



## İŞGÖREN TATMİN DÜZEYİNİN HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ: BİŞKEK-KIRGIZİSTAN ARAŐTIRMASI\*

**Dr. Öğretim Üyesi Cemal İNCE**

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu  
GaziosmanpaŐa Üniversitesi, Zile Dinçerler Turizm İŞletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu  
*cemal.ince@gop.edu.tr*

**Öğr. Gör. Gülmira SAMATOVA**

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu  
*gul29@mail.ru*

### Öz

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi sürekliliğini sağlamak oldukça zordur ve çeşitli faktörlerin etkisiyle gerçekleştirilebilmektedir. Bunlar; işgören kalitesi, işletmenin ve ürünlerin fiziksel özellikleri, işletmenin güvenilirliği, işgörenlerin hizmet sunmada istekliliği ve müşterilere duydukları empati gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin gerçekleştirilmesinin en önemli kaynağı ve uygulayıcısı ise iŐgörenlerdir. Bundan dolayı yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin elde edilmesinde işgörenler büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinde hizmet kalitesinin elde edilmesinde tatmin olmuş işgörenler önemli rol oynayabilmektedir.

Bu amaçla bir hizmet sektörü olan yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmininin hizmet kalitesine etkisi araştırılmıştır. Araştırma neticesinde, farklı yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin farklı boyutlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Hizmet kalitesinin fiziksel özellikler boyutunda restoran işletmelerinin daha pozitif algıya sahip olduğu görülmektedir. Güvenilirlik boyutunda kafeler pozitif algıya sahiptir. Hizmet kalitesinin heveslilik boyutunda ise yemekhanelerin (fiks menu sunan işletmeler) pozitif algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Kalite boyutunda; restoranlar fast-food işletmelerine; kafeler, restoran ve fast-food işletmelerine, yemekhaneler ise restoran, kafe ve fast-food işletmelerine göre daha pozitif algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Empati boyutunda ise restoran, kafe ve yemekhanelerin fast-food işletmelerine göre daha pozitif algıya sahip olduğu belirlenmiştir. Yiyecek-içecek işletmelerinde işgörenlerin hizmet kalitesine etkisine dair bir ilişki belirlenememiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet kalitesi, İŞ gören tatmini, Yiyecek-içecek işletmeleri, Bişkek.

### THE EFFECT OF SERVICE QUALITY OF THE JOB SATISFACTION LEVEL: BISKEK-KIRGIZISTAN RESEARCH

#### Abstract

Quality of service in food and beverage enterprises is very difficult to achieve and can be effected by various factors. These include the quality of the business, the physical characteristics of the business and its products, the credibility of the business, the willingness of employees to serve, and the empathy they have to their customers. The most important source and practitioner of the realization of these features is the workers. For this reason, those who work in obtaining quality of service in food and beverage business are of great importance. Satisfied occupations can play an important role in achieving service quality in service enterprises.

For this purpose, the effect of occupational satisfaction on service quality in food and beverage companies, which is a service sector, has been investigated. As a result of the research, it is seen

\* Bu Çalışma 4. International Turkic World Tourism Symposiumda Sözlü Olarak SunulmuŐtur.

that different dimensions of service quality are foreground in different food and beverage companies. It is seen that restaurant businesses have a more positive perception in terms of physical characteristics of service quality. In terms of reliability, kafes have a positive perception. It has been determined that, in terms of enthusiasm of service quality, restaurants have a positive perception. In terms of quality; restaurants fast-food businesses; cafes, restaurants and fast food businesses, and food shops have a more positive perception than retoran, cafe and fast food businesses. On the empathy scale, it was determined that restaurants, cafes, and dining halls had a more positive perception than fast-food businesses. In food and beverage enterprises, there is no relationship between occupational quality and service quality.

**Keywords:** Service quality, Job satisfaction, Food and beverage operations, Bishkek.

## 1.Giriş

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri tatminin sağlanması, müşterilere sunulacak ürün ve hizmet kalitesine bağlıdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması ve standartlaştırılması ürün, sistem ve işgören kalitesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli rol oynayan bir unsur da işgören tatminidir. İşgörenlerin tatmin düzeyleri, yiyecek-içeceklerin hazırlanma ve sunum kalitelerini doğrudan etkileyen unsurlardandır. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmini, yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesini yüksek düzeyde etkilemektedir.

Hizmet sektöründe faaliyette bulunan yiyecek-içecek işletmeleri, tatmin sağlamak için müşterilerinin göz zevkine, damak tadına, doyuruculuğa ve ekonomik durumlarına rakiplerine göre daha hızlı, daha ekonomik ve daha kaliteli bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Yiyecek-içecek işletmelerinin bu cevapları ise hizmet kalitesi olarak ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesinin önemli bir unsuru da işgören tatminidir.

Eski çağlarda insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için yemek yerken, modern zamanların insanları için yemek yemek bir zevk, bir bağımlılık, bir keyif unsuru, bir sosyal gereklilik, bir sosyal statü ifadesi ve hedonik duyguların tatmini olarak ortaya çıkmıştır. Yiyecek-içecek işletmeleri müşterilerin bu beklentilerine cevap verebilmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek için hizmet kalitesini sürekli canlı tutmak zorundadırlar.

Modern çağların müşterileri yiyecek-içecek işletmelerinden organik, şık tasarımları olan, sağlıklı ve iyi, temiz, çevreye duyarlı, kaliteli, katkısız, duyulara hitap edebilen, hızlı ve pratik yiyecekler ve içecekler beklemektedir (besfin.com, 2018). Yiyecek ve içeceklerin giderek sentetikleştiği ve sağlığa olumsuz etkilerinin (obezite, kanser, vb.) arttığı bu dönemde müşteriler doğal, besleyici ve otantik ürünleri tüketmeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle, yiyecek-içecek ürünlerinin insan ve toplum sağlığına zarar vermeyen ürünlerden, sağlıklı ve besleyici şekilde, aynı zamanda kaliteli, estetik ve ekonomik olarak sunulması oldukça

önemlidir. Müşteriler, bu beklentilerini karşılamak için yeni ürünleri, doğal ve otantik ürünleri deneyimlemek için çok uzaklara seyahat etmeyi tercihleri arasına almaktadırlar.

Sağlıklı beslenmenin öneminin sürekli arttığı bu dönemde beslenme sosyal yaşamın önemli bir parçası haline de gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde şehirleşmenin artması ve kadınların iş yaşamında daha fazla görev ve süre almaları, çalışan kadınların evde yemek hazırlama problemlerini de beraberinde getirmektedir. Bu ise, bireylerin tek başına, ailesiyle veya arkadaşları ile günün çeşitli öğünlerini çeşitli restoranlarda değerlendirerek yemek ihtiyaçlarını karşılama yoluna gitmelerine neden olmaktadır. Bundan dolayı yiyecek-içecek işletmelerine olan talep sürekli artmaktadır. Bu artış beraberinde yeni yiyecek-içecek işletmelerini ortaya çıkarmakta ve müşteriler için alternatifler oluşturmaktadır. Ortaya çıkan alternatif işletmeler ise büyük rekabetleri meydana getirmektedir. Bu rekabet içerisinde başarılı olabilmek için, yiyecek-içecek işletmeleri müşterilerine lezzetli, doyurucu, besleyici ve ekonomik yiyecek-içecekleri kaliteli, temiz, ambiansı yüksek işletmelerde iyi eğitilmiş, şık kıyafetler giymiş, nazik ve müşterilerini tatmin etmeye çalışan işgörenlerle sunmaya çalışmaktadır.

## 2. İşgören Tatmini

Yiyecek-içecek işletmelerinde, müşteri tatmini kadar işgören tatmini de büyük önem kazanmıştır. Yiyecek-içecek işletmelerinde, işgören tutum ve davranışları müşteri tatminini doğrudan etkileyen faktörlerdendir (Yung ve Yoon, 2013: 1). Yiyecek-içecek işletmelerinde sunulan hizmet işgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim anlarında gerçekleşmektedir (Vermeeren, vd., 2011: 172).

Tatmin olmayan işgörenlerin iş performansının, tatmin olan işgörenlerin performansına göre daha düşük olduğu bilinmektedir. İşgören tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ampirik çalışmalarda ortaya konmuştur (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Gelade & Young, 2005). Özellikle kâr merkezli işletmelerde, işgören tatmini ile müşteri tatmini arasındaki ilişki yöneticilerin çözüm bulmaya çalıştıkları konuların başında gelmektedir (Homburg ve Stock, 2004: 144).

İşgören tatmini ile müşteri tatmini üzerine fast-food yiyecek içecek işletmeleri (Bernhardt, Donthu ve Kennet, 2000), sigorta sektörü (Schlesinger ve Zornitsky, 1991), yazılım endüstrisi (Tornow ve Wiley, 1991), perakende sektörü (Wiley, 1991), eğitim sektörü (Klassen, vd., 2010; Caprara, vd, 2006), hastane hizmetleri (Lu vd., 2005), fabrika çalışanları (Roy, 2017), bankacılık sektörü (Loveman, 1998) ve otel işletmeleri (Erdem ve Karataş, 2015) gibi hizmet sektörünün pek çok alanında araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalarda işgören

tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif ilişkiler araştırılmıştır. Ancak işgören tatmini ile hizmet kalitesi arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmamıştır.

Müşteri tatmini konusundaki çalışmalar, işletmelerin müşteri tatminini sağlamak ve müşteri tatminini geliştirmek için işgören tatminini bir araç olarak kullanılabileceğini göstermektedir (Testa, 1999: 155; Testa, vd. 1998: 5; Schmidt ve Allschied, 1995). İşgören tatmini sağlanmış bireylerde örgütsel bağlılık üst düzeyde olmakta ve bu da işletmelerde hizmet kalitesine pozitif katkı olarak gerçekleşmektedir. Fakat yeni araştırmalar hizmet işletmelerinde işgören tatmini ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin daha çok araştırılması gerektiğini ortaya koymuştur. Son araştırmalar, işgören tatmininin başarılmasının hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkı yapacağını göstermektedir. Duygusal bulaşma (etkileşim) ve hizmet merkezli örgütsel davranış çalışmaları hizmet sektöründe işgören tatmininin, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur (Doucet, 2004; Schneider ve Bowen, 1985). Aynı şekilde Brooks (2000), müşteri tatmininin ve müşteri sadakatinin % 40-80'inin işgören tatminine bağlı olduğunu ve Leonard (2009) çalışmasında, tatmin işgörenlerin daha üretken ve daha yaratıcı çalıştıklarını müşteri tatmininin, müşteri sadakatinin ve hizmet kalitesinin artmasına pozitif etki yaptıklarını ortaya koymuştur.

İş gören tatmini, yiyecek-içecek işletmeleri için sadece bir tatmin olgusu değil aynı zamanda müşteri tatminine giden bir yoldur. Bu nedenle, yiyecek-içecek işletmelerinde işgörenler tüm işletmeyi temsil eden ilk müşteri olarak kabul edilir ve tatmin olmuş müşteriler (işgörenler) ile hizmet kalitesini artırmak amaçlanır (Yee et al., 2008: 652). Yiyecek-içecek işletmeleri konuklarına sadece yiyecek ve içecek sunmazlar. Aynı zamanda temiz ve sağlıklı bir ortam, gülyüz, samimi bir atmosfer ve kaliteli bir iletişim de sunarlar. Yiyecek-içecek işletmelerinde işgörenler, müşteri beklentilerinin karşılandığı bütün aşamalarda önemli rol oynarlar. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmini, müşteri tatmini için ön plana çıkmaktadır. Çünkü, iş tatmini yetersiz olan bir işgörenin, müşteriyi tatmin edecek ürün ve hizmeti sunması ve müşterinin tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Toker, 2007: 93).

İşletmelerde işgören tatmininin sağlanmasıyla (Şenatalar, 1978: 300);

- a. İşgören işini enerjik ve coşkulu bir şekilde yapar,
- b. İş görenler de işletme ve örgüte sadakat artar,
- c. İşgörenler emirlere ve işletme kurallarına daha uygun hareket ederler ve iş disiplini sağlanır,
- d. İşgörenler de yönetime katılma oranları artar,

e. İşgören devir hızı azalır,

f. İşletmede hizmet kalitesi artar. Scotter vd. (2000), çalışmalarında işgören tatmininin, işgörenlerin iş performansını olumlu etkilediğini ve işini yapmada ekstra çaba harcadığını belirtmektedirler.

İşgören tatmini bireysel nitelikler taşımakla birlikte genel anlamda çeşitli boyutlarla açıklanmaya çalışılmıştır. İşgören tatminini oluşturan boyutlar ücret, görevde yükselme, yönetim, sosyal haklar, ödüllendirme, iş ve işleyiş süreçleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim gibi boyutlardır (Aşan ve Erenler, 2008: 205-206; İşcan ve Sayın, 2010: 198-201). İşgören tatminini oluşturan ücret, ekonomik sosyal haklar ve ödüllendirme ekonomik boyutları; görevde yükselme, yönetim, iş ve işleyiş süreçleri, iş arkadaşları, işin kendisi ve iletişim ise işgören tatmininin sosyal boyutlarını oluşturmaktadır. Misener vd, (1996: 87-91) ise işgören tatmininin boyutlarını ücret, işten kazanımlar, kariyer fırsatları, çalışma şartları, yönetim, iş arkadaşları ve örgütsel deneyim olmak üzere yedi boyutta ele almaktadır. Friday ve Friday (2003: 429-430) işgören tatmininin boyutlarını promosyon, yönetim, iş arkadaşları, genel iş tatmini, işin kendisi ve ücret olmak üzere altı boyutta incelemektedir.

İşgören tatminini sağlamada etkili olan faktörler arasında ekonomik unsurlar olmasına rağmen, genel olarak işgören tatmini duygusal bir olgu sonucunda gerçekleşir ve davranışa dönüşür. Ve bu duyguların oluşması bireyden bireye farklılık gösterir. Bu nedenle işgören tatmini bireysel özellik taşımaktadır. Burada yöneticinin yapması gereken işgörenlerin maksimum düzeyde tatmin elde etmeleri için gerekli çabayı göstermektir. Örneğin, yöneticilerin katılımcı yönetim tarzı uygulaması, katılımcı stratejik planlama süreçleri, yöneticilerle etkin iletişim gibi olgular, işgören tatmini üzerinde etkili olan değişkenlerdendir (Bağcı ve Akbaş, 2016: 100).

### 3. Hizmet Kalitesi

Hizmet sektörü olan yiyecek-içecek işletmelerinde kalite; müşterilerin yeme/içme ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk, sürekli yiyecek-içecek lezzeti, doyuruculuğu ve sunum estetiği, yiyecek-içecek sunumu hizmetinin eksiksiz ve hatasız olarak nezaket içerisinde gerçekleştirilmesi, bunların hızlı ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesi ile doğru orantılıdır.

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi içerisinde iki kalite kavramını barındırmaktadır. Bunlar; ürün kalitesi ve sunum (hizmet) kalitesidir. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirirken ürün ve sunum kalitesi birlikte değerlendirilmelidir. Bunun yanında restoranın dizayn kalitesi, ortam kalitesi, işletmenin yerleşim kalitesi de hizmet kalitesinin diğer faktörleridir. Son zamanlarda restoran işletmelerine yönelik çalışmalarda, işletmenin fiziki çevre şartları, üretilen yiyeceklerin ve

işgörenlerin hizmet kalitesinin, restoranların hizmet kalitesinin önemli bileşenleri olduğu belirlenmiştir (Ryu ve Han, 2010: 312).

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi, müşterilerin beklentilerine yeterli düzeyde cevap vermek demektir. Müşterilerin beklentilerinin karşılanma düzeyi, işletmenin hizmet kalitesi düzeyini göstermektedir. Yiyecek-içecek işletmelerini tercih eden müşterilerin beklentileri üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerine varış öncesi beklentileri, müşterilerin yiyecek-içecek tüketim sürecindeki beklentileri (Martin, 2003: 115-116; Emir, 2007: 56) ile işletmeden ayrılma sürecindeki beklentileridir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi sadece satış yapılan an için geçerli olmayıp, gelecek süreçler içinde geçerlidir. Çünkü hizmet kalitesi, hem mevcut müşterilerin yeniden satın alma hem de potansiyel müşterilerin satın alma niyetlerini de doğrudan etkilemektedir. Günümüzde müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet kalitesi beklentileri sürekli artarken, beklentileri karşılamayan hizmetlere olan tepkileri de oldukça sert bir şekilde gerçekleşmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinin ikâmesi yüksek olduğundan müşteriler, hizmet kalitesi beklentilerini karşılayamadıkları zaman, hizmet kalitesi yüksek yiyecek-içecek işletmelerini tercih etmektedirler (Ghobadian vd., 1994: 44).

Özü itibarıyla soyut bir değer olan hizmet kalitesinin boyutları bilim insanları tarafından, müşterilerin sunulan hizmet beğeni durumlarına göre fiziksel ve fiziksel olmayan unsurları içermektedir (Avcı ve Sayılır, 2006: 124). Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985: 46) hizmet kalitesini; teknik kalite, güvenilirlik, hizmet istekliliği, güvence ve empati olarak ifade etmektedir. Sasser, vd. (1978) hizmet kalitesini materyal kalitesi, tesis kalitesi ve işgören kalitesi olarak üç boyutta incelemiştir. Grönroos (1984: 36-44) hizmet kalitesini teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme kalitesi olarak üç boyutta ve Lehtinen ve Lehtinen (1982) ise fiziksel kalite, etkileşimci kalite ve işletme kalitesi olarak üç boyutta incelemiştir. Bilgin ve Kethüda (2017), restoranlarda hizmet kalitesinin boyutlarını fiziksel özellikler, güven, empati güvenilirlik ve heveslilik olarak incelemiştir. Qin ve Prybutok (2009) fast-food restoran işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi ve müşteri davranışları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada hizmet kalitesinin boyutlarını fiziksel özellikler, işgören davranışları, güvenilirlik, hizmet istekliliği ve empati olmak üzere beş boyutta incelemiştir.

Bilim insanları tarafından hizmet kalitesinin ölçülmesine yönelik çalışmalarda, hizmet türüne bakılmaksızın benzer kriterlerin hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde önemli rol oynadığı belirlenmiştir (Parasuraman, Zeithaml ve Berry, 1985: 43-44). Hizmet kalitesini ölçmede kullanılan bu kriterler; güvenilirlik (reliability), hizmet istekliliği (Responsiveness), teknik bilgi yeterliliği (competence), hizmete erişilebilirlik (access), nezaket (courtesy),

iletişim (dialogue), inandırıcılık-dürüstlük (credibility), güvenlik (security), anlayışlılık (knowing/understanding), ürünlerin fiziksel özellikleri (tangibles) başlıkları altında sınıflandırılmıştır. Parasuraman vd. (1988-1991) çalışmalarında bu boyutların bir kısmını birleştirmişler ve fiziksel özellikler (bina, araç-gereç, işgören yapısı), güvenilirlik (söz-hizmet uyumluluğu), heveslilik (müşteriye hizmet etme istekliliği), güven (işgörenlerdebilgi, nezaket, güven) ve empati (müşterinin beklentilerini anlama) olmak üzere beş boyutta incelemiştir (Eleren ve Kılıç, 2007: 243; Okumuş ve Duygun, 2008: 19). Tuncer (2017) ise yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin boyutlarını yiyecek kalitesi, hizmet kalitesi ve fiziksel özellikler boyutlarında incelemiştir.

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin fiziksel ürün kalitesi, sunum kalitesi, işletme kalitesi ve müşterilerin beklenti kalitesi gibi çeşitli unsurları vardır. Yiyecek içecek işletmesinin hizmet kalitesini sağlayabilmesi için müşteri kitlesinin işletmeden beklentilerini bilmesi ve anlaması gerklidir. Bu beklentiler (Parasuraman, vd., 1985: 43; Ayaz ve Sünbül, 2018: 164; Koçbek, 2005: 72-75);

**a.** Müşteriler, yiyecek-içecek işletmelerine sadece yeme-içme amacıyla gelmemektedir. Yiyecek-içecek tesisleri onlar için aynı zamanda bir sosyalleşme, bir dinlenme ve rahatlama ortamıdır. Bu nedenle yiyecek içecek işletmelerinin bunun farkında olmaları gereklidir.

**b.** Bunun için işletmenin ortamı, atmosferi müşterileri rahatlatacak ve dinlendirecek şekilde tasarlanmalıdır.

**c.** Hizmet kalitesi açısından ürünlerin besin değeri, doyuruculuğu ve estetiğinin müşterilerin beklentilerine uygun şekilde üretilmesi gereklidir.

**d.** Ürünlerin müşterilere sunumu sırasında işgörenlerin sunum kalitesini gerçekleştirmeleri gereklidir (kibarlık ve nezaketle sunum-iletişim becerisi).

**e.** Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmede dikkat ettikleri noktalardan birisi de ürün ve hizmetin fiyat kalitesidir. Burada önemli olan ürün fiyatı ile, ürünün doyuruculuğu, lezzeti ve estetiği arasındaki dengenin müşterilerin beklentilerine uygun olmasıdır. Bu dengeyi yakaladığını algılayan konuklar için hizmet kalitesi yeterli demektir. Bu dengeyi algılayamayn konuklar için ise hizmet kalitesi yetersiz olarak algılanmaktadır.

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesini etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bunlar genel anlamıyla; hizmet veren işgöreni etkileyen faktörler, Müşteriyi etkileyen faktörler ve hem müşteriyi hem de işgöreni etkileyen (hizmet ortamı) faktörlerdir (Uyguç, 1998: 60). Hizmet veren işgöreni etkileyen faktörler; işgörenin kişilik özellikleri, işgörenin beklentileri ve yönetim uygulamalarıdır. Müşteriyi etkileyen faktörler; müşterinin

kişilik özellikleri, işletmeden ve satın aldığı hizmetten beklentileri ve sunulan hizmeti algılama düzeyidir. Hem müşteriye hem de işgöreni etkileyen faktörler ise; hizmet üretim sürecinin özellikleri, hizmet üretimine verilen fiziksel destek (teknik araç desteği, hizmet üretim ortamı ve yönetim desteği) ve durumsal (müşteri ve işgörenin o andaki ruhi yapısı, işgörenin yorgunluk durumu, rakip işletmelerin varlığı, o anda hizmet bekleyen müşteri sayısı, vb.) etkenlerdir (Ataberk, 2007: 104-117).

Yiyecek-içecek işletmelerindeki hizmet kalitesi performansı ve sunulan hizmetin müşterileri geri getirmesinin önemli bir faktörü de işgören tatminidir. Çünkü yiyecek-içecek sektörü emek-yoğun olup, bu nedenle müşterilere sunulan hizmet kalitesi, etkililik tamamen işgörenlerin işini ne kadar yapmaya hevesli olduğuna bağlıdır (Franco vd., 2004: 344). Yiyecek-içecek işletmeleri ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olarak fiziksel şartlar, sunum ve fiyat açısından gerekli performansı ne kadar iyi gerçekleştirirlerse gerçekleştirirler neticede ürün ve hizmet kalitesini değerlendirecek olan müşterinin işletmeye, ürüne, ürün sunumuna ve fiyata yönelik algıları ve tatmin düzeyidir (Acuner, 2004: 34; Aktepe, vd, 2009: 61; Böbrek, 2011: 27). Bu ise müşteriden müşteriye değişen bir değerlendirmedir. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi standartlarını sağlamak çok kolay olmamaktadır.

Soyut bir özellik taşıyan yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin ölçülmesi sonuçları itibariyle ve sektörel özelliklerden dolayı oldukça zor ve karmaşık bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle hizmet kalitesini ölçmek için bilim insanları tarafından Toplam Kalite Endeksi, Servqual, Serperf, Kritik Olay Yöntemi, Hizmet Barometresi (Linjefly) gibi çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. Bu ölçeklerden Servqual ve Serperf ölçekleri literatürde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Çiçek ve Doğan, 2009).

Bütün bu açıklamalar ışığında yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi çeşitli faktörlerin bir araya getirilmesiyle sağlanabilir. Genel olarak hizmet kalitesinin müşteri beklentileri, işletmenin imajı, ürünlerin fiziksel/psikolojik kalitesi, işgören kalitesi, toplumsal kalite, sosyal çevre kalitesi, yaşam kalitesi, ekonomik kalite, vb. pek çok kalite türünün etkisinde olduğu görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesini sürekli olarak gerçekleştirebilmek oldukça zordur ama imkânsız değildir.

#### **4. Yöntem**

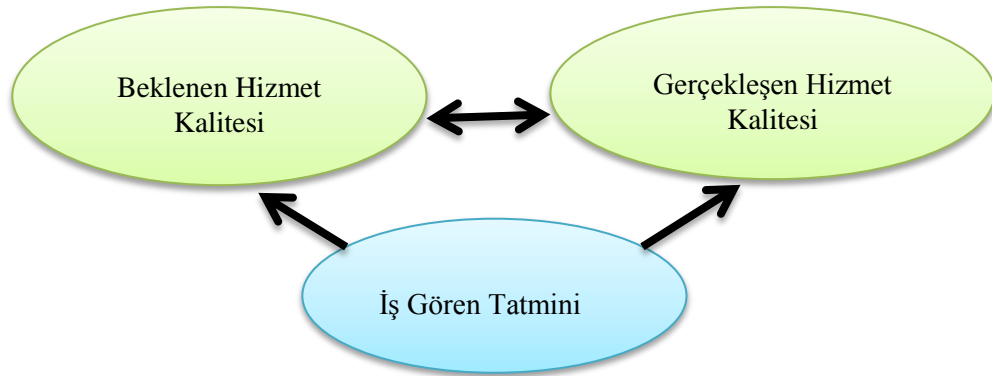
##### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri tatmininin temel unsurlarından birisi de hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesini de etkileyen unsurların başında işgören tatmini gelmektedir. Kırgızistan bağımsızlığına kavuştuktan sonra ekonomik ve sosyal anlamda gelişmeye çalışan



bir ülkedir. Kırgız halkı ise sosyal yaşama önem veren bir halktır. Kırgız halkının sosyal ve ekonomik olarak gelişmesi, beraberinde sosyal yaşam kalitesine dair beklentilerinde artmasını sağlayacaktır. Kırgızistan da ise çok sayıda ve çeşitli yiyecek-içecek işletmesi bulunmaktadır. Bu işletmeler arasında işletme kalitesi ve hizmet kalitesi açısından farklılıklar ve rekabet söz konusudur. Bu işletmeler arasında işletmenin atmosferi, konforu, ürün kalitesi, fiyat, hizmet kalitesi, vb. faktörler açısından büyük rekabet yaşanmaktadır. Bu rekabet ise müşterilere alternatif tercihler sunmaktadır. Müşterilerin işletme tercihlerinde hizmet kalitesi önemli faktör haline gelmektedir. Hizmet kalitesinin geliştirilmesinde işgörenler büyük rol oynamaktadır. İş gören tatmininin sağlanması hizmet kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Bunun yanında Kırgızistan’da hizmet kalitesi ve işgören tatmininin ilişkisine yönelik bilimsel bir çalışma olmaması, bu çalışmanın yapılmasına olanak sağlamıştır. Bu açıdan çalışmanın Kırgızistan bilim dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu saikler çerçevesinde çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmininin hizmet kalitesine etkisi ve müşterilerin hizmet kalitesinden beklentileri ile gerçekleşen durum arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

**H<sub>1</sub>** : “Hizmet alınan tesise göre algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir farklılık vardır”.

**H<sub>2</sub>** : “Müşteriler açısından beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir farklılık vardır”.

**H<sub>3</sub>** : “ İş gören tatmini ile beklenen hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

**H<sub>4</sub>** : “İş gören tatmini ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

#### **4.2.Araştırmanın Evren ve Örneklem**

Araştırma nicel bir araştırmadır. Araştırma Şubat-mart 2018 tarihleri arasında Bişkek’te bulunan restoran, kafe, bar, vb. yiyecek-içecek işletmelerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı Şubat-Mart 2018'de Kırgızistan Bişkek'te restoran, kafe, bar, vb. toplam 355 yiyecek işletmesi faaliyette bulunmaktadır (stat.kg., 2016). Kırgızistan'da çoğu işletme işgörelere ve müşterilerine anket uygulamasını kabul etmemiştir. Bu işletmeler arasından araştırmaya izin veren 10 lüks işletmede çalışan işgörelere ile müşterilere kolayda örneklem yoluyla anket uygulaması ile yapılmıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle 392 ankete ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan anket ölçeği Stevens, Knutson ve Patton (1995) tarafından geliştirilen Dineserv ölçeğinden alınmış ve uyarlanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 27 madde ve beş boyuttan oluşmaktadır. Anketi oluşturan boyutlardan fiziksel özellikler boyutu orijinali 9 önermeden oluşmasına rağmen Bişkek şartlarına uyarlanarak 7 önerme olarak kullanılmıştır. Anket uygulamasının birinci bölümünde katılımcıların demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümünde müşterilerin hizmet kalitesine yönelik beklentileri ile aldıkları hizmetlerin kalite düzeyini ölçmeye yönelik iki bölümden oluşan sorulara yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde ise 32 maddeden oluşan işgörelere tatminini ölçmek için 5'li Likert ölçeği (1-Hiç Katılmıyorum ve 5- Tamamen Katılıyorum) çerçevesinde hazırlanan sorular ile ölçülmeye çalışılmıştır. Yiyecek-içecek işletmelerinde işgörelere tatmin düzeylerini ölçmek için işgörelere yöneltilen sorular ilgili yazın taraması sonucu hazırlanmıştır (Spector,1985; Sun,2002; Yıldırım,2007; Batıgün ve Şahin,2006).

#### **4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın evreni, Bişkek şehrinde yer alan yiyecek-içecek işletmeleridir. Bişkek şehrinde çeşitli kategorilerde toplam 355 yiyecek-içecek işletmesi mevcuttur. Evrenin büyüklüğü, zaman, maliyet kısıtları da dikkate alındığında bütün müşterilere ulaşmak mümkün olmamıştır. Bu nedenle örneklem sayısı günün çeşitli vakitlerinde (öğle, akşam yemekleri zamanı) yiyecek-içecek hizmeti satın alan ve anketi cevaplamayı kabul eden müşterilerle sınırlandırılmıştır. İş gören tatmini anketi ise anketin çalışanlarına yapılmasına izin veren ve cevaplamayı kabul eden işgörelere sınırlandırılmıştır. Araştırma sonuçları ise, araştırma kapsamında kullanılan müşteri beklenti ve algısını ölçmeye yönelik anket ölçeği ve işgörelere tatminini ölçmeye yönelik ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **4.3. Bulgular**

Verilerin analizlerinden elde edilen bulgular sonucunda sırasıyla frekans dağılımı sonuçları ile hipotez testlerini ölçmek için yapılan t-testi, anova analizi ve korelasyon analizleri bu bölümde yorumlanmıştır.

### 4.3.1. Demografik Bulgular

Tablo 1’de araştırmaya katılan yiyecek-içecek müşterilerinin demografik bilgilerine göre frekans dağılımı sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan müşterilerin % 63,3’ü yeme-içme amaçlı olarak kafeleri (kafe-restoran) tercih etmektedir. % 12,2’si ise sadece restoranları ve fast-food yiyecek sunan işletmeleri tercih etmektedir. Ankete katılanların % 51,3’ü kadın, 47,7’si ise erkek müşterilerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 24,5’, 26-30 yaş grubu, % 20,4’ü 21-25 yaş grubu ve % 18,1’i ise 31-35 yaş grubu müşterilerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan müşterilerin % 63,3’ünün aylık geliri 201-500 \$, % 28,6’sının ise arsındadır. Araştırmaya katılan müşterilerin aylık ortalama dışarıda yemeğe çıkma oranlarına bakıldığında ise % 40,8’inin ayda 4 kere, % 36,7’sinin 2 kere yemek yeme amacıyla dışarı çıktıkları görülmektedir. Yemek yeme amacıyla yiyecek içecek işletmelerini tercih edenlerin medeni durumlarına bakıldığında % 70,7’sinin bekar, % 28,8’inin evli olduğu görülmektedir. Katılımcıların işletmeyi tercih nedenlerine bakıldığında % 46,9’unun kalitesi için, % 32,7’sinin ise tavsiye üzerine işletmeyi tercih ettikleri görülmektedir.

**Tablo 1.** Müşterilerin Demografik Özellikleri

Yiyecek-İçecek İşletmesi Türü			Eğitim		
	N	%		N	%
Restoran	48	12,2	Orta Öğretim	48	12,2
Kafe	248	63,3	Lise	91	23,2
Yemekhane (Table D’hot)	32	8,2	Ön Lisans	98	25,0
Fast-food	48	12,2	Lisans	137	34,9
Bar	16	4,1	Lisansüstü	16	4,1
Toplam	392	100,0	Cevap Yok	2	0,5
			Toplam	392	100,0
Cinsiyet			Aylık Gelir (\$)		
	N	%		N	%
Erkek	189	47,7	200 Altı	112	28,6
Kadın	203	51,3	201-500	248	63,3
			801-1000	32	8,2
Toplam	392	100,0	Toplam	392	100,0
Yaş			Yemeğe Çıkma Sıklığı (Aylık)		
	N	%		N	%
17-20	65	16,6	2	144	36,7
21-25	80	20,4	3	32	8,2
26-30	96	24,5	4	160	40,8
31-35	71	18,1	5	16	4,1
36-40	64	16,3	6 Üstü	40	10,2
41-45	16	4,1	Toplam	392	100,0
Toplam	392	100,0			
Medeni Durum			İşletmeyi Tercih Sebebi		
	N	%		N	%
Evli	113	28,8	Fiyat	32	8,2
Bekâr	277	70,7	Kalite	184	46,9
			Temizlik	32	8,2
			Reklam	16	4,1
Cevap Yok	2	0,5	Tavsiye	128	32,7
Toplam	392	100,0	Toplam	392	100,0

Tablo 2’de araştırmaya katılan yiyecek-içecek işletmeleride çalışan işgörenlerin demografik bilgilerine göre frekans dağılımı sonuçları verilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin % 54,3’ kadın, % 45,7’si ise erkek işgörenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 69,9’u bekar ve % 30,1’i ise evlilerden oluşmaktadır. İş görenlerin % 64,3’n 16-25, % 20,4’ 26-35 yaş grubundaki işgörenler oluşurmaktadır. İş görenlerin % 43,9’u işletmede 1 yıldan az, % 33,4’ ise 1-3 yıl arası buldukları işletmede çalışmaktadır. İş görenlerin eğitim durumuna bakıldığında ise % 49,2’sinin lisans düzeyinde eğitim aldıkları, % 24,5’inin orta eğitim, % 7,1’inin yüksek lisans ve % 2’sinin doktora eğitimi almış oldukları görülmektedir. İşgörenlerin % 43,6’sının garson, % 15,1’inin aşçı, % 7,9’unun ise yönetici olarak çalıştıkları görülmektedir. İş görenlerin % 49,7’sinin servis departmanında, % 20,2’si mutfak departmanında, % 13,3’ ise yönetim departmanında çalışmaktadır.

**Tablo 2. İşgörenlerin Demografik Analizi**

Cinsiyet			Medeni Durum		
	N	%		N	%
Kadın	213	54,3	Evli	118	30,1
Erkek	179	45,7	Bekar	274	69,9
Toplam	392	100,0	Toplam	392	100,0
Yaş			alışma Sresi (İşletmede)		
	N	%		N	%
16-25	252	64,3	1 Yıldan az	172	43,9
26-35	80	20,4	1-3	131	33,4
36-45	40	10,2	4-6	52	13,3
46-55	12	3,1	7-10	8	2,0
55+	8	2,0	10+	16	4,1
Toplam	392	100,0	9,00	4	1,0
Eğitim			Eğitim		
	N	%		N	%
İlk	12	3,1	Toplam	392	100,0
Orta	96	24,5			
Lise	55	14,0	Pozisyon		
Lisans	193	49,2		N	%
Yüksek Lisans	28	7,1	Müdür	31	7,9
Doktora	8	2,0	Aşçı	59	15,1
Toplam	392	100,0	İnsan Kaynakları	20	5,1
Gelir			Executive Őef	12	3,1
	N	%	Garson	171	43,6
10.000	72	18,4	Komi	4	1,0
15.000-20.000	184	46,9	Bulaşıkçı	8	2,0
21.000-25.000	64	16,3	Hostes	17	4,3
26.000-30.000	44	11,2	Kasiyer	24	6,1
31.000-35.000	8	2,0	Muhasebe	20	5,1
36.000-40.000	12	3,1	Güvenlik	26	6,6
41.000+	8	2,0	Toplam	392	100,0
Toplam	392	100,0	Departman		
	N	%		N	%
			Yönetim	52	13,3
			Mutfak	79	20,2
			Servis	195	49,7
			Bulaşık	24	6,1
			İnsan Kaynak.	16	4,1
			Güvenlik	26	6,6
			Toplam	392	100,0

### 4.3.2. Güvenilirlik Analizi

Müşterilerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi tablo 3'te yer almaktadır. Analiz sonucunda hizmet kalitesinin boyutlarının alpha değerleri 0.70'in zureinde çıktığından dolayı test puanlarının güvenilirliği genel olarak yeterlidir (Nunally,1978; Büyüköztürk,2016:183).

İş görenlerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi tablo 4'te yer almaktadır. Analiz sonucunda hizmet kalitesinin boyutlarının alpha değerleri 0.70'in zureinde çıktığından dolayı test puanlarının güvenilirliği genel olarak yeterlidir (Nunally,1978; Büyüköztürk, 2016:183).

**Tablo 3.** Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesi Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Madde Sayısı	Beklenen H.K.			Algılanan H.K.		
		$\bar{x}$	SS	Alfa	$\bar{x}$	SS	Alfa
Fiziksel Özellikler	7	3,9688	0,15007	<b>0,980</b>	3,9688	0,15007	<b>0,870</b>
Güvenilirlik	6	3,7972	0,35004	<b>0,949</b>	3,7972	0,35004	<b>0,864</b>
Heveslilik	3	3,7569	0,31583	<b>0,920</b>	3,7569	0,31583	<b>0,758</b>
Güven	7	4,9320	0,23338	<b>1,000</b>	4,9320	0,23338	<b>0,962</b>
Empati	4	4,9184	0,27415	<b>1,000</b>	4,9184	0,27415	<b>0,889</b>

Elde edilen sonuçlar analizlerin yapılması ve araştırılmasında yeterli güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Dinerserv ölçeğinin Kırgızistan bilim alanında kullanımına başlangıç niteliği taşıması, bundan sonraki çalışmalara yol gösterici olması açısından önem taşımaktadır.

**Tablo 4.** İş Gören Tatmini Güvenilirlik Analizi

Genel Tatmin	Madde Sayısı	Minimum	Maximum	$\bar{x}$	SS	Alpha
	32	2,44	4,97	3,9921	0,49433	0,920

### 4.3.3.Hipotez Testleri

Bişkek'teki yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet satın alan müşterilerin, beklenen ve alınan hizmet kalitesine yönelik değerlendirmeleri tablo 5'te görülmektedir. İşletme türü bazında hizmet kalitesinin boyutlarına göre yapılan karşılaştırmaya sonucunda, fiziksel özellikler itibariyle işletme türleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Restoran işletmelerinin kafe ve fast food işletmelerine göre fiziksel özellikler bakımından hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kafelerin ise fiziksel özellikler bakımından fast-food işletmelerinden pozitif farklılıklara sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin güvenilirliği açısından kafelerin, restoran ve fast-food işletmelerinden, restoranların ise yemekhane (table d'hote uygulayan ucuz işletmeler) ve fast-food işletmelerinden hizmet kalitesi açısından pozitif farklılıklara sahip olduğu görülmektedir.

Hizmet kalitesinin heveslilik boyutunda yemekhanelerin restoran, kafe ve fast-foodlara göre daha pozitif beklenti ve algıya sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Beklenen ve Algılanan Hizmet Kalitesinin İşletme Türüne Göre Karşılaştırılması (Tamhane)

Ölçeğin Boyutları	Gruplar	n	Ort.	Std. Sapma	F değeri	p-değeri	Farklılık
Fiziksel Özellikler	A Restoran	48	<b>4,28</b>	0,410	85,16	<b>.000</b>	A>B
	B Kafe	240	3,79	0,214			A>C
	C Yemekhane	32	3,50	0,217			A>D
	D Fast-Food Rest.	48	3,47	0,378			B>D
Güvenilirlik	A Restoran	48	3,72	0,210	28,45	<b>.000</b>	B>A B>C
	B Kafe	240	<b>3,83</b>	0,286			B>D
	C Yemekhane	32	3,58	0,084			A>C ve D
	D Fast-Food Rest.	48	3,44	0,420			
Heveslilik	A Restoran	48	3,66	0,275	21,89	<b>.000</b>	C>A C>B
	B Kafe	240	3,88	0,199			C>D
	C Yemekhane	32	<b>4,00</b>	0,000			B>A ve D
	D Fast-Food Rest.	48	3,66	0,476			
Kalite	A Restoran	240	3,95	0,068	46,78	<b>.000</b>	A>D
	B Kafe	32	3,99	0,035			B>A ve D
	C Yemekhane	48	<b>4,00</b>	0,000			C>B C>A
	D Fast-Food Rest.	48	3,66	0,476			C>D
Empati	A Restoran	240	<b>4,00</b>	0,000	52,75	<b>.000</b>	A>D
	B Kafe	32	<b>4,00</b>	0,000			B>D
	C Yemekhane	48	<b>4,00</b>	0,000			C>D
	D Fast-Food Rest.	48	3,75	0,357			

Hizmet kalitesinin kalite boyutunda ise, restoranların fast-food işletmelerine, kafelerin restoran ve fast-food işletmelerine, yemekhanelerin ise restoran, kafe ve fast-food işletmelerine göre daha yüksek hizmet kalitesi algısına sahip oldukları görülmektedir. Empati boyutunda ise restoran, kafe ve yemekhanelerin fast-food işletmelerine göre daha yüksek hizmet kalitesi algısına sahip oldukları görülmektedir. Bu açıklamalar ışığında  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 6.** Beklenen Hizmet Kalitesi/Algılanan Hizmet Kalitesi T-Testi

BHK/AHK	N	$\bar{x}$	SS	sd	t	p
Fiziksel Beklenen	384	<b>4,9524</b>	0,20088	383	53,024	<b>0,000</b>
Fiziksel Algılanan		3,7972	0,35004			
Güvenilirlik Beklenen	384	<b>4,9028</b>	0,26350	383	48,249	<b>0,000</b>
Güvenilirlik Algılanan		3,7569	0,31583			
Heveslilik Beklenen	384	<b>4,9306</b>	0,23560	383	54,657	<b>0,000</b>
Heveslilik Algılanan		3,8472	0,27217			
Güven Beklenen	384	<b>4,9167</b>	0,27675	383	53,532	<b>0,000</b>
Güven Algılanan		3,9464	0,20150			
Empati Beklenen	384	<b>4,9167</b>	0,27675	383	57,508	<b>0,000</b>
Empati Algılanan		3,9688	0,15007			

Müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden bekledikleri hizmet kalitesi (BHK) ile, yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet satın aldıktan sonraki hizmet kalitesi (AHK) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ölçmek amacıyla t-testi (paired samples t-test) yapılmıştır. Tablo 6’da verilen tabloya göre müşterilerin bekledikleri hizmet kalitesi ile algıladıkları hizmet kalitesi arasında anlamlı farklılıklar bulgulanmıştır.

**Tablo7.** İşgören Tatmini ile Beklenen Hizmet Kalitesi Korelasyon Analizi

	Fiziksel Özellikler	Güvenilirlik	Heveslilik	Kalite	Empati	Genel Tatmin
Fiziksel Özellikler	1	0,777**	0,813**	0,680**	0,680**	-0,004
Güvenilirlik		1	0,863**	0,844**	0,843**	0,003
Heveslilik			1	0,979**	0,979**	-0,001
Kalite				1	1,000**	0,000
Empati					1	0,003
Genel Tatmin						1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Analiz sonucuna göre hizmet kalitesinin bütün boyutlarında algılanan hizmet kalitesi beklenen hizmet kalitesinden düşük olarak gerçekleşmektedir. Beklenen hizmet kalitesinin; fiziksel özellikler boyutu,  $t(383)=53.024$ ; güvenilirlik boyutu,  $t(383) = 48,249$ ; heveslilik boyutu  $t(383)= 54,657$ ; güven boyutu  $t(383)= 53,532$  ve empati boyutu  $t(383)= 57,508$  algılanan hizmet kalitesinin bütün boyutlarından daha yüksektir. Müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden bekledikleri hizmet kalitesini, deneyimleme sırasında tam anlamıyla elde edemedikleri görülmektedir. Bu çerçevede  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

İşgören tatmini ile yiyecek-içecek işletmelerinde beklenen hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 7’de gösterilmiştir. Araştırmada kullanılan Person Korelasyon Katsayısı (  $r$  ) değerlendirilmesine göre 0,00-0,30 arası zayıf ilişki, 0,30-0,70 arası orta ve 0,70-1,00 arası yüksek ilişkiyi ifade etmektedir (Gürbüz ve Şahin,2014:254). Hizmet kalitesi boyutlarından fiziksel özellikler boyutu ile güvenilirlik boyutu ( $r= 0,777$ ), heveslilik boyutu ( $r = 0,813$ ) arasında yüksek düzey ilişki, kalite boyutu ( $r =0,680$ ) ve empati boyutu ( $r =0,680$ ) arasında pozitif yönlü orta düzey bir ilişki belirlenmiştir. Güvenilirlik boyutu ile heveslilik ( $r = 0,863$ ), kalite (0,844) ve empati (0,843) boyutları arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki görülmektedir. Heveslilik boyutu ile kalite (0,979), empati (0,979) boyutları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki görülmektedir. Genel işgören tatmini ile hizmet kalitesiboyutları arasında ise herhangi bir ilişki belirlenmemiştir. Bu nedenle  $H_3$  (İş gören tatmini ile beklenen hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 8.** İş gören Tatmini ile Algılanan Hizmet Kalitesi Korelasyonu

	Genel Tatmin	Fiziksel Özellikler	Güvenilirlik	Heveslilik	Kalite	Empati
Genel Tatmin	1	-0,012	0,009	-0,039	-0,016	-0,001
Fiziksel Özellikler		1	0,499**	0,199**	0,390**	0,390**
Güvenilirlik			1	0,485**	0,514**	0,500**
Heveslilik				1	0,757**	0,650**
Kalite					1	0,981**
Empati						1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

İşgören tatmini ile yiyecek-içecek işletmelerinde algılanan hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları tablo 8’de gösterilmiştir. Tablo 8 ‘de görüldüğü gibi algılanan hizmet kalitesinin fiziksel özellikler boyutu ile güvenilirlik boyutu ( $r = 0,499$ ), kalite boyutu ( $r = 0,390$ ) ve empati ( $r = 0,390$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki görülmektedir. Fiziksel özellikler boyutu ile heveslilik boyutu ( $r = 0,199$ ) arasında pozitif yönlü düşük bir ilişki görülmektedir. Güvenilirlik boyutu ile heveslilik ( $r = 0,485$ ), kalite ( $r = 0,514$ ) ve empati ( $r = 0,500$ ) boyutları arasında orta düzeyde pozitif ilişki belirlenmiştir. Heveslilik boyutu ile kalite ( $r = 0,757$ ) boyutu arasında pozitif düzeyde yüksek bir ilişki, empati ( $r = 0,650$ ) boyutu arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Kalite boyutu ile Empati ( $r = 0,981$ ) arasında yüksek düzeyli pozitif bir ilişki belirlenmiştir. Genel işgören tatmini ile algılanan hizmet kalitesi boyutları arasında her hangi bir ilişki belirlenmemiştir. Buna Göre **H<sub>4</sub>** (İşgören tatmini ile beklenen hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki vardır) hipotezi reddedilmiştir.

Analizler sonucunda, işletme türlerine göre algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir farklılık öngören **H<sub>1</sub>** ve beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesini müşteriler açısından ölçmeyi amaçlayan **H<sub>2</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir. İş gören tatmini ile beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir ilişki arayan **H<sub>3</sub>**, **H<sub>4</sub>** öngörülere ise reddedilmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Hizmet sektöründe faaliyette bulunan yiyecek-içecek işletmeleri, tatmin sağlamak için müşterilerinin göz zevkine, damak tadına, doyuruculuğa ve ekonomik durumlarına rakiplerine göre daha hızlı, daha ekonomik ve daha kaliteli bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Yiyecek-içecek işletmelerinin bu cevapları ise hizmet kalitesi olarak ortaya çıkmaktadır. İşgören tatmini hizmet kalitesinin önemli belirleyicilerindendir. Tatmin olmuş işgörenlerin enerjisi ve coşkusu artar, işletmeye ve örgüte bağlılığı artar, işletme kurallarına ve kendisine



verilen emirleri yerine getirme isteği artar, iş disiplini gelişir, devir hızı düşer ve işletmede hizmet kalitesi artar. Son araştırmalar, işgören tatmininin başarılmasının hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkı yapacağını göstermektedir. Duygusal bulaşma (etkileşim) ve hizmet merkezli örgütsel davranış çalışmaları hizmet sektöründe işgören tatmininin, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymuştur.

Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesi sadece satış yapılan an için geçerli olmayıp, gelecek süreçler içinde geçerlidir. Çünkü hizmet kalitesi, hem mevcut hemde potansiyel müşterilerin satın alma ve yeniden satın alma niyetlerini de doğrudan etkilemektedir. Modern zamanlarda müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet kalitesi beklentileri sürekli artarken, beklentileri karşılamayan hizmetlere olan tepkileri de oldukça sert bir şekilde gerçekleşmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinin ikamesi yüksek olduğundan müşteriler, hizmet kalitesi beklentilerini karşılayamadıkları zaman, hizmet kalitesi yüksek yiyecek-içecek işletmelerini tercih etmektedirler.

Yiyecek-içecek işletmeleri konuklarına sadece yiyecek ve içecek sunmazlar. Aynı zamanda temiz ve sağlıklı bir ortam, gülyüz, samimi bir atmosfer ve kaliteli bir iletişim de sunarlar. Yiyecek-içecek işletmelerinde işgörenler, müşteri beklentilerinin karşılandığı bütün aşamalarda önemli rol oynarlar. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde insan ve işgören tatmini, müşteri tatmini için ön plana çıkmaktadır. Çünkü, iş tatmini yetersiz olan bir işgören, müşteriyi tatmin edecek ürün ve hizmeti sunması ve müşterinin tatminini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle, yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmini ile müşteri tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırma sonucunda fiziksel hizmet kalitesi boyutunda restoran işletmelerinin kafe ve fast food işletmelerine göre hizmet kalitesinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kafelerin ise fast-food işletmelerinden pozitif farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. İşletmelerin güvenilirliği açısından kafelerin, restoran ve fast-food işletmelerinden, restoranların ise yemekhane (table d'hote uygulayan ucuz işletmeler) ve fast-food işletmelerinden hizmet kalitesi açısından pozitif farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesinin heveslilik boyutunda yemekhanelerin restoran, kafe ve fast-foodlara göre daha pozitif beklenti ve algıya sahip olduğu görülmektedir. Kalite boyutunda ise, restoranların fast-food işletmelerine, kafelerin restoran ve fast-food işletmelerine, yemekhanelerin ise restoran, kafe ve fast-food işletmelerine göre daha yüksek hizmet kalitesi algısına sahip oldukları görülmektedir. Empati boyutunda ise restoran, kafe ve yemekhanelerin fast-food işletmelerine göre daha yüksek hizmet kalitesi algısına sahip oldukları görülmektedir.

Müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden beledikleri hizmet kalitesi (BHK) ile, yiyecek-içecek işletmelerinden hizmet satın aldıktan sonraki hizmet kalitesi (AHK) arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Müşterilerin algıladıkları hizmet kalitesi beklenen hizmet kalitesinden düşük olarak gerçekleşmektedir. Müşterilerin yiyecek-içecek işletmelerinden beledikleri hizmet kalitesini, deneyimleme sırasında tam anlamıyla elde edemedikleri görülmektedir. Analizler sonucunda yiyecek-içecek işletmelerinde işgören tatmininin, beklenen ve algılanan hizmet kalitesine etkisine dair bir etkisi belirlenememiştir.

Bu sonuçlar ışığında yiyecek-içecek işletmelerine aşağıdaki öneriler sunulabilir:

a) Hizmet kalitesi her zaman en üst düzeyde turulmalıdır. İşletmenin fiziksel özellikleri, güvenilirlik, kalite, heveslilik ve empati boyutu ile hizmet kalitesini artırıcı ve devam ettirici uygulamalar gerçekleştirilmelidir.

b) Özellikle heveslilik ve empati doğrudan işgörenler tarafından sağlanabilecek kalite unsurları olduğu için işgörelere bu konuda ısrarla enformasyon sağlanmalı ve eğitim verilmelidir. İş görenlerin bunu içselleştirilmesi sağlanmalıdır. Çünkü hizmet işletmelerinde kalitenin sağlanmasında işgörenlerin büyük önemi bulunmaktadır.

Bu alanda çalışma yapacak akademisyenlere ise;

a) Kırgızistan da sosyal bilimler alanında akademik çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Bu nedenle yönetim, yiyecek-içecek işletmeciliği ve genel olarak turizm alanları nicel ve nitel araştırmalar için oldukça uygundur.

b) Kırgızistan'da faaliyette bulunan işletmeler bilimsel çalışmalar ile yeni tanışmaya başladıklarından olaya şüphe ile yaklaşmaktadırlar. İkna edildiklerinde oldukça samimi yaklaşmaktadırlar. Bu nedenle özellikle kaliteli işletmelerle yakın iletişim kurulmasında yarar bulunmaktadır.

c) Araştırmanın işletmeye ve ülkeye bilimsel katkı sağlayacağı anlatılmalıdır.

Son olarak bu çalışma işletmelere, müşterilere, işgörelere ve bu konuda Kırgızistan'da araştırma yapacak akademisyenlere katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Acuner, ř. A. (2004). "Müşteri İlişkilerinde Hareket Noktası: Müşteri Tatmini ve Ölçümü", 5. Basım, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:655, Ankara.
- Aktepe, C.,Baş, M.Tolon, M.(2009). "Müşteri İlişkileri Yönetimi", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Erener, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2008, 13(2): 203-216.
- Ataberker, E. (2007). Tur Operatörlerinin Paket Tur Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ile Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirleyen Faktörler: İzmir ili örneği (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Avcı, U., Sayılır,A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırımalı Bir İnceleme, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 121-138.
- Ayaz, N., & Sünbül, K. (2018). Restoran Müşterilerinin Beklentileri ve Gıda Güvenliğine Yönelik Tepkileri Üzerine Bir. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 164, 181.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2016). Kararlara Katılım ve İş Doymu Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Manas Sosyal araştırmalar Dergisi*, 5(4): 97-111.
- Batıgün, A. D. ve şahin, N. H. (2006). "İş Stresi ve İş Sağlığı Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipik Kişilik ve İş Doymu" , *Türkiye Psikiyatri Dergisi*, 17(1): 32-45.
- Bernhardt, K. L., Donthu, N., & Kennett, P. A. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability, *Journal of Business Research*, 47(2): 161-171.
- www.besfin.com (2018). Yiyecek-İçecek Sektörü 2020, <http://www.besfin.com/yiyecek-icecek-sektoru-trendleri>, E.T.21.05.2018.
- Böbrek, A.(2011). "Sabit ve Gsm Telefon Kullanıcılarının Tatmin Düzeylerini Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.
- Brooks, R. (2000). Why Loyal Employees and Customers Improve the Bottom Line, *Journal of Quality and Participation* 23(2): 40–44.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Steca, P., & Malone, P. S. (2006). Teachers' Self-Efficacy Beliefs as Determinants of Job Satisfaction and Students' Academic Achievement: A study at the school level, *Journal of school psychology*, 44(6): 473-490.
- Çiçek, R. ve Doğan, İ.C. (2009). "Müşteri Tatmininin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği", *İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1): 199-217.
- Devebakan,N., (2001). "Sağlık İşletmelerinde Kalite ve Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Doucet, L. (2004), "Service Provider Hostility and Service Quality", *Academy of Management Journal*, 47(5): 761-772.
- Eleren, A., & KILIÇ, B. (2007). Turizm Sektöründe SERVQUAL Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 235-263.
- Emir, O. (2007). Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya'da Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Erdem, B. ve Karataş, A. (2015). The Effects of Cronyism on Job Satisfaction and Intention to Quit the Job in Hotel Enterprises: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Muğla, Turkey, *Manas sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1): 55-74.
- Franco, L.M., Bennet, S., Kanfer, R., Stubblebine,L. (2004). "Determinants and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia", *Social Science and Medicine*, 58(2): 343-355.
- Friday, S.S. ve Friday,E., (2003). "Racioethnic Perceptions of Job Characteristics and Job Satisfaction", *Journal of Management Development*, 22(5): 426-442.
- Gelade, G. A., & Young, S. (2005). Test of a Service Profit Chain Model in the Retail Banking Sector, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 1-22.
- Ghobadian, A., Speller,S. ve Jones,M. (1994). "Service Quality – Concepts and Models", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 1994, 11(9): 43.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain*, New York, NY: Free Press.
- Homburg, C. ve Stock, R.M. (2004). The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2): 144-158.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın,U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.

- Bilgin, Y., ve Kethüda, Ö. (2017). Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine ve Sadakatine Etkisi: Oba Restoran Örneği, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2): 147-170.
- Kırgız Milli İstatistik Komitesi (2016). 2016 Turizm İstatistikleri, 2016 Edition, www.stat.kg.
- Kisang R., Hye-Rin L., Woo Gon K., (2012). "The Influence of the Quality of the Physical Environment, Food, and Service on Restaurant Image, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2): 200-223.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress, *Journal Of Educational Psychology*, 102(3): 741.
- Koçbek, A. D. (2005). Yiyecek İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyeti: Etnik Restoranlara Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lehtinen, U., & Lehtinen, J. R. (1982). Service Quality: A Study of Quality Dimensions, Service Management Institute.
- Leonard, D.(2009). Driving Customer Satisfaction Through Employee Satisfaction Using the Baldrige Criteria to Reinforce the Connections, Quality Texas Founda- tion, 1–3.
- Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1, 18–31.
- Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: a Literature Review, *International Journal of Nursing Studies*, 42(2), 211-227.
- Martin, W. B. (2003). Providing Quality Service: What Every Hospitality Service Provider Needs to Know. New Jersey: Prentice Hall
- Mathieu, J. E.. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2). 171-194.
- Misener, T.R.; Haddock, K.S.; Gleaton, J.U. & Ajamieh, A.R. (1996). "Toward an International Measure of Job Satisfaction", *Nursing Research*, 45: 87-91.
- Okumuş, A., & Duygun, A. (2008). Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki, *Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:8,Sayı:2,ss:17-38.
- Organ. D. W.. & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, *Personnel Psychology*, 48(4), 775- 802.
- Parasuraman, A., Zeithamel,V.A., Berry, L.L.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*", 1985, Cilt:49 s.48-49.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1988). Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (1): 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale, *Journal of Retailing*, 67 (4): 420-450.
- Roy, D. F. (2017). "Banana Time" Job Satisfaction and Informal Interaction., In *The Anthropology of Organisations* (pp. 31-41), Routledge.
- Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Qin, H., & Prybutok, V. R. (2009). Service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in fast-food restaurants. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 78-95.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings*, Allyn & Bacon.
- Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. and Cross, T. C. (2000). Effects of Task Performance and Ontextual Performance on Systemic Rewards, *Journal of Applied Psychology*, 85, 526-535.
- Schlesinger, L. A., & Zomitsky, J. (199 1). Job satisfaction,Service Capability, and Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implication, *Human Re- soufce Planning*. 14(2), 141-149.
- Schmit, M.J. and Allscheid, S.P. (1995). "Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections", *Personnel Psychology*, Vol. 48 No. 3, pp. 521-36.
- Schneider, B. and Bowen, D.E. (1985). "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replications and Extension", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70 No. 3, pp. 423-433.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Stevens, P., Knutson, B. ve Patton, M. (1995). Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36 (2): 56-60.
- Sun, H. Ö. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, TCMB Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, İ.Ü. Kitabevi, İstanbul.

- Testa, M.R., Skaruppa,C. ve Pietrzak, D. (1998). Linking Job Satisfaction and Customer Satisfaction in the Cruise Industry, Implications For Hospitality and Travel Organizations, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22(1): 4-14.
- Testa,M.R. (1999). "Satisfaction with Organizational Vision, Job Satisfaction and Service Efforts: An Empirical Investigation", *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3): 154-161.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1): 92-107.
- Tornow, Walter W. and Jack W. Wiley (1991), "Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences," *Human Resource Planning*, 14(2): 105-115.
- Tuncer, İ. (2017). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Boyutlari ve Ölçeklerinin İncelenmesi, *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(16): 321-329.
- Uyguç, N. (1998). Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi; Stratejik Bir Yaklaşım, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., and Steijn, B. (2011). Two Faces of the Satisfaction Mirror: A Study of Work Environment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Dutch Municipalities, *Review of Public Personnel Administration* 31(2): 171-189.
- Wiley, J. W. (1991). Customer Satisfaction and Employee Opinions: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost, *Human Resource Planning*, 14, 117-127.
- Yee, R.W.Y. Yeung,A, C.L. ve Cheng T.C.E. (2008). The Impact of Employee Satisfaction on Quality and Profitability in High-Contact Service Industries, *Journal of Operations Management*, 26 (2008) 651-668.
- Yıldırım, F., (2007). "İş doyumunu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1): 253-278.
- Yung, H. S. ve Yoon, H. H. (2013). Do Employees' Satisfied Customers Respond with an Satisfactory Relationship? The Effects of Employees' Satisfaction on Customers' Satisfaction and Loyalty in a Family Restaurant, *International Journal of Hospitality Management* 34 (2013): 1-8.