemmel" düzeyde yeterli olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Bartlett's Küresellik Testi sonucu ($\chi^2=12468,352$; $df=780$; $p<0,001$) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir (Bartlett, 1954; Çokluk vd., 2025).

Sonuç olarak, faktör analizi ve güvenirlik analizi sonuçları, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına etkisini ölçmek için uygun olduğunu göstermektedir.

4.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır.

4.4.1. Korelasyon Analizi

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
1. ISO 9001 KYS Uygulamaları	1			
2. Personel Performansı	0,724**	1		
3. Personel Motivasyonu	0,682**	0,703**	1	
4. İş Süreçlerinin Etkinliği	0,748**	0,692**	0,675**	1

**p<0,01

Tablo 4'te değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS Uygulamaları ile Personel Performansı arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,724$; $p<0,01$). Benzer şekilde, ISO 9001 KYS Uygulamaları ile Personel Motivasyonu arasında ($r=0,682$; $p<0,01$) ve ISO 9001 KYS Uygulamaları ile İş Süreçlerinin Etkinliği arasında ($r=0,748$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının artmasıyla birlikte personel performansının, personel motivasyonunun ve iş süreçlerinin etkinliğinin de arttığını göstermektedir. En güçlü ilişki ISO 9001 KYS Uygulamaları ile İş Süreçlerinin Etkinliği arasında gözlemlenmiştir. Bu durum, kalite yönetim sistemi uygulamalarının özellikle iş süreçlerinin standardizasyonu ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca, Personel Performansı ile Personel Motivasyonu arasında ($r=0,703$; $p<0,01$), Personel Performansı ile İş Süreçlerinin Etkinliği arasında ($r=0,692$; $p<0,01$) ve Personel Motivasyonu ile İş Süreçlerinin Etkinliği arasında ($r=0,675$; $p<0,01$) pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, araştırmada incelenen değişkenlerin birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu ve birbirlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

4.4.2. Regresyon Analizi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için basit doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. ISO 9001 KYS Uygulamalarının Personel Performansına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	F	R	R ²	Düz. R ²
Sabit	1,342	0,146		9,178	0,000				
ISO 9001 KYS Uygulamaları	0,718	0,034	0,724	20,934	0,000	438,276	0,724	0,524	0,523

Bağımlı Değişken: Personel Performansı

Tablo 5'te ISO 9001 KYS Uygulamalarının Personel Performansına etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS Uygulamaları ile Personel Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($F=438,276$; $p<0,001$). ISO 9001 KYS Uygulamaları, Personel Performansındaki varyansın %52,4'ünü açıklamaktadır ($R^2=0,524$). Regresyon katsayısı incelendiğinde, ISO 9001 KYS Uygulamalarındaki bir birimlik artışın, Personel Performansında 0,718 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir ($\beta=0,724$; $p<0,001$). Bu sonuç, H1 hipotezini desteklemektedir: "*Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları personel performansını olumlu yönde etkilemektedir.*"

Tablo 6. ISO 9001 KYS Uygulamalarının Personel Motivasyonuna Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	F	R	R ²	Düz. R ²
Sabit	1,402	0,165		8,497	0,000				
ISO 9001 KYS Uygulamaları	0,722	0,039	0,682	18,580	0,000	345,214	0,682	0,465	0,463

Bağımlı Değişken: Personel Motivasyonu

Tablo 6'da ISO 9001 KYS Uygulamalarının Personel Motivasyonuna etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS Uygulamaları ile Personel Motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($F=345,214$; $p<0,001$). ISO 9001 KYS Uygulamaları, Personel Motivasyonundaki varyansın %46,5'ini açıklamaktadır ($R^2=0,465$). Regresyon katsayısı incelendiğinde, ISO 9001 KYS Uygulamalarındaki bir birimlik artışın, Personel Motivasyonunda 0,722 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir ($\beta=0,682$; $p<0,001$). Bu sonuç, H3 hipotezini desteklemektedir: "*Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile personel motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır.*"

Tablo 7. ISO 9001 KYS Uygulamalarının İş Süreçlerinin Etkinliğine Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p	F	R	R ²	Düz. R ²
Sabit	1,524	0,136		11,206	0,000				
ISO 9001 KYS Uygulamaları	0,698	0,031	0,748	22,481	0,000	505,372	0,748	0,559	0,558

Bağımlı Değişken: İş Süreçlerinin Etkinliği

Tablo 7'de ISO 9001 KYS Uygulamalarının İş Süreçlerinin Etkinliğine etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS Uygulamaları ile İş Süreçlerinin Etkinliği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($F=505,372$; $p<0,001$). ISO 9001 KYS Uygulamaları, İş Süreçlerinin Etkinliğindeki varyansın %55,9'unu açıklamaktadır ($R^2=0,559$). Regresyon katsayısı incelendiğinde, ISO 9001 KYS Uygulamalarındaki bir birimlik artışın, İş Süreçlerinin Etkinliğinde 0,698 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir ($\beta=0,748$; $p<0,001$). Bu sonuç, H4 hipotezini desteklemektedir: "Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile iş süreçlerinin etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır."

4.4.3. ISO 9001 KYS Eğitimi Durumuna Göre Personel Performansı Farklılıkları

H2 hipotezini test etmek için, ISO 9001 KYS eğitimi alan ve almayan personelin performans düzeyleri arasındaki farkı incelemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 8. ISO 9001 KYS Eğitimi Durumuna Göre Personel Performansı Farklılıkları

ISO 9001 KYS Eğitimi	n	Ort.	S.S.	t	df	p
Evet	248	4,36	0,54	9,842	398	0,000
Hayır	152	3,73	0,69			

Tablo 8'de ISO 9001 KYS eğitimi durumuna göre personel performansı farklılıklarına ilişkin t-testi sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, ISO 9001 KYS eğitimi alan personelin performans düzeyi (Ort.=4,36; S.S.=0,54), eğitim almayan personele göre (Ort.=3,73; S.S.=0,69) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir ($t=9,842$; $p<0,001$). Bu sonuç, H2 hipotezini desteklemektedir: "ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimi almış mutfak personelinin performansı, eğitim almamış personele göre daha yüksektir."

5. Tartışma ve Sonuç

5.1. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansına, motivasyonuna ve iş süreçlerinin etkinliğine etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma kapsamında 400 otel mutfağı çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiş ve dört temel hipotez test edilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan *"Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları personel performansını olumlu yönde etkilemektedir"* hipotezi, yapılan regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansındaki varyansın %52,4'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, Milovanović ve diğerleri (2023) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir. Araştırmacılar, ISO 9001 uygulamalarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Otel mutfaklarında ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansını olumlu etkilemesinin temel nedenleri arasında, standartlaştırılmış iş süreçleri, açık görev tanımları, sistematik çalışma ortamı ve sürekli iyileştirme kültürünün oluşması sayılabilir. Standartlaştırılmış süreçler, personelin görevlerini daha az hata ile yerine getirmesini sağlarken, açık görev tanımları rol belirsizliğini azaltarak performansı artırmaktadır. Ayrıca, ISO 9001 KYS'nin temelinde yer alan sürekli iyileştirme anlayışı, personelin işini daha iyi yapma motivasyonunu güçlendirmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan *"ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi eğitimi almış mutfak personelinin performansı, eğitim almamış personele göre daha yüksektir"* hipotezi de kabul edilmiştir. T-testi sonuçları, ISO 9001 KYS eğitimi alan personelin performans düzeyinin (Ort.=4,36), eğitim almayan personele göre (Ort.=3,73) anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, eğitimin personel performansı üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Bakhtiar ve diğerleri (2023) çalışmalarında, ISO 9001 eğitiminin personelin sistem gerekliliklerini daha iyi anlamasını sağlayarak operasyonel performansı artırdığını belirtmişlerdir. Gotzamani ve diğerleri (2007) ise, kalite eğitimlerinin personelin kalite bilincini geliştirdiğini ve iş süreçlerini daha etkin yönetmesini sağladığını ortaya koymuşlardır.

ISO 9001 KYS eğitimi, personele sistemin temel prensiplerini, dokümantasyon gerekliliklerini, süreç yaklaşımını ve sürekli iyileştirme metodolojilerini öğretmektedir. Bu eğitim sayesinde

personel, kalite politikasını ve hedeflerini daha iyi anlamakta, kendi görevlerinin organizasyonun kalite hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu kavramakta ve işini daha bilinçli bir şekilde yürütmektedir. Ayrıca, eğitim alan personel, potansiyel uygunsuzlukları daha kolay tespit edebilmekte ve düzeltici faaliyetleri daha etkin bir şekilde uygulayabilmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan *"Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile personel motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır"* hipotezi de kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel motivasyonundaki varyansın %46,5'ini açıkladığını göstermiştir. Bu bulgu, Kunnanatt (2007) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçlarla uyumludur. Terziovski ve Power (2007), sürekli iyileştirme stratejisiyle uygulanan ISO 9000 sertifikasyonunun önemli iş faydaları sağlayabileceğini ortaya koymuşlardır.

ISO 9001 KYS uygulamalarının personel motivasyonunu artırmasının çeşitli nedenleri vardır. Öncelikle, kalite yönetim sistemi, personelin işini daha iyi anlamasını ve işin önemini kavramasını sağlamaktadır. Bu durum, personelin işine anlam yüklemesini ve içsel motivasyonunun artmasını sağlamaktadır. İkinci olarak, standartlaştırılmış süreçler ve açık görev tanımları, personelin rolünü netleştirmekte ve rol belirsizliğinden kaynaklanan stresi azaltmaktadır. Üçüncü olarak, ISO 9001 KYS'nin sürekli iyileştirme anlayışı, personelin gelişim fırsatlarını artırmakta ve başarı duygusunu yaşamasını sağlamaktadır. Son olarak, kalite yönetim sistemi, personelin karar alma süreçlerine katılımını teşvik ederek, aidiyet duygusunu ve motivasyonunu güçlendirmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan *"Otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamaları ile iş süreçlerinin etkinliği arasında pozitif bir ilişki vardır"* hipotezi de kabul edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları, ISO 9001 KYS uygulamalarının iş süreçlerinin etkinliğindeki varyansın %55,9'unu açıkladığını göstermiştir. Bu bulgu, ISO 9001 KYS uygulamalarının iş süreçlerinin etkinliği üzerinde en güçlü etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Psomas ve diğerleri (2013) çalışmalarında, ISO 9001 uygulamalarının hizmet işletmelerinde süreç etkinliğini artırdığını ve operasyonel performansı iyileştirdiğini belirtmişlerdir. Kafetzopoulos ve diğerleri (2013) ise, gıda işletmelerinde ISO 9001 uygulamalarının süreç yönetimini geliştirdiğini ve operasyonel verimliliği artırdığını ortaya koymuşlardır.

ISO 9001 KYS uygulamalarının iş süreçlerinin etkinliğini artırmasının temel nedenleri arasında, süreçlerin standartlaştırılması, dokümanite edilmesi, ölçülmesi ve sürekli

iyileştirilmesi sayılabilir. Standartlaştırılmış süreçler, varyasyonları azaltarak tutarlı sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Dokümanite edilmiş prosedürler, personelin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesini kolaylaştırmaktadır. Süreç ölçümleri, performans göstergelerinin takip edilmesini ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Sürekli iyileştirme anlayışı ise, süreçlerin etkinliğinin zaman içinde artmasını sağlamaktadır.

Araştırmanın demografik bulguları incelendiğinde, katılımcıların %62'sinin ISO 9001 KYS eğitimi aldığı, %38'inin ise bu eğitimi almadığı görülmektedir. Bu durum, otel mutfaklarında ISO 9001 KYS eğitiminin yaygın olarak verildiğini, ancak hala önemli bir personel grubunun bu eğitimden geçmediğini göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların %38'inin aşçı, %21,8'inin kısım şefi, %19,2'sinin aşçı yardımcısı, %12'sinin sous chef ve %9'unun aşçıbaşı olarak görev yapması, araştırmanın farklı pozisyonlardaki mutfak personelini kapsadığını ve sonuçların genellenebilirliğini artırdığını göstermektedir.

Araştırmanın korelasyon analizi sonuçları, ISO 9001 KYS uygulamaları ile personel performansı ($r=0,724$), personel motivasyonu ($r=0,682$) ve iş süreçlerinin etkinliği ($r=0,748$) arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, ISO 9001 KYS uygulamalarının otel mutfaklarında çalışan personelin performansını, motivasyonunu ve iş süreçlerinin etkinliğini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansı, motivasyonu ve iş süreçlerinin etkinliği üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel performansını, motivasyonunu ve iş süreçlerinin etkinliğini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, ISO 9001 KYS eğitimi alan personelin performansının, eğitim almayan personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu bulgular ışığında, otel işletmelerinin mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini etkin bir şekilde uygulamaları ve tüm mutfak personeline ISO 9001 KYS eğitimi vermeleri önerilmektedir. Kalite yönetim sistemi, personel performansını, motivasyonunu ve iş süreçlerinin etkinliğini artırarak hem çalışan memnuniyetini hem de müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir. Bu durum, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmesine ve sürdürülebilir başarı sağlamasına katkıda bulunabilir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda otel yöneticilerine bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemini mutfak operasyonlarına entegre etmek için stratejik bir plan geliştirmeleri ve tüm mutfak personeline düzenli aralıklarla tekrarlanan ISO 9001 KYS eğitimleri vermeleri önemlidir. Mutfak süreçlerinin standartlaştırılması, dokümanite edilmesi ve personelin bu standartlara uygun çalışmasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, personelin kalite hedeflerinin belirlenmesine ve iyileştirme faaliyetlerine aktif katılımının teşvik edilmesi motivasyonu artıracaktır. Kalite performans göstergelerinin düzenli olarak ölçülmesi, analiz edilmesi ve iyileştirme fırsatlarının belirlenmesi sürekli gelişim için kritik öneme sahiptir. Yöneticiler, kalite yönetim sisteminin etkinliğini düzenli aralıklarla gözden geçirmeli ve gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır. Son olarak, kalite kültürünü organizasyonun tüm seviyelerine yaymak için liderlik göstermeleri, sistemin başarıyla uygulanması ve sürdürülmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler sunulabilir. Boylamsal çalışmalar yapılarak ISO 9001 KYS uygulamalarının uzun vadeli etkileri incelenebilir ve böylece sistemin sürdürülebilir etkisi değerlendirilebilir. Otel işletmelerinin farklı departmanlarında çalışan personel üzerinde benzer araştırmalar yapılarak, sonuçların genellenebilirliği artırılabilir ve departmanlar arası karşılaştırmalar yapılabilir. ISO 9001 KYS uygulamalarının müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerindeki etkileri incelenerek, sistemin işletme başarısına katkısı daha kapsamlı değerlendirilebilir. ISO 9001 KYS ile diğer kalite ve gıda güvenliği yönetim sistemlerinin (ISO 22000, HACCP vb.) entegrasyonunun etkileri araştırılarak, bütünleşik sistemlerin avantajları ortaya konulabilir. Ayrıca, ISO 9001 KYS uygulamalarının personel devir hızı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenerek, insan kaynakları yönetimi açısından sistemin faydaları değerlendirilebilir. Son olarak, farklı otel kategorileri (şehir otelleri, resort oteller, butik oteller vb.) arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak, sistemin farklı işletme türlerindeki etkinliği araştırılabilir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma verileri kesitsel bir yaklaşımla toplanmıştır ve bu nedenle değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin zaman içindeki değişimini incelemek mümkün olmamıştır. İkinci olarak, araştırma sadece otel mutfaklarında çalışan personel ile sınırlıdır ve diğer departmanlardaki çalışanları kapsamamaktadır. Üçüncü olarak, araştırma verileri öz-bildirim yöntemiyle toplanmıştır ve bu durum sosyal istenirlik yanlılığına neden olabilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, otel mutfaklarında ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarının personel performansı, motivasyonu ve iş süreçlerinin etkinliği üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, otel işletmelerinin rekabet avantajı elde etmek, hizmet kalitesini artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi uygulamalarını benimsemelerinin önemini vurgulamaktadır. Kalite yönetim sistemi, sadece bir belgelendirme aracı olarak değil, organizasyonel performansı artıran stratejik bir araç olarak görülmelidir.

KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4. Baskı b.). Chicago: Chicago Business Press.
- Alonso-Almeida, M. M., Rodríguez-Antón, J. M., & Rubio-Andrada, L. (2010). Reasons for implementing certified quality systems and impact on performance: an analysis of the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 32(6), 913-936. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.545886>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Bakhtiar, A., Nugraha, A., Suliantoro, H., & Pujotomo, D. (2023). The effect of quality management system (ISO 9001) on operational performance of various organizations in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 10(2), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2203304>
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), 296-298.
- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Marchante-Lara, M. (2014). Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.003>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. N. Schmitt, & W. Borman içinde, *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural. *Benchmarking: An International Journal*, 26(3), 893-921. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240>
- Büyüköztürk, Ş. (2024). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (31. Baskı b.). Ankara: Pegem Akademi.
- Chiarini, A. (2017). Risk-based thinking according to ISO 9001:2015 standard and the risk sources European manufacturing SMEs intend to manage. *The TQM Journal*, 29(2), 310-323. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2016-0038>

- Chuang, N. K., & Lei, S. A. (2011). Job stress among casino hotel chefs in a top-tier tourism city. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(5), 551-574. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.570642>
- Cianfrani, C. A., & West, J. E. (2015). *ISO 9001:2015 Explained, Fourth Edition*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S., & Aiken, L. (2013). *Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Science*. New York: Routledge.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2025). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları* (8. b.). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Los Angeles: Sage Publications.
- Flynn, B., Schroeder, R., & Sakakibara, S. (1994). A framework for quality management research and an associated measurement instrument. *Journal of Operations Management*, 11, 339-366. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)90004-8)
- Fonseca, L. M. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal of Qualitative Research*, 9(1), 167-180.
- Fonseca, L. M., Domingues, J. P., Machado, P. B., & Calderón, M. (2017). Management system certification benefits: Where do we stand? *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(3), 476-494. <https://doi.org/10.3926/jiem.2350>
- Fotopoulos, C., & Psomas, E. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *The TQM Journal*, 22(5), 539-552. <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Garayoa, R., Díez-Leturia, M., Bes-Rastrollo, M., García-Jalón, I., & Vitas, A. I. (2014). Catering services and HACCP: Temperature assessment and surface hygiene control

- before and after audits and a specific training session. *Food Control*, 43, 193-198.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2014.03.015>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. London: Pearson.
- Gotzamani, K., Tsiotras, G., Nicolaou, M., Nicolaides, A., & Hadjiadamou, V. (2007). The contribution to excellence of ISO 9001: the case of certified organisations in Cyprus. *The TQM Magazine*, 19(5), 388-402. <https://doi.org/10.1108/09544780710817838>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8. b.). England: Pearson Prentice.
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (2011). Impact of quality improvement tools on the performance of firms using different quality management systems. *Innovar*, 21(42), 161-173.
- Hoyle, D. (2017). *ISO 9000 Quality Systems Handbook-Updated for the ISO 9001: 2015 Standard: Increasing the Quality of an Organization's Outputs*. UK: Routledge.
- Ismyrlis, V., & Moschidis, O. (2015). The effects of ISO 9001 certification on the performance of Greek companies: A multidimensional statistical analysis. *The TQM Journal*, 27(1), 150-162. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0091>
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements*. International Organization for Standardization (ISO).
- Jang, W., & Lin, C. (2008). An integrated framework for ISO 9000 motivation, depth of ISO implementation and firm performance: The case of Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(2), 194-216.
<https://doi.org/10.1108/17410380810847918>
- Kafetzopoulos, D. P., & Gotzamani, K. D. (2014). Critical factors, food quality management and organizational performance. *Food Control*, 40, 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2013.11.029>

- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., & Psomas, E. (2013). Quality systems and competitive performance of food companies. *Benchmarking: An International Journal*, 20(4), 463-483. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2011-0065>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality: A literature synthesis, new understanding and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 21-56. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemi : Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/ijchm-01-2014-0028>
- Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(03)00004-4)
- Ko, W. H. (2012). The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000113>
- Kunnanatt, J. T. (2007). Impact of ISO 9000 on organizational climate: Strategic change management experience of an Indian organization. *International Journal of Manpower*, 28(2), 175-192. <https://doi.org/10.1108/01437720710747983>
- Mak, B. (2011). ISO certification in the tour operator sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 115-130. <https://doi.org/10.1108/09596111111101706>

- Marimon, F., Melão, N., & Bastida, R. (2019). Motivations and benefits of quality management systems in social services: mediation of the implementation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(7-8), 693-718. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1626707>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Milovanović, V., Paunović, M., & Casadesús, M. (2023). Measuring the impact of ISO 9001 on employee and customer related company performance. *Quality Innovation Prosperity*, 27(1), 79-102. <https://doi.org/10.12776/QIP.V27I1.1808>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nair, A. (2006). Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development. *Journal of Operations Management*, 24(6), 948-975. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.005>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Ottensbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>
- Prajogo, D. (2011). The roles of firms' motives in affecting the outcomes of ISO 9000 adoption. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 78-100. <https://doi.org/10.1108/01443571111098753>
- Pratten, J. D. (2003). The training and retention of chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 237-242. <https://doi.org/10.1108/09596110310475702>
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2019). Emotional intelligence or artificial intelligence— an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>

- Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7), 769–781. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791099>
- Psomas, E., & Antony, J. (2014). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system and its influential critical factors in Greek manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 53(7), 2089-2099. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.965353>
- Psomas, E., & Fotopoulos, C. (2010). Total quality management practices and results in food companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(7), 668-687. <https://doi.org/10.1108/17410401011075657>
- Psomas, E., & Jaca, C. (2016). The impact of total quality management on service company performance: Evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380-398. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0090>
- Psomas, E., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(2), 149-164. <https://doi.org/10.1108/09604521311303426>
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 87-106. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0254>
- Robinson, R. N., & Beesley, L. G. (2010). Linkages between creativity and intention to quit: An occupational study of chefs. *Tourism Management*, 31(6), 765-776. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.003>
- Rodríguez-López, M. E., Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., & Muñoz-Leiva, F. (2020). A review of restaurant research in the last two decades: A bibliometric analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102387. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102387>
- Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014, 1-17. <https://doi.org/10.1155/2014/537605>

- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job Performance. C. Copper, & J. Barling içinde, *Sage Handbook of Organizational Behavior* (s. 427–447). London: Sage Publications.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2021). *Using Multivariate Statistics* (7. b.). New York: Pearson.
- Talib, F., & Rahman, Z. (2015). Identification and prioritization of barriers to total quality management implementation in service industry : An analytic hierarchy process approach. *The TQM Journal*, 27(5), 591-615. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2013-0122>
- Tarí, J. J., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Molina-Azorín, J. F. (2014). Quality Management and Performance in the Hotel Industry: A Literature Review. M. Peris-Ortiz, & J. Álvarez-García içinde, *Action-Based Quality Management* (s. 1-12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-06453-6_1
- Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., Pertusa-Ortega, E. M., López-Gamero, M. D., & Molina-Azorín, J. F. (2015). Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry. *Service Business*, 11(1), 23-43. <https://doi.org/10.1007/s11628-015-0298-6>
- Terziovski, M., & Power, D. (2007). Increasing ISO 9000 certification benefits: A continuous improvement approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 141-163. <https://doi.org/10.1108/02656710710722266>
- Tricker, R. (2017). *ISO 9001:2015 for Small Businesses*. London: Routledge.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Wang, Y., Hsiao, S., Yang, Z., & Hajli, N. (2016). The impact of sellers' social influence on the co-creation of innovation with customers and brand awareness in online communities. *Industrial Marketing Management*, 54, 56-70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.008>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

- Yamane, T. (2010). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. (A. Esin, C. Aydın, M. A. Bakır, & E. Gürbüzsel, Çev.) İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Zopiatis, A. (2010). Is it art or science? Chef's competencies for success. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 459-467. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.003>
- Zu, X., Fredendall, L. D., & Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(5), 630-650. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.02.001>