

**T. C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: MARMARİS ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
İrşad ZAMEDDİNLİ
1741180Y01**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. UĞUR ÇALIŞKAN**

**MART, 2022
MUĞLA**

T. C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
MEMNUNİYETİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ: MARMARİS ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İrşad ZAMEDDİNLI
1741180Y01

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. UĞUR ÇALIŞKAN

MART, 2022
MUĞLA

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MARMARİS ÖRNEĞİ**

IRSHAD ZAMADDINLI
1741180Y01

**Sosyal Bilimler Enstitüsünce
Tezli Yüksek Lisans
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:
Tezin Sözlü Savunma Tarihi: 11.02.2022**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Uğur ÇALIŞKAN
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Mehmet SARIOĞLAN
Jüri Üyesi: Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN**

Enstitü Müdürü: Prof. Dr. Bayram COŞKUN

**MART, 2022
MUĞLA**

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 07.01.2022 tarih ve 1026/6 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24. maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı **Tezli Yüksek Lisans Programı** öğrencisi Irshad ZAMADDINLI'nın "*Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti İle Müşteri Memnuniyeti Arasında İlişki: Marmaris Örneği*" adlı tezini incelemiş ve aday 11.02.2022 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 75 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oy birliği** ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Uğur ÇALIŞKAN

Üye

Doç. Dr. Mehmet SARIOĞLAN

Üye

Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN

YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “*Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Marmaris Örneği*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....
Irshad ZAMADDINLI

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe **TEZİN SAYFA SAYISI:** 107

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

Tourism,
Memnuniyet
Yiyecek İçecek İşletmeleri

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER (En az üç en fazla beş adet):

1. Çalışan,
2. Müşteri,
3. Memnuniyet,
4. Restoran

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Employee
2. Customer
3. Satisfaction
4. Restaurant.

- | | |
|---|---|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | O |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | X |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | O |

Yazarın İmzası :

Tarih :

ÖZET
YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE
MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: MARMARİS ÖRNEĞİ

Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlar, müşteri beklentilerinin karşılandığı bütün aşamalarda önemli rol oynarlar. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların iş tatmini, müşteri tatmini için ön plana çıkmaktadır. Çünkü iş tatmini yetersiz olan bir çalışanın, müşteriyi memnun edecek ürün ve hizmeti sunması ve müşteri memnuniyetini sağlaması mümkün değildir. Bu nedenle çalışmada, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, çalışanları ve müşterileri tatmin eden faktörleri belirleyerek çalışan memnuniyeti ile hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, Marmaris'teki kıyı restoranlarında çalışanlara ve restorana gelen yerli ve yabancı turistlere uygulanan anket ile veriler toplandıktan sonra bu veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Bu araştırmada iki tür anket uygulanmıştır: Birincisi anket çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için kullanılan Minnesota Doyum Anketi; diğeri ise müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan Müşteri Memnuniyeti Ölçeğidir. Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni Marmaris'te yaşayan turizm çalışanları ve Marmaris'e gelen müşterilerdir. Araştırmanın örneklemini ise; 2020 yılında Marmaris'teki kıyı restoranlarında çalışan 160 turizm çalışanı ve bu restoranlara gelen 145 yerli ve yabancı turistler oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, turizm çalışanlarının iş tatminleri ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Çalışan, Müşteri, Memnuniyet, Restoran.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE SATISFACTION AND CUSTOMER SATISFACTION IN FOOD AND BEVERAGE ESTABLISHMENTS: EXAMPLE OF MARMARIS

Employees in food and beverage businesses play an important role to meet customer expectations and therefore satisfaction. Therefore, employee satisfaction stands out for customer satisfaction. Because it is not possible to ensure customer satisfaction with employee without job satisfaction. So, by this thesis, the effect of employee satisfaction on customer satisfaction was examined. Moreover, the impacts of demographic variables on employee and customer satisfaction is also investigated. The aim of this study was to determine the demographic factors affecting satisfaction of employees and customers, and relation between employee satisfaction and customer satisfaction were searched. Quantitative research method was used in this research. Two different surveys were conducted to employees and customers of restaurants along the coast in Marmaris. The first survey was the Minnesota Satisfaction Questionnaire, which was used to measure employee job satisfaction, and the other survey was the customer satisfaction scale, which was used to measure customer satisfaction. The sample of the research was composed of 160 tourism employees working in restaurants on beach in Marmaris in 2020 and 145 local and foreign tourists visiting these restaurants. Findings mainly reveal out that there was a significant relationship between the job satisfaction of tourism employees and customer satisfaction.

Keywords: Employee, Customer, Satisfaction, Restaurant.

ÖNSÖZ

Öncelikle Yüksek Lisans tez çalışmasının her aşamasında çalışmaya yön veren, bilgi, görüş ve tecrübeleriyle bana yol gösteren, değerli zamanını esirgemeyerek her zaman yardım ve desteğini hissettiğim saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Uğur ÇALIŞKAN hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışması boyunca maddi ve manevi olarak daima yanımda olan beni yalnız bırakmayan değerli aileme ve dostlarıma sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım. Özellikle bu süreçte beni motive eden ablam Amal ZAMEDDİNLİ'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmanın veri toplama aşamasında yardımlarından dolayı Mircavidan NİFTULLAYEV, Ceyhun MAMMADOV ve Elvin ZAMANLI kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Hazırlamış olduğum tezi, daha bir yaşındayken hayatını kaybeden kız kardeşim Leyla ZAMEDDİNLİ'ye armağan ediyorum.

İrşad ZAMEDDİNLİ

MUĞLA

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Hipotezleri	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları	5
1.6. Tanımlar	5

İKİNCİ BÖLÜM

YİYECEK- İÇECEK İŞLETMELERİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1. Kuramsal Çerçeve	6
2.2. Yiyecek İçecek İşletmelerine Ait Başlıca Nitelikler	7
2.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Gelişimi	8
2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi	11
2.5. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tasnifi	15
2.5.1. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri	16
2.5.1.1. Tüm Pazara Yönelik Kâr Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri	16
2.5.1.1.1. Konaklama Tesislerinde Bulunan Yiyecek İçecek İşletmeleri	16
2.5.1.1.2. Restoranlar	16

2.5.1.1.3. <i>Fastfood ve Paket Servis</i>	17
2.5.1.2. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Kâr Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri.....	17
2.5.2. <i>Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri</i>	19
2.5.2.1. Kurumsal İşletmeler.....	19
2.5.2.1.1. <i>Okullarda ve Üniversitelerde Yeme İçme Hizmetleri</i>	19
2.5.2.1.2. <i>Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri</i>	20
2.5.2.1.3. <i>Askeri Birliklerde Yeme İçme Hizmeti</i>	20
2.5.2.2. Endüstriyel İşletmeler	21

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Memnuniyet Kavramı ve Tanımı.....	22
3.2. Çalışan Memnuniyetinin Tanımı	22
3.3. Çalışan Memnuniyetinin Önemi	24
3.4. Çalışan Memnuniyetine Tesir Eden Motivasyon Kuramları	27
3.4.1. <i>Kapsam Kuramları</i>	27
3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	27
3.4.1.2. Var Olma Gelişme Kuramı	28
3.4.1.3. Çift Faktör Kuramı	29
3.4.2. <i>Süreç Kuramları</i>	29
3.4.2.1. Beklenti Kuramı.....	30
3.4.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı.....	31
3.4.2.3. Amaçlama Kuramı	31
3.5. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	32
3.5.1. <i>İçsel Faktörler</i>	32
3.5.2. <i>Dışsal Faktörler</i>	33

3.5.2.1. Mali Unsurlar	33
3.5.2.1.1. Ücret	33
3.5.2.1.2. Çalışmayı Değerlendirme ve Mükâfatlandırma	33
3.5.2.1.3. İşin Güvenliği.....	34
3.5.2.2. İdari Unsurlar	34
3.5.2.2.1. Karara İştirak Etme	34
3.5.2.2.2. Yetkisel Devir	34
3.5.2.2.3. Yönetici Davranışları.....	35
3.5.2.2.4. Motivasyon.....	35
3.5.2.2.5. Hiyerarşik Yapı	36
3.5.2.3. Örgütsel Unsurlar.....	36
3.5.2.3.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü	36
3.5.2.3.2. Örgüt İklimi.....	37
3.5.2.3.3. Kurumsal İmaj	37
3.5.2.3.4. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler.....	38
3.5.3. Kişisel Faktörler	39
3.5.3.1. Cinsiyet	40
3.5.3.2. Yaş	40
3.5.3.3. Kişilik.....	41
3.6. Çalışan Memnuniyetsizliğinin Sonuçları.....	41
3.6.1. İşe Devamsızlık	41
3.6.2. İşletmeye Zarar Veren Davranışlar	41
3.6.3. Performans.....	41
3.6.4. Çalışan Devir Hızı	42
3.6.5. Yabancılaşma.....	42
3.7. Müşteri Kavramı	42

3.7.1. İç Müşteri Kavramı	43
3.7.2. Dış Müşteri Kavramı	43
3.8. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	44
3.9. Müşteri Memnuniyetinin Önemi	46
3.10. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	47
3.10.1. Kalite Olgusu	47
3.10.2. Fiyat Olgusu	48
3.10.3. Performans.....	48
3.10.4. Beklentiler.....	48
3.10.5. Güvenilirlik	49
3.11. Çalışan Memnuniyetinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli.....	52
4.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu.....	52
4.3. Veri Toplama Araçları	52
4.4. Ön Test Uygulaması (Pilot Test)	54
4.5. Verilerin Toplanması / İşlem Yolu	54
4.6. Analiz.....	55
4.7. Bulgular	55
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	56
4.7.2. Araştırmanın Bulguları	57
4.7.2.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kapsamındaki Bulgular	57
4.7.2.1.1. Çalışan Memnuniyeti ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	60
4.7.2.1.2. Çalışan Memnuniyeti ile Yaş Arasındaki İlişki.....	60
4.7.2.1.3. Çalışan Memnuniyeti ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	61

4.7.2.1.4. Çalışan Memnuniyeti ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki.....	61
4.7.2.1.5. Çalışan Memnuniyeti ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişki	62
4.7.2.1.6. Çalışan Memnuniyeti ile Kıdemi Arasındaki İlişki	63
4.7.3.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Kapsamındaki Bulgular.....	63
4.7.3.1.1. Müşteri Memnuniyeti ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	65
4.7.3.1.2. Müşteri Memnuniyeti ile Yaş Arasındaki İlişki.....	65
4.7.3.1.3. Müşteri Memnuniyeti ile Medeni Durum Arasındaki İlişki	65
4.7.3.1.4. Müşteri Memnuniyeti ile Eğitim Durum Arasındaki İlişki.....	66
4.7.4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	66

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMASONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	73
EKLER	86

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. <i>Harcama Türlerine Göre Turizm Gelirleri (Bin Dolar)</i>	13
Tablo 2. <i>Arzulanan Hizmet Düzeyi, Tolerans Alanı ve Yeterli Hizmet Düzeyinin Gösterimi</i>	45
Tablo 3. <i>Çalışanlara Ait Demografik Veriler</i>	56
Tablo 4. <i>Müşterilere Ait Demografik Veriler</i>	56
Tablo 5. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları</i>	58
Tablo 6. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapması</i>	58
Tablo 7. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapması</i>	58
Tablo 8. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup t-testi Sonuçları</i>	60
Tablo 9. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	60
Tablo 10. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t-testi Sonuçları</i>	61
Tablo 11. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları</i>	62
Tablo 12. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları</i>	62
Tablo 13. <i>Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları</i>	63
Tablo 14. <i>Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları</i>	64
Tablo 15. <i>Müşteri Memnuniyetinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları</i>	65
Tablo 16. <i>Müşteri Memnuniyetinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları</i>	65
Tablo 17. <i>Müşteri Memnuniyetinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları</i>	66
Tablo 18. <i>Müşteri Memnuniyetinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları</i>	66
Tablo 19. <i>MMÖ Genel Ortalaması ile MİTÖ Ortalamaları Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları</i>	67

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. <i>Lawler'ın İş Doyum Örneği</i>	26
Şekil 2. <i>Müşteri Memnuniyetinde 4C Formülü</i>	44



KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA : Tek Yönlü Varyans Analizi

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

vd. : ve diğerleri



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Yiyecek-içecek sektörünün tarihçesi incelenirken, insanoğlunun yeme içme olgusundan bahsetmeden geçmek mümkün değildir. Yeme-içme olgusu, insanlığın hayatını devam ettirmesi için karşılaması gereken en önemli ihtiyaçlardandır. Tarih boyunca evvela insanlar, avcılık ve toplayıcılık faaliyetleriyle yeme-içme gereksinimini karşılamıştır. Daha sonra ateşin keşfiyle yeni bir döneme geçilmiştir. Ateşin bulunmasıyla bir taraftan geceleri aydınlanma ve soğuklarda ısınma ihtiyacı karşılanmış, diğer taraftan yiyecekleri pişirme yöntemleri keşfedilmiştir (Akgökçe, 2003).

Yiyecek-içecek sektörünün gelişimi özellikle Mısırlılar, Hititler, Sümerler, Helenler ve Romalıların faaliyetleri sayesinde söz konusu olmuştur. Yiyecek- içecek işletmeciliğine Türkiye açısından bakıldığında ise ilk ticari yiyecek-içecek işletmesi 1550'lerde açılan bir kahvehane olmuştur. Öte yandan birçok ürünün bir arada servis edildiği ilk lokanta 1879 yılında Konya'da faaliyete geçmiştir (Sarışık ve Hatipoğlu, 2009). 1914'lü yıllarda ise özellikle azınlıkların ve yabancıların girişiyle İstanbul ve İzmir gibi birçok şehirde lokantalar, kafeler ve barlar açılmıştır.

1980'li yıllarda ise Türkiye'de turizm alanındaki girişimler yiyecek-içecek sektöründe de karşılık bulmuş, yalnızca yerlilere değil yabancılara yönelik de hizmet vermeye başlanmıştır. Bu dönemde “zincir üyesi servis restoranların” miktarında büyük bir artış yaşanmıştır (Sarışık ve Hatipoğlu, 2009).

Yiyecek-içecek işletmelerinde müşteri tatmininin sağlanması, müşterilere sunulacak ürün ve hizmet kalitesine bağlıdır. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanması ve standartlaştırılması ürün, sistem ve çalışan kalitesine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Yiyecek-içecek işletmelerinde hizmet kalitesinin sağlanmasında önemli rol oynayan bir unsur da iş gören tatminidir (çalışan memnuniyetidir). Çalışan memnuniyeti (employee satisfaction), çalışan kişilerin işinden ve işyerinden duyduğu genel memnuniyet seviyesini yansıtmaktadır (Zaim ve Koçak, 2010: 2987). Çalışan memnuniyeti ve çalışanın iş doyumu (employee job satisfaction) kavramları birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bazı araştırmalarda iş doyumu çalışan memnuniyetinin alt

başlığı olarak incelenmiştir (Fosam vd., 1998: 238). Çalışan memnuniyeti, işletmenin faaliyet sahasından bağımsız olarak kalite, müşteri memnuniyeti ve verimliliğin en önemli parametrelerinden biri olarak ele alınmaktadır (Gupta ve Kamboj, 2014: 12). Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık gibi unsurların yanı sıra; örgüt performansı, bireysel performans ve yaşam doyumu (life satisfaction) üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Nebeker, vd., 2001: 31; Zeffane, vd., 2007: 244). Çalışan memnuniyeti müşterinin algıladığı ürün kalitesine, ürün kalitesi müşteri memnuniyetine (Brown ve Lam, 2008: 253), müşteri memnuniyeti de işletmenin kârına (mali performansına) tesir etmektedir.

Locke'a (1976) göre iş tatmini, çalışanın işini veya iş yaşamını değerlendirmesinden kaynaklanan "haz veren veya olumlu duygu" durumudur (aktaran: Judge ve Klinger, 2008: 394). Robbins (2000: 20) ise iş tatminini, çalışanın işine yöneltmiş olduğu tutum olarak ele almaktadır. Buna göre ihtiyaçları karşılanmış olan çalışan işine karşı olumlu bir tutum takınmaktadır (Oshagbemi, 2003: 1210).

Yiyecek-içecek işletmelerinde, çalışanın tutum ve davranışları müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Müşteri bir ürünü veya hizmeti satın alan (kabul eden) kuruluş, kişi ya da kişilerdir. Müşteri kavramı sadece ürün satın alanları değil, işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerden etkilenen herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla; işletmenin bir bölümünün çıktılarını kullananlar veya bu çıktılarını etkilediği insanlar, organizasyonlar, sistemler veya süreçler de birer müşteridir (iç müşteri) (Sprague vd., 1992: 57). Bu çalışmada çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesinin yanı sıra; demografik değişkenlerin çalışan ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkin olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu çerçevede Naumann (1995) ve Naumann vd.'nin (2001) ortaya koymuş olduğu müşteri memnuniyet modelinden yararlanılmıştır. Müşteri memnuniyeti ölçümü, müşterinin ürün ve hizmet sunucusu ile olan genel tecrübeleri anlamına gelmektedir. Müşteri memnuniyeti değerlendirilirken anket uygulamasına başvurulmuştur. Müşterilere ürün ve hizmet ile ilgili beklentileri ve görmek istedikleri değerlerin yanı sıra karşılaştıkları hususların, şikâyetlerin ve geliştirilmeye açık yönlerin ne olduğuna ilişkin sorular sorulmuştur.

Yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanlar, müşteri beklentilerinin karşılandığı bütün aşamalarda önemli rol oynarlar. Bu nedenle yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan tatmini, müşteri tatmini için ön plana çıkmaktadır. Çünkü iş tatmini yetersiz olan bir çalışanın, müşteriyi memnun edecek ürün ve hizmeti sunması ve müşteri memnuniyetinin

sağlaması mümkün değildir. Bu bağlamda çalışmada, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ve çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında ne yönde bir ilişki olduğu araştırılmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, çalışan ve müşteri memnuniyetine etki eden demografik değişkenleri belirlemek ve çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmada, Marmaris'teki kıyı restoranlarında çalışanlara ve restorana gelen yerli ve yabancı turistlere uygulanan anket ile veriler toplandıktan sonra bu veriler analiz edilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen sonuçlar doğrultusunda, çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden memnuniyet düzeyi, onları ilgili iş yerinde çalışmaya sevk eden motivasyonun ne olduğu (ücret, görevde yükselme, yönetim, sosyal haklar, ödüllendirme, iş ve işleyiş süreçleri, iş arkadaşları, işin kendisi, iletişim) ve benzer şekilde yerli ve yabancı turistlerin ilgili restoranları tercih etme sebepleri ile onları bu restoranlara getiren motivasyonun ne olduğu (hizmet, fiyat, sıcak ortam) araştırılmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Çalışan tatmini ile müşteri tatmini üzerine sigorta sektörü (Schlesinger ve Zornitsky, 1991), yazılım endüstrisi (Tornow ve Wiley, 1991), perakende sektörü (Wiley, 1991), eğitim sektörü (Klassen, vd., 2010), hastane hizmetleri (Lu vd., 2005) gibi hizmet sektörünün pek çok alanında araştırma yapılmıştır. Ancak literatürde Türkiye'de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı tespit edilmiş olup, bu çalışma sayesinde literatürde önemli bir boşluğun doldurulacağı öngörülmektedir. Ayrıca yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında olumlu bir ilişkinin tespiti halinde, çalışanların memnuniyet seviyelerinin artırılmasına yönelik faktörler dikkate alınarak özellikle yabancı müşteri memnuniyetinin artırılması ve buna

bağlı olarak turizm sektörünün desteklenmesine ilişkin elde edilecek hususlar araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacına bağlı olarak test edilmek için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- ✓ H1= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, cinsiyete göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H2= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, yaşa göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H3= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, medeni duruma göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H4= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H5= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, çalışılan bölüme göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H6= Turizm çalışanlarının iş tatmin düzeyleri, iş kıdemine göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H7= Müşteri memnuniyeti, cinsiyete göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H8= Müşteri memnuniyeti, yaşa göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H9= Müşteri memnuniyeti, medeni duruma göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H10= Müşteri memnuniyeti, eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşma göstermektedir.
- ✓ H11= Turizm çalışanlarının iş tatminleri ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Kısıtları

Araştırma, Muğla ilinin Marmaris ilçesinde 30.06.2020- 25.08.2020 tarihleri arasında kıyı restoranlarını ziyaret eden yerli, yabancı müşteriler ve bu müşterilere hizmet eden çalışanlarla sınırlıdır. Benzer şekilde bu restoranların sezonluk olması nedeni ile kış aylarında kapatılması kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, araştırmanın belirli bir zaman periyodunda yapılmış olması, belirli bir coğrafi bölgeyi kapsamaması, örneklem sayısının az olması, ankete katılanların algılarına dayalı olması ve örneklem yöntemi çalışmanın diğer birtakım sınırlılıklarıdır. Tüm bu sınırlılıkların yanı sıra araştırmanın 2020 senesinde (COVID-19) pandemisi zamanında yapılmış olması çalışmanın en büyük kısıtlarından biridir. Araştırma, Marmaris kıyısında bulunan restoranlar ve anketlerin ölçtüğü özelliklerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Çalışma kapsamında önem arz eden tanımlar aşağıda verilmektedir:

Yiyecek içecek işletmesi: Çoğunlukla seyahat eden insanların beslenme ihtiyaçlarını karşılayan, kâr amacı gütmek için kurulan ticari işletmelerdir (Altunışık vd. 2004: 123).

Memnuniyet: Herhangi bir olay ve durum nedeniyle mutluluk, gurur hissini yaşamaktır (Luthans, 1995).

Çalışan Memnuniyeti: “Bir bireyin işini veya iş tecrübesini değerlendirirken hoşuna giden duygusal durum” (Vroom, 1964: 37) olarak tanımlanmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YİYECEK- İÇECEK İŞLETMELERİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

Turizm sektörünün günümüzde öneminin gün geçtikçe artması ve konukların beklenti ve isteklerinin değişmesi hem bölgesel hem de küresel alanda oldukça büyük bir rekabetin doğmasına sebebiyet vermiştir. Var olan bu rekabet ortamında işletmelerin piyasa gücünü ellerinde bulundurmak için hizmet kalitelerini artırarak günün değişen şartlarına ayak uydurması gerekmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri, insanların gün geçtikçe daha kaliteli hizmeti tercih etmeleriyle paralel olarak önemli gelişmeler göstermişlerdir (Özata, 2010: 19).

2.1. Kuramsal Çerçeve

Seyahat ve konaklama işletmeleri ile birlikte yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler de turizm sektörü içerisinde yer almaktadır (Türksoy, 2015: 1). Hem kamu hem özel kuruluşlardan oluşan yiyecek ve içecek sektörü içerisinde banket organizasyonları, sanayi tipi yemek fabrikaları, otel ve restoranlar, okul ve kafeteryalar gibi işletmeler bulunmaktadır. Başka bir deyişle, çoğunlukla seyahat eden insanların beslenme ihtiyaçlarını karşılayan, kâr amacı gütmek için kurulan ticari işletmeler yiyecek içecek işletmesi biçiminde adlandırılmaktadır (Altunışık vd. 2004: 123). Bu sektör, kişilerin yaşadıkları yer haricinde birçok sebeple gerçekleştirdikleri yolcuuklarda ve kısa zamanlı konaklamalarda yiyecek içecek ihtiyaçlarının giderilmesi maksadıyla mal ve hizmet yaratan ticari işletmeler olarak da bilinmektedir (Olalı ve Korzay 1989: 7).

Belirli bir ücret mukabilinde misafirlerin beslenme ihtiyacını gideren ticari işletmeler, yiyecek içecek işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri; teknik donanımı, yapısı, bakım ve konforu gibi maddi, sosyal değeri ve hizmet kalitesi ve deneyimli personeli ile misafirlerin yeme-içme gereksinimlerini gidermeyi bir meslek olarak benimseyen sosyal ve iktisadi işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Aktaş, 2001: 44). Bunun yanında bu işletmeler, ev haricinde birçok bireyin yemekhane düzeni içerisinde yemek yemesine olanak sağlayacak fiziki özelliklere sahip kuruluşlar olarak da tanımlanabilmektedir (Odabaşı 1997: 20).

Yiyecek içecek işletmeleri, evlerinden uzakta olan veya dışarıda yemek yemeyi düşünen insanlara yiyecek ve içecek malzemesi satan, üreten işletmelerdir. Yiyecek içecek

işletmeleri banket odalarından otel restoranlarına, kantinlerden barlara kadar, evden uzak yiyecek ve içecek temin eden birbirinden değişik birçok kısımdan oluşan heterojen bir grup olarak da tanımlanmaktadır (Lawson, 1974: 11).

Nitelikli alışanları ile insanların beslenme gereksinimlerini gidermeyi amaçlayan yiyecek içecek işletmeleri; çalışanların hizmet kalitesi, işletmenin teknik donanımı ve yapısı gibi unsurları bu şarta bağlayarak kendi disiplinini oluşturmuş kuruluşlardır (Bölükoğlu 1998: 30). Yiyecek içecek işletmeleri konaklama tesislerinin çatısı altında ya da tek başına çalışabilmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri misafirlerine nezih ve konforlu bir biçimde yeme içme hizmeti veren işletmelerdir (Atak, 2006: 3). Genel olarak değerlendirildiğinde yiyecek içecek işletmeleri, yeme içme ihtiyaçlarını alakart, tabldot, özel yemek ve bu yemeklere yaraşır servisler ile gideren kuruluşlar olarak tanımlanabilmektedir (Öztaş, 2002: 82).

2.2. Yiyecek içecek işletmelerine Ait Başlıca Nitelikler

Yiyecek içecek işletmeleri mal ve hizmet ürettiklerinden dolayı gerek üretim gerekse de hizmet işletmeleridir. Kişi başına düşen gelirin ve sanayileşmenin artması ile beraber yiyecek içecek işletmeleri çeşitlilik göstermeye başlamıştır. Bu sebeple yiyecek içecek işletmeleri diğer işletmelere göre farklı konumda yer alıp birçok farklı özelliğe sahiptir (Demirkol ve Kutay, 2004: 131-139). Bu bağlamda, yiyecek içecek işletmeleri çeşitlilik barındırmakla birlikte emeğin yoğun olarak var olduğu bu işletmelerin örgütsel yapısı ve müşteri tipleri diğer işletmelere göre oldukça farklı olmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin hizmet alanlarının çeşitli olması müşteri beklenti ve isteklerini de çeşitlendirmektedir. Kişilerin memleketleri, gelir düzeyleri ile sahip oldukları boş zaman gibi unsurlar, müşterilerin de yelpazesini genişletmektedir. Bu işletmelerde bulunan yapı diğer tüm işletmelerden daha değişiktir. Örnek olarak yolcu gemisinde ayrı bir yiyecek içecek müdürü varken, herhangi bir aile işletmesinde yiyecek içeceklerden sorumlu kişi işletmenin sahibi olabilmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri müşterilerine huzurlu ve rahat bir ortamda yeme içme imkânı yaratan kuruluşlardır (Koçak 2009: 2). Belirli bir ücret karşılığında müşterilerin yeme içme gereksinimlerini gideren yiyecek içecek işletmeleri, müşterinin isteğini olabildiğince en iyi biçimde karşılamayı ve kaliteyi öncelik edinmeyi hedeflemektedir (Aktaş, 2001: 3). Yiyecek içecek işletmeleri kâr amacı

gütmelerine bakılmaksızın yiyecek içecekleri ücret karşılığında alarak işleyip üreten ve üretilen ürünleri satarak doyurma hizmeti veren işletmeler olarak bilinmektedir. Söz konusu hizmetin yanında yiyecek içecek işletmeleri rekreasyon hizmetleri de geliştirebilmektedirler (Çetiner, 2010: 8).

Ayrıca yiyecek içecek işletmelerinde mönü planlaması son derece önemlidir. Bunun nedeni ise mönü, çalışma hedeflerinin belirlenmesini, çalışmanın nasıl dizayn edilip inşa ve kontrol edileceğini, nasıl idare edileceğini zorunlu kılmaktadır (Ninenmier, 1990: 103). Bu sektör içerisinde her şey mönü ile başlayıp mönüyle şekil değiştirmektedir. Dahası, maliyet kontrolü ve takibi yiyecek içecek işletmeleri için inkâr edilemez bir önem arz etmektedir. Nitekim maliyet kontrolünde satış ve üretim maliyetleri ön plandadır.

Özellikle son yıllarda hizmet sektörünün yapı taşlarından biri olma özelliğini edinen yiyecek içecek işletmeleri farklılık ve çeşitlilik göstermektedir. Bu sebeple işletmeye gelen müşterinin hizmet algısı değişmektedir. Bunun yanında yiyecek içecek işletmelerinin küresel kimlik kazanması verdikleri hizmetle birlikte değişim göstermektedir. Söz konusu bu değişiklik yiyecek içecek işletmelerinin gelişim sürecine direkt olarak etki etmektedir (Özata, 2010: 22).

2.3. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Gelişimi

Kişiden kişiye farklı anlamları çağrıştıran yemek yeme kavramı temel ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. İnsanlar var olduklarından bu yana en temel gereksinimlerinden biri olan yeme içme gereksinimini farklı şekillerde karşılamış ve genel olarak kabuksuz meyve, ham besinler ve yaban hayvanları ile beslenmişlerdir (Türksoy 2007:4). Sonraki dönemlerde ise insanlar yerleşik yaşama geçerek hayvanları evcilleştirmeyi, tarla sürmeyi öğrenmiş ve ateşin bulunması ile beraber yemek pişirmeyi geliştirmişlerdir (Özata 2010: 20). Bu gelişmelerle birlikte zaman içinde yeme içme malzemeleri çeşitlilik göstermeye başlamıştır (Yavuz, 2007: 19).

İnsanlık tarihine bakıldığı zaman insanların sürekli göç veya keyfi seyahatler gerçekleştirdikleri görülmektedir. Evlerinden uzakta bulunan insanlar en temel ihtiyaçlarından biri olan yeme içme ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu nedenle hem konaklama işletmelerinin hem de yiyecek içecek işletmelerinin tarihi oldukça eskiye uzanmaktadır. Batı coğrafyasında hanların; doğu coğrafyasında ise kervansarayların yeni

yeni ortaya çıkması 13. yüzyılda gerçekleşmiştir. Kervansaray ve hanlar işletilme nedenleri açısından farklılıklar taşımışlardır. Kervansaraylar ticari işletme olarak değil de “hayır” işletmeleri olarak çalışırken, hanlar ticari amaç güdüp kâr için işletilmişlerdir (Çetiner, 2010: 7).

Yiyecek içecek işletmelerinin geçmişine göz atıldığında, ilk yiyecek içecek işletmeleri dergâhlar ve aşevlerindeki mutfaklar olarak tanımlanmıştır. Yeniçeri ocakları ve Osmanlı saraylarında da yeme içme hizmetlerinin düzeni oldukça önem taşımaktadır. Osmanlı dönemindeki yeme içme hizmetlerine bakıldığında günümüzdekine benzer iş bölümü ve uzmanlaşma yolunun seçildiği ve bunun yanında mevcut malzemelerin ve iş gücünün verimli bir şekilde kullanıldığı görülmektedir (Bölükoğlu, 1988: 34-35).

Yiyecek içecek sektöründeki hızlı gelişmeler işletmelerin zamanla değişim ve gelişimlerini meydana getirmiştir (Kozak, 2012: 2). İnsanlar kültür, eğitim ve refah düzeylerinin yükselmesi ile beraber kendi beslenme biçimlerini oluşturmuşlardır. Görülen tüm bu değişimler de göstermektedir ki yiyecek içecek tüketim faaliyetleri artık yalnızca karın doyurma amaçlı yapılmamaktadır. Yeme içme faaliyetleri günümüzde sağlıklı olmak ve uzunca yaşamak için bir araç olarak görülmeye başlanmıştır (Çetiner, 2010: 9).

İnsanlar sağlıklı beslenmenin yanı sıra eğlenmek ve dinlenmek istemektedirler. Söz konusu bu durum yiyecek içecek işletmelerinin çeşitlenmesine neden olmuştur. Bu çeşitlilik ile beraber yiyecek içecek sektörü daha da gelişmiştir (Yavuz, 2007: 20). Tüm bu gelişmelere paralel olarak kadının toplumdaki rolünün de farklılaşmaya başladığı gözlemlenmektedir. Kadının çalışma ortamına daha çok girmesi ve toplumsal rolünün değişmesi ile birlikte evde karşılanan beslenme gereksinimi dışarıda karşılanmaya başlanmıştır. Yiyecek içecek sektörü tüm bu gelişmeler ile birlikte sosyal manada oldukça büyük kitlelere hizmet verecek biçimde gelişmeler sergilemiştir (Biçici, 2008: 21).

Yeme içme olayı yaşamsal olarak temel bir ihtiyaç olmakla birlikte sosyal bir olgu, hizmet odaklı bir faaliyettir. Yeme içme birçok kişide birbirinden farklı anlamlar içerebilmektedir (Türksoy, 2015: 4). Yiyecek içecek işletmelerinin varlık amaçları içerisinde bulunan rekreasyonel faaliyetler, misafirlerin boş zamanlarını değerlendirme noktasında oldukça önemli bir konumdadır. İnsanlar yalnızca karınlarını doyurmak için değil rekreasyonel aktivitelerde bulunmak ve sosyalleşmek için de yeme içme eylemini hayata geçirebilmektedir (Görgülü, 2011: 40).

Günümüzde teknolojik gelişmeler, kentleşme, yalnız yaşam, kadının çalışma hayatında etkin bir biçimde yer alması, yolculuk yapma gibi sebeplerle insanların dışarıda yemek yeme oranları oldukça artmaktadır. Söz konusu sebeplerden dolayı yiyecek içecek işletmelerine olan talep her geçen gün artmakta ve ev haricinde yemek yeme isteminin hız kazanmasıyla bu işletmelerin sayısı hızla yükselmektedir (Elmacıoğlu, 1996: 89).

Öte yandan Covid-19 salgını dünyada birçok sektörü derinden etkilemiştir. Bu sektörlerden biri de yiyecek içecek sektörü olmuştur. Etyemez ve Kemer (2021) tarafından Nevşehir ilindeki turistik restoranların Covid-19 salgınından nasıl etkilendiklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; Covid-19 salgınının turistik restoran işletmelerini ve işletmecilerini maddi ve manevi açıdan etkilediği tespit edilmiştir.

Okat, Bahçeci ve Ocak (2020) çalışmalarında, COVID-19 salgınının yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisini, işletmelerin bu kriz döneminde ne gibi önlemler alacaklarını ve nasıl bir kriz yönetimi uygulayacaklarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada, Covid-19 salgını nedeniyle turizm endüstrisinde faaliyet gösteren tüm işletmeler gibi yiyecek içecek işletmelerinin de olumsuz yönde etkilenecek büyük bir kriz ile karşı karşıya kaldıkları ve söz konusu işletmelerinin bu kriz döneminde alacakları kararların işletmelerin geleceği açısından hayati bir önem kazandığı belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada, işletmelerin bu süreçte en büyük kaygılarının kendi sürdürülebilirlikleri olduğu, işletmelerin genel anlamda olası krizlere karşı yeterince hazırlıklı olmadıkları tespit edilirken, büyük ve kurumsal işletmelerin küçük işletmelere nazaran krizlere daha hazır oldukları ve kriz senaryoları üzerinde çalıştıkları ifade edilmiştir.

Yiyecek içecek işletmelerinin bireylerin hayatındaki yerinin değişmesi ile birlikte misafirlerin beklenti ve talepleri de değişmeye ve gelişmeye başlamıştır. Bu sebepten ötürü bölgesel ve küresel alanda yiyecek içecek işletmeleri arasında rekabet oluşmaya başlamıştır. Gelişen rekabet alanında işletmeler üstünlük sağlayabilmek adına hizmet kalitelerini güçlendirip zamanın değişen şartlarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Yiyecek içecek işletmelerinin artması ile beraber bireylerin dışarıda yemek yeme alışkanlıkları oluşmuştur. Bununla birlikte bireylerin işletmelerden almayı umdukları hizmet tutumu da değişmektedir (Koçak 2012: 1).

Yiyecek içecek işletmelerinin gelişme sebeplerine bakıldığında; ticari etkinliklerin yoğunlaşması, boş zamanın artması, yaşam stilineki değişiklikler, harcanabilir gelirdeki

artış, sosyal faaliyetlerin artması ve ürünlerin çeşitlenmesi gibi sebepler görülmektedir (Türksoy, 2007: 8). Yiyecek içecek işletmelerinin gelişmesine etki eden birçok faktör vardır. Bu faktörler şu aşağıda sıralanmıştır: (Koçbek, 2005: 14; Türksoy 2007: 7-12).

- a) Boş zaman formundaki değişme: Kişilerin hayatındaki boş zaman artışı ile beraber kişiler sürekli olarak yaşam sürdürdükleri bölgenin dışında konaklamaya ve bundan dolayı da konakladıkları bölgede dışarıda yeme içme faaliyetlerine yönelmektedirler.
- b) Harcanabilir gelirdeki artış ve yaşam şeklindeki değişiklikler: Günümüzde dışarıda yemek yeme istenci veya zorunluluğu çoğunlukla kadınların çalışma hayatına aktif bir şekilde katılması ve mutfaka oldukça az vakit ayırması sebebiyle artmaktadır. Dışarıda yemek yeme istenci, hazır yemek yeme arzusu ve mutfağın zaman kaybı olarak görülmesi nedeniyle artmaktadır.
- c) İşletme sayısının artması: Ülkelerdeki ırksal çeşitliliğe bağlı olarak sayıları artış gösteren birbirinden değişik yiyecek içecek işletmeleri müşterilerin ilgisini çekmektedir. Oldukça zengin mutfakların bulunduğu yiyecek içecek işletmeleri dışarıda yemek yeme istencini artırmaktadır.
- d) Menülerdeki gelişmeler: İnsanların ilgisini çekecek biçimde hazırlanmış olan münüler çoğunlukla müşterilerine ev yemeklerinden farklı olarak birçok seçenek sunmaktadır. Bir müşterinin ilgisi münüde mevsime ve doğaya uygun bir biçimde hazırlanmış yemeklerle kolaylıklar çekilebilmektedir. Bunların yanında genç nüfusun artışı ile birlikte mutfakta geçirilen süre azalmış, sosyal etkinlikler yükselmiştir. Bu sebeple de yeme içme sektörü ivme kazanmıştır.

2.4. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Önemi

İnsanların sosyokültürel ve refah seviyelerindeki pozitif değişim ve turizm etkinliklerine olan yüksek ilgi tüm işletmeler için bir değişim sürecini beraberinde getirmiştir. İşletmeler değişen koşullara uyum sağlamak adına üretim faaliyetlerinde ve organizasyonlarında birtakım yeniliklere gitmek zorunda kalmıştır. Değişen şartlarla birlikte bilinçli tüketiciler seyahatleri sırasında harcamalarını ulaştırma, konaklama ve yiyecek içecek gereksinimleri üzerine gerçekleştirmektedir (Yılmaz, 2016: 6).

Türkiye’de turizm etkinliklerine dâhil olan yabancı ve yerli turistlerin harcamalarının büyük bölümünü yeme içme gereksinimi için yaptığı Tablo 1’de de görülmektedir. Yeme içme harcamalarının konaklama harcamalarına göre daha yüksek bir orana sahip olması yiyecek içecek sektörünün turizm faaliyetleri içindeki önemini göstermektedir.



Tablo 1. Harcama Türlerine Göre Turizm Gelirleri (Bin Dolar)

Yıl	HARCAMA KALEMLERİ													
	Yeme içme	Konaklama	Sağlık	Ulaştırma (Türkiye içi)	Spor, eğitim, kültür	Tur hizmetleri	Yerli uluslararası ulaşırma	Cep telefonu dolaşım harcamaları	Marina hizmet harcamaları	Diğer mal ve hizmetler	Giyecek ve ayakkabı	Hediyelik eşya	Hah, kilim vb.	Diğer harcamalar
2002	2.309.739	1.931.015	147.844	557.219	248.445	146.783	394.134	86.576	12.034	4.075.904	1.127.091	694.616	302.604	1.951.592
2003	2.551.955	2.106.349	203.703	599.981	275.976	157.140	448.828	107.231	6.108	4.621.290	1.344.247	877.093	281.807	2.118.143
2004	3.158.780	2.514.220	283.789	903.282	231.906	224.198	619.797	144.839	8.098	4.949.216	1.827.283	1.117.317	405.338	1.599.278
2005	3.690.170	2.689.794	343.181	1.098.425	244.291	277.620	922.175	208.961	12.954	5.506.947	2.108.167	1.336.453	398.309	1.664.018
2006	3.899.513	2.348.095	382.412	1.261.514	185.809	233.846	952.277	182.443	29.136	5.474.987	2.146.884	1.389.222	363.647	1.575.234
2007	4.746.747	2.599.240	441.677	1.525.708	173.292	225.733	1.266.209	246.623	55.680	5.605.338	2.288.902	1.496.838	342.171	1.477.427
2008	5.774.992	2.850.710	486.342	1.901.869	178.709	267.738	1.702.684	348.443	35.889	6.561.464	2.744.405	1.782.000	401.400	1.633.659
2009	5.975.660	2.534.187	447.296	2.013.984	152.236	223.658	1.818.496	266.354	43.796	5.996.765	2.541.434	1.582.906	375.590	1.496.835
2010	5.841.251	2.530.705	433.398	1.907.329	178.904	215.008	2.127.529	220.332	42.295	5.710.720	2.327.867	1.501.112	342.888	1.538.852
2011	6.476.576	3.082.350	488.443	2.076.185	169.456	239.969	2.852.576	210.137	44.617	6.163.306	2.737.973	1.645.718	368.816	1.410.799
2012	6.138.781	3.053.647	627.862	1.706.185	188.648	289.712	3.466.105	196.079	46.182	6.507.001	2.991.698	1.673.513	359.451	1.482.339
2013	6.583.641	3.544.120	772.901	1.779.404	176.695	325.296	4.150.479	163.627	62.892	7.276.302	3.428.138	1.887.446	368.090	1.592.627
2014	6.523.852	4.202.131	837.796	1.962.824	171.526	327.907	4.580.382	173.585	65.032	7.157.916	3.632.433	1.900.387	289.702	1.335.394
2015	6.178.908	4.084.873	638.622	2.202.484	482.621	126.535	4.723.417	124.140	58.640	6.168.081	3.215.423	1.510.193	213.650	1.228.815
2016	5.108.647	2.507.120	715.438	1.772.267	295.109	55.804	3.269.461	96.007	55.199	4.620.925	2.607.763	1.024.129	87.053	901.980
2017	5.860.227	3.084.004	827.331	1.967.012	291.988	105.515	3.700.777	105.315	46.618	5.472.816	3.155.620	1.266.202	101.862	949.132
2018	5.933.587	3.299.496	863.307	1.943.636	347.688	117.374	4.191.515	101.905	37.238	5.710.869	3.326.167	1.260.846	93.661	1.030.195
2019	6.756.719	3.621.359	1.065.105	2.247.263	393.778	142.047	4.607.257	85.364	41.752	6.394.933	3.921.072	1.344.768	120.436	1.008.657
2020 ⁽¹⁾	2.815.772	1.255.681	548.882	827.384	104.716	30.744	1.882.315	47.414	27.929	2.457.483	1.540.506	480.515	25.220	411.241
2021 ⁽²⁾	635.254	268.317	196.734	177.219	10.481	3.279	396.336	7.363	6.340	595.531	365.465	129.545	5.437	95.084

(1) Koronavirüs pandemisi (COVID-19) nedeni ile sınır kapılarında anket yapılamadığından 2020 yılı 2. çeyreğe ilişkin veri yayınlanamamıştır.

(2) 2021 yılı verileri ilk 3 aylık dönemi içermektedir.

KAYNAK: TÜİK (2021). Harcama Türlerine Göre Turizm Gideri. <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Egitim,-Kultur,-Spor-ve-Turizm-105>. Erişim Tarihi: 06.07.2021

Yiyecek içecek işletmelerinin önemi bazı başlıklar altında toplanabilmektedir. İlk olarak insanlar yaşamlarını sürdürebilmek için yeme içme ihtiyaı duyarlar. Bu sebeptendir ki yiyecek içecek işletmeleri fiziki bir gerekliliktir. İkinci olarak yiyecek içecek işletmeleri müşteriye servis yaparken yalnızca beslenme bakımından hitap etmemelidir. Beslenmenin yanında imaj, duygusal tatmin, eğlenme gibi gereksinimleri de gidermelidir. Üçüncü ve son olarak ise yiyecek içecek maliyetlerinin asgariye indirilmesi gerekmektedir (Yılmaz, 2016: 7-8).

Yiyecek içecek işletmelerinin önemi içinde bulundurduğu üç temel unsura göre özetlenebilir. İlk unsur, yiyecek içecek hizmetinden faydalanarak nitelikli hizmet alan müşterilerdir. İnsanlar modern ağ ile birlikte yaşam koşullarının değişmesine paralel olarak aldıkları her hizmetin kaliteli olmasına önem göstermektedirler. Bu kaliteli hizmet alma ihtiyaının en önemli alanlarından bir tanesini yiyecek içecek sektörü oluşturmaktadır. İkinci unsur ise kurum ve işletmelerdir. Kaliteli hizmet sunan bir işletme hlihazırdaki müşterilerini korur ve bunun yanında yeni müşteriler de kazanabilir. Söz konusu bu durum hem işletme gelirini hem de ülke ekonomisini etkiler. Son ve üçüncü olan ana unsur ise iş gören çalışandır. Çoğunlukla yüzdelik sisteme göre çalışan personeller, sundukları kaliteli hizmet ile birlikte işletmeye yeni müşteriler kazandırarak işletme kazançlarını artıracaklardır. Bu sayede hem müşteri açısından hem de çalışan açısından pozitif bir durum açığa ıkmaş olacaktır (Aktaş, 2011: 2-3).

lke ekonomileri gözlendiğinde birçok sebepten dolayı gelişme noktasında ivme kazanan endüstrilerden birisi de hizmet endüstrisidir. Hizmet endüstrisi içerisinde yer alan yiyecek içecek endüstrisi ise en hızlı büyüyen alandır. İnsanların zaman içerisinde değişen yeme içme zevkleri ve alışkanlıkları, yiyecek içecek endüstrisini direkt olarak etkilemektedir. Bununla birlikte artan işletme sayısı ve müşteri tercihlerinin isteğe bağlı olması rekabet ortamı oluşturmaktadır. Oluşan rekabet ortamı ile birlikte yiyecek içecek işletmelerinin kendilerini geliştirmesi zorunlu bir hal almaktadır (Rızaoğlu ve Hançer, 2013: 6).

Turizm etkinliklerine dâhil olan insanların öncelikli gereksinimi yiyecek ve konaklamadır. Bu perspektiften bakıldığında yiyecek içecek sektörü tarihinin en az insanlık tarihi kadar geride olduğu anlaşılacaktır. Doğu'da kervansarayların ve Batı'da hanların etkinlik göstermesi yiyecek içecek sektörünün başlangıcını göstermektedir. Ulaşım araçlarının ve yolların gelişmesi ile birlikte uzmanlaşmaş, çok yönlü bir konaklama sektörünün doğması, kitle turizmi ve sosyal turizme doğru yönelim ve

turizmin doğal gelişimi gibi hususlar yiyecek içecek işletmelerinin han ve kervansaray anlayışına göre farklı bir anlayış benimsemesine sebebiyet vermiştir (Yılmaz, 2016: 8-9).

2.5. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tasnifi

Yiyecek içecek işletmeleri birbirinden farklı ölçütlerle sınıflandırılabilir. Mühim olan nokta ise yalnızca bir ölçütü ele almak yerine birden fazla ölçütü dikkate almaktır. Bu perspektiften bakılarak yiyecek içecek işletmelerinin türleri arasında ayırım yapmak olağan hale gelmektedir. İlk fark sosyal amaçlı ya da ticari bir amaca hizmet eden yiyecek içecek işletmeleri arasında meydana gelmektedir. İkinci fark ise hizmet verilen pazarın türü noktasında gerçekleşmektedir. Kimi durumlarda hizmet verilen pazar bir hastane veya hapisane gibi bir gruptan meydana gelirken, kimi durumlarda ise halka açık bir konumdadır. Üçüncü farklılığa bakıldığında yeme içme hizmetinin ana faaliyet veya ikincil bir faaliyet olup olmaması noktasında gerçekleştiği görülmektedir. Örnek verilecek olursa; herhangi bir özel ticari restoranın faaliyetleri o işletmenin ana, temel faaliyetlerini oluştururken seyahat veya okul sırasında verilen yiyecek içecek hizmetleri ikincil özellikte faaliyeti oluşturmaktadır. Son farklılık ise yiyecek içecek işletmesinin kamu veya özel tesis olması veya olmaması noktasında gerçekleşmektedir. Kamu yardımından yararlanan yiyecek içecek işletmeleri kamu sahipliğine, ikincil faaliyet olmaya ve kısıtlı bir gruba hizmet etmeye eğilimli olurken; ticari yiyecek içecek işletmeleri halka hizmet etmeye, ana faaliyet olmaya ve özel sahipliğe eğilimlidir. Fakat söz konusu bu kapsamlı ayırım bütün durumları içermemektedir. Bu kapsamlı sınıflandırmanın ötesine bakıldığında birçok istisnaya rastlanmaktadır. Bu istisnalar ise genel bir sınıflandırma yapılmasını zorlaştırır da yukarıda sayılan ölçütlerden yararlanarak bir sınıflandırma yapmak mümkündür (Davis vd., 2008: 8).

Yiyecek içecek sektörünün hızlı gelişimi nedeniyle sınıflandırma noktasında zorluklar yaşanmaktadır. Fakat tüm durumlarda gereken temel ayırım kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen işletmeler üzerinden gerçekleştirilmelidir (Denizer, 2005: 7; Aktaş, 2001: 4).

2.5.1. Ticari Yiyecek İçecek İşletmeleri

Sundukları ürünlerin çeşitleri ve hizmet şekillerine göre ayrılan ticari amaçlı yiyecek içecek hizmetleri kafeterya, yöresel lokantalar, steak house, restoran gibi birçok farklı konsept içerisinde hizmet vermektedirler. Ticari amaçlı yiyecek içecek işletmelerinin sunmuş oldukları ürünlerin çeşitliliği hangi pazara hitap ediyorsa o pazarla birlikte şekillenmektedir (Aktaş, 2001: 4).

Kâr amacı taşıyan yiyecek içecek işletmeleri temel olarak aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

2.5.1.1. Tüm Pazara Yönelik Kâr Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

2.5.1.1.1. Konaklama Tesislerinde Bulunan Yiyecek İçecek İşletmeleri

Bağımsız bir biçimde hizmet sunan yiyecek içecek işletmeleri bir otel çatısı altında da ticari hayatını sürdürebilir. Konaklama tesisinin büyüklüğü sunulan hizmetlerin kapsamını da etkilemektedir. Konaklama tesislerinde yiyecek içecek bölümleri vitrin görevini görmektedirler. Müşteriler herhangi bir konaklama tesisini değerlendirirken yeme içme hizmetlerini oldukça iyi araştırmaktadırlar. Bunun yanında lüks tesisler müşterilerini etkilemek için yiyecek içecek bölümlerini geliştirerek sunmaktadırlar (Koçak, 2016: 6).

2.5.1.1.2. Restoranlar

Restoranlar özellikli restoranlar ve geleneksel restoranlar olarak ikiye ayrılabilir. Dondurulmuş gıdalardan uzak duran geleneksel restoranlar taze gıdalar kullanıp zengin münü seçeneklerine sahip olma özelliği taşımaktadır. Özellikli restoranlara bakıldığında ise az emekle ve daha az zamanda hazırlanan ürünleri ile dikkat çekmektedir. Geleneksel restoranlara örnek olarak; taze sebze kullanan ve garsonları kadınlardan oluşan restoranlar, lüks restoranlar, alan bakımında büyük olan restoranlar verilebilir. Özellikli restoranlara bakıldığında çeşitlilik bakımında oldukça geniş oldukları görülmektedir. Göze ilk çarpan özellikli restoranlar; aile restoranları, pizza restoranları, ucuz kebab restoranlarıdır (Aktaş, 2001: 4-10).

2.5.1.1.3. Fastfood ve Paket Servis

Fastfood restoranlarının temel amacı, müşteriye hızlı bir şekilde yiyecek ve içecek hizmeti sunmaktır. Fastfood restoranları birbirinden farklılık gösterse de ortak özellikleri bulunmaktadır. Bütün fastfood restoranları sınırlı bir mönüye sahiptir. Bu mönüde pizza, burger, patates kızartması gibi ürünler bulunmaktadır. Bu tür restoranlarda self servis yöntemi kullanılır ve bu sebeple de daha az personel çalışmaktadır. Daha az personel çalıştırması sebebiyle restoran giderleri de azalmaktadır. Bu tip restoranlarda müşteriler tüketimi hem restoran içinde hem de restoran dışında gerçekleştirebilir. Fastfood restoranlarının sundukları yiyecek içecek ürünlerinin günün herhangi bir saatinde tüketilebilen ürünler olması sebebiyle restoranın faaliyet saatleri genişlemektedir (Davis vd., 2008).

2.5.1.2. Sınırlı Bir Pazara Yönelik Kâr Amaçlı Yiyecek-İçecek İşletmeleri

Seyahat sektöründe hizmet vermekte olan yiyecek içecek işletmeleri birçok kişiye eş zamanlı hizmet sunan işletmelerdir. Bu işletmelerin sunmuş oldukları yiyecek ve içecek çeşitliliği kısıtlıdır. Servisi gerçekleştiren çalışanların koşulları farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bir uçakta servis yapmak bazı anlarda oldukça zorludur. Seyahat hizmeti alan kişiler içerisinde sosyoekonomik bakımdan toplumun her kesiminden insanlar vardır. Seyahat işletmelerinin hizmet verdikleri pazar sınırlı olmakla birlikte yiyecek içecek çeşitliliği de aynı şekilde kısıtlıdır. Ayrıca, yiyecek ve içeceklerin bozulmaması için korunmasında, servisinde ve nakliyesinde şartlardan dolayı maliyetler artmaktadır. Seyahat sektörü içerisinde temel olarak dört yiyecek içecek sektörü bulunmaktadır (Davis vd., 2008: 88-89).

Kitle turizmi 1950’li yıllardan itibaren hızlanmıştır. Sürekli ilerleme gösteren teknoloji ve ulaşım ücretlerinin düşmesi ile birlikte havayolu taşımacılığı oldukça önemli hale gelmiştir. Turistlerin topluluklar halinde seyahate başlamaları ile gün yüzüne çıkan paket turlarda kullanılan ulaşım aracı çoğunlukla uçaklar olmuştur. Havayolu araçlarının kullanılmasının temel sebepleri hız, güvenlik ve konfor değişkenleridir (Kozak vd., 2017).

Uçaklarda servis edilen yiyecekler genellikle sıcak olma gereksinimi duyulmayan paketli ürünlerdir. Bunun yanında uçaklarda sıcak servis edilmesi gereken ürünler de bulunabilmektedir. Sıcak servis edilmesi gereken ürünler uçaklardaki ısıtma sistemleri ile

ısıtılmaktadır. Havayollarında hizmet vermekte olan işletmeler çoğunlukla dondurulmuş gıdalar kullanmaktadır. Bu şekilde hem gıdaların bozulması engellenmekte hem de tatlarında değişiklik meydana gelmemektedir (Aktaş, 2001: 12).

Havayolu şirketleri uçak içerisindeki ücretli ve ikram yiyecek içecek servisini oldukça önemsemekte ve reklamını yapmaktadır. Havayolu şirketleri münülerini müşterilerin çeşitliliğine ve uçuşun özelliğine göre planlamaktadır (Kozak vd., 2017).

En hızlı gelişen ulaşım çeşitlerinden biri de denizyolu ulaşımıdır. Bu gelişim, 1970 senesinde dünya genelinde 500.000 olan denizyolu yolcu sayısının 2006 senesinde 12 milyonu aşması örneği ile daha iyi kavranmaktadır. Denizyolunda hizmet vermekte olan işletmelerin yolcularına sunduğu münüler ve yiyecek içecek çeşitliliği yolculuğun uzunluğuna göre değişmektedir. Büyük gemilerde sunulan yiyecek içecekler ile kısa süreli ulaşım için kullanılan feribotlarda sunulan yiyecek ve içecekler farklılıklar gösterebilmektedir. Uzun yolculuk amacıyla yapılan gemi seferlerindeki yiyecek içecek servisleri çoğunlukla istenilen ücretin içine dâhildir. Denizyolu yiyecek içecek işletmeleri, artmakta olan rekabet ortamında yiyecek içecek servisinin önemini kavramıştır. Kısa süreli yolcular için tercih edilen feribotlarda ise yiyecek içecek hizmeti daha çok kâr elde amacıyla yapılmaktadır (Davis vd., 2008: 94).

Trenlerde sunulan yiyecek içecek hizmeti iki temel bölümde incelenebilir. Bu iki temel bölümden biri istasyonlarda verilen hizmetler iken; diğeri ise yolculuk sırasında trenler içerisinde verilen hizmetlerdir. İstasyonlar içerisinde çoğunlukla selfservis ve garson ile servis yapan restoranlar, lisanslı barlar, al götür hizmeti veren restoranlar, fastfood restoranları, soğuk ve sıcak içecek sağlayan makineler bulunmaktadır. Tren içerisine bakıldığı zaman ise üç çeşit servis görülmektedir. Bu üç çeşitten ilki ayrı bir vagonda hizmet verilen çeşittir. İkincisi de ayrı vagonda verilen ancak selfservis olan büfe vagon hizmetidir. Üçüncü ve son servis çeşidi ise otobüslerde ve uçaklarda olduğu gibi bir servis arabası ile sunulan servistir.

Teknolojik gelişmeler demiryollarında hizmet sunan yiyecek içecek işletmelerinin kendilerini geliştirmesini zoraki kılmaktadır. Hızlı trenlerin çoğalması ile birlikte tren seferlerinde geleneksel, yavaş biçimde sunulan servis biçimleri işlevselliğini yitirmektedir (Koçak, 2016: 9).

Karayolları insanların tarih boyunca seyahat ederken en yaygın kullandıkları ulaşım yolu olma özelliğini taşımaktadır. Geçmişe baktığımızda karayollarında seyahat eden

insanların dinlenmek için yol kenarlarında hizmet veren hanlarda konakladığı görülmektedir. Geçmişteki hanlar zamanımızda yol kenarlarındaki dinlenme tesislerine ya da şehrin dışında bulunan satış noktalarında hizmet sunan işletmelere dönüşmüştür. Gün geçtikçe artan motorlu taşıtlar, dinlenme tesislerine olan talebi artırmıştır. Dinlenme tesislerinin en önemli özelliklerinden bir tanesi 24 saat hizmet vermeleridir. Diğer işletmeler ile karşılaştırıldığında farklı olan noktası ise günün belirli saatlerinde yaşanan kalabalık ile birlikte kaos ortamının yaşanabilme ihtimalidir (Davis vd., 2008: 97-98).

2.5.2. Ticari Olmayan Yiyecek İçecek İşletmeleri

2.5.2.1. Kurumsal İşletmeler

Kurumsal işletmeler içerisinde sunulan yeme içme hizmeti asıl faaliyet alanına girmemektedir. Asıl amaç doğrultusunda verilen bu hizmet, destekleyici bir özellik taşımaktadır. Geçmiş ile karşılaştırıldığında gelirlerin azalması, maliyet sınırlamaları nedeniyle ekonomik unsurlara önem vermeyen işletmeler zamanımızda bu unsurları da dikkat almaktadır. Bu sebeptendir ki; kurumlarda sunulan yiyecek içecek hizmetleri, kurumların aldıkları önlemler ile verileceği gibi bu alanda uzman olan ve yapılan sözleşme gereği iş gören bir ticari yiyecek içecek işletmesi tarafından da sağlanabilmektedir. Toplu beslenmeler oldukça önemli bir alanı kapsamaktadır. Kurumsal işletmeler bünyesinde verilen toplu yemek hizmetinden yararlanan çalışanların sağlığından yine o kurumsal işletme sorumludur. Yemek hizmeti sunulan yaş grubuna ve gereksinim duyulan besin değerlerine göre menüler oluşturulmalıdır. Bunun yanında toplu yemek hizmeti sağlanan salonun ya da kantinin çalışanlar için tek düze ve sıkıcı bir yer olmaması adına çalışmalar sağlanmalıdır (Aktaş, 1989: 44; Sökmen, 2005: 6).

2.5.2.1.1. Okullarda ve Üniversitelerde Yeme İçme Hizmetleri

Geçmişe bakıldığında okullar içerisinde yeme içme hizmetinin sunulduğuna ve bu hizmetin açıklanmasına yönelik az sayıda kayıt göze çarpmaktadır. Bunun yanında 12. yüzyılda Avrupa üniversitelerinde yeme içme hizmetinin sunulmadığı bilinmektedir. Günümüze baktığımızda ise kreşlerden üniversitelere kadar olan eğitim alanlarının

birçoğunda yiyecek içecek hizmetinin verildiği görülmektedir. Okullarda verilen yeme içme hizmeti profesyonelleşmiş bir durumdadır (Sökmen, 2005: 8).

2.5.2.1.2. Hastanelerde Yeme İçme Hizmetleri

Hastaneler de tıpkı oteller gibi 7/24 faaliyet halinde olan kurumlardandır. Hastaneler gün içinde yeme içme hizmetini hastalarına, refakatçilere, personele sunmaktadır. Hastanelerdeki yeme içme hizmeti hastaların sağlık durumlarına göre hazırlanmaktadır. Öte yandan, kaliteli yiyecek içecek hizmeti veren hastanelerde personelin motivasyon ve moralinin arttığı görülmektedir. Bu şekilde enerji, yiyecek ve iş gücü alanlarında tasarruf sağlanabilmektedir (Aktaş, 1989: 45-46).

Hastanelerde verilen yeme içme hizmeti hastaların sağlıkları için oldukça önemlidir. Hastanelerde bulunan yiyecek içecek bölümünün vazifeleri; hastanın tıbbi tedavisine uyumlu bir şekilde doğru ve iyi bir diyet mönüsü oluşturmak, ara ara belli maddelerden ve kimyasallardan arındırılmış özel diyet mönüleri sunmak, yiyecek içecek alanlarında iş gören personelin ve hastaların beslenme hususunda gerekli eğitimleri almasını sağlamak ve yeme içme hizmetini çevredeki yeme içme hizmeti sunmayan diğer sağlık kuruluşlarına ulaştırmak gibi başlıklar halinde sıralanabilmektedir (Aktaş, 1989: 7-8).

Sıralanan bu vazifelerin başarıya ulaştırılması noktasında yöneticilere belirli bazı sorumluluklar düşmektedir. Bu kapsamda yöneticiler, hastane tesis ve mutfaklarının gerekli fiziksel yapıda olmasını sağlamalıdır. Bununla beraber sunulan yiyecek içecek hizmetinin bulaşıcı hastalık tehlikesini olabildiğince en aza indirecek biçimde düzenlenmesi ve hijyen kurallarının uygulanması gerekmektedir. Bu hizmetin ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi hastanenin başarısına son derece katkı sağlamaktadır (Aktaş, 1989: 9-10).

2.5.2.1.3. Askeri Birliklerde Yeme İçme Hizmeti

Dengeli ve sağlıklı beslenmenin gerekliliği tüm alanlarda olduğu gibi askeri birliklerde de anlaşılmış ve 2. Dünya Savaşı'nın ardından askeri hastanelerde bu konuda değişimler yaşanmaya başlamıştır. Ordu içerisinde yeme içme hizmeti süreci şubeler, kurulan komisyonlar ve saymanlıklar tarafından yönetilmektedir (Aktaş, 1989: 47; Koçak, 2016: 13).

2.5.2.2. Endüstriyel İşletmeler

Fabrikalar ve şirketler 1890 yılından sonra personeli için yeme içme hizmeti vermeye başlamışlardır. Robert Owen'ın çalışma koşullarını iyileştirme amacıyla çalışanlar ve onların aileleri için kurduğu yeme içme yönteminin başarılı olması fabrika ve şirketlerin bu hizmeti vermelerinde etkili olmuştur. Endüstriyel işletmelerde genel olarak öğlen hizmet verilmektedir. Sabah ve akşam da hizmet veren kurumlar bulunmaktadır. Bu tür işletmelerde oldukça kalabalık kişiye hizmet verildiği için self servis uygulaması bulunmaktadır. İşletmeler yeme içme hizmetini dışarıdan alabileceği gibi kendi bünyeleri içerisinde de gerçekleştirebilmektedir. Kendi bünyeleri içerisinde gerçekleştirmek isteyen kurumlar tesis, mutfak ve teçhizat düzenini sağlamalıdır (Sökmen; 2005: 6-7).

2019 verilerine bakıldığında 14 milyon 324 bin kişinin sigortalı bir şekilde çalıştığı görülmektedir (SGK, 2019). Bu perspektiften bakıldığında milyonlarca kişinin günde en az bir öğününü çalıştığı iş yerinde yeme zorunluluğu ve bu yemek hizmetinin personelin bağlı olduğu kurum tarafından karşılanmasının önemi görülmektedir. Sigortalı olarak çalışan insanların elde ettikleri gelirlere bakıldığı zaman dengeli beslenme güçlerinin oldukça az olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu bağlamda fabrika ve şirketlerin, çalışanlarına her gün en azından bir öğün dengeli ve sağlıklı beslenme olanağı sunma imkânı bulunmaktadır. Toplu olarak iş yerlerinde verilen yeme içme hizmeti kapsamında; sayıları az olmayan çalışanlar gün içinde en az bir öğün yeme içme hizmeti almakta ve yeme içme hizmetinin tek bir öğün olması bile çalışanların gereksinimleri karşılamaktadır (Bilge, 2009: 13-14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

ARASINDAKİ İLİŞKİ

3.1. Memnuniyet Kavramı ve Tanımı

Memnuniyet kavramı, herhangi bir olay ve durum nedeniyle mutluluk, gurur hissini yaşamak olarak tanımlanabilir. Söz konusu tatmin ve sevinç durumunu yansıtan bu his memnuniyet olarak tanımlanır. Memnuniyet kavramı bireyler tarafından birbirinden farklı şekilde yorumlansa da insanlar tüm hayatları boyunca memnuniyet hissi için çabalamaktadır (Luthans, 1995).

Toplum içerisinde var olan bireyler günlük yaşamda memnuniyete iki biçimde ulaşabilmektedirler. Bunlardan ilki, bireyin herhangi bir çaba göstermeden ya da oldukça az bir çaba sonucu elde ettiği memnuniyettir. İkincisi ise bireyin inisiyatifinde olan ve bireyin çaba sarf etmeden ulaşamadığı bir memnuniyet türüdür. Bir başka deyişle, birey kendisini memnun etmek için birçok hedef ortaya koymuş ve bu hedefler doğrultusunda ciddi bir çaba sarf etmiştir. Bu memnuniyet türü birden fazla değişkeni içerisinde barındırmasına rağmen ulaşılan memnuniyet büyük bir çabanın sonucunda gelişmektedir (Gülakan, 2013: 13).

Pieper (1999), memnuniyet yaklaşımlarının ve dizaynının çeşitli olma nedeninin kişinin istek ve arzularından kaynaklandığını, dolayısıyla bireyin memnuniyetini sağlık, statü, zenginlik, güç, erdem, aşk, cinsel haz vb. birden fazla manevi ve maddi unsur ile sağlayabildiğini belirtmektedir.

3.2. Çalışan Memnuniyetinin Tanımı

Çalışan memnuniyeti anlaşılması zor bir olgudur. Bunun nedenlerinden bir tanesi ise çalışan memnuniyetinin göz ile görülememesidir. Çalışan memnuniyeti iş tatmini olarak da adlandırılıp, ilk defa 1920 senesinde tartışılmıştır (Spector, 1997). Söz konusu zamanda birbirinden farklı ücret sistemleri geliştirilmiş ve bu sistemler çalışan tatmini noktasında olumlu etkiler yaratmıştır. Çalışan memnuniyeti kavramını Hackman ve

Oldham (1975: 159) “*çalışanların işine karşı duyduğu mutluluk*” olarak tanımlamıştır. Vroom (1964: 37) ise çalışan memnuniyeti kavramını “*bir bireyin işini veya iş tecrübesini değerlendirirken hoşuna giden duygusal durum*” olarak ifade etmiştir.

Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık gibi unsurların yanında örgüt performansı, bireysel performans ve yaşamsal tatmin üzerinde de etkiye sahiptir (Zeffane vd., 2007). Tüm çalışanlar, verimliliği artırmaları nedeniyle iş gördükleri kurum için önem arz etmektedir. Çalışanların iş gördükleri kuruma etkisinin bu denli yüksek olması çalışan memnuniyeti kavramının önemini açığa çıkarmıştır (Vural vd. 2017).

İş tatmini kavramının etkisini gösterdiği yıllar 1930 ve 1940’lı yıllar olmuştur. Neoklasik yaklaşımın bu noktada büyük katkısı olmuştur. Neoklasik yaklaşım ile birlikte, çalışanların işe karşı olan düşüncelerinin iş verimliliğini de etkilediği görülmüştür (Durna, 2019).

Bireyin iş deneyimi ve memnuniyetine ilişkin değerlendirmelerin duygusal bir neticesi olarak çalışan memnuniyeti en kapsamlı ifade ile “*bireyin iş durumu ile ilgili barındırdığı bireysel değerlendirme*” olarak açıklanmaktadır. Yani çalışan memnuniyeti, kişinin işle alakalı olan faaliyetleri kendi bakış açısı ile değerlendirmesi neticesinde meydana çıkan duygusal durumun bir yansıması olarak ifade edilebilmektedir (Telman, Ünsal, 2014). Özet olarak çalışan memnuniyeti, iş ve çevre tasarımıyla etkilenen ve iş tatmini neticesinde meydana çıkan bir dinamiktir (Saagar vd. 2012).

Herhangi bir çalışan iş yerinde pozitif bir durum yaşıyorsa memnuniyet; negatif bir durum yaşıyorsa memnuniyetsizlik duymaktadır. Locke’a göre çalışan memnuniyeti, bireyin işi ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucunda yaşadığı pozitif duygusal durum ya da memnuniyet halidir. Bir başka çalışan memnuniyeti tanımına göre ise çalışan memnuniyeti; bireyin çalıştığı yerde kendisine verilen imkânları yeterli veya iyi noktasında değerlendirip bunun sonucunda bir karara varmasıdır (Locke, 1976). Bunun nedeni ise bireylerin iş ortamına hâkim olan kuralları ve iş ortamında yaşanan özel olayları kendilerine göre algılamaları ve değerlendirmeleridir (Durna, 2019).

Genel olarak herhangi bir çalışanın bütün isteklerini karşılamak mümkün değildir. Bireyin yaşamındaki dengeyi bozmamak daha önemlidir (Cannon, 1939). Her bir çalışanın gereksinimleri farklılık göstermektedir. Çalışanlar gereksinimlerini karşılamak amacıyla çaba sarf etmektedirler ve gereksinimlerini karşılayamamaları durumunda sorunlar yaşamaktadırlar. Söz konusu sorunlar çalışanı her açıdan etkileyecektir. Bu

doğrultuda, çalışanın hem iş gücü verimliliği düşecek hem de özel hayatında kalite düşüklüğü yaşanacaktır. Çalışanlar öncelikle bu sorunu dile getirmelidir. Dile getirdikten sonra tüm çabalara rağmen ihtiyaçlarını karşılayamıyor ve sorun ortadan kalkmıyorsa, iletişim bozukluğunun, iş verimsizliğinin, iş memnuniyetsizliğinin, devamsızlığın ve performans düşüklüğünün meydana gelmesi sürpriz olmayacaktır (Durna, 2019).

Çalışanlar, gereksinimlerini giderdiği müddetçe işinden memnun olacak ve motivasyonu artacaktır. Örneğin, bir çalışan iş gördüğü işletmeden aldığı maaş ile gereksinimlerini karşılayabiliyorsa, bu çerçevede net olan tek husus, çalışan gereksinimlerinin tatmin düzeyi ile memnuniyet arasında doğrudan bir bağlantı olduğudur (Fındıkçı, 2001). Bu doğrudan ilişkinin nedeni, çalışanın kendi verdiği iş gücü ile aldığı ücreti sürekli olarak karşılaştırmasıdır. Çalışan bu karşılaştırma sonrası, verdiği emeği düşürmeye, yükseltmeye ya da aynı şekilde sürdürmeye karar vermektedir. Anlaşıldığı üzere çalışan memnuniyeti sürekli olarak değişmekte ve bu nedenle de periyodik olarak izlenmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2014).

3.3. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Sürekli olarak değişken olan çalışan memnuniyeti ve çalışan performansı birbirleri ile ilişkili iki kavramdır. Globalleşen dünyada rekabet şartları gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle şirketler ve işletmeler değişen piyasa koşullarına ayak uydurabilmek için çalışanların düşüncelerini önemsemeli ve çalışanların çalışma şartlarında iyileştirmeler yapmalıdırlar. Şirket ve işletmelerin başarılı olmalarının arkasında yalnızca pazar payı, ödenen vergi, kârlılık durumları neden olmamaktadır. Şirketlerin başarılı olabilmesini sağlayan en önemli neden insan gücüdür. Çalışan memnuniyeti şirketler ve işletmeler için etik bir durum halini almıştır; çünkü çalışan memnuniyeti sağlarsa mutlu bir birey olmuş olacak ve toplumsal refah noktasında büyük bir adım atılmış olacaktır (Durna, 2019).

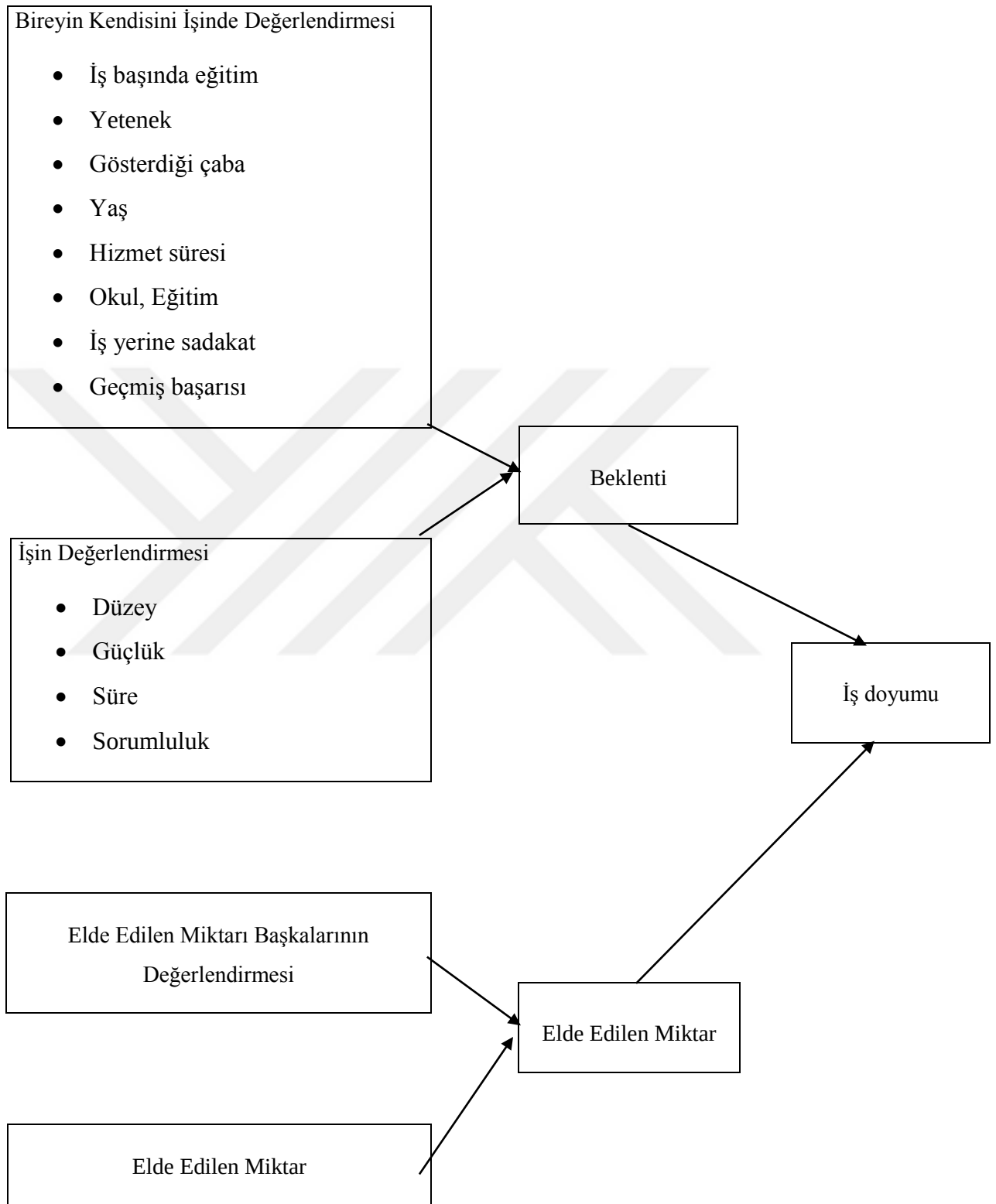
Çalışan memnuniyeti kavramı hem kamu hem de özel kuruluşların önem verdikleri bir kavram haline gelmiştir. Bunun başlıca sebebi ise çalışan memnuniyeti ile iş verimliliği üzerindeki doğru orantıdır. Çalışan memnuniyetinin işletmeler için bir diğer önemine bakıldığında çalışanların sağlığı ön plana çıkmaktadır. Örneğin, çalışan memnuniyetinin düşük olduğu bir işletmede herkeste görülen sağlık sorunları hem işletmenin hem de

devletin ciddi maddi sorunlar ile muhatap olmasına neden olmaktadır (Telman, Ünsal, 2014).

İşletmeler bakımından çalışan memnuniyeti kavramının öneminin gün geçtikçe artmasının bir başka sebebi de bu olgunun işletme giderleri üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Öte yandan, çalışan memnuniyeti kavramı sendikal ilişkilerin negatif ya da pozitif olarak biçimlenmesinde de etkiye sahip olduğu için son derece önemli bir dinamiktir (Durna, 2019).

Çalışan memnuniyeti kavramını önemli hale getiren sebeplerden bir diğeri de çalışma hayatına dâhil ettiği hem olumlu (verimlilik) hem de olumsuz (işten ayrılma, devamsızlık vb.) etkisidir (Keser, 2006). Çalışan memnuniyeti kavramı, bireyin iş yaşamından aldığı mutluluğu ve hazzı ifade etmektedir. Çalışanların iş yaşamından zevk almaması onun memnuniyetsizliğini; zevk alması ise onun memnuniyetini gösterir. Ömrünün büyük çoğunluğunu iş yerinde ve iş ortamında geçiren bireyin hem organik hem de psikolojik olarak sağlıklı kalabilmesi için işinden memnun olması gerekmektedir (Telman, Ünsal, 2014).

Şekil 1. *Lawler'ın İş Doyum Örneği*



Kaynak: Topçu, 2009

Çalışanların işlerinden aldıkları haz ile istek ve beklentilerinin örtüştüğü noktada memnuniyetleri açığa çıkmaktadır. Bundan dolayı çalışan memnuniyetinin seviyesi çalışanların temel gereksinimlerini giderme derecesi ile doğru orantılıdır (Durna, 2019).

3.4. Çalışan Memnuniyetine Tesir Eden Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramlarını, kapsam kuramları ve süreç kuramları veya dışsal faktörler ve içsel faktörler olarak iki temel başlık altında incelemek mümkündür (Yılmaz, 2016).

3.4.1. Kapsam Kuramları

Kapsam teorilerinin temel gayesi, bireylerin içinde bulunduğu durumu anlamaya çalışmak ve bireyleri belli yönde davranmaya yöneltmektir. Yönetici kesim, bireylerin davranışlarını şirketlerin hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için bazı faktörleri bilmek zorundadır. Kapsam kuramı, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Clayton Alderfer'in Var Olma Gelişme Teorisi ve Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi olmak üzere üç motivasyon teorisinden oluşmaktadır (Tortop, 2010).

3.4.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow, insanların gereksinimlerini bilimsel bir şekilde ele alan ve güdülenme hususundaki gelişmelere ışık tutan ilk düşünürdür. Maslow, insanların hangi sebeple bireysel fedakârlık yaparak örgütler içerisinde çalışmaya sıcak baktıklarını ve diğer insanlardan gelen emirlere neden itaat ettiklerini araştırma ihtiyacı duymuştur. Maslow araştırmalarının sonucunda bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal birer varlık olarak bazı ihtiyaçları olduğunu ve eylemlerinde bu ihtiyaçlarını karşılama arzusu taşıdıklarını belirtmiştir (Eren, 2012).

Yönetici kesim, çalışanların nelere gereksinim duyduğunu bilmeli ve çalışanların bu gereksinimlerini gidermelidir. Bu sayede çalışanların davranışları kontrol edilebilir hale gelmektedir (Koçel, 1998). Maslow, 1954 senesinde yapmış olduğu klinik gözlemlerden yararlanarak, bireylerin gereksinimlerini beş aşamadan oluşan hiyerarşik bir sıralamayla ortaya koymuştur (Şenturan, 2007). Buna göre fizyolojik ihtiyaçlar, açlık, uyku, nefes alıp vermek, susuzluk, barınma, korunma, cinsellik gibi ihtiyaçlar doğuştan gelen ihtiyaçlardır. Bunlar, insanın hayatını sürdürmesi için giderilmesi gereken

ihtiyalardanr. Güvenlik gereksinimi, insanların kendilerini emniyette hissetmeleri için gereken gereksinimlerdir. İnsanların; giyinme, barınma, ısınma, emeklilik, güvenli bir yaşam alanı, yaşlılık, işsizlik, hastalık ve bunun yanında ekonomik bakımdan zorluk çekme gibi korkularından ötürü kendilerini garantiye altına alma girişimleri güvenlik gereksinimine örnek olarak verilebilmektedir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi ise kişilerin kendi beklenti ve arzularını gerçekleştirmek amacıyla tüm becerilerini kullanmalarır. Bunun için birey tüm potansiyelini kullanmak zorundadır.

Maslow’a göre insanlar alt düzeyde yer alan ihtiyaını giderdikten sonra bir st düzeyde yer alan diğeri ihtiyaını gidermek istemektedir. Sıradaki ihtiyaç Maslow’un hiyerarşik yapısındaki bir sonraki ihtiyaçtır. rneğiri; ait olma ve sevgi ihtiyaını karşılayan birey bir sonraki ihtiyaç olan takdir ve saygı ihtiyaçlarını karşılamak için çaba gösterecektir (Yılmaz, 2016).

Maslow’un teorisinde insan kaynakları yönetiminin işleyebileceğiri oldukça önemli bilgiler bulunmaktadır. Temel gereksinimleri giderilmemiş bireyler çalıştıkları işletmeye büyük katkılar sağlayamamaktadır. Bu sebeple iş, bireyin temel gereksinimlerini karşılayabilir bir nitelik barındırmalıdır (Fındıkçı, 2001).

3.4.1.2. Var Olma Gelişme Kuramı

Alderfer tarafından geliştirilen teoride bazı ihtiyaçlar gösterilmektedir. Bu ihtiyaçlar; fiziki rahatlığa ilişkin ihtiyaçlar, sosyal ilişkileri geliştirmeye ilişkin ihtiyaçlar ve kişisel gelişmeye ve ilerlemeye yönelik ihtiyaçları kapsamaktadır. Var olma gelişme teorisi, Maslow’un ihtiyaçlar teorisinin nesnel dünyada bir karşılığının bulunmadığı düşüncesiyle oluşturulmuştur. Maslow’un teorisinde bulunan beş ihtiyaç Alderfer’in teorisinde  ihtiyaç üzerinde toplanmıştır. Buna göre fiziksel olarak neslini sürdürme ve yaşamını devam ettirme ihtiyacı olan var olma ihtiyaçları çerçevesinde birey bu ihtiyaını gidermek amacıyla tehlikelerden uzak durup kendini güvende hissetmelidir. İlişkisel ihtiyaçlar çerçevesinde ise diğeri insanlar ile hem sosyal yaşam içerisinde hem de iş ortamında sağlıklı ilişkiler kurma ve bu ilişkileri sürdürme amacı güdülmektedir (Tortop, 2010).

Alt gruptaki gereksinim giderilmeden st gruptaki gereksinime geçiş yapılamamaktadır. Bunun yanında Alderfer’in teorisinde hayal kırıklığına uğrama ve geri çekilme ilkesi de

bulunmaktadır. Bu ilkeye göre, üst kademedeki bir ihtiyacın giderilmesi sırasında karşılaşılan başarısızlık durumu, giderilmiş olan alt kademedeki bir ihtiyacı da tetikler ve bireyi aşağı düzeydeki ihtiyaçların tatminsizliğine doğru iter (Eren, 2012).

3.4.1.3. Çift Faktör Kuramı

Herzberg ile Mausner ve Snyderman üniversite öğrencilerinin de katkılarıyla bir araştırma yapmışlar ve güdülemede Herzberg Modeli olarak da bilinen “çift faktör” kuramını ortaya çıkarmışlardır. Buna göre, iş yerinde çalışanın negatif olmasına, tatminsizliğine ve işten ayrılmasına neden olan hijyenik unsurlar ile iş yerinde çalışanın motivasyonunu artıran ve çalışanı işe bağlayan unsurların birbirinden ayrılması ve ayrı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bunun nedeni ise iş yerinde var olan belirli etmenlerin doyuma etki etmesidir. Öte yandan bu etmenlerin olmaması da nötr bir durum yaratıp doyumsuzluğa neden olmaktadır. Belirli etmenlerin yokluğu çalışanlarda negatif bir hava yaratıp doyumsuzluk yaratmaktadır. Fakat belirli etmenlerin varlığı çalışanları tamamen güdülememektedir. Diğer bir ifade ile çalışanlar yalnızca bu etmenlere sahip olmakla tatmin olmamaktadır (Eren, 2009).

Çift faktör kuramı yöneticilere doğrudan mesaj vermektedir. Bir işletme içerisinde hijyen şartlarının istenilen seviyede olması, çalışanlarda memnuniyetsizliği yok etmekte ancak çalışanları motive etme noktasında yetersiz kalmaktadır. Bunun yanında inisiyatif kullanma, tanınma ve kişisel gelişme fırsatları son derece güçlü motivasyon araçları olarak görülüp çalışanları motive etmeye ve üst düzeyde başarı göstermeye sürükleyebilmektedir. Bu kurama göre yöneticinin rolleri arasında örgüt içerisinde hijyen şartlarının yeterli olmasını sağlamak ve memnuniyetsizlik doğuran durumları yok etmek gibi unsurlar yer almaktadır. Yöneticiler çalışanların memnuniyet düzeyini yükseltmek adına motivasyon araçlarını devreye sokmalı ve çalışanların motivasyonunu artırmalıdır (Şenturan, 2007).

3.4.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, eylemin meydana gelişinden durduruluşuna kadar olan tüm faaliyetlerde var olan değişkenleri açıklarlar. Klasik kuramlar kapsam kuramları adını almaktadır. Bunun nedeni ise kapsam kuramlarının yalnızca bireyleri motive edici etmenlerin neler

olduğunu araştırmaya odaklanmasındandır. Kapsam kuramları davranışlar üzerindeki işleyiş ve etkiler bağlamında tatmin edici bilgi sunamamaktadır. Öte yandan süreç kuramları, bireysel farklılıkların motivasyon üzerindeki önemini açıklamaya çalışmaktadır. İlk süreç kuramı Vroom'un beklenti (ümit) kuramıdır (Eren, 2012).

Süreç teorileri, insan eylemlerinin nasıl başladığına, nasıl sürdürüldüğüne ve bunun yanında nasıl durdurulduğuna ilişkin süreçleri açıklamayı amaç edinmektedir. Bu bağlamda süreç teorileri, motivasyon sürecini ortaya koyan tüm faktörlerin birbirleri ile olan bağlarını saptamaya çalışmaktadır (Tortop, 2010).

Motivasyon hususundaki süreç kuramları; çalışanların gereksinimlerini giderecekleri davranışsal eylemleri tercih etme şekillerini ve bu seçimin sonuçta başarılı olup olmadığını araştıran “motivasyonel” anlayışlar biçiminde tanımlanabilmektedir (Şimşek, Çelik, 2012).

3.4.2.1. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramında üç tür ilişki üzerine yoğunlaşmıştır. Emek başarı ilişkisinde; bireyler emekleri ölçütünde başarıya sahip olacaklarının beklentisindedir. Başarı ödül ilişkisinde; bireyler ne kadar başarılı olurlarsa karşılığında da o denli bir ödül elde edeceklerine inanmaktadır. Ödül, bireyin gereksinimlerini giderme derecesinin sonucudur. Ödül, gereksinimleri ne denli tatmin ederse bireyin ödüle karşı istenci de o ölçüde artacaktır (Yılmaz, 2016).

Beklenti kuramı doğrultusunda; beklenti, çekicilik ve araçsallık etmenlerinin tamamı motivasyon kapsamına girmektedir. Birey beklentisiz ise tüm çabalarına rağmen başlangıçta motivasyon sağlayamamaktadır. Birey beklentiye sahip olup başarılı olacağına inanıyor fakat alacağı ödül çekici gelmiyorsa yine motivasyon sağlayamamaktadır. Kuram, bu açıdan çalışma hayatının gerçekleri ile son derece örtüşmektedir (Tortop, 2010).

3.4.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Geliştirilmiş beklenti teorisi Vroom'un beklenti teorisini esas almaktadır. Fakat geliştirilmiş beklenti teorisi ile beklenti teorisine bazı eklemeler yapılmıştır. İlk bölümü Vroom'un modeli ile tıpatıp aynıdır. Yani bireyin motive olma düzeyi beklenti tarafından etkilenmektedir. Ancak Porter ve Lawler'e (1975) göre bireyin fazla çaba göstermesinin sonucu otomatikman yüksek bir performans olmaz. Bu hususta iki yeni değişken araya girmektedir. Bunlardan ilki, bireyin gerekli yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Birey gereken yetenek ve bilgiye sahip değilse tüm çabalarına rağmen başarılı olamayacaktır. Örnek olarak, muhasebe bilgisine sahip olmayan birinin ne kadar gayretli olursa olsun bir bilanço düzenleyemeyeceği verilebilir (Koçel, 1998).

İkinci ilave değişken ise bireyin kendisi için atfettiği rol ile ilişkilidir. Rol kavramı kişinin kendisinden beklenen davranış çeşitleri olarak tanımlanabilir (Koçel, 1998).

Geliştirilmiş beklenti kuramına göre yüksek başarı düzeyinin yüksek memnuniyet sağlayabilmesi için çalışanların bekleyişleri ile ödül arasında bir dengenin sağlanması ve örgüt içerisinde verilen ödüllerin adil bir biçimde paylaşılması gerekmektedir. Bu kuram, herhangi bir örgüt içerisinde başarı oranı az ancak aradığını bulmuş çalışanların olabileceği gibi başarı oranı yüksek ancak beklentiye uygun bir şekilde ödüllendirilmemiş çalışanların da olabileceğini belirtmektedir (Yılmaz, 2016).

Beklenti kuramları yöneticilere motivasyonun ilişkili olduğu değişkenleri ve bu değişkenlerle arasındaki bağları görmeleri noktasında yardımcı olmaktadır. Fakat hangi türdeki ödüllerin bireylerin motivasyon, çaba ve başarılarını pozitif biçimde etkilediğine yanıt vermek mümkün değildir. Söz konusu durum şahsi özelliklerle ilişkili olduğu için yanıtı da mümkün olmamaktadır (Eren, 2012).

3.4.2.3. Amaçlama Kuramı

Latham ve Locke'nin (2008) geliştirdiği bu teori, performans temeline dayanan motivasyon uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Amaçlama teorisine göre bireysel hedeflerin saptanması dört şekilde motivasyonu etkilemektedir. Buna göre; çalışanların bir görev üzerindeki dikkatini toplamak, çalışanların amacını belirlemek, çalışanların gösterdiği çabaların düzenlenmesini ve artırılmasını sağlamak için belirlenmiş olan amaçlar, rekabet ortamında görevi başarma noktasında kararlılık oluşturmaktadır. Ayrıca,

örgütsel amaçların kabul edilmesi halinde örgüt içerisindeki bireyler o amaçlara ulaşmak için farklı yolları denemektedirler (Şimşek, Çelik, 2012).

Amaçlama teorisi, her bireyin bilinçli bir şekilde bir amaç edindiği ve bu amaçların şeffaf ve net bir biçimde ortaya çıktığı varsayımını temel alır. Gerçek dünyada birey her an amaca yönelik davranış sergilemediği gibi, amaçlarını belirlerken de her zaman akılcı bir şekilde davranmaz. Hatta bireyler çoğu zaman fazla düşünüp bilinçsiz biçimde amaç edinip bu doğrultuda davranış sergilerler. Fakat amaçlama kuramı, iş yerinde bireyi değerlemek, bireysel hedeflerle örgütsel hedefler arasında ilişki kurmak açısından yönetici kesime yararlı ve analitik kolaylıklar sağlamaktadır (Eren, 2012).

3.5. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen oldukça fazla faktör bulunmaktadır. Araştırmamızda çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler içsel, dışsal ve bireysel faktörler olarak üç ana başlık altında incelenecektir.

3.5.1. İçsel Faktörler

İçsel faktörler işin kendisiyle ilgili olan özelliklerdir. İşin bir parçası olan ve iş tatminini artıran nitelikler, görevin önemi, otonomi, görev becerisinin çeşitliliği, görev kimliği ve görev geri bildirimidir. İşin temel yapısında bulunan bu çeşitlilik iş tatmininin ve bireyin verimliliğinin yükselmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte bireyin işine anlam atfetmesine ve bundan dolayı da daha fazla yükümlülük almasını sağlamaktadır. Böylelikle iş tatminsizliğinin ortaya çıkardığı iş gücü devri, devamsızlık gibi negatif durumların varlığı azalmaktadır. Çalışanlar kendilerine hiçbir şey katmayan, sıkıcı işlerden tabiri caiz ise nefret etmektedirler. Bireyin yaptığı iş sürekli aynı ise bireyin işinden sıkılması kaçınılmaz olmaktadır. Bireyin gününün büyük bölümünü geçirdiği iş yerinde yaptığı işten sıkılması umutsuzluk, yalnızlık ve depresyon durumlarını yaratıp birçok sorun doğurmaktadır (Çabukel, 2008).

3.5.2. Dışsal Faktörler

Çalışan memnuniyetini temin eden durumsal etmenler, dışsal faktörlerdir. Söz konusu faktörler, kurum kültürüne, kurum politikasına, toplumsal durumlara bağlı olarak belirlenmektedir (Yılmaz, 2016).

3.5.2.1. Mali Unsurlar

3.5.2.1.1. Ücret

Para, bireyleri motive etmede işletmenin en kuvvetli varlığıdır. Bu unsur, herhangi bir işletmeye becerikli çalışan çalıştırmada ve çalışanları zorlu işlerde istihdam etmede oldukça etkilidir. Para, çalışanların güvelik ve fizyolojik gereksinimlerini doyuracağı gibi saygınlık simgesi de olabilmektedir. Fakat para oldukça önemli olmasına rağmen motivasyon noktasında sınırlar da barındırmaktadır. Herzberg parayı sağlık faktörleri içerisinde alarak motive edici etkisinin olmadığını belirtir (Can, 1999). Bununla beraber ücretin doyum sağlaması noktasında, çalışanların yaşı, kıdemi, öğrenim durumu, yaşam biçimi, sorumluluklarını bilme, pes etmeme, problem çözme vb. kişisel özellikleri ile kişinin aldığı maaşın dengeli bir oranda olması gerekmektedir. Bu dengenin uyumlu olması çalışanları tatmin ederken, bu oranın bozulması çalışanların tatminsizliğine neden olmaktadır (Kantar, 2010).

3.5.2.1.2. Çalışmayı Değerlendirme ve Mükâfatlandırma

Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında aldıkları maaşla beraber takdir edilmeyi de beklemektedirler. Birey kendisine değer verirken çevresindeki bireylerin de bu değeri vermesini bekler. Bireyin becerileri kendisine duyduğu güvenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Kantar, 2010).

Yönetici kesim, çalışanlara övgü olarak pozitif ve değerli olan; terfi, para, ödül ya da sembolik bir hediye vermektedir. Yöneticiler bu şekilde ödüllendirme güçlerini kullanmış olurlar. Yöneticilerin bu gücü kullanması çalışanlara güven vermektedir. Yöneticinin ödüllendirme ve terfi gücünü olması gerektiği gibi kullanması, çalışanları etkilemek için doğru kaynaklara sahip olduğunun göstergesidir (Barutçugil, 2006).

3.5.2.1.3. İşin Güvenliği

İktisadi bakımdan güvenliğin temin edilmesi kişilerin başarısı yönünden ön koşuldur. Günümüzde kişileri iktisadi bakımdan güvence altına alma şekilleri çeşitlilik göstermektedir. Söz konusu durumlar bireyleri emeklilik, kaza, işsizlik, hastalık gibi hallerden hayat sigortası sayesinde güvence altına alabilir. Devlet tarafından kanunlarla zorunluluk haline getirilmiş güvenlik noktasında bazı önlemler bulunmaktadır. Bunun yanında örgütler bunları daha yararlı şekillerde işleyip teşvik aracı olarak kullanabilmektedir. Gerçekleştirilecek güvenlik önlemleri ile birlikte çalışanların işinden memnun olması ve tatmin hissi yaşaması amaçlanır (Eren, 2009).

3.5.2.2. İdari Unsurlar

3.5.2.2.1. Karara İştirak Etme

Çalışanların tatminine etki sağlayan bir diğer faktör ise kararlara iştirak seviyesidir. Kararlara iştirak seviyesi ile iş tatmini arasında paralel bir ilişki bulunmaktadır. Karara katılma faktörü kişilerin idari kararlardaki yetkisini kapsamaktadır. West ve Smith'e göre bu faktör; kişilerin yaptıkları işler üzerindeki otorite derecesi ve işletmenin ileriye dönük çalışmalarına dair söz hakkına sahibi olma derecesidir. (Karaman, Altunoğlu, 2007).

Karara katılma, çalışanların üretim gücünü hareketlendirecek ve iş noktasında doyum sağlayacak en önemli faktör olarak tanımlanır. Karara katılma, bireyin kendine saygı ve tanınma ihtiyaçlarını giderme noktasında önem taşımaktadır. Bu sebeple, iş ortamında bu gereksinimlerini karşılayamayan bir çalışanın, bu ihtiyaçları başka yerlerde ve ortamlarda karşılamaya çalışması olağanlaşmaktadır. Bu durum ise negatif bir motivasyon halini ortaya çıkarmaktadır (Kantar, 2010).

3.5.2.2.2. Yetkisel Devir

Çalışanlarda tanınma ve saygı gereksinimini doyuracak bir diğer araç yetki ve sorumluluk devridir. Bu kavramlar sayesinde çalışanlar davranışlarında özgürlük kazanmakta, sorumluluğa sahip olmakta ve bireysel ihtiyaçlarını karşılayabildiği davranışlara yönelebilmektedir. Yöneticiler gittikçe artan sorumluluk ve denetim ağırlığını, yetki ve sorumluluklarını tamamen olmasa da astlarına devretmek suretiyle azaltabilmektedir (Kantar, 2010).

Bir yönetici işini bıraktığında, hastalandığında veya terfi ettiğinde yerine bir başkasının kolayca bulunması gerekmektedir. Bu ilke uygulandığında ve bu ilkeye uyum sağlandığında özellikle yönetim alanında düzen sağlanmakta ve örgütsel verimlilik gözle görülür bir şekilde artabilmektedir (Tortop, 2010).

İşin birinci derecen sorumlusu yetki devreden yöneticidir. Bundan dolayıdır ki yetki devri yapan birey için yetkinin devri, sorumluluk devri manasına gelmemektedir. Yani yönetici birey yetkisini devredebilirken sorumluluğunu devredememektedir (Şimşek, Çelik, 2012).

3.5.2.2.3. Yönetici Davranışları

Çalışanların ilk beklentisi ihtiyaç ve isteklerinin doğru bir biçimde anlaşılmasıdır. Bu bağlamda çalışanlar, yönetici kesiminin kendilerini suçlamadan ve yargılamadan dinlemesini arzu etmektedirler. Çalışanlar kendi yaşadıkları sorunların yöneticiler tarafından doğru ve tam anlaşılmasını ve bilinmesini bekler. Bu doğrultuda da çalışanlar kendilerini dinleyen, ilgilenen ve gereken noktada gereken müdahaleyi yapan yöneticilerin varlığını istemektedir (Barutçugil, 2014).

Kantar (2010) “Yönetici nasıl olmalı?” sorusuna cevap aramış, bu arayış sonucunda bazı sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmacıya göre yöneticinin, problemlerin çözümünde ortak bir dil kullanması, “benim çözümüm” cümlesi yerine “bizim çözümümüz” cümlesini tercih etmesi, düşünceli, kibar, sabırlı, anlayışlı ve cesaretlendirici olması, takdir etmeyi bilmesi gerekmektedir. Kötü bir yönetici olunması halinde ilgili kişinin endişeli, saldırgan, kadercı, fevri, önyargılı ve katı birisi olduğu anlaşılmaktadır.

3.5.2.2.4. Motivasyon

Motivasyon kavramı, insan ilişkilerini belirleyen en önemli kavramlardan bir tanesidir. İşletme türüne bakılmaksızın tüm işletmelerin ve kurumların temel amacı bireylerin çabalarını, işletmenin amacını gerçekleştirmeye yoğunlaştırmaktır. Sonuçta istenen şey, iş ne olursa olsun söz konusu işin yapılmasıdır. İşin yapılabilmesi ise bireyin işini sahiplenmesi, istekli olması ve gerekli çabayı göstermesi sonucunda gerçekleşir. Bireyin o işi yapmasını sağlayan şey motivasyon düzeyidir (Yılmaz, 2016).

İstenilen durumu hayata geçirebilmek için duygusal ve zihinsel olarak enerji yaratabilme ve hazır olma durumuna motivasyon denmektedir. Motivasyonun temelinde ihtiyaçlar, istekler, beklenenler, hedefler, eylemler ve geri besleme gibi durumlar bulunmaktadır (Kantar, 2010).

Motivasyon, bireyin kendilerine nasıl bir tavır sergilendiğini algılama biçimiyle ilişkilidir. Bireyler kendilerini başkaları ile karşılaştırarak sergiledikleri performansın sonucunda nasıl bir ödüllendirmeye layık görüldüklerini sorgulamaktadırlar. Bireyler ödüllendirilme noktasında adil davranılmasını isterler. Bireyler ödüllendirilme noktasında eşitsizlik gördüklerinde performansları düşer, algılama tarzları değişir, çatışmacı olur veya işten ayrılırlar (Barutçugil, 2014).

3.5.2.2.5. Hiyerarşik Yapı

Yönetici ve astları arasında var olan ilişkilerin niteliği ve boyutu çalışanların duyduğu memnuniyeti doğrudan etkilemektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması için ön koşul güven ortamının varlığıdır. Günümüzde çalışanın yöneticiye karşı var olan güveni, çalışanın işletmeye bağlılığını ve memnuniyetini artırıcı bir unsurdur. Yöneticiler çalışanlara karşı samimi ve adil davranışları sergilediklerinde çalışanlar kendini değerli hissetmekte ve güvende olduğunu düşünmektedir. Söz konusu bu durum da çalışanların memnuniyetini artırıp işe bağlanmalarının yolunu açacaktır (Çabukel, 2008).

3.5.2.3. Örgütsel Unsurlar

3.5.2.3.1. Örgüt Yapısı ve Kültürü

Bir örgütün hedeflerini hangi ölçüde gerçekleştirebildiğinin ispatı, örgütsel etkinliği tanımlamaktadır. Örgüt kültürünün genel bir yapısı yoktur. Örgüt kültürü işletmeden işletmeye göre farklılık göstermektedir. Örgütün kültürü ve örgütün yapısı ile beraber örgütsel etkinliği ölçmek için iş doyumunun en uygun ve etkin yöntem olduğu yapılan araştırmalar ile birlikte belirlenmiştir (Kantar, 2010).

İşletmeler nitelikli ve eğitilmiş çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Söz konusu çalışan ihtiyacının giderilmesi gerek örgütsel fonksiyonların hayata geçirilmesinde gerekse de gereken idari yeteneklerin sağlanmasında önemlidir (Can, 1999). Buna göre örgüte ait kültür ve yapı, çalışanları motive etme noktasında önem taşımaktadır. Nitelikli çalışanlar örgüt kültürünü önemser çünkü sahip olduğu işi kaybetmek istememektedir (Yılmaz, 2016).

İnsan eylemlerinin sebeplerini açıklamaya çalışan çeşitli kuramlar, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanlarının hedeflerini önemsemeleri gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bunun nedeni ise insanın yapısı gereği başkalarının hedefleri yerine kendi

hedeflerine odaklanma eğiliminde olmasıdır. Sonuç olarak bireylerin hedefleri doyurulmamış gereksinimlerden doğmaktadır (Tortop, 2010).

3.5.2.3.2. Örgüt İklimi

Örgütsel iklim kavramı örgütün psikolojik durumunu yansıtmaktadır. Meteorolojik iklimin nem, sıcaklık ve buna benzer unsurları içermesi gibi örgütsel iklim de arkadaşlık, risk alma gibi unsurları barındırmaktadır. Bir yerleşiminin iklimini tanımlamak için kullanılan “güneşli, ılık, güzel” gibi ifadeler iş görülen ortamın iklimi için de kullanılabilir. Örgüt iklimi aniden oluşmaz. Örgüt iklimi birçok faktörü içerisinde barındırmaktadır. Bu iklimin çalışanların doyumu ve örgütsel verimle de ilişkisi vardır. Fakat kötü ya da iyi, güzel veya çirkin kişiden kişiye değişen değer yargılarından (Can, 1999).

Örgüt iklimi, çalışanların örgütle ilgili varsayımları, örgütteki usuller, rutinler, politikalar ve uygulamalar hakkındaki düşünceleri, desteklenen ve ödüllendirilen eylem türlerine bağlı olarak var olmaktadır (Schneider vd. 1996).

Örgütsel iklim çalışanlara göre iş odaklı, insan odaklı ya da ilişki odaklı biçimde algılanabilmektedir. Tüm bu algılama türlerinin neticesinde birey, örgütsel iklime yönelik fikir edinmektedir. Bireylerin edindiği fikir neticesinde de örgüt iklimi oluşmaktadır. Çalışanların kurumsal başarı istençlerinin arkasında, kendi bireysel özelliklerinin yanında örgütsel iklime dair özelliklerin algılanması da vardır (Tutar, Altınöz, 2009).

3.5.2.3.3. Kurumsal İmaj

Çalışanlar için imaj, ilgili kurumda işe başlarken ve işe devam ederken oldukça önemlidir. Çalışanlar çalıştıkları kurumların imajını sorgular ve kendilerine bir şey katıp katmadığına dikkat ederler. Bunun yanında bir işletmede çalışan birey, kurumla tanıştığı anda edindiği izlenimi çalıştığı süre boyunca koruyacaktır (Okay, 2000).

İşletmeler için kurum imajı zorunluluk teşkil etmektedir. Kurum imajının işletmeye birçok yararı vardır. Buna göre kurum imajı; kurum kültürünü desteklemekte, kurum misyonunun iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamakta ve işletme adına vizyon oluşturmakta, konumlandırma gibi iletişim gayretlerine yardımcı olmakta, üretilen malın tüketici için değerini artırmakta, tüketicinin kuruma dair olan sadakatini ve güvenini sağlamakta, kurumun marka değeri oluşturma gibi faaliyetlerine destek vermekte, kurumun satışlarını artırarak pazar payını arttırmakta, kurumun finans sektörü içindeki değerini yükseltmekte, kurum çalışanlarını motive etmekte, nitelikli çalışan adaylarını

kuruma doğru çekmekte, hissedarları kuruma bağı hale getirmekte, kurumun devlet, medya, yerel yönetimler ile olan ilişkilerini düzenlemekte ve kurumun uluslararası pazarlara açılmasını kolaylaştırmaktadır (Tıǧlı, 2003).

3.5.2.3.4. Örgüt İçi İletişim ve İlişkiler

Genel anlamıyla iletişim “kurumlar ve bireyler arasındaki düşünce, bilgi, duygu ve veri aktarımı ya da alışverişi”dir. Bu veri, bilgi ve düşünce alışverişinde asıl amaç ortak bir anlaşmaya varmaktır (Yılmaz, 2016). Günümüzde örgütleri “bilgi akış sistemleri” ve “iletişim sistemleri” biçiminde tanımlayanlar bulunmaktadır. İşletme sahibi ya da yöneticisi başka insanlara iş yaptırarak hedefine ulaşmaya çalışan kişi olduğuna göre, onun başarısı üzerinde en önemli rol oynayan faktörlerden biri iletişim sürecidir (Şimşek, Çelik, 2012).

İletişim sözcüğü, Latince kökenli “Communicare” fiilinden türetilmiştir. İletişim kelimesinin anlamı ortak kılma dır. Daha geniş manada iletişim; davranışları etkilemek ve istenen sonuçları başarmak amacıyla bireyler arasında sözlü veya sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamaktır. Örgütler içerisinde iletişimin iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, iletişim, örgütsel hedeflerin başarıya ulaşması adına araç olarak kullanılır. İkincisi ise çalışanları, iletişim aracılığıyla örgütsel planları şevkli ve istekli bir şekilde başarıya ulaştırmak için teşvik eder (Can, 1999).

Çalışanlar iletişim yoluyla yöneticilerine, iş arkadaşlarına, yöneticiler de astlarına duygu ve fikirlerini ulaştırır. Aktif bir kurumsal iletişimin varlığı tüm yönetim faaliyetlerine pozitif bir etki sağlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarla sürekli iletişim halinde olduklarında çalışanlar kendilerini daha güçlü hissetmekte ve hata oranı azalmaktadır. Kurumsal iletişim, çalışanın memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki sağlamanın yanında çalışanın iş yerine bağlılığını da artırır (Schwigen vd. 1991).

İleri düzey sanayi toplumları içerisinde ekipler, iletişim sektöründen eğitim sektörüne, imalat işletmelerinden hizmet sektörüne kadar birçok örgütte aktif şekilde kullanılmaktadır. Ekipler, örgütlerin yapı unsurlarıdır. Çalışanları daha güçlü bir hale getirdiği için yönetici kesim, çalışanların katıldığı ekiplere oldukça önem vermektedir. Ekip çalışması ile birlikte işletmelerde bireylerin önceye oranla daha çok tatmin yaşadıkları ve üretilen ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinde yükseliş olduğu gözlemlenmektedir. Bunların yanında yöneticiler, ekip çalışması sayesinde çalışanların

daha çok egemen olduğu esnek yapıların oluştuğunu keşfetmişlerdir (Şimşek, Çelik, 2012).

Başarılı ekiplerin özelliklerine bakıldığında, ekip içerisinde güven ortamının olduğu ve bunun yanında bireylerin tek tek öz güvene sahip oldukları görülmektedir. Ekip içerisinde güvenin oluşması için ön koşul dürüst ve açık iletişimdir. Ekip içerisindeki her bireyin birbirini dinlemesi, anlaması, düşünce ve duygularını paylaşması gerekmektedir (Barutçugil, 2014).

Çalışanlar bazı zamanlarda aile üyelerinden çok iş arkadaşları ile vakit geçirirler. Bu sebeple iş arkadaşlarıyla olan sosyal ilişkiler çalışanların motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Aynı çalışma ortamında bulunan çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri işletme içi ilişkileri negatif veya pozitif yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasındaki iletişimin basitçe kurulabildiği iş ortamlarında çalışanlar işlerinden haz alıp daha rahat çalışmaktadırlar. Çalışanlar arası ilişkilerin kurulamadığı ortamlarda ise çalışanların iş motivasyonu düşer ve iş verimliliği azalır. Çalışanlar arası ilişkilerle kişinin işine bağlılığı birbiriyle ilişkilidir (Yılmaz, 2016).

İş yeri ortamında bulunan fiziksel özellikler iş motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. İş yerindeki ses, ışık, sıcaklık, iş araç gereçlerinin yeterliliği, kullanılan renkler, kullanılan makine ve araçların psikoteknik açıdan kişiye uygunluğu ve buna benzer çevresel şartlar çalışanların motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Fındıkçı, 2001).

Çalışanlar öncelikle iş yerlerinin, ikamet ettikleri eve yakın olmasını isterler. Bunun yanında hijyenik ve düzenli bir çalışma ortamının varlığını talep ederler. Çalışanların verimlilik sağlayabilmesi ve iş doyumunu yakalayabilmesi için söz konusu koşulların olması gerekmektedir (Kantar, 2010).

3.5.3. Kişisel Faktörler

Çalışanların davranışları farklı çevresel, bireysel faktörlerden ve olay ve tecrübelerden etkilenmektedir. Bu sebeple çalışan davranışları oldukça karmaşıktır. Çalışanların barındırdıkları kişilik özellikleri eylemlerini de etkiler. Bu durum da çalışan memnuniyet seviyelerinin bireyden bireye değışiklik göstermesine neden olmaktadır. Çalışan

memnuniyeti ile alakalı olarak üzerinde durulan bireysel faktörlere; kişilik, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, yetenekler gibi özellikler sayılabilir (Çabukel, 2008).

3.5.3.1. Cinsiyet

Cinsiyet ile iş doyumu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar iki farklı sonuca ulaşmışlardır. Centres ve Bugental (1966), Clark (1997), Groot vd., (1999) gibi araştırmacılar çalışmalarında kadınların iş doyumunun erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Helin ve Smith (2003), Okpara (2006), Garcia- Bernal vd., (2005) gibi çalışmalar ise kadınların erkeklere oranla daha düşük iş tatmini yaşadıklarını belirtmişlerdir. Buna neden olarak ise kadınların erkeklere göre daha düşük ücretle ve beceri gerektirmeyen işlerde çalıştırıldıklarını belirtmişlerdir. ABD içerisindeki kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla iş doyumlarının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Kadın ve erkeğin toplum içerisinde üstlendiği ya da üstlendirildiği sosyal rollerin de bu sonuca etkisi bulunmaktadır. Kadınlar için annelik ve eşlik görevi, iş yerindeki görevlerinden daha fazla önem taşımaktadır. Kadınlar beceri gerektirmeyen işlerde çalıştıklarında ihtiyaçlarını karşılayamaz ve bu durumda da iş doyumuna erişemezler (Kantar, 2010).

3.5.3.2. Yaş

Herzberg yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair bazı saptamalarda bulunmuştur. Ona göre iş yaşamına erken başlayan bireyin iş tatmini yüksek, 30'lu yaşlarda başlayan bireyin ise iş tatmini düşüktür. Bu durum her nesil için geçerli bir saptama değildir ve nesilden nesile değişiklik gösterdiği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Kantar, 2010).

Çalışanların orta yaşlarda yaptıkları işlerin sıradanlaşması çalışanları iş hayatından soğutur ve memnuniyet derecelerini azaltır. Ancak yaş aldıkça bireylerin tecrübeleri artacak ve iş ile alakalı bütün sorunlara çözüm üretebilecektir. Bu sayede de çalışanların memnuniyeti artmış olacaktır (Burak, 2009).

İşletmeler içerisinde yaş faktörü devamsızlığı etkileyebilmektedir. Bireyler yaşlandıkça fiziksel rahatsızlıkları açığa çıkar ve daha fazla izin ve rapor almak isteyeceklerdir. Bu durum çalışanların işletmeye olan verimliliğini düşürecektir (Eren, 2012).

3.5.3.3. Kişilik

Genel olarak mesleklerinden en az doyum alan bireyler sınırlı, insan ilişkileri zayıf ve kişisel konumlarından memnun olmayan bireylerdir (Kantar, 2010). Çalışan memnuniyeti üzerine yapılan birçok deneysel çalışma kişilik özelliklerinin memnuniyet üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Kişilik özellikleri ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin araştırılması 1980'li yıllara kadar dayanmaktadır. Bu araştırmalar neticesinde, çalışanların icra ettikleri işler veya bulundukları pozisyonlar ne olursa olsun, belirli karaktere sahip bireylerin belirli tepkiler sergiledikleri görülmüştür (Eren, 2012).

3.6. Çalışan Memnuniyetsizliğinin Sonuçları

3.6.1. İşe Devamsızlık

Çalışanların mesai saatleri içerisinde işe gelmeyip mesaisini tamamlayamaması durumuna devamsızlık adı verilir. Devamsızlık, iş tatminsizliğinin bir sonucudur. Devamsızlık bir işe dönüş tavrıdır. Nedeni ne olursa olsun belirli bir ortamda çalışmaya zorlanan bireyler o ortamda yer almamak için tüm yolları deneyeceklerdir (Kantar, 2010). Devamsızlık, işletmenin verimliliği açısından önemli olduğu kadar, işletme harici ilişkiler, çalışanların sağlığı ve moral gücü bakımında da önemlidir. Devamsızlık sosyopsikolojik bir olgudur (Davras, 2013).

3.6.2. İşletmeye Zarar Veren Davranışlar

Çalışan memnuniyetiyle alakalı olarak iş hayatında görülen bir başka hal ise memnuniyetsizlik halinde çalışanların iş yerine isteyerek ya da istemeyerek zarar vermeleridir. Başka bir anlatımla sabote etme durumudur. Söz konusu davranışlara örnek olarak işverene saldırma, iş arkadaşlarına kaba kuvvet kullanma, hırsızlık, iş malzemelerine zarar verme, hizmet ve üretim faaliyetlerinin sekteye uğratma durumları verilebilir (Eren, 2012; Davras, 2013).

3.6.3. Performans

Performans ve iş doyum arasındaki ilişki son derece güçlüdür. Fakat bu ilişki performansın iş tatminini yükseltmesi yönüyle gerçekleşir. İş tatmini noktasında doyum sağlayan çalışanların sürekli olarak yardımcı olma eğilimi gösterdiği gözlemlenmiştir. İş tatmini arttıkça “Organizasyonel Yurttaşlık Bilinci” de artacaktır. Bununla birlikte

Çalışanların kişisel performansları da bundan olumlu olarak etkilenecektir (Eren, 2012; Davras, 2013).

3.6.4. alışan Devir Hızı

alışan devri, çalışanların bir kurum kadrosu içerisinde işe başlamasının ardından nedenine bakılmaksızın o kurumdan ayrılmalarını ya da kurumdan uzaklaştırılmalarını ifade etmektedir. alışan devri işletmeler için ek maliyetlere de sebep olmaktadır. Bu ek maliyetler ise yeni çalışan alımı süreçlerindeki çalışan alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma aşamalarından kaynaklanmaktadır. Bunun yanında çalışan devir hızının artması kurumların imajı adına dezavantajdır (Eren, 2012; Davras, 2013).

3.6.5. Yabancılaşma

Günümüzde alışanların yaşadığı en büyük problemlerden bir tanesi de işe yabancılaşmadır. Hayatının uzunca bir dönemini iş yerinde geçirmek zorunda olan bireylerin birbirinden farklı faktörler nedeniyle işlerine yabancılaşması sonucunda, negatif tutum ve eylemler sergilemeye başladıkları görülmektedir. Bundan dolayı işe yabancılaşan kişilerin zaman içerisinde motivasyonları azalarak iş performansları düşecek ve bu durum örgütsel başarıyı da olumsuz olarak etkileyecektir. Bu noktada işe yabancılaşmanın hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlarının olacağını belirtmek yerinde olacaktır (Kanten, lker, 2014).

3.7. Müşteri Kavramı

İşletmenin içinde ya da dışında bu faaliyetlerin sonuçlarını kullananların hepsi işletmenin müşterisi konumundadır. “Bir kuruluşta müşteri kimdir?” sorusuna “müşteri, ürün ya da hizmetlerimizi nihai olarak kullanan kişidir”, “müşteri, bir takım istek ve ihtiyaçlarıyla bize gelen kişidir” ve “müşteri bir kuruluş aracı değil amaçtır” şeklinde cevaplar verilmektedir (Akın Acuner, 2004).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), davranışsal ve nicel bilimlerden yararlanan bir anlayışı temsil etmektedir. TKY bir felsefe olarak tanımlanabilmekte ve yönetim ilkelerini uygulayan bir yönetim süreci olarak kabul edilmektedir (Jitpaiboon ve Rao, 2007). TKY, sürekli iyileştirmeye odaklanmaktadır (Antony, 2006). TKY, bir organizasyon içindeki tüm süreçleri iyileştirmeyi amaçlamakta ve organizasyonu bir toplam sistem olarak ele almaktadır (Shah ve Ward, 2007). Başka bir anlatımla TKY, kaliteye dayalı bir kültür oluşturma amacı ile bütüncül bir kalite yönetim sistemi veya yönetim sürecidir (Jitpaiboon ve Rao, 2007). Geleneksel tanımı ile müşteri, bir ürün ya da hizmeti,

karşılığını ödeyerek satın alan kişi olarak tanımlanır. TKY’de müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak iki grupta incelenir.

3.7.1. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri TKY’de işletmede çalışanların tamamıdır. Bir işletmede müşteri, yalnızca mal ve hizmeti satın alan değil, aynı zamanda bu mal ve hizmetin üretim ve sunumu esnasında görev alan kişilerdir. Juran (1992)’a göre bir örgütte kişilerin ve bölümlerin birbirine ürün ya da hizmet verdiği birçok durum bulunur. Burada ürün ve hizmete ulaşanlar da müşteri olarak nitelendirilir. Bu kavramın beraberinde getirdiği doğal bir gereklilik de iç müşteri memnuniyetinin sağlanması, yani birbirini izleyen süreçlerin sahiplerinin birbirlerinin beklenti ve isteklerini bir müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde karşılamalarıdır.

Aynı işletmede görev yapan, dış müşterinin yani ürünü son kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak en üst düzeydeki yetkili kişiden en alt düzeydeki işe yeni başlayan bir çalışana kadar herkes eğer birbirleriyle ilgili iş ve görevleri yapıyorlarsa bu kişiler birbirinin iç müşterisi olarak tanımlanır (Doğan, 2005).

3.7.2. Dış Müşteri Kavramı

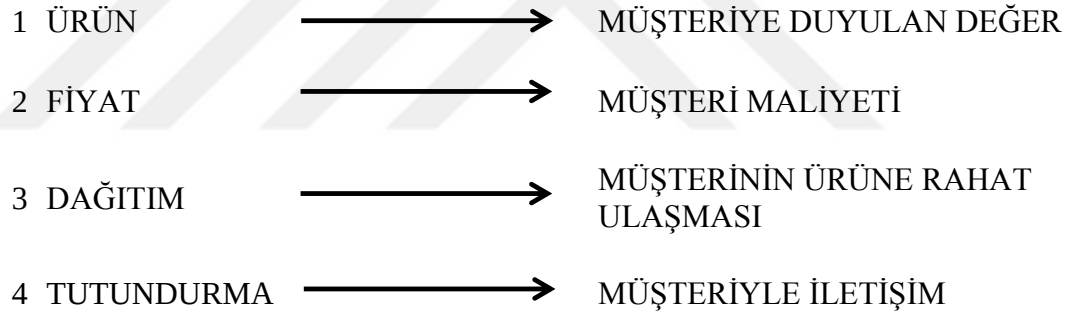
Juran dış müşteriyi; *“İşletmenin üyesi olmamakla birlikte, işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerden haberi olan, bunları satın alma olasılığı bulunan ve satın almış olan herkestir yani üretilen ürünlerden etkilenen kişidir”* (Juran, 1992; Aktaran: Pekmezci, Demireli, Batman, 2008) şeklinde tanımlayarak yelpazeyi oldukça geniş tutmuştur.

Kalite hareketinin öncülerinden olan ve “kalitenin babası” olarak tanınan Deming (1998), “dış müşteriyi üretim hattının en önemli parçası olarak tanımlarken, bu düşüncenin dayanağını ise, “ürünümüzü alacak kimse yoksa fabrikanın kapısına kilit vurabiliriz” şeklinde ifade etmektedir. Sözlük anlamıyla, “bir ürün veya hizmeti alan, fakat kuruluşun bir parçası olmayan kişi ya da kuruluş” (Toplam Kalite Yönetimi Sözlüğü, 1998) olarak tanımlanan dış müşteriyi Şimşek (2001), “firmanın, üretilip pazara sunduğu mamulü bir bedel karşılığında satın alan kişi” biçiminde tanımlamaktadır.

3.8. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

1980 senesi itibarıyla müşteri memnuniyeti kavramı işletmeler için mühim bir strateji olmuştur. İşletmeler için hizmet ve ürün satışının önemi kadar müşteriler ile uzun sürelerle yayılan ilişkiler kurmak da son derece önemlidir. Müşteriler ile sıkı ve pozitif ilişkiler kurmak, işletmeleri rekabet ortamı içerisinde bir adım öne taşımaktadır. İşletmeler gelişen ve değişen şartlar karşısında ömürlerini uzatabilmek adına tıpkı üretim süreçlerinde olduğu gibi satış öncesi süreçlerde de önlemler almak zorundadır. İşletmenin hedefi, sektörde en iyi yerlere gelebilmek ise dış müşteri ve iç müşteri memnuniyetine önem vermelidir. Sürekli değişen rekabet ortamı içerisinde işletmeler iç ve dış müşterilerinin gereksinimlerini giderebildikleri müddetçe piyasadaki varlıklarını sürdürebilmektedirler (Genç, 2014).

Şekil 2. *Müşteri Memnuniyetinde 4C Formülü*



Kaynak: Acuner, 2004.

Bu şekilde müşteriye yönelik pazarlama planlayan işletmeler oldukça kârlı çıkacaklardır. Pazarlamada meydana gelen yeni eğilimler yayılacaktır. Pazarlamadaki bu eğilimler, müşteri tatmini, ilişki pazarlaması, veri tabanı oluşturma, yeni marka üretimi, satış otomasyonu, müşteriye özel üretim, bütünleşmiş pazarlama olacaktır. Rekabete dayalı pazarlama stratejilerindeki gelişmelerden olan, müşteriye özel üretim ve pazarlamanın ortaya çıkma sebebi, tek bir tüketicinin ya da bir tüketici grubunun diğerlerinden farklı olan gereksinimlerini giderebilmektir. Söz konusu bu ürünler haliyle maliyetli olmaktadır. Fakat müşterinin tam istediği gibi bir ürüne normalin daha fazlası bir ücret ödemeye razı olduğu gözlemlenmiştir. Müşteriye özel üretimin yanında müşteriye özel

pazarlama da olmalıdır. Kurumlar veri tabanına dayalı pazarlama ile müşteri gruplarına ya da belirli bir müşteriye özel mesajlar verebilmektedir (Taşkın, 1997).

Müşteri memnuniyeti kavramı, müşterilerin gereksinim, beklenti ve isteklerinin giderilmesi ve bunların ötesini içeren bir kavramdır. Bir hizmet ya da malı kullanan veya tüketenlerin memnuniyeti, o hizmet ve malı üreten ve pazarlayanları da memnun edecektir. O hizmet ve maldan sorumlu çalışanların iş tatmini de bu şekilde sağlanacaktır. Fiziksel yani elle tutulan ya da gözle görülebilen ürünler için müşteri memnuniyeti, o ürünün kullanılmasıyla birlikte gösterdiği performans ve kalite ile ortaya çıkmaktadır. Bu durum hizmetlerde ise; hizmet sunumu sırasında müşterinin o hizmetten istediğini almasıyla gerçekleşmektedir. Satın alınan hizmet veya ürünün getirdiği faydalar ile müşterinin isteklerinin uyuştugu noktada müşteri memnuniyeti açığa çıkmaktadır (Türk, 2015).

İki farklı aşama ile müşterilerin hizmet beklentileri oluşmaktadır. Söz konusu iki aşama: Arzulanan hizmet aşaması ile yeterli hizmet aşamaları biçimindedir. İlk olarak arzulanan hizmet aşamasına bakacak olursak, arzulanan hizmet aşaması; müşterinin almayı istediği ya da “dilediği” hizmet performansı şeklinde tanımlanmaktadır. Arzulanan hizmet müşterinin “alabileceğine inandığı” ve “alması gerektiğini düşündüğü hizmet performanslarının” iç içe geçmiş halidir. Müşteriler her zaman arzulanan hizmet seviyesine ulaşmanın olası olmadığını farkındadırlar. Bu sebeple daha alt seviyede bir beklenti seviyesine sahiptirler (Brown ve Swartz, 1989). İkinci aşama olan yeterli hizmet aşaması bu düşük beklenti seviyesini karşılamaktadır. Müşterinin kabul edebileceği hizmet seviyesi; yeterli hizmet aşamasını oluşturmaktadır. Yeterli hizmet düzeyi, onaylanabilir en az hizmeti temsil etmektedir (Berry ve Parasuraman, 1991). Arzulanan hizmet ile yeterli hizmet düzeyi arasındaki bölüme “tolerans alanı” adı verilmektedir. Bir başka ifade ile müşterilerin onaylayabileceği çeşitliliklerin var olduğu alan, “tolerans alanı” olarak isimlendirilmektedir (Özgüven, 2008).

Tablo 2. *Arzulanan Hizmet Düzeyi, Tolerans Alanı ve Yeterli Hizmet Düzeyinin Gösterimi*

Arzulanan Hizmet
Tolerans Alanı
Yeterli Hizmet

Kaynak: (Berry, Parasuraman, 1991; Aktaran: Özgüven, 2008).

İşletme gelirinin büyüklüğü müşteri tatmini ile aynı düzeyde arttığı için müşteri odaklı bir yönetim felsefesinin kullanılması gerekmektedir. Bu bağlamda, müşteri ile etkileşimin artırılması gerekmektedir. Bundan dolayı da müşterinin gereksinimleri ve beklentileri hakkında geri dönüş alınmalı ve müşteri ile iletişim kanalları zenginleştirilmelidir (Özgüven, 2008).

3.9. Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Müşteri gereksinim ve isteklerinin doyurulması olgusu, modern pazarlama anlayışının yapı taşı oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyeti ise müşteriye yakın olarak, müşteri ile empati ve pozitif ilişkiler kurarak gerçekleşmektedir. Pazarlama fonksiyonunun temel hedefleri; tüketimin yanında müşteri tatmininin ve bireysel seçeneklerin artırılmasıdır. İşletme yönetimleri için müşteri memnuniyetini sağlamak sosyal sorumluluğun bir gereğidir. Üretilen hizmet ve malların müşterilerin gereksinimlerini en uygun şekilde karşılaması ve müşterilerin beklentilerine yönelik olması, toplumsal yararı da pozitif yönde etkilemektedir. Memnuniyetin herhangi bir üst sınırı bulunmamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamanın bazı avantajları vardır. Yalnızca var olan müşteriye çekmek değil, aynı zamanda firmadan sağladığı hizmet neticesinde memnun olan müşterinin çevresine de olumlu düşünceler yayması bu avantajlardandır. Çünkü yapılmış olan tüm çalışmalarda müşterinin memnuniyetsizliğinin dağılışıyla alakalı buna benzer sonuçlar elde edilmiştir. Müşteriler iyi hizmet aldıkları kurumları çevrelerine iyi bir şekilde anlattıkları gibi; beklentilerini karşılamayan ürünleri üreten kurumları da çevrelerine memnuniyetsiz bir biçimde anlatmaktadırlar. Kurumlar bu noktada memnuniyetsizliği hızlıca çözmeli ve var olan memnuniyetsizlik halini kendi lehlerine çevirerek memnuniyet yaratmalıdırlar (Goldman, 1997).

Müşteri memnuniyetinin yeri örgütlerin değişim süreci içerisinde büyük öneme sahiptir. Müşteri memnuniyeti kavramı, pazarlamanın kilit kavramlarından biri olmuştur. Müşteri davranışları üzerine gerçekleştirilen araştırmaların çoğu, müşterinin satın almadan sonraki sürecini incelemiştir. Pazarlamacılar için bu kavramlar önemlidir. Bunun nedeni ise müşteri memnuniyetinin sözlü reklamlar ile yapılmasının, yinelenen satışları da beraberinde getirmesidir. Müşteri memnuniyetin en önemli noktasını müşterinin satın alma sonrası davranışları oluşturmaktadır (Markoviç ve Horvat, 1999).

3.10. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Üretim işletmelerinde müşteri memnuniyetini etkileyen bazı unsurlar söz konusudur. Buna göre müşterilerin memnuniyetleri ürünü satın almadan önceki beklentilerinden oldukça etkilenmektedir. Müşteri kendi değerlendirmesini gerçekleştirerek tükettiği ürünün kendi istek ve beklentilerine uyumu noktasında bir karar vermektedir. Müşteri memnuniyeti ürün kalitesiyle yakından ilişkilidir. Yapılan çalışmalar ürün kalitesine önem veren ve kaliteli ürünler üreten kurumların kâr oranlarının daha fazla olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni ise müşterilerin kendi beklenti düzeylerine karşılık veren kaliteli ürünleri tercih etmeleridir. Ayrıca müşterinin satın aldığı ürünün birincil çalışma özelliklerinin doyurucu olması, ürünün temel çalışmasını tanımlayan ikincil özellikler, ürünün belirli zaman içerisinde bozulmaması ve çalışabilmesi, ürünün çalışmasının ve tasarımının daha önceden belirlenmiş belgelere, standartlara ve müşterilerin beklentilerine uygunluğu, ürünün onarım sürecinde sergilenen nezaket, hız ve uzmanlık, şikâyetlerin ve sorunların olabildiğince hızlı ve kolayca çözüme ulaştırılması, ürünün çekiciliği ve şirketin ünü ile genel imajı müşteri memnuniyetini etkileyen diğer temel unsurlardır (Bilir, 2010).

Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyetini etkileyen faktörlere aşağıda değinilmiştir.

3.10.1. Kalite Olgusu

Müşterilere gösterilen önem ve ilginin artması, sıkı rekabet ve değişen müşteri tavırları çoğu işletmede kalitenin önemini göstermiştir. Günümüzün rekabete dayalı piyasasında işletmelerin rekabet alanında üstünlük kazanabilmeleri ve sürekliliklerini sürdürebilmeleri için “hizmet kalitesinin tanımlanması, ölçülmesi ve değerlendirilmesi” gerekmektedir (Devebakan, Aksaraylı, 2005). Günümüzde müşterilerin beklentileri sürekli değişmektedir. Hizmet işletmeleri müşteri beklentilerinin en yüksek olduğu alanlardan birisidir. Müşteri beklentilerini karşılayamayan işletmeler yoğun rekabet ortamında piyasadan silinebilmektedir. Bu sebeple işletmeler müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini artırma amacındadırlar. Müşteriler bir ürün satın alırken nasıl ki verdikleri ücretin karşılığını almak istiyorsa hizmet sektöründe de verdikleri ücretin karşılığı olarak kaliteli bir hizmet almak istemektedirler (Gerson, 1997).

3.10.2. Fiyat Olgusu

Fiyat kavramı hem işletmeler hem de müşteri memnuniyeti açısından son derece önemli bir kavramdır. İşletmeler ürünlerin veya hizmetlerin fiyatlarını belirlerken işletme gelirlerini artırmayı ve işletmeyi yaşatmayı hedeflemektedirler. Müşteriler ise ürün veya hizmetleri alırken uygun fiyata en yüksek kaliteyi amaçlamaktadırlar. Ticari açıdan fiyat olgusu, pazar beklentilerinin karşılanması, mevcut ticari kanallarda büyüme, dağıtım düzeyindeki artış ve ürüne rafta yer sağlama, birbirinden farklı dağıtım kanallarında aynı fiyat uygulamalarını korumak biçiminde ifade edilebilir. Müşteriler açısından ise fiyat olgusu, fiyat uygunluğunu belirleme, fiyatı rakip firmaların ürünleri ile karşılaştırma, fiyat ile ürün kalitesini karşılaştırarak algılanan fiyat adilliğini iyileştirme, fiyat algılaması yolu ile mal veya hizmetlerden memnun olma ya da olmama biçiminde nitelendirilebilir (Bruhn, 2005).

3.10.3. Performans

Müşterinin kendisine sunulan hizmet ve maldan memnun olması, o hizmet veya malın performansının, tüketim öncesinde o hizmet veya maldan beklediği performanstan üstün olması demektir. Müşterinin algıladığı performans beklediğinin üstüneyse tatmin, beklediğiyle eşitse memnun, beklediğinden düşükse tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Pizam vd. 1999).

Memnuniyet ile performans arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Satın alınan hizmet ve malların performansları ne kadar yüksek olursa müşteri memnuniyeti de o ölçüde artar. Tersisi durumda ise müşterinin beklentisi karşılanamayacaktır. Memnuniyetsizlik yaşayan müşteriler işletmeler için büyük bir engeldir (Parasuraman vd. 2003).

3.10.4. Beklentiler

Memnuniyet, işletme ile gerçekleştirilen tüm süreçlerle alakalıdır. Müşterinin memnuniyeti, satın alma sonrası müşterinin beklentilerine yönelik sunulan performansa bağlıdır. Müşteri beklentilerini ise geçmiş satın alma deneyimleri, arkadaş ve dost tavsiyeleri, satıcılar ve rakiplerin bilgileri ve sözleri şekillendirir (Kotler, 2000).

3.10.5. Güvenilirlik

Gelişen ve sürekli değişen piyasa koşullarında işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için müşterinin güvenini kazanmaları gerekmektedir. Müşterinin güvenini kazanmak ve müşterileri elde tutmak her işletme için son derece önemlidir. Müşteri bağlılığı yaratmanın en önemli nedeni ise yeni müşteri kazanmaktan daha masrafsız olmasıdır. İşletmeler kârlarını devam ettirebilmek için güvenilir olmak zorundadırlar. Bu bağlamda işletmeler, müşteri bağlılığından önce müşteri güvenini sağlamalıdır. Bununla birlikte işletmelerin mevcut müşterileriyle güven ilişkisi kurduktan sonra yeni müşteri edinmeleri de kolaylaşacaktır. Yani mevcut müşterinin güvenini kazanmak yeni müşteriler edinmenin yolunu açmaktadır (Hacıfendioğlu vd., 2008).

3.11. Çalışan Memnuniyetinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi

Çalışanlar işletme içerisinde müşteri ile iletişimi kuran, işletmeyi müşterinin önünde temsil eden kişilerdir. Müşterinin işletmeyi değerlendirmesi çalışan ile olan iletişimiyle gerçekleşir. Çünkü hizmet kalitesi çalışanlar ile hayata geçen bir olgudur. Nitekim Kelley ve Davis (1994; 53) “*Müşterinin işletmeden memnuniyeti arttıkça işletmeyle ilişki kurma ve sürdürme isteği de artmaktadır*” demiştir. Bu cümleleri ile araştırmacılar, müşteri memnuniyetindeki devamlılığın ve memnuniyet sağlayıcı etmenlerin önemini vurgulamışlardır (Kalemci, Devrani, 2008).

Hizmet işletmelerinde çalışanlar, hizmeti sunan işletme ile hizmeti alan müşteriler arasındaki iletişimi kuran bağlantıdır. İşletmenin müşteri tarafından nasıl algılandığını çalışanlar belirlemektedir. Bu sebeple müşteri ile sürekli iletişim halinde olan çalışanların davranışları ve müşterilerin bu çalışanlarla ilgili algılamaları, işletme ve müşteri arasında kurulan ilişkinin kalitesini de etkilemektedir (Paulin, Ferguson, Payaud, 2000; Aktaran; Kalemci, Devrani, 2008).

Müşteriler ile uzun dönemli ilişki kurmak, sadakat ve memnuniyet oluşturmak için çalışanların çabalarının yanı sıra müşterilere dair bilgiler içeren veri tabanlarının oluşturulmalı ve bireylere özel hizmet sunulabilecek süreçler geliştirilmelidir. Tüm bu çalışmalar ve çabalar müşteriyi elde tutmak ve müşteri ile uzun dönemli ilişkiler kurmak için yapılmalıdır (Kotler, 2000).

Çalışanların kendi faaliyetlerinin sonlanmasının ardından işi devredecekleri kişi ve grupları müşteri olarak görmeli ve bu durum üretilen mal ve hizmet dış müşterilere

ulaşıncaya kadar devam etmelidir. Bu şekilde hatalar en başından görülecek ve kaliteyi sağlama sorumluluğu tüm çalışanlara yayılacaktır (Proctor, 2010).

İşletmelerin en önemli amaçları varlıklarını ve krlılıklarını sürdürebilmektir. Müşterilerin memnuniyetinin ölçülüp sonuçlar çıkarılması gerekmektedir. Bu sonuçlar ile de gerekli önlemler alınıp işletmenin varlığı korunmalıdır. İşletmeler çalışanlarını memnun ettiği ölçüde müşterilerini de memnun ederler. Bunun sebebi ise çalışan memnuniyetinin sağlandığı bir ortamda müşteriler ile sağlıklı bir iletişim kurulup işletmenin kalitesinin artacak olmasıdır (Juran, 1992).

Memnuniyet düzeyi yüksek çalışan davranışlarının ve iş etkileşimlerinin müşteri anlayışlarının oluşumunda önemli bir rol oynadığı tartışılmıştır (Jeon & Choi, 2012). Bu anlayış, daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip çalışanların mkemmел bir şekilde hizmet sunacaklarını ifade etmektedir. Ayrıca, işyerindeki memnun çalışanların olumlu duygular gösterme eğiliminde olmaları ve çalışanların bu olumlu duyguları müşterilerle paylaşma konusunda daha istekli olmaları beklenmektedir (Grandey, 2000).

Perakende şirketlerindeki iletişim personeli, müşteri memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynamaktadır, çünkü bu kişiler satın alma öncesinde, satın alma esnasında ve satın alma sonrasında müşteri için önemli bir temas noktasıdır. Müşteri ile yakın temas halinde olan çalışan, müşteri deneyimini güçlü bir şekilde etkilemekte ve müşteri açısından oldukça farklı görünen kavramlar olan karşılaşma ve ilişki memnuniyeti yaratmaktadır (Van Dolen vd., 2004). Yapılan araştırmaya göre, memnun ve sadık çalışanların yokluğunda memnun ve sadık müşterileri tutmanın mümkün olmadığı tespit edilmiştir (Jos Vilares & Simes Coelho, 2003). Sonuç olarak, bir firma için yüksek bir çalışan memnuniyetinin iki kat olumlu etkisinin olduğu bildirilmiştir, çünkü çalışan memnuniyetini artırmak doğrudan daha yüksek müşteri memnuniyetine yol açabilmektedir (Evanschitzky vd., 2011).

Çeşitli deneysel çalışmalar, çalışan ve müşteri memnuniyeti arasında yüksek pozitif bir ilişki olduğunu gösterse de (Chi ve Gursoy, 2009; Jeon ve Choi, 2012), bu araştırma çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmaya çalışmaktadır. Ek olarak, çok az çalışma çalışan memnuniyetinin öncüllerini ve bu öncüllerin müşteri memnuniyetini nasıl etkileyebileceğini araştırmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulguların, çalışanların tutumlarında olumlu değişiklik ihtiyaını

destekleyebileceği ve bunun da müşteri memnuniyetinde olumlu değişikliklere yol açabileceği öngörülmektedir.

Çalışan memnuniyetinin tesadüfen oluşmadığını belirtmek önemlidir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyetinin ön belirleyicilerini ve bunların birbiriyle ilişkili sonuçsal unsurlarını tartışmaya ve test etmeye ihtiyaç vardır, bu da birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde vurgulanmıştır (Al-dweeri vd., 2017; Alshurideh, 2014b; Alshurideh vd., 2012; Ammari vd., 2017; Widarto & Anindita, 2018). Çalışan memnuniyetini etkileyen ve bu çalışmanın temel katkısı olan bu unsurlar, yoğun araştırma gerektiren temel faktörler olarak görülmektedir.

Müşterilerle etkileşime giren çalışanlar, müşterilerin hedeflerine ve ihtiyaçlarına yönelik bilinci iyileştirme ve bunlara yanıt verme durumundadır. Ayrıca, memnun çalışanların, sadece yeterli çabayı göstermeyen ve müşterilere daha iyi hizmet vermeyen, aynı zamanda müşterileri daha iyi memnun edebilen motive olmuş çalışanlar olarak görüldüğü iddia edilebilir (Alshurideh vd., 2012; Hartline ve Ferrell, 1996). Bunların yanı sıra, memnun çalışanlar, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için gerekli kaynaklara ve eğitime sahip olan, güçlendirilmiş çalışanlar olarak görülebilir.

Öte yandan, memnuniyet düzeyi düşük çalışanlar, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken ve müşteri taleplerine uygun şekilde yanıt verirken çoğu zaman etkili bir şekilde çalışmazlar (Ugboro ve Obeng, 2000). Ayrıca, memnun çalışanların her fırsatta motive olduğu ve iyi hizmet verme arzusunda olduğu ve satış yaparken hizmet / ürün hakkında olumlu algılara sahip olduğu tespit edilmiştir (Bulgarella, 2005). Bu araştırma, çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetini ne ölçüde etkilediğini inceleyerek önceki araştırmaların (Alshurideh vd., 2017; Alshurideh, 2014; Rust vd., 1996) bir adım ötesine geçmeyi hedeflemektedir.

Ek olarak, bulgular, memnun çalışanların sadece işyerinde verimliliklerini ve performanslarını olumlu yönde etkileyen emsal olumlu tutum ve duygular sergilediğini (Matzler ve Renzl, 2007; Porter vd., 1974) göstermemiş, aynı zamanda idari etkinliklerini ve vatandaşlık davranışlarını da olumlu anlamda etkilediğini ortaya koymuştur (Alshurideh vd., 2015). Bazı araştırmalar, çalışan tutumlarının farklı olduğunu ve bu farklılıkların çalışan performansını ve müşteri memnuniyetini etkilediğini belirtmiştir (Alshurideh vd., 2012; Brayfield ve Crockett, 1955).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma tekniği olarak anket tekniğinden yararlanılmış olup bu kısım çalışmanın nicel kısmını oluşturmaktadır. Bryman (2006: 16) nicel araştırmayı *"sayısal verilerin toplanmasını gerektiren, teori ile araştırma arasındaki ilişkinin tündengelimli ve bir doğa bilimi yaklaşımı için bir tercih edilen ve nesnel bir sosyal gerçeklik anlayışına sahip olan"* bir yöntem olarak açıklamıştır. Anket yoluyla daha geniş bir örnekleme ulaşmanın mümkün olması ve anket tekniğinin para, zaman ve enerji tasarrufu sağlaması, veri değerlendirme aşamasında nesnelliği sağlama da daha kolay olması, sapma riskinin daha az olması bu tekniğin avantajları olarak ifade edilebilir (Kozak, 2014).

4.2. Evren ve Örneklem / Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Muğla'nın Marmaris ilçesinde yaşayan turizm çalışanları ve müşterilerdir. Araştırmanın örneklemini ise; 2020 yılında Marmaris'teki kıyı restoranlarında çalışan 145 turizm çalışanı ve bu restoranlara gelen 160 yerli ve yabancı turist oluşturmuştur. Anket uygulanan turizm çalışanları ve turistlerin seçilmesinde cinsiyet, eğitim durumu, yaş gibi değişkenlerin dengeli olarak dağılımı dikkate alınmıştır. Araştırmada çeşitli demografik özellikteki katılımcılara anket çalışması uygulanmıştır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada iki tür anket uygulanmıştır: Birincisi anket çalışanların iş memnuniyetini ölçmek için kullanılan Minnesota Doyum Anketi (The Minnesota Satisfaction Questionnaire); diğer anket ise müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan ve Naumann (1995) tarafından geliştirilmiş olan Müşteri Memnuniyeti Ölçeğidir. Daha sonra bu anketlerden elde edilen sonuçlar sayesinde Marmaris'te kıyı kesiminde faaliyet

gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki çalışan memnuniyetinin ne düzeyde olduğu, benzer şekilde bu yeme-içme alanlarına gelen müşterilerin verilen hizmetten memnuniyet düzeyi araştırılmaktadır. Elde edilen sonuçlar esas alınarak çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Minnesota Doyum Anketi (The Minnesota Satisfaction Questionnaire): Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir. Minnesota Doyum Anketi, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilden oluşmaktadır. Kısa form içsel ve dışsal iş tatmin boyutlarını kapsayan, 20 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1’den 5’e kadar değişen puanlamaya sahip) bir ölçüm aracıdır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade için “hiç memnun değilim”, “memnun değilim”, “kararsızım”, “memnunum”, “çok memnunum” şeklindeki beş seçenekten birinin seçilmesi istenir. Bu bakımdan söz konusu kısa formulu ölçekten genel tatmin, içsel ve dışsal tatmin puanları elde edilmektedir. Genel tatmin puanı, ölçekte yer alan maddelerden elde edilen puanların toplamının 20’ye bölünmesiyle hesaplanmaktadır (Martins ve Proença, 2012: 4). Bu anket, otel işletmeleri, seyahat acenteleri, bilgisayar işletmeleri ve diğer sektörlerdeki iş görenlerin iş tatminlerinin ölçülmesi için yaygın olarak kullanılmaktadır (Çetin ve İçöz, 2017; Akgündüz, 2013). Bu araştırmada çalışan memnuniyetini hangi boyutların oluşturduğunu ve bu boyutları ölçmek için Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin alt boyutları şu şekildedir:

İçsel Tatmin: Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatminkârlıkla ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12’ye bölünmesi ile içsel tatmin puanı elde edilmektedir. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 maddelerden oluşmuştur.

Dışsal Tatmin: İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile dışsal tatmin puanı bulunur. 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 maddelerinden oluşmuştur.

Öte yandan araştırma kapsamında Naumann (1995) tarafından geliştirilmiş olan, 5’li Likert tipi (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) olarak ölçeklendirilen ve 20 maddeden oluşan Müşteri Memnuniyeti Ölçeği uygulanmıştır. Ölçeğin değerlendirmesinde katılımcıların her ifade

için “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum”, “kesinlikle katılıyorum” şeklindeki beş seçenekten birisinin seçilmesi istenir. Bu bakımdan söz konusu kısa formulu ölçekten memnuniyet puanları elde edilmektedir.

4.4. Ön Test Uygulaması (Pilot Test)

Çalışmada anket formu hazırlandıktan sonra pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamalar, çalışmanın küçük bir katılımcı örneği üzerinde test edildiği bir uygulamadır. Pilot çalışmasının amacı anket ölçeğinin doğru anlaşıldığının ve ölçülmek isteneni ölçüp ölçmediğinin anlaşılmasıdır. Pilot uygulama sayesinde veri toplama aracının genel etkinliği değerlendirilebilmekte (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 106) ve anketin asıl uygulamasına geçilmeden önce olması muhtemel hatalar düzeltilebilmektedir (Altunışık vd., 2010: 90). Bu nedenle, nihai anket formu hazırlanmadan önce, örnekleme temsil edecek şekilde seçilen 30 müşteriye (19 yerli, 11 yabancı) ve 30 çalışana ön anket (pilot) çalışması uygulanmıştır. Her iki anket orijinal dili olan İngilizce dilinden Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra Türkçeye çevrilen anket formları Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesinde eğitim veren İngilizce diline hâkim iki öğretim üyesi tarafından kontrol edilerek, ifadelerin doğruluğu konusunda fikir birliği sağlanmış ve anketin alan uygulaması için uygun durumda olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın pilot uygulaması Muğlanın Marmaris ilçesinde bulunan beş kıyı restoranına 28.05.2020-15.06.2020 tarihleri arasında yapılmıştır. Ön test çalışmasından elde edilen veriler paket istatistik programları ile analiz edilmiş ve elde edilen bulgular ve görüşlere dayanarak bazı ifadeler değiştirilmiş ve anket formu güncellenerek son haline getirilmiştir.

4.5. Verilerin Toplanması / İşlem Yolu

Araştırmanın birincil verileri, kıyı restoranları çalışanlarına ve bu restoranlara gelen müşterilere uygulanan iki ayrı anket formu kullanılarak elde edilmiştir. Örneklemin belirlenmesinde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4.6. Analiz

Nicel araştırma yöntemleri uygulanacak olan proje kapsamında betimsel analizlerin yanı sıra, korelasyon ve regresyon analizleri gibi çok değişkenli istatistiki yöntemler kullanılmıştır. Araştırma modelinde yer alan alt ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra araştırma değişkenleri arasındaki etkileşimi incelemek, değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlemek, hipotezleri ve araştırma modelini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin analizi için, basit ilişki analizleri ve çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans analizleri ve tanımlayıcı istatistik analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen veriler paket istatistik programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Burada katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Sonrasında verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri analiz edilmiş ve her bölümde sorulardan alınan sonuçlara ilişkin frekans dağılımları hesaplanmıştır. Daha sonra demografik verilerin ölçekler üzerindeki etkisini ölçmek için parametrik gruplarda bağımsız grup t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), parametrik olmayan gruplarda ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analizi kullanılmıştır.

4.7. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın analiz sonuçlarında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. İlk olarak ankete katılan kişilerin demografik bilgileri ile ilgili tanıtıcı istatistikler ve analizler incelenmiştir. Bu kapsamda “katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları ve iş deneyimleri” ile ilgili frekans analizlerine yer verilmiştir. Sonrasında Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği sorularının tanıtıcı istatistiklerinin analizleri yapılmıştır. Devamında turizm çalışanlarının “müşteri memnuniyeti ve iş tatmini düzeylerinin, yaş, cinsiyet, medeni durum” gibi bağımsız değişkenlere göre anlamlı farklılaşma gösterip göstermediğini test etmek için parametrik gruplarda bağımsız grup t-testi ve ANOVA testleri, parametrik olmayan gruplarda ise Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Çalışanlara Ait Demografik Veriler

Cinsiyet	N (Sayı)	Yüzde	Eğitim Durumu	N (Sayı)	Yüzde
Kadın	46	31,7	Ortaokul ve altı	11	7,6
Erkek	99	68,3	Lise	19	13,1
Toplam	145	100	Ön lisans	19	13,1
			Lisans	79	54,5
			Lisansüstü	17	11,7
			Toplam	145	100
Yaş	N (Sayı)	Yüzde	İş Deneyimi	N (Sayı)	Yüzde
18-20 yaş	22	15,2	0-2 yıl arasında	45	28,4
21-30 yaş	98	67,6	3-5 yıl arasında	50	33,0
31-40 yaş	17	11,7	6-10 yıl arasında	35	21,6
41 yaş ve üzeri	8	5,5	10 yıl üzeri	15	12,9
Toplam	145	100	Toplam	145	100
Medeni Durum	N (Sayı)	Yüzde			
Bekâr	114	78,6			
Evli	31	21,4			
Toplam	145	100			
Çalışılan Departman	N (Sayı)	Yüzde			
Mutfak	8	5,5			
Servis	117	80,7			
Halkla İlişkiler	2	1,4			
Yönetim	18	12,4			
Toplam	145	100,0			

Tablo 4. Müşterilere Ait Demografik Veriler

Cinsiyet	N (Sayı)	Yüzde	Eğitim Durumu	N (Sayı)	Yüzde
Kadın	74	46,3	Ortaokul ve altı	4	2,5
Erkek	86	53,8	Lise	9	5,6
Toplam	160	100	Ön lisans	13	8,1
			Lisans	90	56,3
			Lisansüstü	44	27,5
			Toplam	160	100
Yaş	N (Sayı)	Yüzde			
18-20 yaş	10	6,3			
21-30 yaş	97	60,6			
31-40 yaş	37	23,1			
41 ve üzeri	16	10,0			
Toplam	160	100			
Medeni Durum	N (Sayı)	Yüzde			
Bekâr	101	63,1			
Evli	59	36,9			
Toplam	160	100			

Çalışanların % 68,3'ü erkek, % 31,7'si kadındır. Çalışanların % 15,2'si 18-20 yaş aralığında, % 67,6'sı 21-30 yaş aralığında, % 11,7'si 31-40 yaş aralığında, % 3,4'ü 41-50 yaş aralığında ve % 2,1'i 51 yaş ve üzeridir. Çalışanların % 78,6'sı bekâr, % 21,4'ü evlidir. Çalışanların % 54,5'i lisans mezunu, % 13,1'i ön lisans mezunu, % 13,1'i lise mezunu ve % 11,7'si yüksek lisans mezunudur. Çalışanların % 80,7'si serviste, % 12,4'ü yönetimde, % 5,5'i mutfakta ve % 1,4'ü halkla ilişkilerde çalışmaktadır. Çalışanların % 31'inin 0-2 yıl, % 34,5'inin 3-5 yıl, % 24,1'inin 6-10 yıl ve % 10,3'ünün 10 yıl ve üzeri iş deneyimi vardır.

Müşterilerin % 53,8'i erkek, % 46,3'ü kadındır. Müşterilerin % 6,3'ü 18-20 yaş aralığında, % 60,6'sı 21-30 yaş aralığında, % 23,1'i 31-40 yaş aralığında, % 5'i 41-50 yaş aralığında ve % 5'i 51 yaş ve üzeridir. Müşterilerin % 63,1'i bekâr, % 36,9'u evlidir. Müşterilerin % 56,3'ü lisans mezunu, % 27,5'i yüksek lisans mezunu, % 8,1'i ön lisans mezunu, % 5,6'sı lise mezunudur.

4.7.2. Araştırmanın Bulguları

4.7.2.1. Minnesota İş Tatmini Ölçeği Kapsamındaki Bulgular

Minnesota İş Tatmini Ölçeği içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirliğini tespit etmek amacıyla SPSS programıyla “Likert tipi ölçekler” için en uygun olan “Cronbach's Alpha Katsayısı” hesaplanmıştır. Bu analizde $0,7 \leq \alpha < 0,8$ ise anket kabul edilebilir, $0,8 \leq \alpha < 0,9$ ise iyi, $0,9 \leq \alpha$ ise mükemmel kabul edilmektedir. Yapılan güvenirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı Minnesota İş Tatmin Ölçeği sorularında 0,933, İçsel Tatmin boyutu sorularında 0,884 ve Dışsal Tatmin boyutu sorularında 0,893 olarak hesaplanmış olup bu sonuç verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Minnesota İş Tatmin Ölçeği İçin Yapılan Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Minnesota İş Tatmin Ölçeği	20	0,933
İçsel Tatmin	12	0,884
Dışsal Tatmin	8	0,893

Minnesota İş Tatmin Ölçeği sorularında genel tatmin ortalaması $3,74 \pm 0,68$, İçsel Tatmin boyutu ortalaması $3,69 \pm 0,69$ ve Dışsal Tatmin boyutu ortalaması $3,81 \pm 0,76$ 'dır. Bu sonuçlar çalışan memnuniyetinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Minnesota İş Tatmin Ölçeği maddelerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 7'de verilmiştir:

Tablo 6. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ve Alt Boyutları Ortalama ve Standart Sapması

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma
Genel Tatmin	3,74	0,68
İçsel Tatmin	3,69	0,69
Dışsal Tatmin	3,81	0,76

Tablo 7. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapması

No	Madde	Ort.	S.S.
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımında	3,48	1,08
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımında	3,63	1,01
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkân bakımında	3,70	1,08
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımında	3,71	1,03
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımında	3,84	0,90
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımında	3,81	0,99
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	3,86	0,96
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	3,35	1,26
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	3,92	0,89
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	3,76	1,04
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	3,74	1,04
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	3,79	1,01
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	3,61	1,14
14	Terfi imkânının olması yönünden	3,79	0,99
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkân vermesi yönünden	3,77	0,99
16	Çalışma şartları yönünden	3,57	1,08
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	3,92	0,88
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	3,80	1,09
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	3,94	0,99
20	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkân vermesi yönünden	3,73	1,06

Minnesota İş Tatmin Ölçeği maddelerinin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalama sahip olan ve en fazla kabul gören 5 madde şu şekildedir:

- | | |
|--|--------|
| 19. Yaptığım iş karşılığında duyduğum basari hissi yönünden | (3,94) |
| 9. Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden | (3,92) |
| 17. Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden | (3,92) |
| 7. Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden | (3,86) |
| 5. Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından | (3,84) |

En düşük ortalama sahip ve en az kabul gören 5 madde ise şu şekildedir:

- | | |
|---|--------|
| 2. Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından | (3,63) |
| 13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden | (3,61) |
| 16. Çalışma şartları yönünden | (3,57) |
| 1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımında | (3,48) |
| 8. Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden | (3,35) |

Bu sonuçlara göre çalışanların işleri konusunda en fazla şikâyet ettikleri, en az tatmin oldukları konular işlerinin garantili bir gelecek sağlamaması, onları her zaman meşgul etmesi, çalışma şartları, aldıkları ücret ve bağımsız çalışma imkânının olması durumudur.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel ortalaması ve alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir. Basıklık değerleri dağılımın sivrililiği hakkında bilgi vermektedir. Pozitif bir basıklık değeri sivri, negatif bir basıklık değeri düz bir dağılım göstergesi olarak kabul edilmektedir. Çarpıklık değerleri ise dağılımın simetriklik durumu hakkında bilgi vermektedir. Negatif bir çarpıklık değeri sola, pozitif bir çarpıklık değeri ise sağa çarpık bir dağılıma işaret etmektedir. Çarpıklık değerinin -1.00 ile 1.00 arasında, basıklık değerinin ise -2.00 ile 2.00 arasında yer alması, dağılımın normal olduğunu göstermektedir (Şenocak, 2014). Araştırma verilerine göre genel tatmin çarpıklık değeri -0,738, basıklık değeri 0,522, iç tatmin çarpıklık değeri -0,697, basıklık değeri 0,387, dış tatmin çarpıklık değeri -0,716, basıklık değeri 0,279 olarak hesaplanmış olup bu değerler verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

4.7.2.1.1. Çalışan Memnuniyeti ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında genel tatmin ($t=-2,100$, $p=0,039<0,05$) ve içsel tatmin ($t=-2,859$, $p=0,005<0,05$) düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre erkek çalışanların içsel ve genel tatmin düzeyleri kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Bu sonuca göre cinsiyet, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktördür. Bu sonuç H1 hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 8. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Bağımsız Grup t-testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
İçsel Tatmin	Kadın	46	3,45	0,67	-2,859	0,005
	Erkek	99	3,79	0,68		
Dışsal Tatmin	Kadın	46	3,74	0,78	-0,799	0,426
	Erkek	99	3,85	0,75		
Genel Tatmin	Kadın	46	3,57	0,66	-2,100	0,039
	Erkek	99	3,82	0,68		

4.7.2.1.2. Çalışan Memnuniyeti ile Yaş Arasındaki İlişki

Daha iyi sonuçlara ulaşmak için çalışan sayısının az olduğu 31 yaş ve üzeri gruplar birleştirilmiştir. Test sonuçlarına göre yaş grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre yaş, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Bu sonuç H2 hipotezinin desteklenmediğini işaret etmektedir.

Tablo 9. Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

		N	Ort.	S.S.	F	p
İçsel Tatmin	18-20	22	3,47	0,75	2,022	0,136
	21-30	98	3,69	0,68		
	31 ve üzeri	25	3,87	0,64		
	Total	145	3,69	0,69		
Dışsal Tatmin	18-20	22	3,57	0,82	1,376	0,256
	21-30	98	3,85	0,75		
	31 ve üzeri	25	3,88	0,72		
	Total	145	3,81	0,76		
Genel Tatmin	18-20	22	3,51	0,75	1,807	0,168
	21-30	98	3,75	0,67		
	31 ve üzeri	25	3,87	0,65		
	Total	145	3,74	0,68		

4.7.2.1.3. Çalışan Memnuniyeti ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre her ne kadar evli katılımcıların tatmin düzeyleri daha yüksek olsa da bekâr ve evli katılımcıların genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre medeni durum, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Bu sonuç H3 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 10. *Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Bağımsız Grup t-testi Sonuçları*

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	t	p
İçsel Tatmin	Bekâr	114	3,63	0,70	-1,722	0,087
	Evli	31	3,87	0,63		
Dışsal Tatmin	Bekâr	114	3,76	0,79	-1,558	0,121
	Evli	31	4,00	0,61		
Genel Tatmin	Bekâr	114	3,69	0,70	-1,745	0,083
	Evli	31	3,92	0,59		

4.7.2.1.4. Çalışan Memnuniyeti ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki

Daha iyi sonuçlara ulaşmak için çalışan sayısının az olduğu lise ve daha alt eğitim düzeyleri birleştirilmiştir. Test sonuçlarına göre her ne kadar eğitim düzeyi arttıkça tatmin düzeyinin düştüğü gözlenirse de eğitim grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre eğitim düzeyi, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Bu sonuç H4 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 11. *Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları*

		N	Ort.	S.S.	F	p
İçsel Tatmin	Lise ve altı	30	3,92	0,58	2,138	0,098
	Ön lisans	19	3,83	0,69		
	Lisans	79	3,59	0,69		
	Yüksek Lisans	17	3,55	0,79		
	Total	145	3,69	0,69		
Dışsal Tatmin	Lise ve altı	30	4,00	0,63	1,795	0,151
	Ön lisans	19	4,00	0,75		
	Lisans	79	3,75	0,78		
	Yüksek Lisans	17	3,58	0,81		
	Total	145	3,81	0,76		
Genel Tatmin	Lise ve altı	30	3,95	0,57	2,170	0,094
	Ön lisans	19	3,90	0,68		
	Lisans	79	3,65	0,68		
	Yüksek Lisans	17	3,56	0,78		
	Total	145	3,74	0,68		

4.7.2.1.5. Çalışan Memnuniyeti ile Çalışılan Bölüm Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışılan bölüm grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre çalışılan bölüm, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Bu sonuç H5 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 12. *Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları*

		N	Ort.	S.S.	F	p
İçsel Tatmin	Mutfak	8	3,79	0,72	0,073	0,975
	Servis	117	3,68	0,71		
	Halkla İlişkiler	2	3,63	0,53		
	Yönetim	18	3,69	0,60		
	Total	145	3,69	0,69		
Dışsal Tatmin	Mutfak	8	3,98	0,50	0,189	0,904
	Servis	117	3,81	0,80		
	Halkla İlişkiler	2	3,75	0,35		
	Yönetim	18	3,74	0,61		
	Total	145	3,81	0,76		
Genel Tatmin	Mutfak	8	3,87	0,60	0,112	0,953
	Servis	117	3,73	0,71		
	Halkla İlişkiler	2	3,68	0,46		
	Yönetim	18	3,71	0,57		
	Total	145	3,74	0,68		

4.7.2.1.6. Çalışan Memnuniyeti ile Kıdemi Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre her ne kadar kıdem arttıkça tatmin düzeyi artsa da kıdem grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre çalışanların kıdemi, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Bu sonuç H6 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 13. *Minnesota İş Tatmin Ölçeği Alt Boyutlarının Çalışılan Bölüme Göre ANOVA Sonuçları*

		N	Ort.	S.S.	F	p
İçsel Tatmin	0-2 yıl	45	3,54	0,70	2,435	0,067
	3-5 yıl	50	3,62	0,66		
	6-10 yıl	35	3,80	0,68		
	10 yıl üzeri	15	4,03	0,70		
	Total	145	3,69	0,69		
Dışsal Tatmin	0-2 yıl	45	3,75	0,80	0,821	0,484
	3-5 yıl	50	3,75	0,77		
	6-10 yıl	35	3,90	0,68		
	10 yıl üzeri	15	4,03	0,76		
	Total	145	3,81	0,76		
Genel Tatmin	0-2 yıl	45	3,63	0,70	1,811	0,148
	3-5 yıl	50	3,67	0,66		
	6-10 yıl	35	3,84	0,65		
	10 yıl üzeri	15	4,03	0,71		
	Total	145	3,74	0,68		

4.7.3.1. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Kapsamındaki Bulgular

Müşteri Memnuniyeti Ölçeği güvenirlik katsayısı 0,956 olarak hesaplanmış olup bu sonuç verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Müşteri memnuniyeti ortalaması $3,96 \pm 0,67$ olarak hesaplanmış olup bu değer müşteri memnuniyetinin ortanın üzerinde olduğunu göstermektedir. Araştırma verilerine göre müşteri memnuniyeti çarpıklık değeri -0,738, basıklık değeri 0,522, iç tatmin çarpıklık değeri -1,686, basıklık değeri 5,243 olarak hesaplanmış olup bu değerler verilerin normal dağılıma sahip olmadığını göstermektedir. Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin maddelerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Maddelerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

No	Madde	Ort.	S.S.
1	Personel işletmede olumsuz bir durum olduğunda gerekli düzenlemeleri hemen yapmaktadır.	3,87	0,95
2	Menülerde bulunan ürünler ile siparişte gelen ürünler aynıdır.	3,96	0,91
3	Personel müşteriye söz verdiği süre içerisinde servisi gerçekleştirmektedir.	3,89	0,88
4	Personel ürünlerin ücretlerini doğru bir seklide kasaya iletmektedir.	4,13	0,78
5	İşletmenin oluşturduğu fiyat politikası sunduğu hizmet ve ürün ile dengelidir.	3,80	1,02
6	İşletme müşterilerin özel isteklerini karşılamak için ekstra çaba göstermektedir.	3,70	1,08
7	Personel menüdeki ürünler hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	4,01	0,85
8	İşletme müşterilerin kişisel güvenliğini sağlamaktadır.	3,91	0,86
9	Personel sunacağı hizmet hakkında gerekli bilgilere sahiptir.	4,09	0,82
10	Personel kendilerine sorulan sorulara eksiksiz bir şekilde cevap vermektedir.	3,90	0,97
11	Personelin hitap sekli saygılı ve kibardır	4,16	0,96
12	Personel müşterilerin özel ilgi ve ihtiyaçlarını anlayabilmektedir.	3,89	1,00
13	Personel müşterilere gönülden hizmet etmektedir.	3,94	0,92
14	Personel müşterinin çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir.	3,73	1,04
15	Personel müşterileri bekletmeden hızlı hizmet vermektedir.	3,97	0,88
16	Personel her zaman müşterilere yardım etmeye hazırdır.	4,05	0,87
17	Personel müşterileri güzel yüzle karşılamaktadır.	4,19	0,86
18	Ürünler memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.	3,98	0,78
19	Personel memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.	4,01	0,83
20	Hizmetler memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.	3,98	0,88

Müşteri Memnuniyeti Ölçeği maddelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip yani en fazla kabul gören 5 madde şu şekildedir:

17. Personel müşterileri güzel yüzle karşılamaktadır. (4,19)

11. Personelin hitap sekli saygılı ve kibardır. (4,16)

4. Personel ürünlerin ücretlerini doğru bir seklide kasaya iletmektedir. (4,13)

9. Personel sunacağı hizmet hakkında gerekli bilgilere sahiptir. (4,09)

16. Personel her zaman müşterilere yardım etmeye hazırdır. (4,05)

En düşük ortalamaya sahip yani en az kabul gören 5 madde şu şekildedir:

12. Personel müşterilerin özel ilgi ve ihtiyaçlarını anlayabilmektedir. (3,89)

1. Personel işletmede olumsuz bir durum olduğunda gerekli düzenlemeleri hemen yapmaktadır. (3,87)

5. İşletmenin oluşturduğu fiyat politikası sunduğu hizmet ve ürün ile dengelidir. (3,80)

14. Personel müşterinin çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. (3,73)

6. İşletme müşterilerin özel isteklerini karşılamak için ekstra çaba göstermektedir. (3,70)

4.7.3.1.1. Müşteri Memnuniyeti ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre kadın ve erkek katılımcılar arasında müşteri memnuniyetinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuç H7 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 15. Müşteri Memnuniyetinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	Ort. Sıra	Z	p
Müşteri Memnuniyeti	Kadın	74	3,97	0,66	82,36	-0,472	0,637
	Erkek	86	3,94	0,68	78,90		

4.7.3.1.2. Müşteri Memnuniyeti ile Yaş Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre yaş grupları arasında müşteri memnuniyetinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuç H8 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 16. Müşteri Memnuniyetinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	N	Ort.	S.S.	Ort. Sıra	Ki-kare	p
18-20	10	3,60	0,58	47,65	5,712	0,222
21-30	97	3,96	0,78	82,97		
31-40	37	4,02	0,47	84,45		
41-50	8	3,99	0,12	75,50		
50+	8	4,03	0,26	78,31		
Total	160	3,96	0,67			

4.7.3.1.3. Müşteri Memnuniyeti ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre bekâr ve evli turistlerin müşteri memnuniyetlerinde anlamlı farklılık vardır. ($Z=-2,562$, $p<0,05$) Evli turistlerin memnuniyet düzeyleri bekâr turistlere göre daha yüksektir. Bu sonuç H9 hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 17. Müşteri Memnuniyetinin Yaşa Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	Ort. Sıra	Z	p
Müşteri Memnuniyeti	Bekâr	101	3,86	0,76	73,35	-2,562	0,010
	Evli	59	4,12	0,44	92,75		

4.7.3.1.4. Müşteri Memnuniyeti ile Eğitim Durum Arasındaki İlişki

Katılımcı sayısının az olduğu ilkökul, ortaokul ve okula gitmedim grupları analize dâhil edilmemiştir. Test sonuçlarına göre eğitim durumuna göre turistlerin müşteri memnuniyetlerinde anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Bu sonuç H10 hipotezini doğrulamamaktadır.

Tablo 18. Müşteri Memnuniyetinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

	N	Ort.	S.S.	Ort. Sıra	Ki-kare	p
Lise ve altı	9	3,90	0,41	67,33	2,173	0,537
Ön lisans	13	4,08	0,50	82,38		
Lisans	90	3,96	0,81	82,22		
Yüksek Lisans	44	3,91	0,44	72,02		
Total	160	3,96	0,67			

4.7.4. Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmada son olarak Minnesota İş Tatmin Ölçeği ile Müşteri Memnuniyeti Ölçeği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bunun için Spearman korelasyon analizi uygulanmıştır.

Spearman korelasyon analizi değişkenler arasındaki incelemek için kullanılmaktadır. Spearman korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında olup eksi değerler negatif ilişkiyi, artı değerler pozitif ilişkiyi göstermektedir. Değerlerin 1 veya -1'e yakın olması ilişkinin yüksek olduğunu göstermektedir. Spearman korelasyon analizi sonuçlarına göre Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ortalama puanı ile genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında pozitif anlamlı orta düzeyde bir ilişki vardır. ($p<0,001$) Müşteri Memnuniyeti Ölçeği ortalama puanı ile genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasındaki ilişkinin

korelasyon katsayıları 0,396 ile 0,460 arasında olup bu sonuç ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar H_{11} hipotezini doğrulamaktadır.

Tablo 19. *MMÖ Genel Ortalaması ile MİTÖ Ortalamaları Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları*

		İT	DT	GT	MMÖ
İçsel Tatmin (İT)	Kor. Kats.	1,000			
	p				
	N	194			
Dışsal Tatmin (DT)	Kor. Kats.	,730**	1,000		
	p	,000			
	N	194	194		
Genel Tatmin (GT)	Kor. Kats.	,953**	,894**	1,000	
	p	,000	,000		
	N	194	194	194	
Müşteri Memnuniyeti Ort. (MMO)	Kor. Kats.	,396**	,460**	,452**	1,000
	p	,000	,000	,000	
	N	194	194	194	194

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyetine etki eden faktörleri incelemek amacıyla 2020 yılında Marmaris'teki kıyı restoranlarında çalışan 145 turizm çalışanı ve bu restoranlara gelen 160 yerli ve yabancı turiste anket uygulanmıştır. Çalışanlara uygulanan anket formunda çalışanlar hakkında demografik verilere ulaşabileceğimiz 6 soru ve Minnesota İş Tatmin ölçeği, turistlere uygulanan anket formunda demografik verilere ulaşabileceğimiz 4 soru ve Müşteri Memnuniyet ölçeği bulunmaktadır.

Çalışanların % 68,3'ü erkek, % 31,7'si kadındır. Çalışanların % 15,2'si 18-20 yaş aralığında, % 67,6'sı 21-30 yaş aralığında, % 11,7'si 31-40 yaş aralığında, % 3,4'ü 41-50 yaş aralığında ve % 2,1'i 51 yaş ve üzeridir. Çalışanların % 78,6'sı bekâr, % 21,4'ü evlidir. Çalışanların % 54,5'i lisans mezunu, % 13,1'i ön lisans mezunu, % 13,1'i lise mezunu ve % 11,7'si yüksek lisans mezunudur. Çalışanların % 80,7'si serviste, % 12,4'ü yönetimde, % 5,5'i mutfakta ve % 1,4'ü halkla ilişkilerde çalışmaktadır. Çalışanların % 31'inin 0-2 yıl, % 34,5'inin 3-5 yıl, % 24,1'inin 6-10 yıl ve % 10,3'ünün 10 yıl ve üzeri iş deneyimi vardır.

Müşterilerin % 53,8'i erkek, % 46,3'ü kadındır. Müşterilerin % 6,3'ü 18-20 yaş aralığında, % 60,6'sı 21-30 yaş aralığında, % 23,1'i 31-40 yaş aralığında, % 5'i 41-50 yaş aralığında ve % 5'i 51 yaş ve üzeridir. Müşterilerin % 63,1'i bekâr, % 36,9'u evlidir. Müşterilerin % 56,3'ü lisans mezunu, % 27,5'i yüksek lisans mezunu, % 8,1'i ön lisans mezunu, % 5,6'sı lise mezunudur.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyuttan oluşmakta olup yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach's alpha katsayısı Minnesota İş Tatmin Ölçeği sorularında 0,933, İçsel Tatmin boyutu sorularında 0,884 ve Dışsal Tatmin boyutu sorularında 0,893 olarak hesaplanmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği sorularında genel tatmin ortalaması $3,74 \pm 0,68$, İçsel Tatmin boyutu ortalaması $3,69 \pm 0,69$ ve Dışsal Tatmin boyutu ortalaması $3,81 \pm 0,76$ 'dır. Bu sonuçlar çalışan memnuniyetinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Yapılan analizlerde kadın ve erkek katılımcılar arasında genel tatmin ($t=-2,100$, $p=0,039<0,05$) ve içsel tatmin ($t=-2,859$, $p=0,005<0,05$) düzeylerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre erkek çalışanların içsel ve genel tatmin düzeyleri

kadın katılımcılara göre daha yüksektir. Bu sonuca göre cinsiyet, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktördür. Bu sonuçlar Helin ve Smith (2003), Okpara (2006), Garcia- Bernal vd., (2005)'in çalışmaları ile bağdaşmakta olup bu çalışmalarda da erkek çalışanların iş tatmininin kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın Centres ve Bugental (1966), Clark (1997), (Groot vd., 1999)'in çalışmalarında her ne kadar cinsiyetin çalışan tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmış olsa da bu çalışmalarda kadın çalışanların iş tatmini erkeklerden daha yüksektir. Bunun yanında Özer ve Öner'in (2020) çalışmasında cinsiyetin iş tatmininde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu araştırma sonuçlarının diğer çalışmalardan farklı çıkmasının sebebinin ilgili çalışmaların yapıldığı dönemle ve katılımcıların nitelikleriyle alakalı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada yaşın çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizde yaş grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuç Yılmaz'ın (2016) elde ettiği sonuç ile paraleldir.

Araştırmada medeni durumun çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Test sonuçlarına göre her ne kadar evli katılımcıların tatmin düzeyleri daha yüksek olsa da bekâr ve evli katılımcıların genel tatmin, içsel tatmin ve dışsal tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuç Yılmaz (2016)'nın ve Özer ve Öner (2020)'nin çalışmaları ile bağdaşmaktadır. Buna karşın Genç (2014)'ün çalışmasında medeni durumun çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Genç'in çalışmalarında da evli katılımcıların iş tatminleri daha yüksektir.

Araştırmada eğitim düzeyinin çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Test sonuçlarına göre her ne kadar eğitim düzeyi arttıkça tatmin düzeyinin düştüğü gözlene de eğitim grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Özer ve Öner (2020)'nin çalışmasında da eğitim durumunun iş tatmininde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan Lam, Zhang ve Baum (2001) tarafından Hong Kong'daki otel çalışanlarına yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, eğitim seviyesi düşük insanların eğitim seviyesi yüksek insanlara oranla memnuniyet düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Lam, Zhang ve Baum (2001) tarafından yapılan araştırmanın

sonuçlarının diğer çalışmalardan farklı çıkmasının sebebinin çalışmanın yapıldığı dönemle alakalı olduğu düşünülmektedir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel ortalaması ve alt boyutlarında çalışılan bölüm grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre çalışılan bölüm, personel memnuniyetinde etkili bir faktör değildir.

Minnesota İş Tatmin Ölçeği genel ortalaması ve alt boyutlarında her ne kadar kıdem arttıkça tatmin düzeyi artsa da kıdem grupları arasında genel, içsel ve dışsal tatmin boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bu sonuca göre çalışanların kıdemi, çalışan memnuniyetinde etkili bir faktör değildir. Kıdem arttıkça tatmin düzeyinin artması Burak (2009)'un çalışmasını desteklemektedir. Bu çalışmada yaş aldıkça bireylerin tecrübelerinin artacağı, iş ile alakalı bütün sorunlara çözüm üretebilecekleri ve bu şekilde de çalışan memnuniyetinin artmış olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Özer ve Öner (2020)'nin çalışmasında da kıdem arttıkça iş tatmini artsa da kıdemin iş tatmininde etkili bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müşteri Memnuniyeti Ölçeği güvenilirlik katsayısı 0,956 olarak hesaplanmış olup bu sonuç verilerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Müşteri memnuniyeti ortalaması $3,96 \pm 0,67$ olarak hesaplanmış olup bu değer müşteri memnuniyetinin ortanın üzerinde olduğunu göstermektedir.

Kadın ve erkek katılımcılar arasında müşteri memnuniyetinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Yaş grupları arasında müşteri memnuniyetinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) Bekâr ve evli turistlerin müşteri memnuniyetlerinde anlamlı farklılık vardır. ($Z=-2,562$, $p<0,05$) Evli turistlerin memnuniyet düzeyleri bekâr turistlere göre daha yüksektir. Genç (2014)'ün çalışmasında da bekâr evli katılımcıların müşteri memnuniyetleri arasında anlamlı fark bulunmasına karşın çalışmada bekâr katılımcıların memnuniyet düzeyleri daha yüksektir. Bekâr müşterilerin evde yemek yeme olasılıkları evli müşterilere göre daha kısıtlı olmasından dolayı memnuniyet düzeylerinin de bundan etkilenebileceğinden söz etmek mümkündür. Eğitim durumuna göre turistlerin müşteri memnuniyetlerinde anlamlı farklılık yoktur. ($p>0,05$) Genç (2014)'ün çalışmasında ise eğitim durumunun müşteri memnuniyetinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada, eğitim düzeyi yükseldikçe müşteri memnuniyeti artmaktadır.

Sonuç olarak, turizm çalışanlarının iş tatminleri ile müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, çalışan performansının müşteri memnuniyetini olumlu anlamda etkilediğini belirten çalışmalarla (Alshurideh vd., 2012; Brayfield ve Crockett, 1955) uyumluluk göstermektedir. Nitekim Ryu (2010) da birinci sınıf restoranlarda yaptığı bir araştırmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Araştırmacı, müşteri memnuniyeti üzerinde en çok etkili olan unsurun hizmeti sunan çalışanların olduğunu tespit etmiştir.

Gerçekleştirilmiş olan bu çalışma ve sonuçlar doğrultusunda çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyetinin geliştirilmesi adına sunulabilecek öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Turizm çalışanların görevlerinin daha anlamlı hale getirilmesi için görev tanımlarının yeniden yapılması gerekmektedir. Zira çalışanların görevlerine karşı sorumluluk bilinci arttıkça memnuniyetleri de artacak, bu durum da müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir.
- Ayrıca çalışanların başarısını psikolojik olarak ödüllendiren davranışların sergilenmesi ya da başarı karşılığında somut ödüllerin verilmesi çalışan memnuniyetinin artırılmasına, dolayısıyla müşteri memnuniyetine zemin hazırlayacaktır.
- Dahası çalışan memnuniyetinin artırılması adına, çalışma koşullarının çalışanlar için daha keyifli ve arzu edilir hale getirilmesi, çalışma alanında çalışanlara zarar verecek durumların ortadan kaldırılması, çalışanların eğitilmesi ve çalışanlarla etkili ve doğru iletişim kurulması önerilmektedir.
- Müşterilerle birebir ilişki içerisinde olan çalışan çalışanların memnuniyetinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çünkü çalışanların memnuniyetinin artırılması birebir müşteri memnuniyetine yansıyacaktır.
- Hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti tüketicilerin tekrar satın alma, diğer tüketicilere önerme isteğini tetiklediğinden tüketici isteklerine yönelik kaliteli hizmet sunulacak, işletmeye tekrar gelmeleri sağlanmalıdır.
- Müşteri memnuniyetinin artırılması, ülkenin turizm gelirlerinin artırılması bakımında da oldukça önemlidir. Başka bir anlatımla çalışan memnuniyetinin

artırılması sayesinde müşteri memnuniyeti artmakta, müşteri memnuniyetinin artması ise turizm potansiyelinin yükselmesi anlamına gelmektedir. Bu itibarla kamu otoritelerinin çalışan memnuniyeti ile ilgili standartlar düzenleyip, bu standartların uygulanması konusunda işletmeleri denetlemeleri önerilmektedir. Bu doğrultuda, alanda araştırma yapacak araştırmacıların çalışan memnuniyeti ile ilgili standartların belirlenmesine yönelik araştırmalar yapması tavsiye edilmektedir.

Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiye yönelik gelecekte yapılacak çalışmalar için:

- Marmariste yapılan bu çalışmanın ülke genelinde faaliyet gösteren diğer yiyecek-içecek işletmelerinde de uygulamak,
- Çalışan memnuniyetinin artırılması için gerekli eğitim çalışmalarına yönelik işletmelerin ve çalışanların tutum ve beklentilerini ölçen araştırmalar gerçekleştirmek,
- Covid-19 pandemisinin 2020 yılında yiyecek-içecek işletmelerini hangi yönden etkilediğine ve bu işletmelerin pandemiye karşı ne gibi tedbirler aldıklarını ölçen araştırmalar yapılabilir. Müşterilerin çalışanlardan beklentilerini ölçerek çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti ilişkisini açıklamak ve bu ilişkiye etki edebilecek değişkenleri belirlemek önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acuner, A. Ş. (2010). *Örgüt kültürünü oluşturan unsurların çalışanlar üzerindeki motivasyon etkileri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akgökçe, N. (2003) *Beslenme tarihi albümü*. İstanbul: Kuantum Yayın Grubu.
- Akgündüz Y. (2013). Konaklama işletmelerinde iş doyumu, yaşam doyumu ve öz yeterlilik arasındaki ilişkinin analizi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 180 - 204.
- Aktaş, A. (2001). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi* (2. Baskı). Antalya: Livane Matbaası.
- Al-dweeri, R., Obeidat, Z., Al-dwiry, M., Alshurideh, M., & Alhorani, A. (2017). The impact of e-service quality and eloyalty on online shopping: moderating effect of e-satisfaction and e-trust. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 92–103.
- Alshurideh, Masa'deh, R., & Al kurdi, B. (2012). The effect of customer satisfaction upon customer retention in the Jordanian mobile market: An empirical investigation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 47(12), 69–78.
- Alshurideh, M. (2014). The factors predicting students' satisfaction with universities' healthcare cinics' services: A casestudy from the Jordanian higher education sector. *Dirasat: Administrative Sciences*, 161(1524), 1–36.
- Alshraideh, A., Al-Lozi, M., & Alshurideh, M. (2017). The impact of training strategy on organizational loyalty via the mediating variables of organizational satisfaction and organizational performance: An empirical study on Jordanian agricultural credit corporation staff. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 6, 383–394.
- Alshurideh, M., Bataineh, A., Al kurdi, B., & Alasmr, N. (2015). Factors affect mobile phone brand choices–Studying the case of Jordan universities students. *International Business Research*, 8(3), 141–155.
- Altunışık, R. Özdemir, Ş., & Torlak, Ö. (2004). *Pazarlamaya giriş*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

- Ammari, G., Al kurdi, B., Alshurideh, M., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the impact of communication satisfaction on organizational commitment: A practical approach to increase employees' loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113–133.
- Antony, J. (2006). Six Sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2), 234 – 248
- Atak, M. (2006). *Yiyecek içecek işletmelerinde servis elemanlarının hizmet içi eğitiminin iş tatminine etkisi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Berry, L., & Parasuraman A. (1991). *Marketing services*. New York: Maxwell Macmillian, Inc.
- Biçici, F. (2008). *Yiyecek-içecek işletmelerinde yabancı turistlerin psikolojik fiyatlandırma uygulamalarıyla ilgili algılamaları: Britanyalı turistler üzerinde bir çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Bilge, E. (2009). *Bir işletmede çalışanların beslenme durumları ve enerji harcamalarının değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Edirne.
- Bilir, A. (2010). *Katılım bankalarında müşteri memnuniyetinin belirlenmesi üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bölükoğlu, İ. (1998). *Kitleye yönelik yiyecek içecek işletmelerinde optimizasyon*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Bradford Cannon, W. (1939). *The wisdom of the body*. New York.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), 396.
- Brown, W. S. & Swartz, A. T. (1989). A dyadic evaluation of the professional services. *Encounter, Journal of Marketing*, 53.
- Brown, S. P. & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses, *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255

- Bruhn, M. H. (2005). Handbuch Kundenbindung, (5. Baskı). Wiesbaden: Gabler Verlag,
- akt. A. Gülçubuk, (2008). Müşteri Bağlılığı Yaratmada Fiyat Politikasının Önemi ve Uygulanan Fiyatlandırma Yöntemlerinin Değerlendirilmesi, Celal Bayar Üniversitesi *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 15-26.
- Bryman, A. (2006). Integrating Quantitative and Qualitative Research: How Is It Done? *Qualitative Research*, 6(1), 97–113.
- Bulgarella, C. C. (2005). *Employee satisfaction and customer satisfaction*. Guidestar Research, White Paper.
- Burak, Ö. (2009). *İnsan kaynaklarında çalışan memnuniyeti ve bir örnek olay*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitapevi.
- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Çabukel R. (2008). *Çalışan memnuniyetleri analizleri*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Çetin, İ. ve İçöz, O. (2017). Otel işletmeleri çalışanlarında iş doyumunun çalışanların tükenmişlik düzeyine etkisi: Kuzey Kıbrıs örneği. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 207-222. 10.24010/soid.369981.
- Çetiner, H. (2010). *Yiyecek-içecek işletmelerinde hijyen, sanitasyon ve personelin hijyen kurallarına ilişkin davranışlarında eğitim faktörü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çuhadar, M. ve Kervankıran, İ. (2015). Turizmin Sürdürülebilirliğine Yönelik Yabancı Turistlerin Algı ve Tutumları: Marmaris Örneği. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Aralık 2015, 36, 139-166.
- Davis B., Lockwood A., Alcott P. & Pantelidis I. S. (2008). *Food and beverage management*. Slovenia: Butterworth-Heinemann Press.

- Davras, Ö. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların memnuniyet düzeyinin incelenmesi: Lara – Alanya – Kemer – Manavgat – Belek Bölgesi Örneği. Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, F. O. & Kırdar, Y. (2008). Müşteri ilişkileri yönetimi: CRM. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7.
- Demirkol, Ş., & Kutay O. (2004). *Turizm politikalarına alternatif yaklaşımlar*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.
- Denizer, D. (2005). *Konaklama işletmelerinde yiyecek-içecek yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Devebakan, N., & Aksaraylı, M. (2005). Sağlık işletmelerinde algılanan hizmet kalitesinin ölçülmesinde SERVQUAL skorlarının kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi uygulaması. *İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- Duna, A. (2019). *Personel memnuniyetinin iş memnuniyeti üzerine etkisi: özel hastane uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction, M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Elmacioğlu, F. (1996). Hızlı hazır yemek sisteminde (fast food) önceliklerin belirlenmesi. *Beslenme ve Diyet Dergisi*, 25(1), 30–34.
- Erol, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Etyemez, S., Kemer, E. (2021). Covid 19 Salgınının Turistik Restoranlara Etkisi Üzerine Nitel Bir Çalışma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (1), 493-503.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V., & Wunderlich, M. (2011). How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: An application to franchise services. *Journal of Service Research*, 14(2), 136–148.
- Fındıkcı İ. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınları.

- Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J. & Wisher, S. J. (1998), Exploring models for employee satisfaction-with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9, 235-47.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo- Navarro M., & Rivera- Torres P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 286-27.
- Genç, F. (2014). *Personel memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki: Aydın'da faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Gerson, R. F. (1997). *Müşteri tatmininde süreklilik*. (Çev. Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
- Goldman, H. (1997). *Müşteri kazanmak*. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Görgülü, M. (2011). *Yiyecek-içecek sektöründe fast-food uygulamaları ve franchising sisteminin değerlendirilmesi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Gronholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). *The relationship between customer tatisfaction and loyalty: cross-industry differences*. Department of Marketing, Copenhagen Business School, Denmark.
- Groot, W. & Van Den Brink, H. M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal Of Manpower*, 20(6).
- Gupta, P. & Kamboj, N. K. (2014). Employee satisfaction: An organizational development approach (a case study of BHEL Ranipur Hardwar). *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 3(10).
- Gültekin G. (2013). *Kamu hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: Yalova örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Yalova.

- Hacıfendiğolu, Ş. & Çolular, N. (2008). İlişkisel pazarlamada güven unsuru ve otel işletmelerinde uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2). 107-126.
- Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Halıcı, A. (1992). *Konaklama işletmesinin imaj reklamlarının işletme içi tutundurmaya entegrasyonu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332-341.
- Jitpaiboon, T. & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 24(1), 78-102.
- José Vilares, M., & Simões Coelho, P. (2003). The employee-customer satisfaction chain in the ECSI model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1703-1722.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: subjective well-being at work, içinde: M. Eid ve R. Larsen (Editörler), *The Science of Subjective Well-Being*, Bölüm 19, 393-413, Guilford Yayınları, New York.
- Juran, J. M. (1992), *Juran on quality by design the new steps for planning quality into service*. New York: Juran Institute Inc.
- Kalemci Tüzün, İ. & Korkmaz Devrani, T. (2008). Müşteri memnuniyeti ve müşteri çalışan etkileşimi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Ekim 2008, 3(2), 13-14.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kanten P. & Ülker F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21-22.

- Karaman F. & Altunoğlu, A. E. (2007). *Kamu üniversiteleri öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler*. Yönetim ve Ekonomi.
- Kelley, S. W., & Davis, M. A. (1994). Antecedents to customer expectations for service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 52–61. <https://doi.org/10.1177/0092070394221005>
- Keser A. (2006). *Çalışma ilişkilerinde farklı bir yaklaşım: psikolojik akit*. İstanbul: Öneri Dergisi.
- Klassen, R. M., Usher, E. L., & Bong, M. (2010). Teachers' collective efficacy, job satisfaction, and job stress in cross-cultural context. *The Journal of Experimental Education*, 78(4), 464-4862006.
- Koçak, N. (2009). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi*. (4. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Koçbek, D. (2005). *Yiyecek-içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti: Etnik restoranlara yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P. (2000). *Pazarlama yönetimi* (10. Baskı). (N. Muallimoğlu, çev.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kozak, N. (2012). *Turizm pazarlaması*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel araştırma: Tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2008). Employee Motivation, Julian Barling, & Cary. L. Cooper (Ed). *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, Volume1: Micro Approaches. London: Sage.
- Lawson, H. (1974). British Michelin revived. *The Observer*.
- Lu, H., While, A. & Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 42, 211-27. 10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. (7. Ed.). İstanbul: Literatür Yayınları.

- Martins, H. & Proença, T. (2012). *Minnesota satisfaction questionnaire-psychometric properties and validation in a population of Portuguese hospital workers*. FEB Working Papers.1-20.
- Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction. *Tourism Management*, 28(4), 1093–1103.
- Markovi, S., & Horvat, J. (1999). *Customer satisfaction measurement*. Ekonomiski Fakultet Osijek, Sveuilište, Bratislava.
- Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama ilkeleri* (9. Basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value: The path to sustainable competitive advantage*. USA: Thomson Executive Press, Idaho.
- Naumann, E., Jackson, D. W. & Rosenbaum, M. S. (2001). How to implement a customer satisfaction program. *Business Horizons*, January-February 2001, New York, USA, 37-46.
- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czekajewski, A. & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6, 29-45.
- Odabaşı, Y. (1997). *Satış ve pazarlamada müşteri ilişkileri*. İstanbul: Der Yayınları.
- Okat, ., Baheci, V. ve Ocak, E. (2020). Covid-19 (Yeni Koronavirüs) salgınının neden olduğu krizin yiyecek içecek işletmeleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 4(2), 201-218, doi: 10.30625/ijctr.819732.
- Okay, A. (2000). *Her yönüyle pazarlama iletişimi*. Ankara: Medicat Kitapları Yayınları.
- Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal Of American Academy Of Business*, 10(1).
- Olalı, H., & Korzay, M. (1989). *Otel işletmeciliği*. İstanbul: İşletme Faköltesi Yayınları.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12): 1210-1232.

- Özata, E. (2010). *Yiyecek-içecek sektöründe hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin orta sınıf restoranlarda araştırılması üzerine bir vaka analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Özer, B. ve Öner, L. (2020). KKTC konaklama sektöründe çalışan Türk ve yabancı uyruklu iş görenlerin iş tatmini bakımında farkları: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde bir uygulama. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (2), 29-51.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ulaştırma sektörü üzerine bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 8(2).
- Öztaş, K. (2002). *Turizm sektöründe mutfak hizmetleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öztürk, S. A. (2003). *Hizmet pazarlaması* (4. Baskı). Ekin Kitabevi: İstanbul.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Paulin, M., Ferguson, R. J. & Payaud, M. (2000). Business effectiveness and professional service personnel-relational or transactional managers? *European Journal of Marketing*.
- Pekmezci, T, Demireli, C., & Batman, G. (2008). İç müşteri memnuniyeti: Konya un fabrikalarında bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe giriş*. Veysel Atayman – Gönül Sezer (çev.). 1. Basım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGrawHill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603.
- Pizam, A. & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.

- Proctor, T. (2010). Internal marketing and its basis for sound customer relationship management. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*,3(4).
- Resmî Gazete (2005), Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik, Tarih: 21.06.2005 Sayı: 25852. Kültür ve Turizm Bakanlığı, <http://teftis.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/59508,turizm-tesislerininbelgelendirilmesine-niteliklerine-i-.pdf?0>] (Erişim Tarihi: 22.04.2020).
- Rust, R. T., Stewart, G. L., Miller, H., & Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62–80.
- Ryu, K. (2010). The influence of dining environmental perceptions on behavioral intentions through customer satisfaction in the upscale restaurant context. Annual Conference proceedings of research and academic papers. Catalina Island, Mexico, 18-22 October, pp.185-203.
- Saager, A. Rafat, S. Agarwal, P (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Sprague, J. C., Gopalakrishnan, K. N. and McItyre, B. E. (1992). *Implementing Internal Quality Improvement With The House of Quality*. Quality Progress, USA.
- Rızaoğlu, B., & Hançer, M. (2005). *Menü ve yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Sarıışık, M. & Hatipoğlu, A. (2009). *Türkiye’de yiyecek ve içecek sektörünün gelişimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schlesinger, L. A. & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkage and management implications. *Human Resource Planning*, 14(2), 141-149.
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29.

- Schwigen, D. M. & Denis A. S. (1991). Communication with employees following a manager: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal* XXXIV(1), 110-135.
- Shah, R. & Ward, P. T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25, 785–805.
- Sosyal Güvenlik Kurumu.: http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari (Erişim Tarihi: 22.04.2020).
- Sökmen, A. (2005). *Yiyecek içecek hizmetleri yönetimi ve işletmeciliği* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences*. London: Sage Publication.
- Şenocak M. Ş. (2014). *Biyoistatistik & araştırma yöntemleri*. İstanbul: Medikal Yayıncılık.
- Şenturan, Ş. (2007). *Yönetmel ve örgütsel açıdan insan kaynakları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Kitapevi Yayınları.
- Taşkın, E. (2000). *Müşteri ilişkileri eğitimi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Tek, Ö. B., & Özgül, E. (2005). *Modern pazarlama ilkeleri*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Telman, N. & Ünsal, P. (2004). *Çalışan memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tıgılı, M. (2003). Kurum imajı kavramı ve sembolik analogi tekniği yoluyla Marmara Üniversitesi'nin kurum imajının belirlenmesine ilişkin bir uygulama. *İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(1).
- Topçu Ü. M. (2009). *Malatya İl merkezinde çalışan sağlık personelinin iş doyumu ve etkileyen faktörler*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Tornow, W. W. and Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: A Look at employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14, 105–115.
- Tortop, N., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M., (2010). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Tutar, T., & Altınöz, M. (2009). Örgütsel iklimin iş gören performansı üzerine etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.
- Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi. Memnuniyet http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a8b17bd506737.51718626 (Erişim Tarihi: 24.04.2020).
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve içecek hizmetleri yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247–272.
- Van Dolen, W., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research*, 57(4), 437–444.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Vural, F., Dura, A.A., Fil, Ş., Çiftçi, S., Dilek Torun, S. & Patan, D. (2012). Sağlık çalışanlarında memnuniyet, kurumda kalma ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörler. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 137.
- Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.
- Widarto, I., & Anindita, R. (2018). Analysis of the effect of motivation, job satisfaction, and organizational commitment on performance. *Analysis*, 5(9), 21–29.
- Yavuz, H. (2007). *Yiyecek-içecek işletmelerinde nitelikli iş gören istihdamını etkileyen faktörler: Sakarya örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Yılmaz, B. (2016). *Personel memnuniyetinin iş verimliliği üzerine etkisi: Gümrüksüz satış mağazasında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Y. (2001). *Otel ve yiyecek içecek işletmelerinde ziyafet organizasyonu ve yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zaim, H. & Koçak, O. (2010). Bilgi çalışanının memnuniyeti. *Journal of Yaşar University*, 18(5), 2985-2994

Zeffane, R., İbrahim, M. E. & Al Mehairi, R. (2007). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct, *Employee Relations*, 30(3), 237-250.



EKLER

Değerli Katılımcı,

Çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasındaki ilişki konusuyla ilgili aşağıdaki soruları cevaplayarak bize yardımcı olmanızı rica ediyoruz. Yanıtlarınız “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Çalışan Memnuniyeti İle Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Marmaris’te Faaliyet Gösteren Sahil Boyu Restoranları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Tezi çalışması kapsamında kullanılacaktır. Yardımınız için çok teşekkürler.

BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER (Lütfen size uygun cevapları işaretleyiniz)	
Cinsiyet:	☐ Kadın ☐ Erkek
Yaş:	
Eğitim Durumu:	
Medeni Durum:	☐ Evli ☐ Bekâr
Mesleki Durum:	
Kıdem Süresi:	

2. BÖLÜM: MINNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ		Hiç memnun değilim (1)	Memnun değilim (2)	Kararsızım (3)	Memnunum (4)	Çok memnunum (5)
Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleriyle ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyunuz. Mesleğinizden, o cümlede belirtilen şekilde ne derece memnun olduğunuzu karşınıza (X) işareti ile belirtiniz. Her cümleye cevap verirken, "Bu yönden işimden ne derece memnunum?" diye kendinize sorunuz.						
İŞİMDEN						
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımında					
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımında					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımında					
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımında					
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımında					
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden					
14	Terfi imkânının olması yönünden					

15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
16	Çalışma şartları yönünden					
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
20	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi yönünden					

3. BÖLÜM: MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ANKETİ		Hiç memnun değilim (1)	Memnun değilim (2)	Kararsızım (3)	Memnunuz (4)	Çok memnunuz (5)
Bu bölümde ki sorulara, yanlarda bulunan 1 ile 5 arasındaki cevap şıklarından birine X işareti koyarak cevap verebilirsiniz.						
1	Personel işletmede olumsuz bir durum olduğunda gerekli düzenlemeleri hemen yapmaktadır.					
2	Menülerde bulunan ürünler ile siparişte gelen ürünler aynıdır.					
3	Personel müşteriye söz verdiği süre içerisinde servisi gerçekleştirmektedir.					
4	Personel ürünlerin ücretlerini doğru bir şekilde kasaya iletmektedir.					
5	İşletmenin oluşturduğu fiyat politikası sunduğu hizmet ve ürün ile dengelidir.					
6	İşletme müşterilerin özel isteklerini karşılamak için ekstra çaba göstermektedir.					
7	Personel menüdeki ürünler hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					
8	İşletme müşterilerin kişisel güvenliğini sağlamaktadır.					
9	Personel sunacağı hizmet hakkında gerekli bilgilere sahiptir.					
10	Personel kendilerine sorulan sorulara eksiksiz bir şekilde cevap vermektedir.					
11	Personelin hitap şekli saygılı ve kibardır.					
12	Personel müşterilerin özel ilgi ve ihtiyaçlarını anlayabilmektedir.					
13	Personel müşterilere gönülden hizmet etmektedir.					
14	Personel müşterinin çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir.					
15	Personel müşterileri bekletmeden hızlı hizmet vermektedir.					
16	Personel her zaman müşterilere yardım etmeye hazırdır.					
17	Personel müşterileri güzel yüzle karşılamaktadır.					
18	Ürünler memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.					
19	Personel memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.					
20	Hizmetler memnuniyetimi yeteri kadar sağlamaktadır.					

