



İSKENDERUN TEKNİK
ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMESİ
ÇALIŞANLARININ PROBLEM
ÇÖZME BECERİLERİNDE İŞ
TATMİNİNİN ROLÜ: HATAY
İLİNDE BİR UYGULAMA**

Tuba KAYIŞ

**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ
ANABİLİM DALI**

OCAK 2024



**YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PROBLEM
ÇÖZME BECERİLERİNDE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR
UYGULAMA**

Tuba KAYIŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2024

Tuba KAYIŞ tarafından hazırlanan “YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİNDE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR UYGULAMA” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile İskenderun Teknik Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Sait DOĞAN

Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....
.....

Başkan: Pof. Dr. Aysu ALTAŞ

Turizm Rehberliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

.....
.....

Üye: Doç. Dr. Hasan CİNNİOĞLU

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, İskenderun Teknik Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum

.....
.....

Tez Savunma Tarihi: 22/01/2024

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Ersin BAHÇECİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

İskenderun Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- ☒ Tez üzerinde Yükseköğretim Kurulu tarafından hiçbir değişiklik yapılamayacağı için tezin bilgisayar ekranında görüntülendiğinde asıl nüsha ile aynı olması sorumluluğunun tarafıma ait olduğunu,
- ☒ Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- ☒ Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- ☒ Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- ☒ Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- ☒ Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

İmza

Tuba KAYIŞ

...../...../.....

YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMESİ ÇALIŞANLARININ PROBLEM ÇÖZME
BECERİLERİNDE İŞ TATMİNİNİN ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Tuba KAYIŞ

İSKENDERUN TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2024

ÖZET

Bu çalışmanın amacı yiyecek- içecek işletmelerinde çalışanların problem çözme becerilerinde iş tatmininin rolünü belirlemektir. Yiyecek- içecek işletmeleri, turizm sektöründe emek yoğun üretime dayalı olarak konaklama işletmeleri bünyesinde ya da bağımsız olarak faaliyet gösteren, sektörde gelir ve istihdam yaratan özelliği bakımından stratejik önemi bulunan işletmelerdir. Çalışma kapsamında Hatay ilindeki yiyecek-içecek işletmelerinde görev yapan 303 servis ve mutfak çalışanı ile demografik bilgi formu, Minnesota iş tatmini ölçeği ve Problem çözme ölçeğinden oluşan yüz yüze bir anket ve bir yarı yapılandırılmış görüşme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler bilgisayar programı yardımıyla istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Araştırmaya katılan yiyecek- içecek işletmesi çalışanlarının yüksek düzeyde iş tatmini ve problem çözme becerilerine sahip oldukları görülmüştür. Araştırma sonucunda; iş tatmini ile problem çözme becerisi arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki bulunduğu, iş tatmin düzeyi artan çalışanların problem çözme becerilerinin de arttığı belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, örgütlerin çalışanlarının iş tatminini yükseltecek önlemleri almasının örgüt içerisindeki problemlerin çözümüne önemli bir katkı sağlayacağını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler : Yiyecek- İçecek İşletmeleri, İş Tatmini, Problem Çözme
Sayfa Adedi : 141
Danışman : Doç. Dr. Sait DOĞAN

THE ROLE OF JOB SATISFACTION IN PROBLEM SOLVING SKILLS OF FOOD AND
BEVERAGE BUSINESS EMPLOYEES: A CASE OF
(Master's Thesis)

Tuba KAYIŞ

ISKENDERUN TECHNICAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2024

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the role of job satisfaction in problem solving skills of employees in food and beverage businesses. Food and beverage businesses are businesses that are strategically important in terms of their income and employment-creating features in the tourism sector, operating within or independently of accommodation businesses based on labor-intensive production. Within the scope of the study, a face-to-face survey consisting of demographic information form, Minnesota job satisfaction scale and problem solving scale was conducted with 303 service and kitchen employees working in food and beverage businesses in Hatay province. The data obtained from the research were subjected to statistical analysis with the help of a computer program. It has been observed that the employees of the food and beverage business participating in the research have a high level of job satisfaction and problem-solving skills. As a result of the research; It has been determined that there is a strong positive relationship between the level of job satisfaction and the level of problem solving skills, and the problem solving skills of the employees whose job satisfaction level increases, also increase. This result shows that taking the measures to increase the job satisfaction of the employees of the organizations will make an important contribution to the solution of the problems in the organization.

Key Words : Food and Beverage Businesses, Job Satisfaction, Problem Solving

Page Number : 141

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Sait DOĞAN

TEŞEKKÜR

Tez Konumun Belirlenmesi Aşamasından, Tamamlanmasına Dek Yardım Ve Desteklerini, Bilgi Ve Birikimlerini Benden Hiç Esirgemeyen Kıymetli Danışmanım Doçent Dr. Sait Doğan Hocama,

Araştırma Verilerini Elde Etmeme Katkı Sağlayan, Değerli Zamanlarını Bana Ayıran Tüm Katılımcılara,

Öğrenim Hayatım Boyunca Benden Desteklerini Hiçbir Zaman Esirgemeyen Ve Bunlarla Kalmayıp Sahada Da Bana Hep Yardımcı Olan Aileme,

Sonsuz Teşekkür Ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELERİN LİSTESİ	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ	3
2.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı	3
2.1.1. Yiyecek içecek işletmelerinin özellikleri ve önemi	4
2.1.2. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması	7
2.2. Yiyecek İçecek İşletmeleri Personellerinin Temel Nitelikleri	14
2.2.1. Yiyecek içecek işletmelerinde nitelikli çalışan istihdamının önemi	17

2.2.2. Yiyecek içecek işletmelerinde servis ve mutfak çalışanlarının sınıflandırılması	18
2.3. Servis ve Mutfak Çalışanlarının Müşteri Memnuniyetindeki Önemi ve Etkisi ..	23
3. İŞ TATMINİ	24
3.1. İş Tatmini Tanımı	24
3.1.1. İş tatminini etkileyen faktörler	26
3.1.2. İş tatmininin önemi	29
3.1.3. İş tatmininin sonuçları	34
3.1.4. İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları.....	39
3.2. İşletmelerde İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar.....	43
3.2.1. Manevi değer.....	43
3.2.2. Stres yönetimi.....	44
3.2.3. Ödüllendirme.....	45
3.2.4. Performans Yönetimi.....	45
3.3. İş Tatmini Kuramları	46
3.3.1. İçerik kuramları	46
3.3.2. Süreç kuramları	51

4. PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ.....	53
4.1. Problem ve Problem Çözme Kavramları	53
4.1.1. Problem çözme becerisi.....	55
4.1.2. Problem çözme evreleri	57
4.1.3. Problem çözme sürecini etkileyen faktörler.....	59
4.1.4. Problem çözmede karşılaşılan zorluklar.....	60
4.2. Problem Çözme Yaklaşımları.....	62
4.2.1. Kavrama ile problem çözme	62
4.2.2. Deneme-yanılma ile problem çözme	63
4.2.3. İçgüdüler ile problem çözme.....	63
4.2.4. Hazır modellerle problem çözme.....	64
4.3. Problem Çözme Kuramları	64
4.3.1. Karl Popper'ın problem çözme kuramı	65
4.3.2. John Dewey ve yansıtmalı düşünce kuramı	65
4.3.3. Bandura ve problem çözme ile kendine yeterlik modeli.....	66
4.3.4. Alex Osborn ve sorun çözme kuramı	66
4.3.5. Mountrose'nin beş aşamalı sorun çözme yaklaşımı	67

5. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	68
5.1. İlgili Alanda Yapılan Çalışmalar	68
6. YÖNTEM.....	74
6.1. Araştırmanın Modeli	74
6.2. Evren ve Örneklem.....	75
6.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği.....	76
6.4. Veri Toplama Araçları	76
6.5. Veri Toplama Tekniği	78
6.6. Verilerin Analizi	79
7. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	80
7.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular	80
7.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular	82
7.3. Problem Çözme Ölçeğine İlişkin Bulgular	85
7.4. Katılımcıların İş tatmini ve Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....	88
7.5. Yöneticilerle Yapılan Mülakat Bulguları.....	90
8. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94

KAYNAKÇA.....	97
EKLER	117
EK-1. Anket formları.....	117
EK-2. Görüşme soruları.....	122
EK-3. Dizin listesi.....	123



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Restoranların sınıflandırılması	13
Çizelge 3.1. İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları ve iş tatminsizliğini azaltacak yöntemler	40
Çizelge 7.1. Demografik bilgilere ilişkin bulgular	80
Çizelge 7.2. İş tatmini ölçeği güvenirliliği.....	82
Çizelge 7.3. Katılımcıların iş tatmini toplam puanlarına ilişkin bulgular.....	83
Çizelge 7.4. Katılımcıların demografik değişkenliklerine göre iş tatmin algısı (T testi).....	83
Çizelge 7.5. Katılımcıların demografik değişkenliklerine göre iş tatmin algısı (Anova)	84
Çizelge 7.6. Problem çözme ölçeği güvenirliliği.....	85
Çizelge 7.7. Katılımcıların problem çözme toplam puanlarına ilişkin bulguları.....	85
Çizelge 7.8. Katılımcıların demografik değişkenlere göre problem çözme düzeyleri (T testi).....	86
Çizelge 7.9. Katılımcıların demografik özelliklerine göre problem çözme becerisi (Anova).....	86
Çizelge 7.10. İş tatmini ve problem çözme becerisi arasındaki korelasyon	88
Çizelge 7.11. Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi (Basit doğrusal regresyon)	88
Çizelge 7.12. Hipotezlerin son durumları	89

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması.....	8
Şekil 2.2. Küçük bir restoranın organizasyon şeması	12
Şekil 2.3. Modern Fransız rütbelendirme basamakları	20
Şekil 3.1. İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları	43
Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	47
Şekil 3.3. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile iki etmenli kuram arasındaki ilişki	49
Şekil 3.4. Alderfer ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	50
Şekil 7.1. Araştırma modeli	74

SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AGFI	Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
CFI	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
GFI	Uyum İyiliği İndeksi
NFI	Normlaştırılmış Uyum İndeksi
RMSEA	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun temel ihtiyaçlarından olan yeme içme davranışının beklentiler ve ihtiyaçlar doğrultusunda gelişerek, kültürel ve çevresel değerlerin etkisiyle de yaşamın her döneminde öz deneyimler çerçevesinde karşılanması

söz konusu olmuştur (Türksoy, 2015). İnsanların bu ihtiyaçlarını dışarıda karşılama isteği yiyecek içecek işletmelerinin ortaya çıkışında etkili olduğu ortadadır. Yiyecek içecek işletmeleri, kişilerin yeme içme isteğini en iyi karşılayacak ürün ve hizmet üreten, bunların karşılığında bir bedel ödenen işletmelerdir (Aktaş, 2011).

Ekonomik, sosyolojik, teknolojik ve kültürel gelişmeler doğrultusunda önemli bir gelişim gösteren yiyecek içecek işletmeleri hizmet sektöründe ciddi bir konuma sahiptir. Yiyecek içecek işletmeleri mutfak ve servis olarak iki ana bölüm olarak ele alınabilir. İşletmede mutfak bölümü arka ofis kısmı olduğundan, buradaki çalışanların işletme müşterileri ile iletişimi daha azdır. Yiyecek içecek işletmelerinde müşteriler ile iletişimi fazla olan kısım ise servis çalışanlarıdır. Hizmet sektöründe müşterilerle yüz yüze etkileşimde olan çalışanlar, işletmenin en değerli varlığı olarak kabul edilmektedir (Hançer, 2001, Kozak, 2001). Hizmet sektöründe faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri bakımından bu durum değerlendirildiğinde, servis çalışanları tarafından müşterilere sunulacak olan yemeğin kalitesi ne kadar iyi olursa olsun, bunu sunan servisin tavrı, davranışları ve niteliği ile yemek kalitesinin pekiştirilmesi ya da olumsuz etkilenmesi mümkün olabilir. Bu bağlamda yiyecek içecek işletmelerindeki servis çalışanlarının önem derecesi ortaya konulabilir. Yiyecek içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetinin en önemli belirleyici olarak kabul edilen servis çalışanlarının müşteriye yönelik olan davranışlarıdır (Bucak, 2019). Servis çalışanlarının olumlu davranışlarının olması, öncelikle çalışanların problem çözme, iş tatmini ve memnuniyetlerine bağlı olduğu belirtilebilir. Buradan hareketle servis çalışanların işlerinden memnuniyeti, motivasyonların yüksek olması, problem çözme becerilerinin bulunması bu işletmeler açısından önemli bir unsur olarak görülebilir (Pelit ve Türkmen, 2008: 118). Bunun sağlanabilmesi ise çalışanların sorunlarının çözülmesini gerektirir. Çalışanların sorunlarının çözümlenebilmesi ise sorunların bilinmesine bağlıdır (Çakıcı ve Ertaş, 2011: 435; Pinaar ve Willemse, 2008: 1054).

Yiyecek içecek işletmelerinde mutfak bölümü de önem arz etmektedir. Mutfak çalışanları aldıkları mesleki eğitim, beceri ve bilgi doğrultusunda yemek pişirme işlemini gerçekleştirirler. Yiyeceklerin servise hazırlanması ise işin sanatsal yönüdür. Bu açıdan aşçıların işini severek yapmaları önemlidir. Mutfak çalışanının başarısında doğuştan gelen yeteneğin yanında kariyeri boyunca edineceği deneyimlerin de etkisi bulunmaktadır (Ryan, 2006:4). Mutfak sektörü yoğun emek yatırıma dayanmaktadır ve insan mutfakta temel öğedir. Aynı zamanda insanın insana hizmeti şeklinde bir döngü vardır. Bu döngünün sorunsuz şekilde sürdürülebilmesi ise mutfak çalışanlarının motivasyonu, iş tatmini ve problem çözme becerilerinin üst düzey olması ile sağlanabilir.

Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı yiyecek- içecek işletmelerinde çalışanların problem çözme beceri ve iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, çalışanların demografik özelliklerine göre problem çözme becerileri ve iş tatmini düzeylerinde farklılaşma olup olmadığının araştırılması ve problem çözme becerilerinde iş tatminin rolünü belirlemektir. Hizmet işletmelerinden bir tanesi olan yiyecek içecek işletmelerinde mutfak ve servis çalışanlarının olası problemlere çözüm geliştirebilmeleri, müşteri memnuniyeti ve uzun dönemde işletme karlılığı ile çalışanların memnuniyeti açısından önemlidir.

Bu kapsamda çalışmanın giriş kısmından sonra ikinci bölümünde yiyecek içecek işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ve bu işletmelerdeki servis çalışanlarının ve mutfak çalışanlarının sınıflandırılmasına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, iş tatmini kavramına ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulacaktır. İş tatminin tanımı, özellikleri, iş tatmini etkileyen faktörler ile iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, problem çözme becerisine ilişkin kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Problem çözme tanımı, problem çözme evreleri, problem çözme kuramlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise, alanyazında yiyecek ve içecek işletmelerinde servis ve mutfak çalışanlarına yönelik yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın altıncı bölümünde ise, yiyecek içecek işletmelerinde çalışan servis ve mutfak personelinin iş tatmini ve problem çözmeye ilişkin yaklaşımları ve bu kapsamda elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ

2.1. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Tanımı

Yiyecek içecek işletmeleri, genelde tercihi yemeği dışarıda yemek isteyen olan ya da ikamet yerinden uzakta bulunan kişilerin beslenmek için tercih ettiği kâr sağlama amacıyla kurulan işletmelerdir. Bu işletmelerin bağımsız olarak kurulması mümkün olduğu gibi, konaklama tesislerinin bünyesinde de kurulması mümkündür (Demirkol, 2004:123). Diğer bir ifade ile yiyecek içecek işletmeleri, konaklama tesisine bağlı olmadan ya da konaklama tesisi bünyesinde hizmet vermektedir (Akat, 2008: 88). Türkiye’de konaklama tesislerinde üç yıldızlı otellerden başlayarak her tesiste yiyecek içecek bölümünün bulunması zorunluluğu vardır (Kozak, N., Kozak, M.A., ve Kozak M.) 2014:55).

Yiyecek içecek işletmeleri, teknik donanımı, yapısı, bakım ve konfor gibi özellikleri, personelin hizmet kalitesi, sosyal değeri gibi nitelikleri ile kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamayı meslek edinmiş, sosyal, ekonomik ve disiplin altındaki işletmelerdir (Sökmen, 2003). Bu tanımlamada görüldüğü üzere, yiyecek içecek işletmeleri sadece kişilerin beslenme gereksinimlerini karşılamak için değil, ürünlerin üretimi, tüketimi ve saklanması da kapsayan geniş bir faaliyet alanına sahiptirler.

Bir başka tanımlamaya göre; yiyecek içecek işletmeleri, bakım durumu, yapısı, teknik donanımı, rahatlığı gibi fiziki özellikleri, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi diğer özellikleri ile insanların yeme içme ihtiyaçlarını karşılamayı meslek olarak kabullenen, ekonomik, sosyal ve disipline edilmiş, genelde hizmetlerinde karlılığı amaçlayan işletme tipidir. Restoran işletmeleri de konaklama işletmeleri bünyesinde ya da bağımsız şekilde müşterilerin beslenme ihtiyaçlarını kara geçerek karşılayan işletme tipidir (Kanyan, Ngana ve Voon 2016). Tüketicilerin yiyecek içecek hizmeti veren işletmelerden beklentilerinin giderek farklılaşması nedeniyle, yiyecek içecek işletmeleri sayı ve tür olarak hızlı bir değişim göstermektedir. Bu nedenle giderek yiyecek içecek işletmelerinin sayısı artmakta, dolayısıyla işletmelerin varlığını devam ettirebilmesi için mutfak planlamasından üretim ve tüketime kadar her aşamaya önem göstermeleri gerekmektedir (Türksoy, 1994: 11: Özel ve Cömert, 2015: 45).

Günümüzde yiyecek-içecek işletmesi olarak faaliyet gösteren farklı ölçeklerde pek çok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler arasındaki barlar, restoranlar, fast-food işletmeler, otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümleri, catering şirketleri, kafeteryalar gibi işletmeler doğrudan müşterilere yiyecek içecek hizmeti vermeyi birincil faaliyet alanı olarak belirlemişlerdir. Sağlık işletmeleri, lokaller, okullar, endüstriyel işletmeler, huzurevleri gibi işletmeler ise kendi bünyelerindeki insanların beslenme gereksinimlerini karşılama zorunluluğundan oldukları için, yiyecek içecek hizmeti vermeyi ikincil faaliyet alanı olarak belirlemişlerdir (Koçak, 2016: 4).

Yiyecek içecek endüstrisi, genelde insanların yeme içme gereksinimlerinin karşılandığı yiyecek içecek ürün çıktıları şeklinde tanımlanır. Ancak bu tanımlama yiyecek içecek imalatı ve perakendeciliği anlamını taşımamaktadır. Yiyecek içecek endüstrisi, insanların konutları dışında farklı nedenlerle yaptıkları seyahatler sırasında ve/veya geçici konaklama sırasında yeme içme gereksinimlerinin karşılanması için, ürün ve hizmet üreten kurumsal ve ticari işletmelerden oluşmaktadır (Sökmen, 2011: 1).

Yiyecek içecek işletmeleri, insanların yeme içme faaliyetlerinin dışında ortak bir amaçla bir araya geldikleri, doğrudan iletişimde bulunabildikleri, kültürel ve sosyal etkileşim olanağı elde edebildikleri, sadece beslenme ihtiyaçlarının karşılanabildiği bir yer olma yanında ruhsal olarak tazelendikleri, moral buldukları önemli bir yer özelliğine sahiptir (Özata, 2010:7).

Yiyecek içecek işletmeleri, başka bir tanımlamada bir gıda işletmesi olarak ifade edilmektedir. Bu konuda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı tarafından 2011 yılında Gıda İşletmelerinin Kayıt ve Onay İşlemlerine Dair Yönetmelikte yer alan gıda işletmeciliği kavramı ile tanımlar bölümündeki toplu tüketim yerleri ifadesinde; gıda maddelerinin doğru olarak işlenerek, üretildiği, aynı mekânda tüketildiği bir yer olarak gıda işletmelerinin de yiyecek içecek işletmesi olarak değerlendirilmesini doğrular niteliktedir (Yılmaz vd., 2017:79).

2.1.1. Yiyecek içecek işletmelerinin özellikleri ve önemi

Yiyecek içecek işletmelerinin tedarik, üretim ve hizmet süreçlerinde ortaya çıkabilen bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu işletmeler yeme içme ihtiyaçlarının yanında fiziksel ve psikolojik gereksinimlerin karşılanmasına da katkı yapabilmektedir. Bunların gerçekleşmesinde başta çalışma şartları ve yapısı olmak üzere işletmelerin özellikleri de önemli bir etki yapmaktadır. Bu doğrultuda yiyecek içecek işletmelerinin temel özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Çınar, 2004:4-5):

- Müşterilerden gelen farklı taleplere göre ürün üretimi ve sunumu için çeşitliliğin sağlanması gerekir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde emek ve malzeme yoğunudur. Bu işletmelerde ürün hazırlama sürecinden sunum sonrasına kadar bazı aşamalar vardır. Aşamaların sorunsuz olarak sürdürülebilmesi için pek çok kişi emek harcamaktadır. Bunun yanında ürün çeşitliliği için gereken malzeme sayısı da artmaktadır. Bunlar yiyecek içecek işletmelerinin yapısının emek ve malzeme bakımından yoğun olduğunu göstermektedir (Solmaz ve Solmaz, 2019:1466).
- Yiyecek içecek işletmelerinin örgüt yapısı daha farklıdır. Bu işletmelerin farklılığı da örgüt yapısından kaynaklanır. Bağımsız bir yiyecek içecek işletmesinde işletme sahibi sorumlu iken, konaklama tesisine bağlı bir işletmede yiyecek içecek müdürü sorumlu olabilmektedir.
- Bu işletmelerde yiyecek içecek odaklı ürünler sunulmaktadır. İşlenmiş ya da yarı işlenmiş olan farklı boyutlardaki ürünler işletmelerde hizmete hazır duruma getirilir. İşletmeler aynı zamanda sosyal ortam, iletişim gibi çeşitli ihtiyaçların giderilebileceği bir mekân konumuna getirilebilmektedir.
- Yiyecek içecek işletmelerinde menü planlaması önem arz etmektedir. Menü planlama süreci, yiyecek içeceklerin üretilerek satışının yapılmasına yönelik faaliyetleri kapsar. Bu süreçte yiyecek içeceklerin uyumlu şekilde sıralanması, menüdeki ürün kalorilerinin belirtilmesi, modern görünümlü menülerin hazırlanması, menüdeki yemeklerin servis sırasına uygun dizilmesi gibi pek çok unsur özenle planlanmalıdır (Özkaya ve Cömert, 2019:173).
- Yiyecek içecek işletmelerinde farklı tipte pek çok müşteri için hizmet verilmektedir. Dolayısıyla farklı tipteki isteklerin farklı tipte müşteri portföyünü oluşturmaktadır.

Emek ve malzeme yoğun işletmelerde fazla çeşitliliğin olması, müşterilerde farklı taleplerde bulunma isteğini ortaya çıkarmaktadır.

▪ Pek çok kültürde, bayramlarda, törenlerde, festivallerde yeme içme bir araya getirici bir unsur olarak görülmektedir. Diğer bir ifade ile sosyalleşme aracıdır. Dolayısıyla yiyecek içecek işletmeleri sosyal ilişkilerin artmasında bir etki unsuru olabilmektedir (Doğdubay ve Saatçı, 2017).

Beslenme ihtiyacı tüketicilerin günün her saatinde ihtiyaç duyabileceği bir gerekliliktir. Bu aynı zamanda üretilecek ürün çeşidini, miktarını ve zamanını da değiştirebilmektedir. Yiyecek içecek üretim aşaması, eğitimleri ve yeteneklerine göre her türden personelin olmasını gerektirir. Tüketicilerin yaş grubu, cinsiyet, eğitim düzeyi, kültür farklılıklarının olması, yiyecek içecek tercihlerini de etkilemektedir. Aynı zamanda yiyecek içeceğin belirli zamanda bozulma olasılığının olmasından dolayı, koruma sağlamanın gerekliliği, belki de menünün her gün değiştirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinin planlama ve kontrol edilebilirlik bakımından zor olması, bu işletmelerin hizmet sektöründeki diğer işletmelerden farklılığını ortaya koymaktadır (Kanyan ve diğerleri 2016: 191).

İnsanların yiyecek içecek hizmetlerinden beklentileri, eğitim düzeyindeki artışa, sosyal çevreye, yemek kültürünün gelişimine, kültürel etkileşim ve sağlıklı beslenmeye karşı farkındalığın artmasına bağlı olarak farklılık göstermektedir (Markovic, Raspor ve Segaric, 2010: 182). İşletmelerin sunduğu yiyecek içecek hizmetinde öncelikle hizmetten faydalanacak olan müşteriler bakımından önem taşımaktadır. İnsanların modern çağdaki yaşam standardı, bilgileri, görgüleri arttıkça, yaşam şekilleri değişmekte, buna bağlı olarak her şekilde yiyecek içecek hizmetlerinde kalite arayışları ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda yemek masalarında pek çok siyasi ve sosyal konunun konuşulması, bazı kararların alınmasından dolayı yiyecek içecek kalitesi müşteriler açısından rahatlatıcı olmaktadır. Bu durum yiyecek içeceğin lezzeti ve kalitesi yanında, iyi bir servis olmasını da gerekli hale getirmektedir. Bunların sağlanması durumunda müşteri memnuniyeti sağlanabilecek, sosyal ilişkilerinde, aile ilişkilerin de olumlu etkiler yapabilecektir (Aktaş, 2011: 2).

Yiyecek içecek işletmeleri, sahip oldukları ürün çeşitliliğinin yanında sundukları hizmet kalitesiyle sektörde önemli derecede söz sahibi olan işletmeler arasındadır. Konaklama işletmelerinin bünyesindeki yiyecek içecek bölümü konukların her türlü yiyecek içecek

ihtiyacını karşılayan, oda servisi, ziyafet gibi hizmetleri de gerçekleştiren bir bölümdür. Konaklama işletmelerindeki bu bölümler oda gelirlerinin ardından %25-50 arasında bir gelire sahiptirler (Sökmen, 2020:45).

Yiyecek içecek işletmeleri sundukları hizmetlerle tüketicilere hitap eden, yemek üreten fabrikalardır (Türksoy, 2015). Yiyecek içecek işletmelerinin sunduğu hizmetlerin önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaş, 2011:523):

- Yiyecek içecek işletmelerinin kalite seviyesi dolaylı ya da doğrudan insanların üzerinde belirli bir etkiye neden olmaktadır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin sunduğu hizmet, bundan yararlanacak müşteriler bakımından önemlidir.
- Yiyecek içecek işletmeleri, kurum ve işletme bakımından da önemlidir. İşletme, verdiği hizmetten memnun kalan müşterileri işletmeye bağlayarak daha fazla satış yapabilmeyi amaçlamaktadır.
- Yiyecek içecek işletmesi, işletmedeki personel bakımından önemlidir. Ticari işletmelerde personel yüzdeli çalışıyorsa hem aylık gelirlerini artırabilecek hem de hizmetten memnun kalan müşterilerin verdiği bahşişlerin artması söz konusu olacaktır.

2.1.2. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması

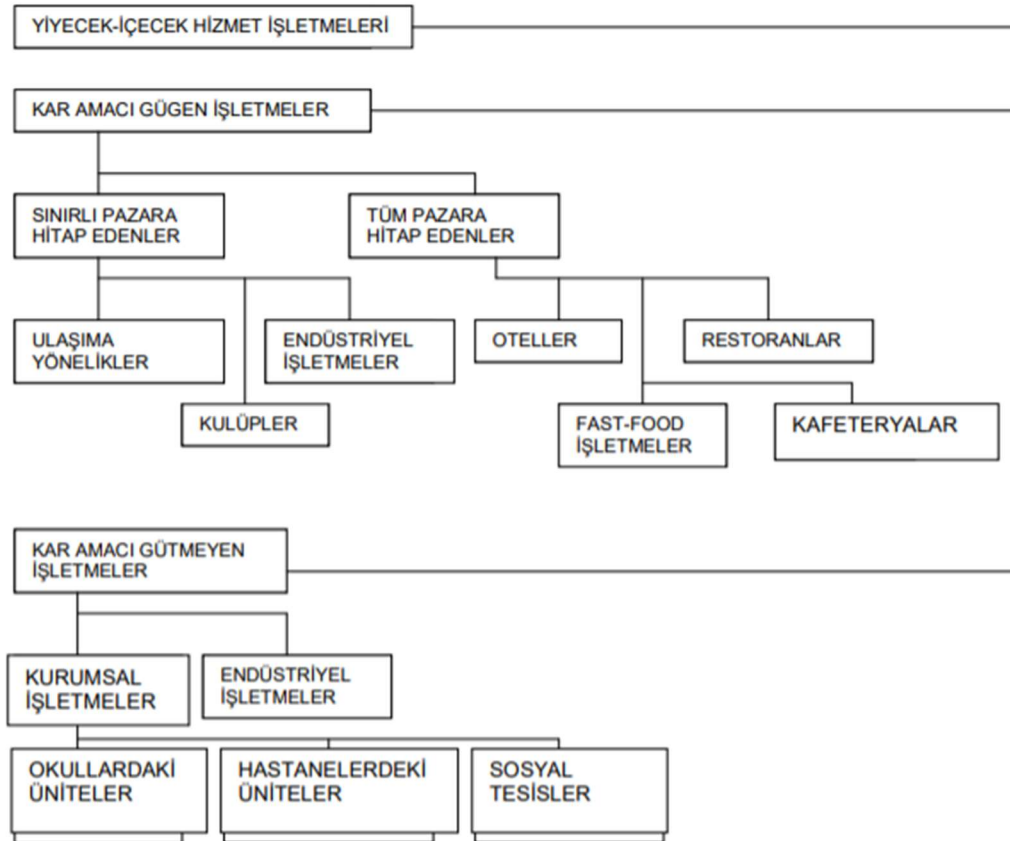
Ekonomilerdeki gelişmeye paralel olarak toplumda ortalama harcanabilir gelir düzeyi artmıştır. Ailelerde çalışan sayısındaki artışla birlikte hane halkının gelir düzeyinin artması, kadınların iş yaşamına dâhil olması gibi etkenler, dışarıda yemek yemeyi güdüleyici hale gelmiştir. Bunun yanı sıra küreselleşmenin etkisiyle yiyecek içecek endüstrisindeki işletmelerin sayısının hızla artması, rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Rekabet nedeniyle işletmeler ürettikleri mal ve hizmetleri rekabet içinde oldukları işletmelerden daha farklı hale getirme gerekliliğini duymuşlardır. Sundukları mal ve hizmetlerin farklılığı ile rakiplerinden bir adım öne çıkabilen işletmelerin karlılığında da olumlu oranda artış olmaktadır. Rakiplerden farklı olmayı sağlayan uygulamalar arasında yenilik uygulamaları bulunmaktadır. Bu uygulama, işletmenin müşterilere rakiplerin ürün ve hizmetlerinden farklı ürün ve hizmetlerin sunulmasını içermektedir (Örücü. Kılıç ve

Savaş 2011). Yemek lezzetinin dışında farklı tecrübe arayışı bulunan müşterilerin artmasıyla yiyecek içecek işletmeleri de kendilerini geliştirmişlerdir. Dolayısıyla dünya genelinde yiyecek içecek sektöründeki standartlar da hızlı bir gelişim göstermiştir (Bucak ve Köse, 2014).

Yiyecek içecek sektöründeki hızlı gelişme nedeniyle sınıflandırma kavramının önemini ortaya koymuştur. Bu sektördeki işletmeler işletme belgelerine, piyasa yapılarına, özelliklerine göre sınıflandırmaya tabi tutulmakta, restoranlar mutfak, menü, bulundukları yer ve restoran düzenlemelerine göre sınıflandırılmaktadır (Bekar ve Dönmez, 2014). Rekabet, hizmet kalitesi, küreselleşme ve çeşitlilik gibi çok sayıda faktörün etkili olduğu yiyecek içecek sektöründe, müşteri memnuniyeti, müşteri taleplerindeki değişim işletmelerin belli kriterlere göre sınıflandırılmasına neden olmaktadır. Yiyecek içecek işletmeleri büyüklüklerine, konumlarına, mülkiyetlerine, hukuki yapılarına, servis şekillerine, faaliyetlerine, pazar paylarına ve yapılarına göre sınıflandırılabilir (Sökmen, 2020:3). Daha genel bir sınıflandırma ile Şekil 2.1’de detaylı olarak görüleceği üzere yiyecek içecek işletmeleri kâr amacı gütmeyen işletmeler ve kâr amacı güden ticari işletmeler olarak ele alınabilmektedir.

Şekil 2.1. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması



Kaynak: (Türksoy, 2015:14)

Kâr amacı gütmeyen yiyecek -içecek işletmeleri

Bu sınıflandırmaya tabi tutulan yiyecek içecek işletmelerinin amacı kar etmek yerine maliyetlerin karşılanması veya düşük kar elde etmek, temel hedefi ise ticari niteliği bulunmayan, kar elde etmek yerine müşterilerin yemek yeme ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlayan işletmelerdir (Kılınç ve Çavuş, 2019:34). Bu işletmelerin ana faaliyet alanı yiyecek ve içecek hizmeti dışında olan işletmelere ve kurumlara destekleyici hizmet verdikleri düşünülmektedir. Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırmasına göre ticari amacı olan işletme, kâr amacı olmayan işletmenin kriterlerine göre sınıflandırılabilir. Örnek olarak, kâr amacı olmayan işletmeler, genelde sınırlı pazara hizmet vermektedir. Bu işletmelerin önemli bir kısmı kamu işletmeleridir (Koçak, 2016:3). Kâr amacı gütmeyen yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırmasında yer alan kurumlar okul ve üniversitelerde, kurumsal işletmelerde, sanayi işletmelerinde, askeri birlikler veya kırsalalarda, hastanelerde bulunan yiyecek içecek birimleri olarak belirtilebilir.

Ticari (kâr amacı güden) yiyecek-içecek işletmeleri

Ticari amaçlı yiyecek işletmesi, bir konaklama işletmesinin bünyesinde ya da bağımsız olarak yiyecek içecek hizmeti veren, hizmetlerinden dolayı kar beklentisi bulunan işletmelerdir. Bu işletmeler kar beklentisini maksimize etmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerde müşterilerin talep ve ihtiyaçları hizmet kalitesinin yüksekliği ve müşteri memnuniyeti olarak şekillenmektedir (Aktaş, 2011:4; Akyol, 2014:11). Kâr amacı güden ticari yiyecek içecek işletmeleri pazarın tümüne ve sınırlı pazara hitap eden şeklinde iki grupta değerlendirilmektedir. Pazarın tümüne hitap eden işletmeler, bağımsız restoranlar, konaklama işletmelerindeki yiyecek içecek bölümü, fast-food restoranları, publar ve kafeler gibi işletmeleri kapsamaktadır. Restoranlar ve fast-food restoranları bu işletmeler arasında en büyük payı almaktadır. Sınırlı pazara hitap edenler ise, kulüpler, kara, deniz ve hava taşıtlarında seyahat eden müşterilere hizmet sunan işletmeler, personel ve kurum ihtiyacına göre sözleşmeli olarak yiyecek içecek hizmeti veren endüstriyel işletmeler, toplantı, ziyafet gibi etkinliklerde faaliyet gösteren catering işletmeleri olarak gösterilebilir (Akdağ, 2008:54). Toplu yemek hizmeti sunan catering işletmeleri, açılış kokteyli, ziyafet, iş toplantısı, düğün gibi organizasyonlarda hedef kitleye yönelik olarak her defasında farklı

menü avantajı ile yemek içme hizmeti vermektedir. Bu işletmelerin bir kısmı sanayi kuruluşlarında çalışanlar için de yeme içme hizmeti vermektedir (Koçak, 2016: 8- 11).

Ticari yiyecek içecek işletmeleri nitelikleri, ölçekleri, hukuki yapıları, türleri aşağıdaki şekilde ele alınabilir.

Nitelikleri

Ticari yiyecek içecek işletmeleri ölçekleri, sahiplik durumları ve hukuki yapılarına göre kendi aralarında sınıflandırılabilir (Kılınç ve Çavuş, 2019:14). İşletmeler yapılanma ve mülkiyet bakımından ise, mülkiyetleri özel kuruluş ve kişilere ait olanlar, devlete ait kamu işletmeleri ile mülkiyetleri karma olanlar şeklinde de sınıflandırılabilir (Türksoy, 2015:7). Ticari amaçlı işletmeler aynı zamanda müşterilere sağladıkları ek hizmet ile ikincil bir faaliyeti de yürütebilmektedir. Örnek olarak, büyük mağazalar, alışveriş merkezleri, tiyatro ve film salonları gösterilebilir (Koçak, 2016:4).

Özel mülkiyet kapsamında yapılan bir başka sınıflandırma ise, bağımsız ve zincir işletmeler şeklinde faaliyeti bulunan yiyecek içecek işletmeleridir. Herhangi bir zincir işletme ile bağlantısı olmayan bağımsız işletmeler, belli kişi veya kişilerce işletilmektedir. Bağımsız işletmeler, düşük sermaye ile kurulabilmesi, yiyecek içecek alanında girişimde bulunabilecek kişilerin olması nedeniyle kurulmaktadır (Sökmen, 2020:6). Zincir işletmeler ise, ana faaliyet konusu yiyecek içecek hizmeti olan, büyük bir yapı içerisinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerdir. Bu işletmeler zincirde yer alan işletmelerle birlikte belirli standartların yerine getirilmesi ile yükümlü olurlar (Yılmaz, Ö., Yılmaz, Y. ve Yılmaz, Ö.) 2013:51).

Ölçekleri

Kâr amaçlı yiyecek içecek işletmelerinin kapasiteleri bakımından küçük, orta, büyük ölçek olmak üzere üç grupta ele alınmaktadır. Bu işletmelerde kapasiteyi belirleyen ise masa sandalye sayısı ve kuver sayılarıdır. Bu alanda yapılmış çalışmalarda, işletmelerin kapasite ölçeklerine ilişkin net bir aralık hususunda görüş birliği bulunmasa da büyük ölçekli işletmelerde 100 masa sayısı, 400'ün üzerinde sandalye sayısı olduğu, orta ölçekli olanlarda

20-100 arası masa sayısı, küçük ölçekli işletmelerde ise 20'nin altında masa sayısı olduğu belirtilmektedir (Kılınç ve Çavuş, 2019:15).

Yiyecek içecek işletmeleri bir başka ayrıma göre, büyük ölçekli ve orta- küçük ölçekli işletmeler olarak değerlendirilmektedir. Masa sayısı 101, sandalye sayısı 400 ve üzeri olanlar büyük ölçekli işletmeler, bu sayıların altındakiler ise orta- küçük işletmeler olarak nitelendirilmektedir (Türksoy, 2015:7).

Hukuki yapıları

Yiyecek içecek işletmeleri turizm işletme belgeli ve belediye belgeli işletmeler olarak faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Turizm işletme belgesi, Bakanlık tarafından turizm sektöründe faaliyette bulunan turizm işletmelerine verilmektedir. Turizm belgesine sahip olmayan yiyecek içecek işletmeleri ise, mahalli idareler tarafından belirlenen koşullar çerçevesinde genel ve özel şartlara göre sınıflandırılmaktadır. Belediye işletme belgesi bulunan yiyecek içecek işletmelerde denetim ve fiyatlandırma belediyeler tarafından yapılmaktadır (Türksoy, 2015:7).

Türleri

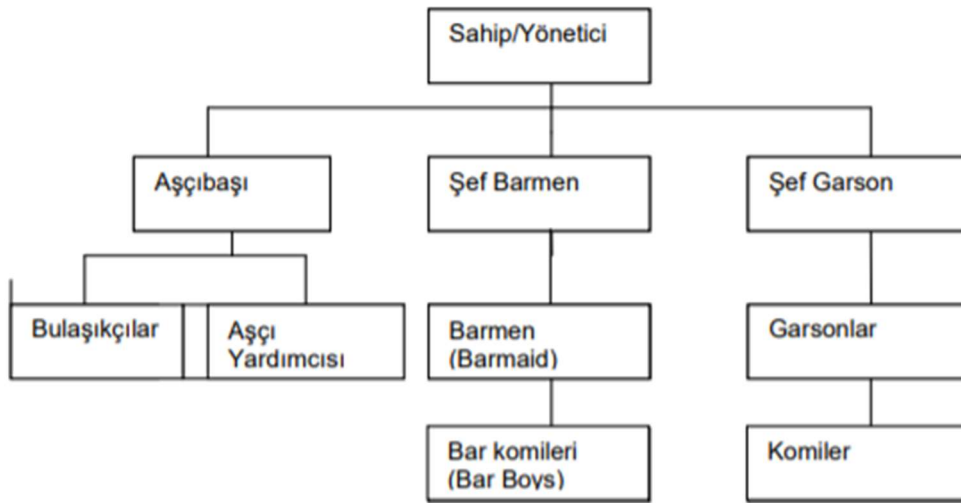
Restoran ve lokanta işletmeleri: İlk ortaya çıkışı 16. yüzyıl olan restoran kelimesi, insanların tükettiği enerjiyi geriye kazandıran, iyileştirici özelliğe sahip baharatlı bir yemek anlamına gelmekteydi. Restoran kelimesinin anlamı 18. yüzyılla birlikte değişim göstermiş, et suyu, kırmızı et ve çikolata karşılığına gelen bir anlam yüklenmiştir. Daha sonra 19. yüzyılla birlikte restoran kelimesi, güçlendirici gıdalar satan dükkân anlamında kullanılmaya başlandı (Bingöl, 2015:26). İlk modern restoranın açılması 1765 yılında Paris'te gerçekleşmiştir. Boulanger adlı kişi müşterilere beyaz sosta ve ağır ateşte pişirilen koyun bacağından yapılan çorbayı sunmuş ve çorbanın, insanların kendilerini yenilediğini, sağlıklı kalmalarını sağladığını ve canlılık verici özellikte olduğunu ileri sürmüştür (Yıldız, 2019:20-22).

Yiyecek içecek endüstrisinin oluşması ve gelişimi bakımından restoranların ortaya çıkması önemli bir adım olarak kabul edilebilir. Restoranlar, kar elde etme amacıyla sosyal ve refah

hizmetleri içeren pek çok parametre ile belirtilmektedir. Restoranlara ilişkin tanımlamalarda ticari niteliği ve rekabet gücünün yüksek olması nedeniyle bazı karmaşıklıklar ortaya çıkabilmektedir (Lawson, 1994:2).

Yiyecek içecek hizmeti veren restoran gibi işletmeler, insanların yeme içme gereksinimlerini karşılayan, yiyecek içecek üretimi yanında kaliteli hizmet ile birlikte hoş vakit geçirmelerini sağlayan ticari amaçlı işletmelerdir (Şengül ve Türkay, 2015:2). Diğer bir tanıma göre, restoran işletmesi özellikli, alakart, tabldot yiyecek içecek sunan, buna uygun servis çeşitliliği sağlayan, insanların yeme içme gereksinimlerini karşılayan tesislerdir (Sarışık ve Özbay, 2019). Diğer bir tanımda ise, yiyecek ve içeceklerin hazır hale getirildiği ve tüketicilere sunulduğu, ihtiyaca göre yemeklerin tüketiciler tarafından götürülebildiği, dışarıya servis olanağı da sağlayan mekânlardır (Zencir, 2017:1). Şekil 2.2.'de küçük bir restoranın organizasyon şeması görülmektedir.

Şekil 2.2. Küçük bir restoranın organizasyon şeması



Kaynak: (Koçak, 2016)

Yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan araştırmalarda restoranların önemi ortaya konmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerine yönelik yapılan tanımlamalar ve sınıflandırmalar genelde restoranların türleri ve işlevleri üzerinden yapılmaktadır. Türk Dil Kurumu (2019), restoran kelimesini lokanta ile eş değer olarak göstermektedir. Yapılan araştırmalarda restoran ve lokanta terimleri bazı durumlarda eş kelimeler olarak kullanılabilir. Lokantalar daha uygun fiyatla, genele hitap eden yemek satış yeri olarak, restoranlar ise daha

özenli ve ayrıntılı hizmet sunan, teması, atmosferi, çalışanları ile belirli bir konfor içinde hizmet sunan işletmeler olarak da ifade edilmektedir (Zencir, 2017:3).

Çizelge 2.1.'de gösterildiği üzere, yiyecek içecek işletmeleri içerisinde faaliyet veren restoranlar, yapılarına, yasal yükümlülüklerine, büyüklüklerine, servis şekillerine, diğer restoran türlerine göre beş grup altında ele alınmaktadır (Denizer, 2012).

Çizelge 1. Restoranların sınıflandırılması

Yasal Yükümlülüklerine Göre Restoranlar
Kültür ve Turizm Bakanlığı'na Bağlı Restoranlar -Birinci Sınıf Restoranlar -İkinci Sınıf Restoranlar Belediye belgesi bulunan restoranlar
Büyüklüklerine (Kuver sayılarına) Göre Restoranlar
Küçük Restoranlar (50 ve altı kuver sayısı) Orta Büyüklükte Restoranlar (50 ve 100 arası kuver sayısı) Büyük Restoranlar (100 ve üstü kuver sayısı)
Servis Şekline Göre Restoranlar
Self Servis Restoranlar (Kafeterya, Kantin veya Açık Büfe) Hızlı Servis Hizmeti Sunan Restoranlar (Mc. Donald's, KFC, Burger King) Paket Servis Hizmeti Sunan Restoranlar Alakart Restoranlar (Mönüden seçme hakkı tanınan servis düzenine sahip bir restoran çeşididir.) Tabldot Restoranlar (Önceden belirlenmiş olan yemek düzenine göre servis yapılan bir restoran çeşididir.)
Yapılanmalarına Göre Restoranlar
Hava Alanları, Tren İstasyonları ve Otogar Restoranları Ulaşım Araçları Restoranları (Uçak ve Gemi) Üyelerine Hizmet Veren Restoranlar (Kulüpler ve Dernekler) Otel Restoranları Bağımsız Restoranlar Kurum Restoranları (Hastane ve Okul) Endüstriyel İşletmelerde Yapılan Restoranlar (Sanayi ve Fabrika) Alışveriş Merkezlerindeki Restoranlar
Diğer Restoranlar
Aile Restoranları, Bar ve Kafeteryalar Kokteyl ve Ziyafet Hizmet Sunan Restoranlar (Catering Firmaları) Toplu Yemek Servisi Sunan Restoranlar (Yemek Fabrikaları vb.) Etnik Restoranlar (Türk, Fransız, Çin, İtalyan gibi) Spesiyal Restoranlar (Pizzacı, Kebapçı, Köfteci ve Pideci gibi)

Kaynak: (Denizer, 2012:6)

Yiyecek içecek işletmeleri dâhilinde faaliyet gösteren restoranların diğer bir sınıflandırmasına göre, geleneksel restoranlar ve özellikli restoranlar olarak iki grupta yapılmaktadır (Aktaş, 2011:5). Geleneksel restoranlar, ticari amaçlı olarak yiyecek içecek hizmeti veren, zengin ve çeşitli menüleri, farklı servis şekilleri ve pişirme yöntemlerinin kullanıldığı işletmelerdir. Bu işletmelerde menüde bulunan ürünlerin taze olarak hazırda bulunması, ürünlerin müşterilerin seçimine bırakılması önem arz etmektedir. Geleneksel restoran işletmelerine genelde şehirlerin çekiciliği bulunan bölgelerinde ve büyük otellerin bünyesinde rastlanabilmektedir (Aktaş, 2011:5). Geleneksel restoranlar, sadece öğle gibi bir yemek döneminde açık olabileceği gibi tüm gün boyunca da hizmet verebilirler. Bu restoranlar müşterilere cazip gelebilecek dans, müzik gibi eğlence etkinliklerine, iç dekorasyona, çevre düzenlemeye önem verebilir, belirli ulusal bir mutfakta uzmanlaşarak çekiciliklerini üst düzeye çıkarmayı amaçlayabilir.

Özellikli restoran işletmeleri ise, müşterilerin restoranda geçen zamanının azalması, self servis, daha hızlı ve basit yemek üretiminin olması nedeniyle, daha az işgücü gereksinimine ihtiyaç duyulan işletmelerdir. Bu işletmelerin işgücü maliyetleri düşük olduğundan dolayı, ülke genelinde ve şehirlerde zincir işletme olarak faaliyet gösterebilmektedirler. Özellikli restoranlar, ekonomik olarak gelişme göstererek, satış fiyatını daha düşük seviyede tutmak suretiyle cirolarını arttırabilmektedir (Özkoç, 2006: 27). Fast-food restoranları, publar, konaklama işletmeleri bünyesindeki yiyecek içecek birimleri özellikli restoranlara örnek olarak gösterilebilir.

2.2. Yiyecek İçecek İşletmeleri Personellerinin Temel Nitelikleri

Sosyo-kültürel, sosyo ekonomik ve nitelikli çalışan istihdam özelliği gibi önemli işlevleri üstlenmiş olan yiyecek içecek işletmelerinin bunları gerçekleştirebilmesi için personellerinin bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bu işletmelerde istihdam edilecek olan çalışanların sahip olması gereken nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Denizer, Tetik, Akoğlan, Yeşiltaş ve Kozak) 1995:100):

- Yiyecek içecek işletmelerinin müşterileri işletmenin rahat ve temiz olmasını isterler. Çalışanları ise temiz, sağlıklı, iyi giyimli olması, müşterilere karşı iyi bir duruş

sergilemelidirler. Yiyecek içecek işletmelerinde temizlik en önemli olgudur. İşletmelerin personeli de insan psikolojisinden anlamalı, müşteri davranışlarını iyi gözlemlemelidir.

- Yiyecek içecek işletmelerinin personeli dürüst olmalı ve ekip çalışmasına yatkınlığı olmalıdır.
- Yiyecek içecek işletmeleri müşterileri estetiğe önem vermektedirler. Bir sanatçının mesleğini icra ederken gösterdiği zarafet ve incelik benzeri servis elemanı da servis yaparken aynı zarafet ve inceliği göstermelidir. Diğer bir ifade ile servis personeli sanatçı ruhuna sahip olmalıdır.
- Yiyecek içecek işletmelerinin personelleri müşterilere yaklaşımlarında karşı nazik ve saygılı olmalıdır (Denizer ve diğerleri) 1995:100).

Yiyecek içecek işletmelerinin daha iyi hizmet sunmaları için servis personellerinin sahip olması gereken nitelikler ise aşağıda sıralandığı gibi olmalıdır (Demir ve Güzel, 2005:264):

- Yiyecek içecek işletmeleri servis personelinin satış tekniklerini iyi bilmesi gerekir.
- Servis personeli müşteriye neyi satacağını veya servis edeceğini bilmelidir.
- Servis personeli müşterinin ne istediğini, beklentilerinin ne olduğunu ne kadar istediğini, nerede servis istediğini bilmelidir.
- Servis personeli sipariş yöntemini, müşterinin sipariş için hazır olduğu zamanı, siparişin servis şekli, servis ve hesabı ne şekilde karşılayacağı iyi bilmelidir.
- Servis personeli sabırlı ve toleranslı olmalıdır.
- Servis personellerinin konuşması düzgün, ses tonu alçak, diksiyonu güzel olmalıdır. Aynı zamanda en az bir yabancı dil bilmesi tercih edilmelidir.
- Servis personeli daima iyi bir görünüşte olmalı, görgü kurallarını iyi bilmelidir (Yörüköğlu, 1998:46).
- Servis çalışanlarının mesleki bilgisi üst düzeyde olmalıdır. Zira en lezzetli yemeklerin değerini bulması servis ile sağlanabilir. İyi servis yapabilmek için de mesleki bilgi düzeyinin iyi olması gerekir.
- Yiyecek içecek servis personellerini sürekli kendini geliştirme isteği olmalıdır. Her iş alanında olduğu gibi başarının anahtarı olan meslek sevgisidir (Denizer ve diğerleri)1995:101).
- Servis çalışanları dünya gündemini iyi takip etmeli, en az bir yabancı dili bilmelidir.

- Servis çalışanlarının problem çözme becerisi bulunmalı, ikna yeteneği iyi olmalı, etkili iletişim yöntemlerini kullanabilmelidir.
- Servis personelleri sevk ve idare konusunda bilgili olmalı, kar- zarar analizi, maliyet ve mevzuat hususunda bilgi sahibi olmalıdır (Demir vd., 2005:264).

Hizmet alma aşamasında müşterilerin isteği karşılarında sıcak ilişkiler kurabilecek, güler yüzlü kişilerin olmasıdır. Bunun karşılanması ise sadece insan gücüne bağlıdır. Bu nedenle emek yoğun özelliği bulunan yiyecek içecek işletmelerinde en önemli konulardan birisi personel yönetimi olmakla birlikte işletmelerin verimliliğini ve başarısını belirleyen temel unsur da personel yönetimine bağlı olmaktadır (Kozak, 1991; Yavuz, 2007: 46).

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan giderlerinin toplam giderler arasındaki payı ciddi bir orana sahiptir. Bu sektörde talebin esnekliği nedeniyle işverenlerin talebi nicelik ve nitelik açısından tahmin etmesi, taleple doğru orantıda istenen nitelikte ve sayıda çalışan istihdam etmesi giderek zorlaşmaktadır (Demir ve Güzel, 2005: 53).

Bu doğrultuda servis personeli (garson), güler yüz, dürüstlük, iyi iletişim kurabilme gibi bazı kişisel özelliklere sahip olup, servisten önce gereken ön hazırlıkları yapan, işletmeye gelen misafirlerin isteklerine göre siparişlerin geciktirilmeden alınmasını sağlayan, takibini yapan, hoş vakit geçirmeleri için gayret gösteren, istekleri zamanında karşılayan ve misafirin işletmeden mutlu ayrılmasında katkı sağlayan servis çalışanı olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda servis personellerinin bu süreçleri iş ve işletme kurallarına uygun olacak davranış içerisinde olmaları gerekmektedir (Doğan, 2017).

Yiyecek içecek işletmelerinde mutfak, müşteri beklentilerine uygun hizmet sunan ve müşteri memnuniyetine önem vermesi gereken bir bölüm olduğundan, işletme açısından mutfak çalışanları önem arz etmektedir. Mutfak çalışanlarının takım çalışması ve ekip ruhu ile hareket etmesi hem verimliliği arttıracak hem de işlerin düzenli olarak yapılmasına katkı sağlayacaktır (Küçükyaman ve Demir, 2019).

Mutfak yiyecek içecek işletmelerinde en önemli bölümler arasında yer almakta olup, her türlü yiyeceğin hazırlandığı ve pişirildiği, işletmenin yapısına bağlı olarak tüketildiği yer olarak ifade edilmektedir (Değirmencioğlu ve Çiçek, 2004). İşyerinde çalışanların çeşitli

beklentileri ve ihtiyaçlarına göre şekillenen iş tatmini mal ve hizmet kalitesinde başarıyı getiren bir unsur olarak kabul edilmektedir (Mullins ve Christy, 2010). Bu bakımdan yiyecek içecek işletmelerinde istenen hizmet kalitesinin sağlanması bakımından çalışanların iş tatmininin ve motivasyonun sağlanması gerektiği ifade edilmektedir (Yıldırım, 2014).

2.2.1. Yiyecek içecek işletmelerinde nitelikli çalışan istihdamının önemi

Çalışan, belli bir ücret karşılığında işletmeye düşünsel ya da fiziksel emeği ile katkı yapan kişidir (Sabuncuoğlu, 2003: 4). Nitelik genel olarak vasıf kalite şeklinde tanımlanabilir. Daha geniş ifade ile nitelik, bir kişinin devamlı yapmaktan el becerisi kazanması sonucunda oluşan meleke olarak açıklanabilir. Nitelikli çalışan ise, eğitim ve devamlı aynı işi yapmasından dolayı belirli melekeler kazanmış olan kaliteli kişiler olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2003: 5). Kalitenin en önemli ve vazgeçilmez koşulu ise eğitimidir. Kalite hizmet üretmek ve sunmak amacıyla nitelikli çalışanın yetişmesi, her düzeyde planlı, yeterli ve çağdaş eğitimle ilişkilidir (Aydın, 2002:16).

Yiyecek içecek işletmelerinin de yer aldığı turizm sektöründe nitelikli çalışan yetersizliği yöneticiler ve akademisyenler tarafından vurgulanmakta ve bu konuda çeşitli tartışmalar yapılmaktadır. Eğitimli nitelikli çalışanlar ile yüksek kaliteli hizmet verilmesi, sektörde her alanda üretim artışı bakımından önem arz etmektedir (Yüksel, Hançer ve Adak, 2002:533).

Yiyecek içecek işletmelerine gelen müşteri sadece masanın güzel olmasını değil, servis çalışanlarının maharetli servisinden de keyif almayı ister. Bu nedenle işletmelerde eğitimli servis çalışanına önemli görevler düşmektedir (Sökmen, 2011: 95). Müşterilerin isteklerinin karşılanmasında servis çalışanları hayati bir rol üstlenirler. Müşterilerin yemek yemesindeki kilit nokta servis çalışanlarıdır. Bu sektörde yeterli bilgi ve beceriye sahip farklı kademelerde çalışan nitelikli personele, uzmanlığa ve titiz bir çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Erdoğan, G., 2002: 35).

Emek yoğun üretime dayalı olan yiyecek içecek sektöründe kaliteli hizmetin kaliteli çalışanlarla sağlanabilmesi, ön koşul olarak kabul edilmektedir (Küçükaltan ve Boyacıoğlu, 2002: 289). Dolayısıyla iyi bir servisi, mesleki sevgisi olan, düzgün fiziki görünüme sahip,

hijyen kurallarına uygun becerikli ve yetenekli kişiler yerine getirebilir (Sökmen, 2011: 68). Ancak servisin mükemmel olması, yemeklerin kötü olmasını tam olarak ortadan kaldıramaz. Buna rağmen servisin kötü olması, işletmenin geleceğine ilişkin olumlu izlenimlerini ortadan kaldırarak, müşterilerin olumsuz izlenimle işletmeden ayrılmasında etkili olabilir (Sökmen, 2011: 95-97). Bu bağlamda işletmelerin türü ne olursa olsun, insan gücüne yatırım yapıyor, çalışanına değer veriyor ise karşılığında rakiplerine göre bir adım önde olacağı belirtilebilir (Aktaş ve Tarcan, 2002: 523). Emek yoğun özelliğinden dolayı yiyecek içecek işletmelerinde insan en önemli kaynaktır. Günümüzdeki yoğun rekabet nedeniyle, çalışanlar işletmenin performansını ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir (Akçay, 2002: 461). Yiyecek içecek işletmelerinde mutfak ve servis olarak iki ana bölüm bulunmaktadır. Servisin arka planında mutfak yer almaktadır. Mutfak genel olarak işletmenin arka ofisi olarak nitelendirilse de mutfak çalışanlarının müşterinin istediği zamanda, kalitede ve lezzette yiyecek çıkarması memnuniyet bakımından önem arz etmektedir. Bu nedenlerden dolayı yiyecek içecek işletmelerinde hem mutfak çalışanlarının hem de servis personelinin önemsenmesi gerekliliği görülebilmektedir.

2.2.2. Yiyecek içecek işletmelerinde servis ve mutfak çalışanlarının sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerinde hizmet sektöründeki diğer işletmelerde olduğu gibi hizmet üretimi ve hizmet sunumu yapılmaktadır. Fakat yiyecek içecek işletmelerinde servisi diğer sektörlerden ayıran özelliklerden biri, hizmetin insan sağlığını yakından ilgilendirmesidir. Bu işletmelerde servis, müşterilerin talep ettiği anda ve gözü önünde belirli kurallara uyularak yapılmaktadır. Bunun yanı sıra servis sunumunu yapan çalışanın düzgün fiziki yapıda olması, temiz ve iyi giyimli, sempatik ve güler yüzlü gibi özelliklerinin bulunması bir gerekliliktir.

Yiyecek içecek işletmelerinde servis bölümündeki işlemler oldukça karmaşık, çeşitli ve sorumluluk yükleyicidir. Servis çalışanları müşteriler tarafından sürekli gözlenir. Bu nedenle servis çalışanları yiyecek içecek ile konularda becerikli, bilgili, titiz çalışmalıdır. Servisin kusursuz olması için ön hazırlık yapmalı, gereken araç gereçlerin bakımını ve temizliğinin kontrolünü yapmalıdır (Yılmaz, 2014).

Yiyecek içecek işletmesinin kendi içinde örgütlenmesi, servisin planlanması, işleri yerine getirecek olan kişilerin yetki, görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, koordinasyonun sağlanması, iş akışının yürütülmesi gibi işlemleri kapsamaktadır. Aynı zamanda uzmanlaşmayı ve iş bölümünü gerektiren başarılı yiyecek içecek servisinin sağlanması için, servis çalışanlarının kendi içerisinde kademelendirilmesi gerekir. Bu şekilde servis çalışanları yaptığı işe, bilgi ve becerisine, mesleki eğitimine uygun unvan alabilir. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan her personelin üzerine düşen görevi zamanında ve yerinde yerine getirmesi ile farklı bölümlerde yürütülen hizmetlerle birlikte daha kaliteli yiyecek içecek servisi yapılabilir (Gürel ve Gürel, 2000).

Yiyecek içecek işletmelerinde servis çalışanlarının kademelendirilmesi için en yaygın olarak modern Fransız rütbelendirme sistemi ve Amerikan rütbelendirme sistemi kullanılmaktadır. Bu sistemler ise Chef De Rang sistemi ile Şef Garson sistemidir (Maviş, 2001:29).

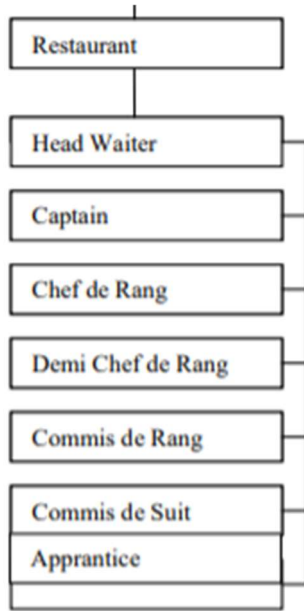
Modern Fransız rütbelendirme sistemi (Chef De Rang)

Modern Fransız rütbelendirme sisteminin basamakları Şekil 2.3'te gösterildiği üzere aşağıdakilerden oluşmaktadır (Maviş, 2001:30):

- Maître d'hôtel
- Chef de service (Servis şefi)
- Chef der rang (Servis elemanı)
- Commis de rang (Servis elemanı yardımcısı)
- Apprenti (Stajyer)

Modern Fransız rütbelendirme sisteminde yiyecek içecek işletmesinde mutfak dışındaki bölümlerden Maître d'hôtel sorumludur. Daha sonra yiyecek içecek bölümündeki en yetkili kişi servis şefi olan Chef de service gelir. Servis şefinin ardından yetki servis elemanı olan Commis de rang'a gelmektedir. Servis elemanının sorumlu olduğu bölümde servis eleman yardımcısı destek verir. Servis eleman yardımcısı olan çalışanların yiyecek içecek alanında 1-2 yıl mesleki tecrübesi olmalı ve otelcilik meslek lisesi mezunu olmalıdır. Bu sistemde son basamakta stajyer olan apprenti yer alır. Bu servis çalışanı henüz otelcilik ve meslek okulları öğrencisi olduğundan, görevi öğrendikleri bilgileri pratiğe dökerek beceri kazanmaktır (Maviş, 2001:30).

Şekil 2.3. Modern Fransız rütbelendirme basamakları



Kaynak: (Yörükoğlu ve Yörükoğlu, 1998:37)

Amerikan rütbelendirme sistemi (Şef Garson)

Amerikan rütbelendirme sisteminde genelde şef garson sistemi ile servis personeli kademelendirilir. Bu sistemde şef garson sorumluluğunda servis sunumunun yürütülmesi daha kolay olduğundan, genelde yiyecek içecek endüstrisinde benimsenen ve kullanılan bir sistemdir. Bunun yanı sıra Chef de rang sistemine nazaran maliyetinin daha düşük olması da şef garson sisteminin tercih edilmesinde etkilidir (Maviş, 2001:31).

Şef garsonun görevleri

- İşletmedeki servis hizmetlerinin yürütülmesi,
- Yiyecek içecek işletmesinde ve servis biriminde çalışanların kurallara uymasını sağlama,
- İşletmenin haftalık çalışma programının hazırlanması, personellerin doğru yerde görevlendirilmesi,
- Servis birimindeki ön hazırlıkların düzenli kontrol edilmesi, servisten önce personelin hazır olmasını sağlama,
- Çevrede yangına neden olabilecek emniyetsiz şeylerin bulunmamasına dikkat etmek,
- Servis öncesinde personelin bilgilendirilmesi, personele nezaret edilmesi,
- Servisin sorunsuz şekilde yürütülmesi, misafirlerin karşılanması, masalarına kadar nezaret edilmesi, dilek, istek ve şikâyetleri ile ilgilenmek,
- Servis çalışanlarının kurallar ve yiyecek içecek prensipleri hakkında eğitiminin sağlanması,
- Servis birimindeki malzemelerin kontrolü, eksik malzemelerin tamamlanmasını sağlama,
- Servis personelinin satışların artırılması amacıyla yönlendirilmesi.

Kaptanın görevleri

Büyük yiyecek içecek işletmelerinde hizmet yoğunluğunun daha hareketli olabileceği düşünülerek, servis aşamasında kaptan tarafından müşterilerden siparişlerin alınması, garsonların servisi yapması, verimli bir hizmetin yapılmasını sağlayacağı düşünüldüğünde, bu sektörde kaptan pozisyonuna ihtiyaç olacağı belirtilebilir (Yılmaz, 2014).

Şef garson sisteminde servisin tümü şef garsonun sorumluluğundadır. Yiyecek içecek işletmesi müdürünün sorumluluğu işletmeye karşıdır. Bu sistemde garson ile Chef de rang'ın görevleri aynıdır. Kominin görevleri de Commis de rang ile aynı olmakla birlikte, şef komi komiler arası diyalogun sağlanması ve iş planlamasının yapılması görevleri de bulunmaktadır. Servis çalışanlarının daha verimli olabilmesi, birimdeki yetişmiş personelin sürekliliğinin sağlanabilmesi için sistemdeki garsonluk kademesi önem arz etmektedir. Genelde komi ve şef komi olarak görevini başarılı şekilde yapanların garson olarak görevlendirilmesi daha verimli olabilecektir (Yılmaz, 2014).

Yiyecek içecek işletmelerinin servis bölümünde çalışanların sınıflandırılmasında kullanılan Fransız ve Amerikan sisteminin yanında günümüzde servis çalışanlarının Türkçe olarak isimlendirilmesi yapılmaktadır. Servis çalışanlarının Türkçe isimlendirilmesi ise aşağıdaki gibidir (Koçak, 2016:41):

- Restoran müdürü,
- Restoran müdür yardımcısı,
- Şef garson,
- Garson,
- Şef komi,
- Komi,
- Stajyer.

Yiyecek içecek işletmeleri servis bölümünde çalışanların görevleri ise aşağıdaki gibidir (Koçak, 2016):

- Menünün belirlenmesi amacıyla gereken çalışmaların yapılması,
- Menünün içeriği hakkında bilgi sahibi olmak,
- Misafirlerin karşılanması ve yer gösterimi,
- Misafirlerin menü seçiminde yardıma bulunmak,
- Masa düzeninin sağlanması ve siparişlerin zamanında servis edilmesi,
- Servis sırasında meydana gelebilecek problemlerin çözülmesi ya da problemlerin yaşanmamasına çalışılması,
- Yemek için yapılan rezervasyonların yönetimini yapmak.

Yiyecek içecek işletmelerinde servis bölümü dışında işletmenin arka ofisi olarak görülen mutfak bölümü de bulunmaktadır.

Yiyecek içecek işletmelerinde mutfakta çalışan personel genelde aşçı olarak tanımlanmaktadır. Aşçı gün içerisinde hazırlanacak yiyecekleri belirli bir plan çerçevesinde sahip olduğu bilgi ve becerilerini kullanarak, tüm temizlik kurallarına uygun şekilde hazırlar ve servise hazır hale getirmektedir (Küçükaslan, 2006'dan Doğan 2017). Aşçı genel olarak yiyecek içecek işletmesinde mutfağın sorumluluğunu üstlenen ve mutfağın idaresi ile görevli

olan kişidir. İngilizcede aşçı “Executive Chef”, Fransızcada ise “Chef de Cuisine” olarak tanımlanır. Aşçının mutfakla ilgili mesleki bilgisi yanında yönetim bilgisinin de olması arzulanır. Aşçıbaşı mutfak personelini seçmek, personel arasında işbölümünü yapmak, çalışma programını hazırlamak, mutfakta gereken malzeme siparişini vermek, menüleri hazırlamak, değişiklikleri yönetmek, yiyeceklerin pişirilmesi, servis esnasında gereken kontrollerin yapılması gibi önemli görevleri üstlenmektedir (Kılıçhan, 2020).

Mutfakta da diğer bölümlerde olduğu gibi bir hiyerarşi bulunmaktadır. Her mutfakta bir aşçı başı yanında değişik rütbelere sahip yardımcılar yer alır. Rütbe sayıları mutfağın büyüklüğüne ve önemine bağlı olarak değişir. Mutfak bölümünün ne kadar organize, lüks, gelişmiş ve çağdaş olmasına bakılmaksızın en önemli unsurunun insan olduğu belirtilebilir. Zira mutfağın kalitesini mutfakta çalışan kişilerin özellikleri oluşturur. Küçük mutfaklarda çalışan sayısı 6-7 kişi olurken, orta büyüklükteki mutfaklarda bu sayı 10-15 kişi, büyük mutfaklarda 15-40 kişiyi bulmaktadır. Çalışanlar aşçıbaşı, sıcak aşçıbaşısı, soğuk aşçıbaşısı, ızgara aşçısı, aşçıbaşı yardımcısı, bulaşıkçılar, meydancılar, kasap, pastane şefi gibi rütbelerle mutfak bölümünde görev yaparlar (Kılıçhan, 2020).

2.3. Servis ve Mutfak Çalışanlarının Müşteri Memnuniyetindeki Önemi ve Etkisi

Bir yiyecek içecek işletmesinde müşterilerin girişinden çıkışına kadar yaşadıkları deneyim önem arz etmektedir. Deneyim, anlık düşünsel ya da duygusal olarak meydana gelen, etkisi ise kalıcı olarak oluşan bir durumdur (Güzel, 2012). Tüketici bakımından deneyim, anımsanabilir ve eğlenceli bir durumdur (Oh, Fiore ve Jeoung, 2007: 119). Dışarıda yemek yeme insanlar için bir deneyimdir (Pettersson ve Fjellström, 2007:217). Tüketicilerin satın aldıkları servis ya da servis kalitesi değil, anılar ve deneyimdir (Hemmington, 2009). Yiyecek içecek işletmeleri müşterileri için pozitif bir deneyim sunmadıkları takdirde işletmelerine müşteri gelmeyecektir. Bu deneyim çevresel etmenler, yiyecek ve içecek lezzeti, servis kalitesi, personel, atmosfer ve temizlik gibi faktörlerden etkilenmektedir (Kocbek, 2005: 11-12).

Yiyecek içecek endüstrisinde rekabetin artmaya başlamasıyla birlikte bilinçli tüketicilerin artması gibi etkenlerle yiyecek ve içecek kalitesi, güvenli gıda kavramları ön plana çıkmıştır (Met, 2005:112). Yiyecek içecek işletmeleri tarafından müşterilerin beklentileri ve

ihtiyaçları ile orantılı şekilde kaliteli hizmet ve ürün sunumu, sağlıklı ürünlerin sunumu, müşteri memnuniyetsizliğinin giderilmesi, müşteri güvenliğinin sağlanması gibi sorumluluklar işletmelere aittir (Emiliani ve Stec, 2002).

Yiyecek ve içecek endüstrisinde servis ve mutfak çalışanlarının iş doyumu düzeylerinin beklendiği gibi olması durumunda müşteri memnuniyetine olumlu etki yapabileceği belirtilebilir. Çalışmada diğer bölümlerde iş tatmini ve problem çözme üzerinde durulacaktır. Bu bağlamda ilgili personelde problem çözme ve iş tatmininin nasıl bir etki yapabileceği ortaya konulabilecektir.

3. İŞ TATMINİ

İş tatmini, örgüt ve çalışan bakımından önem arz eden bir kavramdır. Örgütler açısından en önemli değer olan insan kaynağının elde tutulması gerekmektedir. Ancak günden güne değişen ve gelişen zorlu piyasa koşullarında çalışanların iş verimini etkilemesi nedeniyle oluşan tatminsizlik sonucunda işten ayrılmalar olabilmektedir. Bu kapsamda araştırmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatminin önemi işe iş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

3.1. İş Tatmini Tanımı

İş, belirli amaçlar kapsamında işletmede belli sürede oluşan, beraberinde bazı ilişkilerin gelişmesine neden olan ve ücret karşılığında yapılan mal/hizmet üretme çabası olarak tanımlanmaktadır (Sevimli ve İşcan 2005: 56). Bunun oluşması ve gönül tatminliği anlamını taşıyan tatmin kavramı ise, istek ve ihtiyaçların gerçekleşmesiyle elde edilen mutluluk durumu şeklinde ifade edilmektedir (Biçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Doğan, 2014: 100). Çalışanların işlerine yönelik duygularının yansımaları olarak ifade edilen iş tatmini kavramının ortaya çıkması ilk defa 1900'li yıllarda gerçekleşmiş, kavramın öneminin anlaşılması ise 1930-1940'lı yılları bulmuştur (Erşan, Yıldırım, Doğan, O. ve Doğan, S., 2013: 116). İş tatmini kavramının öneminin anlaşılması ile birlikte işletmelerde çalışanların değeri ortaya çıkmış, çalışan motivasyonuna daha fazla önem verilemeye başlanmıştır (Pelit ve Öztürk, 2010: 44). İşletme personellerine günümüzde verilen önem arttıkça, kendilerine

iç müşteriler tanımlanması yapılmaya başlanmış ve iş tatmini kavramı daha fazla önem kazanmıştır. İnsan ve iş arasındaki ilişkinin neticesinde iş tatmini kavramı ortaya çıkmakla beraber, bu kavrama ilişkin alanyazında farklı tanımlamalar bulunmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014: 253). Yapılan çalışmaların bir kısmında iş doyumu olarak geçen iş tatmini kavramının farklı açılardan ele alındığı ve değerlendirildiği görülmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008: 61).

İş tatmini, çalışanların duyguları ve hislerine ilişkin çok boyutlu bir kavram şeklinde tanımlanabilmektedir. İş tatmini, çalışanın işle ya da işle ilgili durumlar ve olaylara ilişkin hissedilen olumlu duyguların düzeyi şeklinde açıklanmaktadır (Adams ve Bond, 2000).

İş tatmini, çalışanın yaptığı bir çalışmanın sonucunda elde ettiği, maddi ve manevi ihtiyaçlarının bireysel hükümleri ile uyuşan ya da uyuşmasına fırsat verdiğini hissettiği duygusudur. Diğer bir ifade ile çalışanın iş için harcadığına inanmış olduğu gayretin neticesinde elde etmeyi hedeflediği para, takdir, prim gibi doyum ve pekiştirme seviyesidir. İş tatmini bir işten elde edilen yararlı, güzel ve iyi sonucun niteliksel ve kalite olarak algılanış şeklinde tanımlanabilir. İş tatmini, kişilerin çalışmalarının farklı boyutlarına ilişkin zihinlerinde tasarladıklarının genel olarak ifade edilme biçimidir. Buna göre çalışmalarından doyum yaşıyıp yaşamadıklarının ve mutluluk duymalarının hesabı şeklinde ifade edilebilmektedir (Aksu, N. 2012: 61).

Hoppock (1935) tarafından iş tatmini kavramının ilk tanımlamasında, çalışanın “çalıştığım işten genelde memnunum” demesi için gereken bedensel, çevresel ve ruhsal faktörlerin tamamı olarak ifade edilmiştir. Bu tanıma göre; iş tatmininin oluşması ve değerlendirilmesinde çevresel, bedensel ve ruhsal koşulların birlikte irdelenmesi gerekmektedir. Olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin tümünün iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Çalışanın çalışırken oluşturduğu yargılar ile yargılarının sonucunda hissettiği duyguların olumlu olması durumunda, bu duygunun iş tatmini şeklinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Başoda, 2017).

İş tatmini ve iş tatminsizliğine neden olabilecek etmenlerin tamamı kişi tarafından deneyimlenir. Bunun neticesinde hâkim olan tek duygu olur. Bu duyguya bağlı olarak çalışanın işe karşı tatmin duygusu ya da tatminsizlik duygusu hissedilebilir. Fakat bu durumların her biri kendi içinde farklı yoğunluklarda oluşabilir. İş tatmini tanımları

değerlendirildiğinde, bu kavramın başlıca üç önemli boyutu olduğu ifade edilebilir (Taşlıyan, 2007).

İş tatmininin ilk boyutu, iş ortamındaki durumların neticesinde oluşan duygusal tepki olması nedeniyle görülemez, ölçülemez, sadece hissedilebilir. İş tatmininin ikinci boyutu ise çevresel koşullara karşı duyarlı ve hassas olmasıdır. Beklentiler ve koşullar değiştiği zaman tatmin olma durumunun da kendiliğinden değişmesi söz konusudur. Üçüncü boyutu ise çalışanların işin farklı yönlerine karşı tutumlarının farklılaşabileceği, buna bağlı olarak işin bütününde tatmin duygusu hissettiği ve hissetmediği boyutların olabileceğidir. Bu bağlamda iş tatminini etkileyen tüm faktörlerin değerlendirilerek, incelenmesi önemli bir husustur (Taşlıyan, 2007).

3.1.1. İş tatminini etkileyen faktörler

Çalışanların örgüt içinde yaşadığı tatmin ya da tatminsizlik durumunu ifade eden iş tatmini kavramı, işe yönelik geliştirilen olumlu hisleri açıklamaktadır. Bu sebeple iş tatmininin istenen düzeye ulaşması durumunda, çalışanın işini, iş ortamında birlikte çalıştığı kişileri etkilediği gibi iş ortamını benimsemesi, birlikte çalıştıklarına sevgi göstermesi mümkün olabilmektedir. Çalışanın işine ilişkin olumsuz tavır sergilemesi durumunda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini bireysel olduğu kadar örgütsel bakımından da önemli bir kavramdır. İş tatminin etkileyen faktörler ise farklı değişkenler bakımından ele alınabilir. Bunları bireysel faktörler, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak üç grupta incelemek mümkündür.

Bireysel faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler, cinsiyet, işyerinde çalışılan süre, din, ruh sağlığı, eğitim- öğretim durumu, zekâ, duygusal zekâ, beklentiler, emekliliğe kalan süre, toplam çalışılan süre gibi değişkenler bakımından ele alınması gerekmektedir (Sönmezer, 2007). Örnek vermek gerekirse, yapılan araştırmalarda genç yaştaki çalışanlardaki iş tatmini seviyesi yaşı büyük çalışanlara göre daha düşük orandadır (Ergül, 2015). Başka bir çalışmada ise, erkeklere göre kadınların iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu

görülmüştür (Somuncuoğlu 2013). Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmalarda ise eğitim düzeyi arttıkça iş tatmininin de arttığı görülmüştür. Ancak bunun sağlanabilmesi için bireylerin eğitim düzeyine uyumlu bir işte çalışmasının gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır (Aydemir, 2013). Eğitim düzeyleri birbirine denk çalışanlarla yapılan bir çalışmada, zekâ düzeyi yüksek olanların diğer çalışanlarla kıyaslandığında iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun zekanın bulunulan ortama uyum sağlama avantajıyla açıklandığı düşünülmektedir (Somuncuoğlu, 2013).

Sosyalliği düşük, kötümser yapıda olan, uyumsuz çalışanların iş tatmini düzeyleri daha düşüktür. Çalışanların yaşama yönelik tutumları iş tutumlarına yansıma yapar. Aynı işyerinde ya da alanda uzun süre çalışan kişilerin iş tatmini de daha yüksek olmaktadır. Çalışanların benzer işi sürdürme zamanının süresi ile yaş arasında bir ilişki vardır. Yaş ilerlese de aynı işte uzun süredir çalışanların, aynı işi yapanların iş tatmini düzeyi artmaktadır. Bir işte tutunamama, sık iş değiştirme durumu ise iş tatminsizliğinin önemli bir göstergesidir (Karatepe ve Tekinkuş, 2006).

İş tatmini ile ilişkilendirilen etmenlerden biri eğitim seviyesidir. Araştırmalarda eğitim seviyesi ile iş performansı ve iş tatmini arasında, eğitim seviyesinin yükselmesiyle artan beklentiler nedeniyle, eğitim seviyesinin düşük olduğu çalışanlara göre iş tatmininin daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. İş performansı bakımından ise eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte çalışanın iş verimi de artış göstermektedir. Bir işin ortaya konmasında zekâ düzeyi ele alındığında, iş tatminine zekâ düzeyinin etkili olduğu görülmektedir. Çalışanlar tecrübelerine ve eğitim düzeylerine uygun mevkilerde olmadıkları zaman kendilerini rahatsız hissettiklerinden dolayı iş tatmininde düşüş görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanın mevcut iş yapma yetisinden ve hedeflerinden farklı pozisyonlarda olması durumunda, çalışanlarda stres ve kaygı düzeyinin yüksek düzeyde olmasından dolayı iş tatmininin azalmasında etkili olabileceği düşünülmektedir (Karatepe ve Tekinkuş, 2006).

Her işe yönelik belirli bir zekâ düzeyi bulunduğundan, her çalışanın benzer işleri aynı düzeyde benimsemesi ve yapması olanaklı değildir. Bu amaçla işe alımlarda işin niteliğine uygun personel seçimi yapılmaktadır. İş tatmini ve zekâ arasında anlamlı bir ilişkinin olmasının yanında, zekâ düzeyine uygun işin yapılıp yapılmadığı açısından, zekânın iş tatmini sürecinde öneminin oldukça yüksek olduğu görülmüştür (Kantar, 2014: 64).

Bireyin tutarlı ve anlamlı özelliklerinin tümü kişilik içerisinde ele alınır. Kişilik genelde durağan yapıdır. Erken yaşlardan itibaren oluşmaya başlayan kişilik zamanla şekillenir. Kişiliğin değiştirilmesi güçtür. Bunlar dikkate alındığında çalışanın kişiliği ile örgüte sağlayacağı katkı, iş tatminini de etkileyecektir. Kendine güveni bulunan öz benliği olan çalışanlar, kendini yeterince geliştirmemiş olan çalışana göre iş tatmini düzeyleri daha yüksek olacaktır (Çalışkan, 2005).

Çevresel faktörler

İş tatminini etkileyen çevresel faktörler arasında işin içeriği, sosyal etkileşim, ücret, çalışma özellikleri gösterilebilir. Çalışanların iş tatmininin daha az sayıda çalışan olan, daha küçük işyerlerinde daha yüksek olduğu görülürken, kalabalık çalışanların olduğu büyük işyerlerinde yönetim tarafından çalışanların taleplerinin görülememesi nedeniyle daha düşük düzeyde olduğu ifade edilmektedir. Büyük işyerlerinde çalışanlar arasında arkadaşlık duyguları ve yakınlığın olmaması da iş tatmini düzeyinin düşük olmasında etkili olabilmektedir (Solmuş, 2004: 189).

İş tatmininin artmasındaki en etkili ve önemli faktör ise ücrettir. Çalışan bakımından ücretin anlamını sadece maddi gelir elde etmek şeklinde algılanmamakta, çalışanın işyerine yaptığı katkıların karşılığı, verdiği çabanın ifadesi şeklinde kabul edilmektedir. Bu bağlamda elde edilen maddi gelirin çalışanın iş tatmini ile yakından ilgili olduğu belirtilebilir. Çalışanın aldığı ücret karşılığında istediğini alamaması, aynı mevkide olan çalışanlardan daha az ücret alması gibi unsurların iş tatminini doğrudan etkilediği görülmektedir. Çalışana tarafından ücretin yüksek ya da düşük olarak algılanması ile çalışanın yaptığı işin karşılığını alması ya da alamamasına ilişkin algısı arasında doğru orantı bulunmaktadır. Bu alanda alanyazında yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, ücretteki artışa paralel olarak iş tatmininin de anlamlı olarak arttığı belirtilebilir. Çalışanlar terfi ve ücret sisteminin adil olduğunu düşündüğü bir örgütte yer alıyorsa işe karşı tutumları da olumlu olur. Çalışanın iş tutumunu almış olduğu ücretin yeterliliği, iş karşılığında alması gereken ücrete olan yakınlığı ile ücretin ihtiyaçlarını karşılayabilme oranı belirler. Aynı zamanda kişinin hizmet verdiği işyerinde ödüllendirilmesi de iş tatminini yükselten bir etkidir (Akalp, 2003).

Örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler arasında yer alan örgütsel faktörler arasında, çalışanın hakları ve yan hakları, yapılan işin niteliği, iş güvenliği ve iş güvencesi, işyeri koşulları, yönetim politikaları, örgütün oluşturduğu algı, örgüt koşulları, örgütteki sosyal çevre, kariyer yolunun olması, verimlilik, esnek mekân ve zaman olanakları, sendika ilişkileri gibi faktörler gösterilebilir (Bingöl 2001; Eren 2001; Sönmezer ve Eryaman 2008; Toker 2007).

İş tatmini için ücret belirleyici unsurlardan en önemlisidir. Ücret, aynı zamanda başarı kriteri ve tanınma bakımından da değerlendirilmektedir (Yoğun, 2014). Fakat ücret kadar önemli olan unsurlardan biri çalışanlar arasında ücretin adil dağıtılmasıdır. Adil ücret dağıtımının olduğuna inanan çalışanlarda iş tatmini artma eğilimi göstermektedir (Keser, 2006). Ücret dışında örgütteki kariyer olanaklarının yetersiz olduğunu düşünen çalışanların iş tatmin düzeyinde de düşme gözlemlenmiştir (Ceylan, 2014). Ayrıca işin yapılış şekline güven duymayan çalışanların güven duyanlara göre iş tatmini düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir (Demirtaş, 2014).

Çalışanların iş tatminin artmasında örgüt iklimi de önemli bir faktördür. Çalışan kendi değerleri ile uyumlu örgütte kabul görmesi ve yardımlaşma olanağı bulunuyorsa, olumlu olarak etkilenecektir. Bu durum örgütte bağlılığın artmasında etkili olacaktır. Çalışma arkadaşları ile iyi geçinen çalışanların örgütteki davranış ve tutumları, diğer çalışanlar ile yöneticilere bakışı daha pozitif olacak, iş dışından da onlarla birlikte zaman geçirme isteği artacaktır. Bu durumun aksi olduğunda, iş tatmini olumsuz etkilenecek, performans, motivasyon ve iş gitme isteği düşecektir (Baş ve Ardic, 2002:72).

3.1.2. İş tatmininin önemi

Bir örgütte çalışanların iş tatmininde düşüş olduğunda, pek çok olumsuzluk yaşanabilir. Bu olumsuzluklar nedeniyle verimin azalması, koşulların kötüleşmesi, çalışma hızında düşme, örgüt içinde bazı sorunların yaşanması söz konusu olabilir (Akıncı, 2002: 3). Bu gelişmeler iş dünyasının sorunlarının artmasına neden olur. Örgütteki çalışanlar, örgüt için yaptıkları katkı ile orantılı şekilde karşılık görür, buna uygun olarak kendilerine muamele edilirse iş tatmini düzeylerinde artış olur. İş tatmini sağlanamamış olan örgütlerde, işten ayrılma oranları artar, aşırı devamsızlık, örgütü ve işletmeye bağlılık oranının düşmesi, iş bırakma

eylemleri, ruh halinde yaşanan olumsuzluklar, kızgınlık, örgüte aidiyetin azalması gibi pek çok durum yaşanabilir (Şimşek vd., 2011: 203). İnsanların pek çoğu zamanının önemli bir kısmını iş ortamında veya işine yönelik faaliyetlerde geçirmektedir (Baran, 2009: 74). Bu sebeple bireylerin iş yaşamında tatmin sağlama ile mutluluğu arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Yılmaz, Keser ve Yorgun, 2010: 103). İş tatmini ve iş tatminsizliğinin gelişimini açıklamak amacıyla pek çok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar kapsamında işletmelerin çalışanlarına bazı manevi ve maddi olanakları sunması ile iş tatminin sağlanacağı ya da sunduğu olanakları ortadan kaldırdığında iş tatminsizliğinin oluşacağını söylemek doğru olmayabilir. Bu bağlamda çalışanlara sadece maddi olanaklar sağlama ile iş tatmininin oluşabileceğini düşünen yöneticiler her zaman başarı sağlamayabilir. Bu bakımdan içeriğinde pek çok psikolojik faktör olan iş tatmininin içeriği ve ölçümü bakımından önemli faktörleri kapsadığı ifade edilebilir. İş tatmininin önemi hususunda kişiler, yöneticiler ve örgütler bazında ayrı değer taşıdığı belirtilebilir.

Kişi için iş tatmininin önemi

İnsanların kişisel yeteneklerini ortaya koyma, işi başarma gücünü gösterme isteği her zaman vardır. İş tatminini sağlamak psikolojik yetkinliği elde etme açısından önem arz eder. İş tatmini sağlanamadığında, bireylerin ruhsal çöküntüye uğraması söz konusu olabilir. Bu nedenle çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmak için verimli çalışabilmeleri, iş performansının üst düzey olabilmesi, iş tatmini ile bağlantılıdır (Bilen, 2008: 160-161). İş tatminsizliği olan çalışanlarda negatif duygulara yönelme yaşanır. Çalışanın yaşadığı olumsuz duygular çalışma gücünü, yaşam standardını, hayata bakışını, fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir. Bu durum çalışanda performans düşüklüğüne, işten soğumaya, işe isteksizliğe, mesleğin geleceğine yönelik olumsuz düşüncelere, devamlı yakınmaya neden olabilmektedir (Karadağ, Sertbaş, Güner, Taşdemir ve Özdemir, 2002: 12).

İş tatminin yüksek olması çalışanın kendine haz vermesine, düşük olması ise çalışanın işinden uzaklaşmasına dolayısıyla işle ilgili uyum sorunları yaşayabileceğine

inanılmaktadır. İş tatmini düzeyi düşük olduğunda, işinden uzaklaşan çalışan kendisini önemli gördüğü işin bir parçası olarak göremediğinden, içinde yer aldığı örgütünden de uzaklaşabilmektedir (Başaran, 1998: 22).

Çalışanların iş seçiminde, işin fiziki şartları, yapısı, işin yapılmasına ilişkin bilgi düzeyi, maddi getirisi, hangi amaca hizmet ettiği, sosyal olanakları gibi durumları ön planda tutmaları, iş tatmininin temelde kişisel ihtiyaçlardan oluştuğu vurgulanmaktadır (Sertçe, 2003: 6-7).

Kişinin hayatında işin ekonomik boyutu yanında psikolojik boyutu da önemlidir. Çalışanların iş tatmininin sağlanması, ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerine olumlu yansımalar yapar. Bu nedenle iş tatmininin bireysel ve toplumsal huzur açısından önemli bir durum olduğu belirtilebilir. İş tatmininin kişi açısından bir diğer nedeni ise iş tatminin düşmesi durumunda kişinin hayattan aldığı tatmini de düşük olacaktır. Çalışanlarda iş tatminsizliği, motivasyon ve moral düşüklüğü, verimliliğin azalması ve sağlıklı toplumsal sürece neden olabilecektir. İş tatmini yükseldiğinde ise olumsuzluklar, devamsızlıklar, işten kopmalar azalmakta, çalışan aynı işte uzun süre kalarak, yeni bir yapılaşma sürecine girmekte ve diğer çalışanlarla birlikte olmaktan memnuniyet duymaktadır (Erkmen ve Şencan, 1994: 143). İş tatmininin yüksek olmasının kişiye faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Saklan, 2010: 44):

- İç huzurun yakalanması,
- İş değiştirmenin azalması,
- Daha düşük iş kazası geçirme riski,
- Aile yaşamını huzurlu devam ettirebilme,
- Stressiz yaşam sürebilme,
- Sosyal ihtiyaçlarını daha rahat karşılama,
- Meslek hastalıklarına yakalanma riskinin düşük olması,
- Örgütsel bağlılığın artması.

Yönetici için iş tatmininin önemi

İşyerinde yönetimde bulunan kişi, belirli bir süreçte belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla işletmedeki koordinasyonu sağlayan, çalışanlar arasındaki uyumu, çalışma

seviyesini düzenleyen, maddi ve manevi ihtiyaçları karşılayan para, malzeme, hammadde gibi üretim için gereken araçları tedarik etmek için düzeni oluşturan ve koordinasyonu sağlayan kişidir (Eren, 2008: 9).

İşyerlerinde alışanların tümünün işletmenin ulaşmayı istediği hedefleri, hedeflere ulaşabilmek için hangi yolun izleneceğini belirleyebilme yetkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle işletmede yönetilenler ile yönetenler olarak tanımlanan iki grup yer alır. İşletme yöneticiliği için bu grupların belirlenmesi önemlidir. İdareci, işletmenin hedeflerini, hedeflere ulaşmak için en doğru yöntemleri belirleme, çalışanın sevk ve idaresi ve sonucun kontrolünü yapmakla yükümlüdür. Yönetici, yapılacak olan işleri belirleyerek, bu işlerin yapılmasını sağlayacaktır (Erdoğan, 1996: 235).

Bir işletmede yapılan planlar çerçevesinde belirlenen hedeflere ulaşmasına yönelik çalışanın iş tatminini sağlama, iş tatmininin st düzeyde tutulması temel işletme amaçları haline gelmiştir. Yöneticilerin başarısı çalışanın başarısı ile aynı doğrultuda olup, çalışanların işletme amaçları çerçevesinde verimli çalışmasına bağlıdır. Yöneticiler için iş tatminin sağlanması temel olarak üç nedeni bulunmaktadır (Sertçe, 2003: 9):

- Çalışanın iş tatmini olmadığında, örgütsel bağlılık düşmekte ve işe devam azalmakta, çalışan iş değiştirme ve işten ayrılma yolları aramaktadır.
- İş tatminin ile elde edilen pozitif davranış biçimleri işletmenin yanında aile ve sosyal çevrede de etkili olmaktadır.
- İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların ruhsal ve fiziksel olarak sağlıkları da iyidir, daha kaliteli yaşamları vardır.

Çalışanın hedefe ulaşmak için özverili davranma düzeyi ve işini özümsemesi işe bağlılık olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmaların pek çoğunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bağlantı belirlenmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarında artma, işgücü kayıplarında ise azalma görülmektedir (Gannon ve Noon, 1971). Çalışanların rgtsel bağlılık seviyeleri yüksek olduğunda, moral ve motivasyonlarını yükseltmek, örgüt planlarına ve hedeflere göre yönetmek daha kolaydır.

Örgüt için iş tatmininin önemi

Örgütlerin çalışanlarının beklentilerini karşılayabildiği takdirde eleman bulmakta zorlanmadıkları, çalışanların süreklilik gösterdiği, tam aksi durumda ise eleman bulmakta zorlandıkları, çalışanların devamsızlıklarının arttığı, verimliliklerinin düştüğü görülmektedir. Dolayısıyla bu durum iş tatmininin örgüt için ne kadar değerli olduğunu göstermektedir (Sertçe, 2003: 6).

İş tatmininin örgütsel sonuçlarına bakıldığında, iş tatmini sağlanamayan çalışanda örgütten ayrılma, devamsızlık, kendinin yetersiz olduğunu hissetme, motivasyon ve uyum sağlayamama, gereksiz ve tutarsız kararlar verme, hata yapma, iş kalitesinde düşüşe neden olabilmektedir. İş tatmini seviyesi çalışanın işine bakış açısı ile işe yönelik düşüncelerinin bir karşılığıdır. Örgütlerde çalışanların iş tatminine önem verilmesinin çeşitli sebepleri vardır. Bu sebeplerin başında herkesin saygı görmeyi ve adil davranılmayı hak etmesi gelmektedir. İş tatmini olumlu davranışların bir yansıması olup, duygusal ruhsal sağlığı etkileyebilmektedir (Rowden ve Conine, 2005: 218).

Çalışanların zamanlarının önemli bir kısmını iş hayatında geçirdiği göz önüne alınırsa, sağlıklarının bundan etkilenmesi önlenemez. Çeşitli boyutları yanında ekonomik olarak zararları bulunan işe devamsızlık, verimlilik, işten ayrılma gibi konular açısından önemlidir. Örgütlerin başarısında şirket karlılığı, müşteri memnuniyeti gibi etkenlerin yanında iş tatmininin de olması, bu kavramın örgütler açısından önemini göstermektedir. Çalışanların beklentilerini karşılayamayan, iş tatminini sağlayamayan, çalışanlarında devamsızlık oranlarının artması, buna bağlı olarak verimliliğin düşmesi, örgütler için iş tatmininin önemini ortaya koymaktadır (Aksu, M. 2002: 113).

Çalışanların iş tatmininin sağlanması yanında örgütlerin diğer amacı kendi tatminlerinin sağlanmasıdır. Örgütsel etkinlik, çalışan ve örgüt ihtiyaçlarının karşılanması, çalışan ve örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile sağlanabilir. İş tatmininin örgüt açısından diğer bir önemi ise, bunun örgütsel bağlılığa etkisidir. İş tatmininin azalması ile örgütsel bağlılık azalmakta, buna bağlı olarak işten ayrılmaları ve çalışan verimliliklerinde azalma olabilir (Sertçe, 2003: 8).

İş tatmini ve moral düzeyi yüksek olan çalışanlarda motivasyona bağlı olarak, işletmeye katkı miktarı artabilmektedir. Çalışanlarının yüksek moralli olmalarının örgüt açısından önemi aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Sertçe, 2003: 8):

- Çalışanların çalışma istekleri daha fazla artar.
- Çalışanlar yapmaları gereken işleri daha coşkulu ve enerjik şekilde yaparlar.
- Çalışanlar işletmelerdeki krizlerde daha fazla çaba sarf ederler.
- Çalışanlar görevlerini işbirliği ve uyum içerisinde yerine getirirler.
- Çalışanların işletmeye ve idarecileri bağlılıkları artar.
- Çalışanlar işletmedeki emirlere ve kurallara uyarak disiplinin sağlanmasına katkı yaparlar.
- Çalışanların işe devamsızlıklarında ve işten kopmalarında azalma olur, işgücü maliyetleri azalmaya başlar.

Çalışanın işletmeye uyumu halinde, işletme ve çalışanın verimliliği pozitif olarak etkilenecektir (Hellriegel ve Slocum, 2007). Çalışanın örgüte adapte olması durumunda, çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabullenmesi mümkün olacaktır (Akkoç vd., 2012). Bir çalışanın işyerini benimsememesi, işyerine yabancılaşması, işyeri koşullarından rahatsız olduğunu göstermesi beraberinde pek çok sorunun yaşanmasına neden olabilir. Bunlar arasında verimin asgari düzeye kadar düşmesi, davranışsal bozukluklar, iş bırakma ya da işi yavaşlatma eylemleri, çalışanların arasında uyum bakımından sorunların çıkması gösterilebilir. Örgütlerin bu tür sorunları en alt düzeye indirmek, çalışanlardan yüksek verim elde edebilmek için aşağıdaki gibi farklı yöntemleri uygulamaya başlaması gerekmektedir:

- Çalışanın kapasitesinin açığa çıkarılması ve kapasitesinden tam olarak yararlanılması,
- Birimde görevli çalışanların düzenli olarak belli zamanlarda yer değiştirmeleri, bir işi belli bir sıraya göre yapmaları,
- İş zenginleştirme,
- Güdülenmenin arttırılması,
- Sorunların çözümünde farklı görüşlere başvurulması,
- İş performansının sayısal ve nitelik olarak iyileştirilmesi ve kazanımlarda artış sağlanması,
- Örgüt üyelerinin arasındaki duygusal desteğin en üst düzeye çıkarılması,

- Örgütün hedeflerini benimseme, hedeflere bağlılığının sağlanması gibi yöntemler uygulanabilir.

Çalışanın örgütün hedeflerini benimseme düzeyi hedeflerin gerçekleşmesine yaptığı katkı ile doğru orantılıdır. Örgütteki gruplar arasındaki dengenin sarsılması, işte yavaşlama gibi aksaklıkların çözümlenmesi ile etkinlik ve verimliliğin artması sağlanabilecektir. Aynı zamanda yöneten ve yönetilenler arasındaki beklentilerin karşılanması, örgütün devamlılığına katkı yapacaktır (Erdoğan, 1996: 16).

3.1.3. İş tatmininin sonuçları

Çalışanların işlerinden memnuniyet derecesi iş tatmini kavramı ile ifade edilmektedir. İş tatmini ölçülebilir bir kavram olup, olumlu veya olumsuz neticeleri bulunmaktadır. Bu neticeler çalışanlar ve örgütler bakımından değerlendirilebilir. İş tatminin yüksek çalışanlar işyerindeki arkadaşları ve aile ilişkilerinde daha olumlu davranışlar sergilerler (Türk 2007: 96). Bu alanda yapılan bir çalışmada yaşam tatmini üzerinde iş tatmininin oldukça güçlü bir belirleyici olduğu görülmüştür (Dabke, 2014:1).

Bu alanda 286 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmadan ulaşılan verilere göre örgütsel özdeşleşme ile iş tatmini arasında pozitif ilişki bulunduğu, işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında ise negatif ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. Bu bulgulara göre iş tatmininin yükselmesi ile birlikte örgütsel özdeşleşme artmakta, çalışanlarda işten ayrılma niyeti de azalmaktadır (Çınar, Karcıoğlu ve Akdaş, 2016:132). Aynı şekilde Javed, Balouch ve Fatima, (2014:135) ile Sökmen ve Sezgin (2017:243) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmelerindeki çalışanlarla yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, iş tatmini yüksek olanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. İş tatmini kavramı ile örgütsel vatandaşlık kavramı birbiriyle ilişkilidir. Yapılan bir meta analiz çalışmasında iş tatmini ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Maksic 2016: 17). İş tatmininin yüksek olması çalışanın verimli olmasında da etkili olabilmektedir. İran'da petrokimya şirketi çalışanı olan 125 kişi ile yapılan bir çalışmada verimlilik ile iş

tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Hoboubi, Choobineh, Ghanavati, Keshavarzis ve Hosseini, 2017:67).

Bakan, Büyükbeşe, Ersahan ve Sezer (2014:1476) tarafından mesleki bağlılık ile iş tatmini ve iş performansı ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada iş tatmini ile mesleki bağlılık ve iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre, iş tatmini yükseldikçe iş performansı ve mesleki bağlılık artacaktır.

Ealias ve George (2012:41) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş tatmininin işgörenlerin işleri için ne hissettiğinin göstergesi olabileceği, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık gibi bazı davranışların ön habercisi olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda iş tatmininin anormal çalışma davranışları ile kişilik değişkenleri arasındaki ilişkide etkili rol oynayabileceği belirtilmiştir.

Çetinkanat (2000:3) tarafından ise, iş tatmini olmayan çalışanların işe ilgisinin daha az olacağı, bu çalışanların işe geç gitme ya da hiç gitmeme ve devamsızlık sergileme davranışlarında bulunacağını belirtilmektedir.

İş tatmininin sağlanmasının bireysel boyut dışında örgütsel boyutun da önemli olduğu görülmektedir. İşletmenin devamlılığının sağlanması, ekonomik açıdan güçlü olmasının iş tatmini ile ilişkilendirilmesi mümkündür. İş tatmininin sağlandığı çalışanlarda örgüte bağlılık artış gösterebilmekte ve işten ayrılma niyetleri azalabilmektedir. Buna bağlı olarak örgüt yeni çalışan maliyetinden uzaklaşmış olur. Alanyazın çalışmalarında iş tatmininin genelde devamsızlık, personel devri, örgütsel bağlılık, sağlık, örgütsel vatandaşlık, yabancılaşma gibi kavramlarla etkileşimde olduğu görülmektedir (Erdoğan, İ., 2002).

Devamsızlık

Çalışanların çalışma hayatına yönelik olumsuz düşünceleri, tatminsizlik durumu işlerine karşı bazı tepkilerin oluşmasında etkili olmaktadır. İşe devamsızlık bu tepkiler arasında gösterilir. Her işletme kendine özgü çalışma saatlerine sahiptir. Çalışan belirlenmiş olan zamanda işine gelerek çalışır, belirlenen saatte ayrılır. Çalışan bu zaman dilimlerini

benimsemek ve uymak durumundadır. Çalışanın belirlenmiş zamanda işletmeye gelmemesi, işini aksatması işe devamsızlık şeklinde değerlendirilir (Eren, 2008: 267).

Bir başka tanımlamada ise devamsızlık, çalışanların belirlenen hedefler çerçevesinde işi yerine getirmek amacıyla belirlenmiş zaman diliminde işletmede hazır bulunmaması, işini yerine getirmemesidir (Şahin, 2011: 25). İş tatminsizliğinin üst seviyede olmasından dolayı devamsızlık artmaktadır. İşyerinde doyuma ulaşmayan, mutlu olmayan, iş tatmini az olan çalışanlar bir anlamda devamsızlığı çare olarak görürler. Bu çalışanların motivasyon ve moral düzeyine, iş hızına, üretim kalitesine, belirlenen hedeflere ulaşma süresine olumsuz etki yapmaktadır (Hellriegel ve Slocum, 2007: 58).

İşe devamsızlık genel olarak, işe geç gelme ve erken ayrılma şeklinde ortaya çıkmaktadır (Keser, 2006: 13). Alışkanlık haline gelen işe geç gelme, erken ayrılma şeklinde görülen devamsızlığın düşük iş tatmini belirtisi olarak yaşandığı bilinmektedir. İş tatmini oluşmayan çalışanların planlı devamsızlık yapmasalar dahi devamsızlık yapabilecekleri ortamı değerlendirme eğilimleri olabilmektedir (Karaman, 2010: 97).

Personel devri

Personel devri, istihdam edilmiş olan çalışanların herhangi bir nedenle gönüllü ya da gönülsüz şekilde uzaklaştırılmaları anlamına gelmektedir (Erdoğan, İ., 2002: 2). Diğer bir tanımlamada, personel devri işletmedeki personelin belirli dönemde ölüm, emeklilik, işten uzaklaşma, istifa gibi nedenlerle işten ayrılanların sayısıdır (Şimşek vd., 2011: 394).

İşletmelerde personel devri genelde uzmanlık isteyen işlerde görevli personeller açısından sorun yaratmaktadır. İşletmeye yeni alınacak olan personelin eğitim ve adaptasyon sürecinde verimsiz olması, yeni işinde yapacağı hatalar işletmelere maliyet olarak geri dönmektedir. Aynı zamanda işletmedeki deneyimli çalışanların rakip işletmelere geçmesi, çalışanın sahip olduğu deneyimi ve bilgiyi yeni işletmelere aktarması sonucunda rakip işletme avantajlı konuma gelebilecektir (Demir, 2007: 135).

İş tatmini ile işten ayrılma niyetinin arasındaki etkileşim başarı unsuru ile ifade edilmektedir. İşinde başarılı bir çalışanın çalışmaya devam isteği varken, başarılı olamayan çalışan ise idare tarafından istenmeyerek, işten ayrılması için zorlanmaktadır (Özcan, 2011: 122).

Sağlık

İnsan sağlığına sadece fiziki koşullar zarar vermemektedir. İnsanın sıkıntılı olması, sinirsel sorunlarının olması, stresli olması gibi durumlarda vücudun verdiği bazı fizyolojik tepkiler sonucunda yaşanan çatışmalar ve kısıtlamalarla birlikte beden ve ruh sağlığında bozulmalar olur. Sağlığın bozulması genelde kalp çarpıntısı, ağız kuruluğu, boğaz ağrısı, uyku düzeninde bozulma, sürekli yorgunluk hali, baş ağrısı, aşırı yorgunluk gibi belirtilerle kendini gösterir. Aynı zamanda biyolojik ve organik nedeni olmayan kalp rahatsızlıkları, mide ağrıları, migren, tansiyon sorunları görülebilmektedir (Eroğlu, 2007: 80).

Örgütsel vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, çalışanın örgüt tarafından belirlenmiş yazılı zorlamaların ilerisinde kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapması olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2006: 50). Bu davranış doğrudan ödül beklentisi ile ilişkili değildir. Örgütsel vatandaşlık temelde karşılıksız gösterilen davranışlara, fedakarlığa, sahiplenmeye dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ile iş tatmini arasında ilişki bulunduğu, örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerinde etkili olduğuna ilişkin farklı yaklaşımlar vardır. İş tatmini oluşturan çalışan örgütüne karşı pozitif olmakta, diğer çalışanlara yardımcı olmakta, kendisinden beklenenin üzerinde bir yaklaşım sergilemektedir (Özcan, 2011: 119).

Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin alanyazında çeşitli tanımlamalar yer almaktadır (Uygur, 2009: 12). Yapılan bir tanımlamada örgütsel bağlılık, çalışanın örgütle olan ilişkisinin derecesi ve örgüt üyesi olmaya devam etmeye duyduğu istek şeklinde ifade edilmektedir (Newstrom ve Davis, 2002: 211). Örgütsel bağlılık, çalışanın işletme hedeflerini benimsemesi, örgüt menfaatlerini üstün görerek işini yapması şeklinde de tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanın örgüt tarafından belirlenen hedefleri ve kendi değerlerini benimseme inancı, örgütün menfaatleri ve çıkarlarına göre çaba gösterme

isteğidir. Yapılan çalışmaların pek çoğunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu, iş tatmini yüksek olan çalışanların örgüte bağlılığının arttığı, tatminsizlik yaşayanların ise örgüte zarar verebilecek yapıya sahip oldukları görülmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 148).

Örgütsel bağlılık tanımlamalarında bazı ortak noktalar bulunmaktadır. Çalışanın işletme hedeflerine ulaşması hususunda aşırı istekli olması, kendinden beklenenin üzerinde performans göstermesi bu ortak noktalar arasında yer almaktadır (Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka, 2011: 10). Örgütsel bağlılık genel olarak üç temel ögeyi içermektedir (Chughtai, 2008: 174):

- Örgüt için gereken koşullarda özveride bulunabilme,
- Örgütün hedeflerini benimseme, örgüt değerlerini kabullenme ve inanmak,
- Örgüt içerisinde çalışmaya istek duymak.

Örgütüne karşı özveri ve sadakatle bağlı olan çalışanların, işlerinde daha verimli ve üretken oldukları, sorumluluk duygularının daha yüksek olduğu, performans düzeylerinin yüksek olduğu ortadadır. Çalışanların beklentilerin kaybolmasından dolayı kısa sürede gözden çıkarılmasının örgüt açısından zararlı olacağının anlaşılması ile birlikte donanımlı çalışanlarla beraber olma düşüncesi sonucunda çalışanların örgütsel bağlılığının arttırılması daha önemli duruma gelmiştir (Keser, 2006).

Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramı, örgüt içerisindeki bir grup insanın arasındaki düşük entegrasyon ya da Ortak değerlerin derecesi ya da izolasyon derecesi ile ortaya çıkan sosyal ilişkilerdeki durumdur. İş hayatında yabancılaşmanın etkisinde olan çalışan bunun olumsuz etkisini kendi yaşamında da görmektedir. Dolayısıyla yabancılaşma, kişinin kendi ürününden, özünden, doğal ve toplumsal çevresinden kopması şeklinde ifade edilebilir (Tutar, 2010: 179).

Çalışanın işe karşı yabancılaşma yaşaması durumunda, yaşamdan zevk alma ve iş tatmini de olumsuz etkilenebilir. Çalışanın üretime katkısı azalarak, işletmeye inancı bozulabilir. Çalışanın örgüte aidiyet duygusunun kaybolmaya başlaması ile verim ve üretkenlik hızlı bir şekilde düşmeye başlar. Bu aşamada çalışan çeşitli bahanelerle örgütten uzaklaşmaya

başlayarak devamsızlık yapabilmektedir (Tutar, 2010: 183). Örgütteki şikayetlerin görmezden gelinmesi, tatminsizlikler, keyfi uygulamalar ile bunlara bağlı yaşanan öfke, kıskançlık, düşmanlık hisleri gibi faktörler de yabancılaşmanın nedenleri arasında gösterilmektedir. Çalışan yaşamının büyük bir kısmını işyerinde geçirmekte olduğundan, tatmin düzeyi, bedensel ve ruhsal sağlığı, özel hayatı bundan olumlu veya olumsuz şekilde etkilenmektedir. İşinde yüksek tatmin düzeyi olan çalışan kendini iyi hissetmekte ve mutlu olmakta, tatmin düzeyi düşük olan çalışan ise yabancılaşma yaşamaya daha müsait olmaktadır (Akıncı, 2002: 7).

3.1.4. İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları

İş hayatında zorluklar ve çatışmalarla karşı karşıya kalan çalışanlar savunma dürtüsü ile kendilerini korumaya almak isterler. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların savunma dürtüsü ile benliklerini koruyamamaları durumunda daha güçlü bir tepki göstererek nevrotik davranışlar sergilerler. Bu davranışların bireylere ya da çevreye zarar verebilecek düzeyde olduğu belirtilebilir. Çalışanın kendisi ise sürekli endişeli, heyecanlı, çöküntü içinde ve korkulu bir durumda olur (Urhan, 2014:37). Çalışanın işinden tatminsizliğinin olması, iç dünyasında bazı sıkıntılara neden olur. Psikolojik bakımdan kendini güçsüz hisseder, bilgi tecrübe bakımından da yetersiz bulur. Çalışan daha önce rahat bir şekilde başardığı işleri yapamaz duruma gelir. Kişinin çalışma koşulları ile iş çevresi koşullarından dolayı tatminsizlik yaşaması durumunda işyerine karşı yabancılaşma hissi ve soğuma hissi ortaya çıkabilecektir. Kişinin işine yabancılaşması sonucunda, ücrete bağlı çalışmasından dolayı gereken verim ve üretkenliğe ulaşamayacaktır. Bundan kurtulmak için çabalayan bireyin alternatif iş arayışlarına da girmesi kaçınılmaz olabilecektir.

Çizelge 3.1. İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları ve iş tatminsizliğini azaltacak yöntemler

İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları	İş Tatminsizliğini Azaltacak Yöntemler
İşe Devamsızlık	Oryantasyon
Çatışma	İşin Genişletilmesi
Çalışan Devir Hızı	İş Rotasyonu
	İş Zenginleştirme

Kaynak: (Türk, 2007)

İş tatmininin oluşturulması çalışan ve örgüt açısından istenilen bir durumdur. İş tatmininin oluşturulamaması pek çok olumsuzluğun yaşanmasına neden olabilmektedir. İş tatminsizliğinin örgütsel sonuçları ve iş tatminsizliğini azaltacak yöntemler Çizelge 3.1.'de gösterilmektedir. İş tatminsizliğinin bireysel ve örgütsel sonuçları genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

Beden ve ruh sağlığına etkisi

Yapılan araştırmalarda iş tatminsizliği ile bozuk ruh sağlığı arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Her çalışanda iş doyumsuzluğu farklılık göstermekte, farklı düzeylerde kaygıya neden olmaktadır. Kişide uzun süreli kaygı durumu ise ruh sağlığında bozulmaya sebep olabilmektedir (Başaran, 2008: 269). Araştırmaların sonuçlarına göre, stres, kaygı, panik gibi nedenlerin kişilerde yarattığı rahatsızlıklarda iş doyumsuzluğunun etkili olduğu belirlenmiştir (Türk, 2007: 97).

İş tatminsizliği bireylerde ruhsal sorunlara neden olarak, fiziksel sorunların ortaya çıkışında rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda iş doyumsuzluğunun terleme, mide ağrısı, baş ağrısı, hazımsızlık, iştahsızlık, mide bulantısı rahatsızlıkların oluşmasında etken olduğu belirlenmiştir. İş tatminsizliği bireylerin sağlığını ve uzun yaşamı tehdit edici etkilere sahiptir (Türk, 2007: 97).

İş kazaları ve hata yapma

İş kazaları ya da işte yapılan hatalar işletmelerin yetersizliğinden ya da teknik unsurların uygun olmamasından meydana gelebileceği gibi çalışanların dikkatsizlikleri ve kusurlu eylemleri nedeniyle de meydana gelebilmektedir (Gür, 2006: 169). İş tatminsizliğinin başka bir etkisi de bireylerde konsantrasyon düşüklüğü ve dikkatsizliğe neden olmasıdır. Çalışanının yaptığı işe dikkatini verememesi, işinde hata yapmasına yol açabilmektedir. Bu hatalar nedeniyle çalışanlarda güvensizlik oluşmakta, işletme açısından ise para ve zaman kaybı meydana gelebilmektedir (Türk, 2007: 97).

Devamsızlık

İş tatminsizliğinin sonuçlarından biri de devamsızlıktır. Devamsızlık hem çalışan hem de örgüt açısından önem arz etmektedir. Devamsızlık, çalışanın mazeretli ya da mazeretsiz olarak işe gelmemesidir. Diğer bir ifade ile devamsızlığın nedenine bakılmaksızın, çalışanın yaptığı etkileyebilecek şekilde işten ayrı kalmasıdır (Gür, 2006: 166). Çalışan yaşadığı iş tatminsizliği nedeniyle işini değiştiremiyor ise daha sık hastalanır veya çeşitli nedenlerle sürekli devamsızlık yapar (Telman, Önen ve Özgeldi) 2015:218). Burada çalışanın temel amacı işte geçireceği zamanı mümkün olduğu kadar azaltmaktır. Sürekli olarak bir arayışta olan çalışan, işten kaçma ya da işe geç kalma davranışını göstermektedir (Keser, 2015:100). Bazı çalışanlar da iş ortamlarına ya da işlerine kin duymakta, buna bağlı olarak sinirsel gerginlik, ruhsal çöküntü, monotonluk yaşanmakta ve devamsızlık yapılmaktadır. Bu şekildeki devamsızlıkların önlenmesi için işyerinde uygun sıcaklık, aydınlatma, havalandırma koşullarının sağlanması, rahatsızlık veren gürültüler için tedbirler alınmalıdır. Monotonluğun aşılması için de iş genişletme, iş değişimi, mola sürelerinin ayarlanması, işi bitirme düşüncesinin oluşturulması gibi önlemler alınmalıdır (Üçüncü, 2016: 31).

İşten ayrılma

Yapılan bir çalışmada işi bırakma ile iş tatminsizliği arasında yüksek oranda ilişki olduğu belirlenmiştir. İş tatminsizliği yaşayan çalışanların öncelikli olarak işi bırakmak istedikleri, ilk fırsatta ise işlerinden ayrıldıkları görülmüştür (Vroom, 1964: Başaran, 2008:269). Çalışanın beklentisi kurumdan yaptığı işin karşılığını almaktır. İş tatmini sağlanamadığında ise işi bırakma niyeti gelişir. Dolayısıyla işini sevmeyen çalışanlar işinden uzaklaşır veya işini tamamen bırakır (Öz, 2006: 59). Buna bağlı olarak örgütlerde personel devir hızı yükselir ki bu istenmeyen bir durumdur. Zira çalışanın ayrılmasıyla yerini dolduracak yeni bir çalışanın alınması sürecinde pek çok uygulama gerekmede ve maliyetler artmaktadır. Bunun yanı sıra deneyimsizlik nedeniyle üretim kayıpları, iş kazaları ve hataları örgütün maliyetlerini olumsuz etkilemektedir (Üçüncü, 2016: 32).

İşletmeler açısından çalışanların devamlılığını sağlamak, personel devir hızının düşürülmesi önem arz etmektedir. İşletme amaçlarının verimli ve etkin olarak gerçekleştirmeyi hedefleyen yöneticiler bazı önlemlerle çalışanları işletmeye bağlamayı isterler. Yöneticilerin aldıkları önlemler üç grupta incelenebilmektedir (Mucuk, 2018: 349):

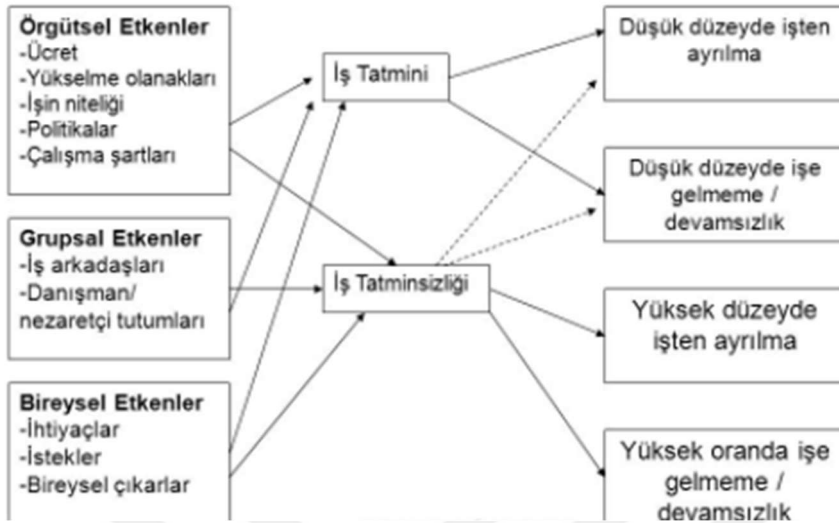
- İktisadi ve mali önlemler kapsamında çalışanları bilgi ve yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmak, prim, maaş, terfi, yükselme gibi olanakların adil uygulanmasının sağlanması,
- Fiziki ve mali önlemler kapsamında işyeri ve iş koşullarının iyileştirilmesi veya bunun için gereken çalışmaların yapılmasıdır. Özellikle çalışma ortamındaki temizlik, havalandırma, ışık, nem, gürültü, ısı gibi etkenler bu iyileştirme kapsamındadır.
- Sosyal ve manevi önlemler kapsamında çalışanların uygun insani ilişkiler kurmasına çalışılmasıdır. Sosyal ortam çalışanların örgüte bağlanmasında önem arz etmektedir. Bu açıdan örgütün sağlayacağı sosyal hizmetler çok faydalı etkiler yapmaktadır (Mucuk, 2018: 349).

Düşük iş performansı

Alanyazında yapılan çalışmaların bir kısmında iş tatminin performansı etkilemesi ile performansın iş tatminini etkilemesi hususunda bir netliğin olmadığı belirtilmektedir. Bir başka çalışmada ise iş tatmininin performans üzerine etki yaptığı görülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre iş tatminsizliği olan çalışanın performansının düşeceği, işini sevenlerin daha iyi performans göstereceği belirtilmiştir (Luthans, 1992; Spector, 2000; Keser, 2015:98).

Yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde iş tatmininin hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli olduğu, iki tarafı da etkilediği görülmektedir. Şekil 3.1.'de iş tatminine ya da iş tatminsizliğine neden olan etkenler ile sonuçları gösterilmektedir.

Şekil 3.1. İş tatmini veya tatminsizliğine neden olan etkenler ve sonuçları



Kaynak: (Özkalp ve Kirel, 2016)

İş tatmini etkin bir yapıdadır. Örgütler çalışanlarının iş tatminlerini sağladıktan sonra bunu göz önüne almalıdırlar. Zira iş tatmini çabuk sağlandığı kadar çabuk yitirilebilir. Örgütlerde çalışma koşullarının bozulması ya da beklenen düzeyden uzaklaşılmasının belirtileri arasında iş tatminsizliği veya iş tatmininin yetersiz olmasıdır (Yenihan, 2014: 174).

3.2. İşletmelerde İş Tatminini Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Bu başlık altında işletmelerde çalışanların iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalardan bazıları ele alınacaktır. Bu uygulamalar manevi değer, stres yönetimi, ödüllendirme, performans yönetimi başlıkları altında toplanmaktadır.

3.2.1. Manevi değer

İşletmelerde manevi değer, çalışanların maddi olarak ödüllendirilmesinden daha fazla önem arz etmektedir. Bu bağlamda uygulama sürecinde çeşitli yöntemler kullanılabilmektedir. Bu yöntemlerin en önemlisi ise eğitim olmaktadır. Çalışmaların sertifikalar ile belgelenmesi, herkesin içinde belge dağıtımını yapılarak personeli kendini değerli hissettirecek şekilde sertifikanın verilmesi, işletmenin çalışana değer verdiğini göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Aynı zamanda üretimde verimliliğin artmasına yönelik çalışmalar yapılarak, çalışanlar için hedeflerin belirlenmesi ve bunları gerçekleştiren çalışanlara plaket ve belge

verilmesi, diğer çalışanların rakip olmasını sağlama suretiyle verimliliğin artmasına katkı yapabilecektir. Burada hedeflerin gerçekçi rakamlar ile belirlenmesi önem taşımaktadır. Hedeflerin kolay aşılabılır olmaması ve aşılamaz olmaması önemlidir. Çalışanlarla sürekli iletişimde olmak, onlara örgütün değer verdiğini hissettirmek gerekmektedir. Çalışanlara yapamayacakları görevlerin verilmesi, kapasiteleri dışında görevlerin oluşturulması doğru değildir. Bu durum çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olarak, işletmenin zarar etmesinde etkili olabilecektir. Sonuçta, iki tarafında hedefledikleri performansa ulaşamaması nedeniyle işten kopmalar kaçınılmaz olacaktır (Ege, 2000: 47).

3.2.2. Stres yönetimi

İş ortamında yaşanan en ciddi problemler arasında stres ilk sıralarda yer almaktadır. Stres yönetiminin doğru yapılması, çalışanların stresten daha az etkilenmesine ve motivasyon kabına engel olabilecektir. Bu sebeple stres kaynaklarının belirlenerek, gereken incelemeler yapılmalı ve stres kaynaklarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önem arz etmektedir (Yin-Fah, Foon, Chee-Leong ve Osman, 2010).

Çalışanların yaşadığı stres sadece işten kaynaklı olmayıp, bireysel ilişkilerden, aileden ya da yakın çevreden de olabilmektedir. Çalışanların iş ortamında yaşadığı stres arttıkça, olumsuz etkileri de aynı oranda artabilecektir. Stres, bireylerde direnme, çekinme, saldırganlık gibi farklı savunma mekanizmalarının oluşmasına neden olabilir. Fiziksel olarak ise madde bağımlılığına, mide sorunlarına, solunum yolu rahatsızlıklarına, uyku düzensizliğine, kaygı sorununa neden olabilir. İş ortamında stresin azaltılmasına yönelik bireyin yapabilecekleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Zaman yönetimi,
- Dinlenmeye yeterli zaman ayırmak,
- Kendine uygun bir spor dalı ile uğraşma,
- Sosyal ilişkilere daha fazla önem verme,
- İleri seviyedeki olgularda hekim kontrollerini yaptırmak.

İşletmelerde çalışanların yaşadığı iş kaynaklı stresin azaltılması amacıyla işletmenin yapması gerekenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Çalışanların görev tanımlarının anlaşılır şekilde belirlenmesi,
- Örgüt içindeki çalışanların tümüne ayırım yapmadan kıymet verilmeli,
- Çalışanlar için takdir ve ödül mekanizması iyi uygulanmalı,
- Çalışanların sportif ve kültürel katılımlarına önem verilmeli,
- Örgüt içerisinde rotasyon yapılmalı,
- Örgüt ortamının düzenlenmesi
- Çalışanların sağlık durumları ile daha yakından ilgilenilmeli.

3.2.3. Ödüllendirme

Ödüllendirme, işyerleri tarafından yoğun olarak kullanılmaktadır. Ancak işletmeler arasında uygulamada bazı farklılıklar olabilmektedir. İşletmelerin bir kısmı prim desteği vererek, bir kısmı ayın elemanı veya ödüllendirme şeklinde uygulamayı gerçekleştirmektedir. Burada kriterlerin doğru uygulanması önem arz etmektedir. Çalışanların tümüne değerlendirme kriterlerinin eşit olarak yansımaya dikkat edilmelidir. Ödüllendirme kriterleri çalışanlara net olarak anlatılmalı, eksik algılamamanın önüne geçilmelidir. Bu uygulama ödüllendirme sisteminin güvenilirliği ve çalışanlar arasında sorunlara yol açmaması bakımından faydalıdır (Karatepe, 2005:75).

3.2.4. Performans Yönetimi

İşletmelerde iş tatminini arttırmaya yönelik uygulamalardan olan performans yönetimi aşağıdaki gibi farklı açılardan ele alınabilmektedir. Bu iş tatmini ve motivasyon bakımından daha doğru sonuçlara neden olabilecektir.

- Organizasyondaki katılımcıların performanslarının değerlendirilmesi,
- Organizasyondaki faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda çalışanların performans yönetimi daha sağlıklı yapılabilir. Bu değerlendirmeler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 87):
- Gelişimin sürekli olması sağlanabilir,
- Örgütün insan kaynağının eğitim ihtiyacı karşılanabilir,
- Yeteneğini ortaya koyamamış olan kişinin açığa çıkarılması,

- Örgüt içinde az çaba gösterenler ile fazla çaba gösterenleri belirleme,
- Örgüt içinde azimli olan çalışanların motive edilmesi, çabalarının farkında olduğunu gösterme,
- Çalışanların ödül ve yükselme hususlarında teşvik edici olması,
- Zam dönemlerinde tüm çalışanlara adil bir zam vermeyi öngörme.

Yapılanların tümünün titizlikle yerine getirilmesi zorunludur. Buna uyulmadığında istenmeyen neticeler alınabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 87).

3.3. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kavramının gelişim sürecinde nedenleri ve sonuçlarına ilişkin geliştirilen bazı kuramlar bulunmaktadır. Alanyazında yer alan motivasyon teorilerinin iş tatmini kuramları olarak da incelendiği görülmektedir. İş tatmininin önemli bileşenleri arasında bulunan motivasyonun iş tatmininin ayrılmaz parçası olduğu kabul edilmektedir (Hanson, 1996:25: Tozkoparan, 2004:153). İş tatminin meydana getiren değişkenlerin motivasyonu da sağladığı belirlenmiştir. Bu değişkenler arasında en önemlileri; beklentiler, gereksinimler ve değerler olarak kabul görmektedir. Araştırmacılar tarafından insan davranışlarının açıklanmasında pek çok motivasyon kuramı ortaya konmuş, bu kuramların örgütsel ortamda değerlendirilmesi durumunda verim ve iş tatmininin, örgütteki insan kaynakları uygulamalarından ne şekilde, nasıl etkilendiklerini açıklamaya da yardımcı olmaktadır (Eren, 2020; 473-526). İş tatminine farklı açılardan bakan kuramlar bulunmaktadır. İş tatminine yönelik temel olarak içerik kuramları ve süreç kuramları olarak iki farklı kuram vardır.

3.3.1. İçerik kuramları

İçerik kuramlarının amacı çalışanların iş tatminini sağlayacak ihtiyaçları göstermeye çalışmaktır. İçerik kuramları, çalışanların belirlenmiş olan ihtiyaçları ya da değerleri örgüt tarafından karşılandığı zaman çalışanın iş tatminini oluşacağını ileri sürmektedir (Başaran, 2008; 216). İçerik kuramları, belirli bir zaman içerisinde bir ya da birden fazla noktayı kapsadıklarından dolayı statik olarak nitelendirilirler. Bu sebeple içerik kuramları güdülenmeyi ya da iş davranışını doğrudan tahmin edememiş olsa da bireyleri işyerinde

güdüleyenlerin anlaşılması açısından önem arz etmektedir (Yüksel, 2003: 122). İş tatminine yönelik kuramları arasında en bilindik olanları ise, Maslow Gereksinme Sıradizini Kuramı, Clayton Alderfer'in ERG (VİG) kuramı ve Herzberg İki Etmenli Güdülenme Kuramı'dır.

Maslow gereksinme sıradizini kuramı

Maslow tarafından ortaya konulan gereksinme sıradizini kuramında ihtiyaçlar temel etmendir. İhtiyaçların itici güç rolü bulunmakta ve çalışanlara ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri amacıyla sunulanlar arasında en iyi motivasyon aracı olmaktadırlar (Werner, 1993; 138). Kişisel ihtiyaçlar ile motivasyon arasındaki bağlantı oldukça güçlüdür. Bireylerin önceliklerini ve ihtiyaçlarını anlamak için Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden yararlanılabilir. İnsanların ihtiyaçları genelde temel ve ikinci dereceden ihtiyaçlar şeklinde iki grupta toplanabilir. Güvenlik ihtiyaçları ve fizyolojik ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar arasında yer alırken, sevgi, saygı, kendini kanıtlama ihtiyacı da ikinci derecede ihtiyaçlar arasında gösterilebilir (Yüksel, 2003: 123).

Şekil 3.2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: (Eren, 2020:32)

Şekil 3.2'de gösterildiği üzere Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, beş ihtiyaç birbirini hiyerarşik olarak tetiklemektedir. Buna göre en alt düzeydeki ihtiyaçlar

karşılanmadan üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanması, kişinin motivasyonun sağlanması mümkün değildir. Fizyolojik ihtiyaçların makul düzeyde tatmin edilmesi durumunda, insan davranışlarının belirleyici bir üst düzeydeki ihtiyaçlar olmaktadır. İnsanlar bu kurama göre ihtiyaçlarını gidermek için davranışlarını yönlendirir ve yoğunlaştırır. İhtiyaçlar önem durumlarına göre sıralanmaktadır (Sweeney ve McFarlin, 2002: 86).

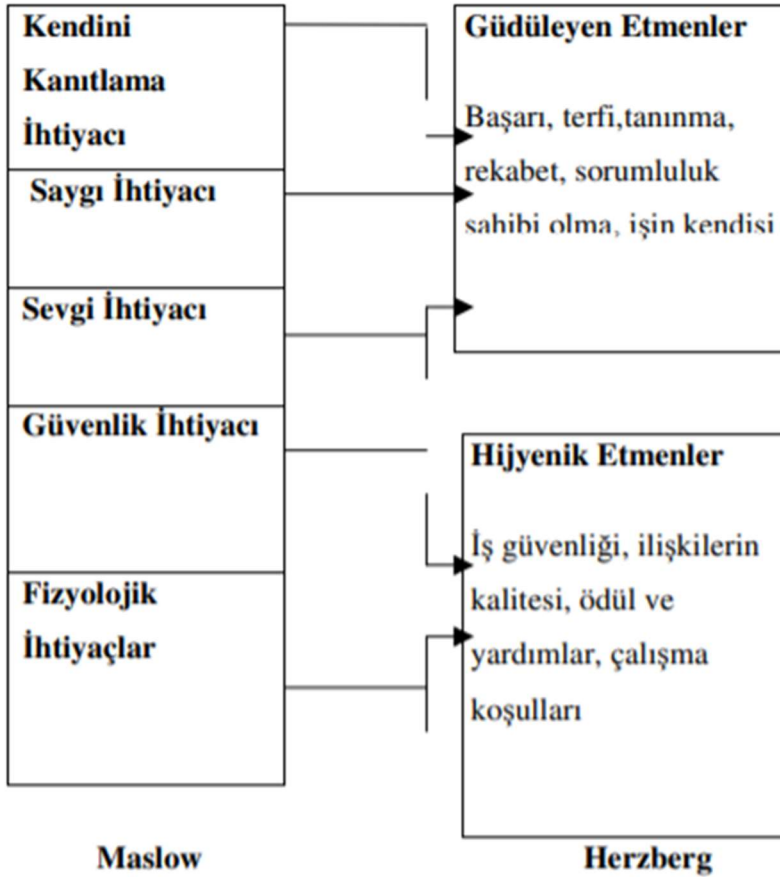
Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, önemini hala kaybetmemiş ve bilinirliği en fazla olan motivasyon kuramı olsa da bazı eleştirilere maruz kalmıştır (Çetinkanat, 2000:11). Eleştiriler arasında bir hiyerarşinin bulunmadığı, uygulanma ve somut sonuçları ortaya koyma bakımından uygun olmadığı, alt düzeydeki ihtiyaçlara yeterince önem verilmediği, kendini geliştirme ihtiyacının çok karmaşık ve bilimsel alt yapının olmaması bulunmaktadır. Eleştiriler arasında özellikle hiyerarşi yapısına yönelen araştırmacılar bazı kişilerin ihtiyaç basamaklarından bazılarına saplandığını ya da bulunduğu basamakta ihtiyacını giderse de üst basamaktaki ihtiyacının güdülenmediğine ilişkin savlar ileri sürülmüş olsalar da Maslow, kişinin daima daha iyiyi isteyeceğini belirterek, ihtiyacın giderilmesi durumunda güdülenmeyeceğini, güdülenen ihtiyacın ise giderilmemiş olduğunu ifade etmektedir (Türk, 2007: 84).

Herzberg ve iki etmenli kuramı

Maslow tarafından geliştirilen kuramın ardından geliştirilen iki etmenli kuram en önemli kabul edilen klasik kuramdır. Çalışanın iş tatmini ya da tatminsizliği hususunda çift etmen teorisi ya da motivasyon- hijyen olarak adlandırılan kuram Helzberg, Mausner ve Syndercan (1959) tarafından 200 mühendis ve muhasebeci ile yürütülen araştırmanın neticesinde oluşturulmuştur (Lu, While ve Barriball, 2005: 212). Helzberg'e göre, çalışanların örgüt içerisinde kalmalarını ve örgütü benimsemelerini engelleyen özendirme araçlarının bazılarında yetersizlik bulunmaktadır (Eren, 2020:32). Maslow'un kuramını geliştiren Helzberg, iki etmenli kuram olarak adlandırdığı tezini yaptığı araştırmalar ile desteklemek istemiştir. Helzberg ve arkadaşları tarafından yapılmış araştırmalar ilk olarak hijyenik koşulları sağlayan etmenlerin iyileştirilmesi gerektiğini, ardından işyerinde çalışma isteğini arttırıcı etki yapabilecek doyumu sağlayan etmenlerin olması zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 87).

İş tatmini konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda Herzberg ve arkadaşlarının ileri sürdüğü çift etmen kuramı önemli bir yer tutmakta, aynı zamanda iş tatmini araştırmalarının gelişimine temel oluşturmaktadır (Lu ve diğerleri, 2005: 212).

Şekil 3.3. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile iki etmenli kuram arasındaki ilişki.



Kaynak: (Sweeney ve McFarlin, 2002).

Şekil 3.3.'te Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ve Herzberg iki etmenli kuramının arasındaki ilişki görülmektedir.

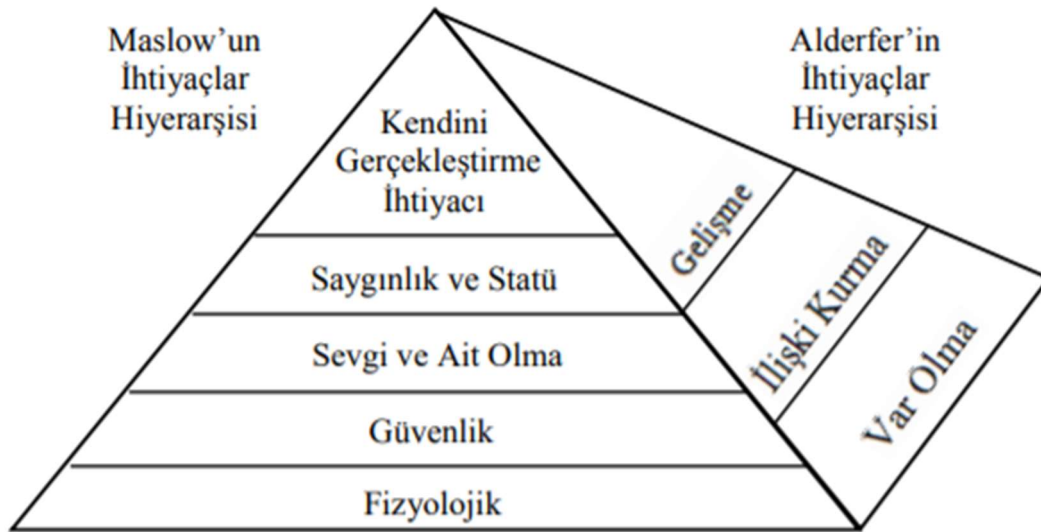
Herzberg tarafından iki basamakta toplanan etmenlerden örgüt içerisinde olması koşuluyla hijyen etmenlerinin iş tatminsizliğini önleyebileceği, bununla birlikte iş tatmininin sağlanamayacağı ifade edilmiştir. Aynı şekilde güdüleyici etmenleri olması durumunda iş tatmininin sağlanacağı, bununla birlikte iş tatminsizliğinin olmayacağını, sadece iş tatmininin olmayacağını belirtmektedir. İş tatminini sağlayan etmenler ile iş tatminsizliğine neden olan etmenler aynı değildir. Örnek olarak, bir akademisyene bilgisayar ve masa verilmemesi iş tatminsizliği oluşturacak, ancak bilgisayar ve masa verilmesi iş tatmini

oluşmasına neden olmayacaktır. Bilgisayar ve masa akademisyen için hijyen etmenlerini oluşturmaktadır. Motivasyon kuramları içerisinde Herzberg'in kuramının en özgün kuram olduğu belirtilebilir. Zira iş tatmininin iş tatminsizliğinin tam aksi olduğu varsayımını test ederek, bunu kabullenmemektedir (Mullins, 2005:485).

Clayton Alderfer ve ERG (VİG) kuramı

Clayton Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramı gibi ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Ancak Alderfer, 5 ihtiyaç basamağını indirgemiş ve 3 ihtiyaç basamağı olarak incelemiştir. Kurama adını veren "Existence (Var Olma), Relatedness (İlişki Kurma) ve Growth (Gelişme)" adlı 3 ihtiyaçtır.

Şekil 3.4. Alderfer ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi.



Kaynak: (Gordon, 1993: 89)

Şekil 3.4'te görülebileceği gibi Alderfer'in kuramına göre, ihtiyaçlar ile güdülenme arasında olan ilişkide var olma ve ilişki kurma ihtiyaçları karşılandığı oranda gelişme ihtiyacı aynı oranda istenecek, ancak gelişme ihtiyacına duyulan seviye karşılandığı oranda tekrar hissedilecektir. Bu kuramın Maslow'un kuramından ayrıldığı en önemli nokta ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bulunulan basamakta ihtiyaçların giderilmemesi halinde alt basamaktaki ihtiyaçların istenme düzeyi daha fazla olacaktır. Nispeten somut ihtiyaçların karşılanması soyut ihtiyaçların karşılanma yerine geçecek, tatminin sağlanamaması durumunda da tatmin

sağlanmış hissi oluşacaktır. Örnek olarak, bir kişinin maddi varlıkları ve statüsü için çevresinde bulunduğu durumda ilişki kurma ihtiyacının karşılandığı kabul edilebilir. Bu Maslow'un kuramını haklı çıkarmaktadır. Zira bu durumda karşılan ihtiyac güdülenmemiş olup, güdülenmiş olsa da karşılanmamıştır (Onaran, 1981: 39). Yöneticilerce Maslow'un kuramı Alderfer'in kuramına nazaran daha iyi bilinmekte, ancak Alderfer'in kuramının bilimsel geçerliliği yüksektir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 194).

3.3.2. Süreç kuramları

İş tatminine yönelik ikinci grup kuramları olan süreç kuramları, bazı güçlerin çevre ile etkileşime girerek kişiyi belli bir davranışı göstermeye nasıl yönlettiğini açıklamaya çalışmaktadırlar. Süreç kuramları, çalışanların iş tatmini nedenlerini ve iş tatmininin nasıl oluştuğunu araştıran kuramlardır. Bunlar iş tatmininin değerler, gereksinimler, algılar, umutlar gibi değişkenleri sınıflandırmaktadır (Başaran, 2008: 218). Çalışanın görevi sırasındaki faaliyetlerini sonucu olan iş tatmini, aynı zamanda çalışanın işine ilişkin değerlerini uygulamasına da neden olmaktadır. Çalışanın çevresi ile etkileşimi de iş tatmini bakımından önem arz etmektedir (Başaran, 2008: 219).

Süreç kuramları aşağıdaki gibi, gereksinme gerçekleştirme kuramı, üç yönlü ilişki kuramı, ilişkili grup kuramı ve uyumsuzluk kuramı şeklinde dört grupta ele alınabilmektedir.

Gereksinme gerçekleştirme kuramı

Schaffer (1953) tarafından iş tatmininin bireyin tatmin edilebilir gereksinimlerinden ne kadarının gerçekte tatmin edildiği ile doğrudan değişkenlik gösterebileceği ifade edilmektedir. Vroom (1964) ise, iş tatmininin bireyin işinden beklentilerinin ne kadarını karşıladığı ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 84). Bu kurama göre, kişi çok istediği veya kendine göre önemli olan şeyi elde ettiğinde tatmin oranı artmaktadır. Kişi istediği veya kendine göre önemli olan şeyi elde edemediğinde ise tatminsizlik yaşamaktadır.

Uyumsuzluk kuramı

Bu kurama göre, kişinin örgüt tarafından tatmin edilmesini umduğu gereksinimlerinden, örgütçe karşılanan kesim çıkarıldığında, açığa çıkan fark ne kadar küçük olursa tatmin o derece yüksek, büyük olursa tatmin de aynı oranda düşük olacaktır. Çalışanın gereksinimleri büyük olduğunda, iş tatmini de aynı oranda düşmektedir (Lawler, 1971; Başaran, 2008). Algılanan farklılık, gerçekleşen farklılığa göre daha önemlidir. Bu bağlamda iş tatmini, algılanan tatmin ile gerçekleşen tatminin arasındaki farktır (Locke, 1969; Tarlan ve Tütüncü, 2001:85).

Üç yönlü ilişki kuramı

Bu kuramda iş tatmini üçgeninin oluşturan ve birbirine nedensel bir bağla bağlı olan, aynı zamanda birbirini etkileyen çaba, ödül, tatmin oluşturmaktadır. Ödül artışı çalışanın performansına olan çabasının artmasına, çaba artışı ise ödül artışına bağlı olup, ödül ve çabanın artması da iş tatmini artışına neden olur. Bu etkenlerin tamamının artması çalışanın performansına bağlıdır. Bu şekilde üçgenin ortasında performans yer almaktadır (Başaran, 2008).

İlişkili grup kuramı

Bu kuramda çalışanın iş tatmininin azalması ve artması, üye olduğu kümenin etkisine bağlıdır. Örgütten elde ettiğini değerlendirme aşamasında çalışan üye olduğu kümenin görüşlerinden etkilenmektedir. Çalışan iş çevresi gereksinimlerini karşılama seviyesini az gördüğünde dahi diğer üyelerin seviyeyi beğenmesi durumunda, iş tatmini seviyesini düşürmemesi mümkün olabilmektedir. Bazı durumlarda ise bunun aksi yaşanabilmektedir. Çalışanın kendi çabasıyla iş tatminini oluşturduğu hissini sağlamış olsa da diğer grup üyelerinin etkisinde kalarak iş tatmini seviyesini düşürebilmektedir. Kuramdaki ilişkili grup kavramı içinde, işletmenin büyüklüğü- küçüklüğü, içerisinde yer aldığı çevrenin kentlik-kırsallık niteliği, etkileyen grup üyelerinin kadın- erkek olması, çalışanın sendikaya üye olup olmaması gibi değişkenler de yer almaktadır (Başaran, 2008).

4. PROBLEM ÇÖZME BECERİLERİ

Problem çözme becerileri, akıl yürütme, kurallara ya da olaylara dayalı yeni sonuçların elde edilmesinde, nesnelerin uygun kategorilerde değerlendirilmesinde etkili olan, aynı zamanda bireylerin yaşamlarını başarılı bir şekilde yönetmesinde gereken becerilerin en önemlileri arasında yer almaktadır (McGillivray, Friedman ve Castel, 2012). Her birey için problem çözme becerisinin pek çok alanda etkili olduğu belirtilebilir. Bireylerin problem çözme performansına ilişkin araştırmalarda genelde bireyin iyi oluşuna ve yaşam kalitesine katkı yapan yordayıcı değişken olarak tanımlanan problem çözme, sosyodemografik ve bilişsel değişkenlerin yordadığı çok boyutlu yapı olarak da ele alınmıştır (Burton, Strauss, Hultsch ve Hunter, 2006; Chen, Hertzog ve Park, 2017; Murphy, Felgoise, Walsh ve Simmons, 2009). Sosyal bir faaliyet olarak değerlendirilen problem çözme becerileri bireylerin yaşamlarının her döneminde dolaylı ilişkili olmaktadır. Sağlıklı bir yaşam sürecinde bireylerin problem çözme becerilerine sahip olmaları önem arz etmektedir. Bu çerçevede bu bölümde problem ve problem çözme kavramları, problem çözme evreleri, problem çözme kuramları alanlarında detaylı bilgilere yer verilecektir.

4.1. Problem ve Problem Çözme Kavramları

Problem kavramı, bir durumun şimdiki hali ve olması gereken hali ya da olması istenen hali arasındaki fark şeklinde ifade edilmektedir (Kneeland, 2001). Bir başka tanıma göre problem, kişinin hedefe ulaşırken karşılaştığı engel karşısındaki çatışma durumu şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte bir problemin bu niteliği kazanabilmesi için düşünmeyi sağlaması gerektiği, kişinin mevcut durumu bir problem şeklinde algılamasının gerekli olduğu belirtilmektedir (Morgan, 2011).

Günlük yaşamdaki problemlerin genelde kişinin önüne çıkan engeller olduğu ifade edilmekte, engellerin herhangi bir sosyal, fiziksel, kişilerarası ya da ekonomik bir durum

olabileceği belirtilmektedir (Adair, 2000). Problem durumunun şüphe duyulan, belirsiz olduğundan, zorluk içeren ilişkileri kapsadığı ifade edilmektedir (Kalaycı, 2001). Problem, kişinin karşılaşmış olduğu zorluk durumudur. Bu durumun problem olarak tanımlanabilmesi için kişiyi rahatsız etmesi, kişinin bunu çözebilmek için istekli olması gerekmektedir (Erden ve Akman, 2014). Her türde problem aşağıda belirtilen üç unsuru ihtiva etmektedir Bingham (2016):

1. Kişilerin ulaşmayı istedikleri belirli bir amaçları bulunmaktadır.
2. Kişi amacına giden yolda engelle karşılaşır.
3. Kişiyi engeli aşmaya teşvik edici içsel bir gerginlik hissedilir.

Kişide herhangi bir rahatsızlığa neden olmayan bir durumun kişi açısından problem olmadığı, kişide rahatsızlığa neden olursa problemin farkına varıldığı ve problemin çözülmesine gerek duyulduğu ifade edilmektedir (Kaya ve Gelbal, 2012). Psikologlar ve eğitimciler problem çözme konusuna 20. yüzyıl başlarından itibaren ilgi göstermeye başlamışlardır. Problem çözme kavramı, istenen amaca ulaşılması için etkili olan davranışları ve araçları seçme ve uygulama olarak ifade edilmektedir (Duman, 2011). Kişi açısından problem çözümünün bir amaç olduğu, çözüm için düşünme sürecinin başlaması ise kişinin problemi fark etmesiyle ile gerçekleşmektedir. Ayrıca problem çözme becerisinin öğrenilmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Bingham, 2016).

Kişi açısından yeni ve bilinmeyen tarafları bulunan engelleme durumu olarak tanımlanan problem çözme için kişinin sarf ettiği çabanın öğrenme bakımından önemli bir süreç olduğu ifade edilmektedir. Problem çözme, öğrenme sürecinde bulunan önemli bir durumdur (Yıldırım, 2016). Pek çok araştırmacı tarafından problem çözme süreci bir öğrenme yöntemi olarak gösterilmektedir (Çırak, 2012; Duman, 2011).

Problem çözme becerisi kişinin yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlarını karşılayabilmesini kolaylaştırmakta, karşılaştığı zorluklar ve engellere çözüm aramasını sağlayarak, kendi bilgi ve becerilerini kullanabilme olanağı sağlar. Problem çözme süreci boyunca kişinin kendisine olan güveni de artış gösterir (Erden ve Akman, 2014). Kişi problem çözme sürecinde hem mevcut bilgilerini kullanır hem de yeni bilgiler ve becerileri edinir (Sönmez, 2011).

Herhangi bir problemin mutlak olarak doğru çözümünün olmadığı, problemlerin bir kısmının belirli yöntemlerle doğru yanıtları, kesin çözümlerine ulaşılabilceği belirtilmektedir. Bu tür problemler tek boyutlu olduklarından, genelde bir doğru yanıt vardır. Bir kısım problemleri çözebilmek için ise çok yönlü ve yaratıcı düşünmenin olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu türden yaratıcı problem çözme, kişilerin günlük hayatta karşı karşıya kaldıkları problemlerin farklılıklarını görmesi, çözümünde alışılmadık çözüm yollarını bulması şeklinde tanımlanmaktadır (Senemoğlu, 2012). Bir diğer tanımda ise yaratıcı problem çözmenin farklılıkları ilişkilendirme, anlama, ilişkilerin farkına varma, yeni fikirleri oluşturma gibi bazı süreçlerden meydana geldiği belirtilmektedir (Üstündağ, 2006). Problem çözme ve yaratıcılık birbiri ile ilişkili olarak kabul edilmektedir. Kişinin problemlere karşı orijinal, yaratıcı ve özgün çözümler üretmesi farklı bakış açılarının, düşüncelerin ortaya konmasını sağlayarak, zengin öğrenme ortamlarının oluşmasını sağlamaktadır (Küpana, 2016).

4.1.1. Problem çözme becerisi

Yaşamı boyunca herkes mutlak olarak çeşitli problemler ile karşılaşabilmektedir. Bunun yanı sıra bir problemin kişiyi ruhsal bakımından olumsuz olarak etkilemesinin temel nedeni problem çözme becerisinin yetersizliğidir. Elias ve Clabby (1992) tarafından problem çözme becerisi kişinin sağlıklı olarak gelişimini tamamlayabilmesi için gereken en önemli özellik olduğu ifade edilmektedir. Bazı kişilerin problem karşısında çözüm arama ve çözüm yollarını uygulama yerine problemin kendiliğinden çözümlenmesini beklediği vurgulanmaktadır (Korkut, 2002). Problemlerin kendiliğinden çözümlenmesinin beklenmesi ise etkisiz problem çözüm yollarının denemesi gibi yeterli olmayan problem çözme becerisinin olduğunu gösterir bir bulgudur denilebilir.

Bir başka tanıma göre çözme becerisi, insan yaşamının genelinde etkisi bulunan, kolaydan zora bütün faaliyetlerde yer alan yaşamsal bir beceridir. Bireyle edindiği beceri ile aldığı kararlarla yaşamını olumlu yönde veya olumsuz yönde yönlendirebilmektedir (Gülşen, 2008:2). Problem çözme, mevcut bir problemin ortadan kaldırılması amacıyla önceden öğrenilmiş bilgi ve becerinin kullanılmasıyla oluşturulan çözümlerin sadece uygulanmasından ziyade farklı çözüm yolları oluşturma ve bu çözüm yollarını geliştirme şeklinde tanımlanmaktadır. Problemlerin ortadan kaldırılma sürecinde zihinsel yetiler

yanında davranışları ve duyguları da barındıran karmaşık bir süreç yaşanır. Bunun yanı sıra problem çözme, kişinin iletişim beceri yeterliliği, özgüveni, karar verme biçimleri, uyum sağlama, sosyal yaşamında ve okul yaşamında kendine karşı geliştirdiği saygı ile ilgili bir durumdur (Korkut, 2002).

Problem çözme becerisizliği iki farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan ilki problem çözme becerisinin bazı nedenlerden dolayı kullanılamamış olmasıdır. Kişi bu durumda yeterli problem çözme becerisine sahip olsa da becerisinin çeşitli nedenlerden dolayı kullanamaz. Diğeri ise kişide problem çözme becerisinin eksikliğidir. Kişi bu durumda problem çözme becerisini öğrenecek kadar bilgi ve deneyime sahip bulunmamaktadır. Bu durumlar kişinin yaşamında davranışsal, psikolojik ve kişilerarası sorunlara neden olabilmektedir (McMurran ve McGuire, 2005). Problem çözme becerisi, çocukluk döneminde ailenin etkisiyle gelişim gösteren ve şekillenen, okul döneminde de gelişim gösteren bir süreci ifade etmektedir (Yıldırım, Hachasanoğlu, Karakurt ve Türkleş, 2011). Bu nedenle bireyin okul döneminde problem çözme becerilerinin geliştirilmesi önem arz etmektedir. Problem çözme, kişilerin problemi tanımlaması ve çözüm yollarını bulma süreçlerinde uyguladıkları bilişsel ve davranışsal bir süreçtir (Hamarta, 2009).

Johnson ve Johnson (2004) tarafından öğrencilerin okullarda sağlıklı olarak iletişim kurmaları, kişilerarası problemlerini etkili şekilde çözebilmeleri için bir program geliştirmişlerdir. Programda yer alana altı aşamada öğrencilerin kişilerarası problemleri nasıl çözebilecekleri açıklanmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Ne istediğini tanımlama aşaması: Öğrencilerden bu aşamada etkili iletişim becerileri ile ne istediklerini açık bir şekilde ortaya koymaları istenir.
2. Ne hissettiğinin tanımlanması aşaması: Öğrencilerden bu aşamada tartışma yaşadıklarında karşılarındaki kişilerin ne hissettiğini anlaması istenir. Ayrıca bu aşamada kendi hissettiklerini de açıkça ortaya koymaları gerekmektedir.
3. İsteklerinin ve hissettiklerinin nedenlerini açıklama aşaması: Öğrencilerin bu aşamada isteklerinin ve duygularının neden kaynaklandığını ifade etmeleri istenir.
4. Tartışma yaşayanın neyi nasıl hissettiği ile hislerinin ve isteklerinin nedenlerinin anlaşılması aşaması: Öğrencilerden bu aşamada tartışma yaşayan öğrencinin isteklerinin ve duygularının nedenlerini öğrenmeleri istenir.

5. Tartışmayı en iyi şekilde çözüme ulaştıracak olan üç plan geliştirme aşaması: Öğrencilerden bu aşamada tartışmada olan herkesin faydasına olacak üç farklı çözüm yolunu geliştirmeleri istenir.
6. Öğrencilerin anlaşması ve en iyi çözüm yolunun seçilme aşaması: Öğrencilerden bu aşamada en uygun olan çözüm yolunu seçmeleri için herkesin ortak şekilde uğraşması istenir.

Problem çözme becerisinin genel olarak herkeste eşit düzeyde olmadığı belirtilebilir. Düşük düzeyde problem çözme becerisi bulunan kişilerin kişilerarası ve kişisel anlamda pek çok zorlukla karşı karşıya kalacağı düşünülebilir. Aynı zamanda her bireyde problem çözme stratejisi de farklıdır. Bireylerin olumlu bir stratejiye sahip olmaları halinde yaşamlarını daha sağlıklı devam ettirebilmeleri, olumsuz bir stratejiye sahip olanların ise yaşamlarında zorluklarla karşılaşabilecekleri belirtilebilir. Bu nedenle olumlu stratejilerin ve problem çözme becerilerinin bireylere kazandırılması önem arz etmektedir (Karabulut ve Ömeroğlu, 2019).

4.1.2. Problem çözme evreleri

Bireyler yaşamları boyunca çözmek durumunda kaldıkları pek çok problem ile karşılaşmaktadır. Karşılaşılan problemlerin çözülmesi insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır (Gerrig ve Zimbardo, 2015). Problemin fark edilmesiyle birlikte bireyin mevcut bilgi ve deneyimlerini problemi çözmek için kullanması gerekir. Bireylerin her biri bu aşamada farklı durumlar yaşar ve çözüme ulaşırlar. Bu durumlar genel olarak problem çözme evreleri olarak tanımlanır. Problem çözme, problemin çözülmesi için mantıksal devamlılığa sahip adımların takip edildiği süreci kapsamaktadır (Kalaycı, 2001). Problem çözme kavramının eğitimde ilk kullanımı John Dewey tarafından yapılmıştır (Kesicioğlu ve Güven, 2014). Günümüzde literatürde bulunan problem çözme aşamalarının John Dewey (2010) tarafından ortaya konduğu ifade edilmektedir. Dewey tarafından oluşturulan aşamalar aşağıdaki gibidir (Sungur, 1997):

1. Problem çözme ihtiyacının duyulması,
2. Problemin tanımlaması,
3. Çözüm için seçeneklerin aranması,

4. Eylemin belirlenmesi,
5. Seçilen eylemin uygulanması,
6. Sonucun değerlendirilmesi.

Bingham (2016) ise, tüm problemlerin etkin bir şekilde çözümlenmesine yarayacak tek bir yöntemin olmadığına işaret etmekte, problem çözme sürecinde kişilerin izlediği aşamaların her problemde farklı olabileceğini belirtmektedir. Bingham (2016) tarafından problem çözme evreleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Problemi tanıma ve problem ile uğraşma ihtiyacının duyulması: Bazı problemler aniden ortaya çıkabilir, bazıları ise günlük akışta yavaş ortaya çıkabilmektedir. Problemlerin bir kısmı da belirsiz durumlar nedeniyle belli bir araştırma döneminin ardından ortaya çıkarlar.
- Problemin anlaşılmasına, ilgili alt problemlerin kavranmaya çalışılması: Problemin tanınmasından sonra problemin niteliği hususunda her zaman yeterli bilgi sahibi olmak mümkün olmayabilir. Güçlüğün anlaşılması ve etkili bir eylem olması bakımından problemin güçlüğüne ve niteliğinin anlaşılması yararlı olabilmektedir. Başka bir ifade ile probleme ilişkin koşulların ve niteliklerin anlaşılması suretiyle problemin gerçek bir problem niteliğinde olup olmadığının anlaşılmasıdır.
- Problem ilişkin veri ve bilgilerin toplanması: Veri toplama aşamasında problem çözümü için gereken her türlü yol araştırılmalıdır. İhtiyaç duyulan yardımın niteliği, probleme ilişkin nasıl bir yardım sağlanabileceği hususunda uygun kaynakların belirlenmesi gerekmektedir. Bu aşamadaki araştırma hem problemin çözümlenmesi hem de problemin daha iyi anlaşılmasına dair görüşlerin kazanılmasına katkı sağlayabilecektir.
- Verilerin belirlenmesi ve düzenlenmesi: Probleme ilişkin olarak toplanan veriler henüz işlenmemiş olan materyallerdir. Bu verilerden problemin sonuçlarına ilişkin olanlar saklanarak, faydalı olmayanların elenmesi ve verilerin düzenlenmesi gerekmektedir.
- Toplanmış verilerle ve problemle ilişkin bilgilere göre olası çözüm yollarının belirlenmesi: Verilerin elde edilmesi ve verilerin düzenlenmesinin ardından olası çözüm yollarının belirlendiği bu aşamada, çözüm yollarının hiçbirinin gözden kaçırılmaması ve en uygun çözüm yolunun seçilmesi gerekmektedir.

- Çözüm şekillerinin değerlendirilmesi ve en iyisini seçilmesi: Objektif düşünme ve eleştirici çözümleme yoluyla çözüm yollarının tümünün olası sonuçları ile etkisinin değerlendirilerek, aralarından en uygun olanının seçilme sürecidir.
- Belirlenen çözüm yolunun uygulanması: Belirlenmiş çözüm yollarının denemesi ile sonuçlarının değerlendirilme aşamasıdır.
- Kullanılan problem çözme yönteminin değerlendirilmesi: Problemin hafifletilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılmasının hangi oranda sağlanabildiğinin değerlendirildiği problem çözme evresidir. Bu aşamada problemi geçici olarak durdurabilen tedbirin çözüm yolu olarak görülmediği de belirtilmektedir.

Literatürde problem çözme evrelerine ilişkin olarak pek çok araştırmacının açıklamaları bulunmaktadır (Bingham, 2016; Bransford ve Stein, 1984 Bruning vd., 2014; Dewey, 2010 Sungur, 1992; Kneeland, 2001). Problem çözme evrelerinin benzer olanları veya birbiriyle aynı olanlar yanında bir evredeki durumun içerisinde bulunan bir durumun bir başka araştırmacı tarafından diğer bir evrede ele alınarak, durumun daha belirgin hale gelmesini sağlayabilmektedir.

4.1.3. Problem çözme sürecini etkileyen faktörler

Problem çözme becerisi, kişinin sahip olduğu yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlarını karşılayabilmesini kolaylaştırmakta, karşılaştığı zorluklar ve engellere çözüm aramasını sağlayarak, kendi bilgi ve becerilerini kullanabilmesine olanak sağlar. Problem çözme süreci boyunca kişinin kendisine olan güveni de artış gösterir (Erden ve Akman, 2014). Kişi problem çözme sürecinde hem mevcut bilgilerini kullanır hem de yeni bilgiler ve becerileri edinir (Sönmez, 2011). Problem çözme sürecini yönlendiren faktörler, durumun çözümlenmesine ve sonuca ulaştırılmasına katkı yapar. Problem çözme sürecine etki eden çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bilişsel, duyuşsal ve deneyimler olarak gruplandırılabilir.

Bilişsel faktörler

Literatürdeki çalışmalar değerlendirildiğinde, problem çözmeyi etkileyen faktörler arasında yer alan “zekâ” ön plana çıkmaktadır. Zekâ kavramı farklı şekillerde tanımlanmakta olup,

bu tanımlamalarda üç ortak özellik bulunduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler ise, kişinin öğrenme kapasitesi, kişinin edinebileceği bilgiler ile kişinin çevreye ve yeni durumlara uyum sağlama yeteneğidir (Çırak, 2012). Morgan (2011) tarafından yapılan problem çözme tanımlamasında, problem çözme sürecini etkileyen bazı kişisel etkenlerin bulunduğu, bu etkenler arasında zekanın olduğunu belirterek, zekanın problem çözme yeteneğine ilişkin bileşenler arasında olduğunu, kişinin zekâ seviyesinin doğrudan problem çözmede başarıyı etkilediği ifade edilmektedir. Bingham (2016) tarafından yapılan problem çözme tanımlamasında ise, problem çözmenin çok yönlü olduğunu ve iradeyi, duyguları ve zekayı barındırdığını ifade edilmektedir. Kneeland (2001) ise, problem çözmenin zekâ ile ilgili olmadığını, bunun doğru şekilde düşünme ve çözüm sürecinin gerçekleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Kalaycı (2001) ise problem çözümünde belirli aşamalarda yaratıcı düşünmenin gerekebileceğini vurgulamaktadır. Bundan dolayı problem çözme ve yaratıcılık kavramlarının doğrudan ilişkili olduğunu, problem çözme süreci boyunca yaratıcılığın olması gerektiğini, yaratıcılığın etkisiyle daha verimli şekilde problem çözmenin yapılabileceğini ifade etmektedir.

Duyuşsal faktörler

Duyuşsal faktörler, problem çözmek için istek duyma, kaygı ve stres, özgüven, azim ve sabır, probleme ve problem çözmeye ilgi duyma, başarılı olmaya istekli olma gibi etkenleri kapsamaktadır (Baykul, 2020). Kişinin bir ihtiyacını gidermek amacıyla gösterdiği çabası güdülenmedir. Kişilerin problemlerini çözmek için güdülenme önem arz etmektedir (Morgan, 2011). Güdülenme, kişinin problem çözme amacıyla harekete geçmesine, düşüncelerin yönlendirilmesine, problem çözümünün toparlanmasına yardımcı olmaktadır (Morgan, 2011).

Deneyimler

Kişinin inançları, ilgisi, hareketleri, duyguları, yaptığı işler, kullandığı kelimeler, değerlerin tümü kendisinin geçmiş yaşantısının bir yansıması olmakta, kısmen de gelecekteki işlerinde belirleyici olmaktadır. Kişinin karşılaştığı problem durumuna göre, kişi bazı fikirler ve ipuçları elde edebilmek amacıyla daha önceden edindiği bilgileri değerlendirerek, probleme çözüm bulmak için çabalar (Bingham, 2016). Çocukluk döneminde elde edilen yeni

deneyimlerle daha zengin bilgilere ulaşılabilir, problem çözümünde yeni araçlar keşfedilebilir, buna bağlı olarak bireyin sahip olduğu bilgi düzeyine göre problem çözümünde planlama daha kolay yapılabilir (Thornton, 1998).

4.1.4. Problem çözmede karşılaşılan zorluklar

Bir faaliyet olan problem çözme, kişinin zihnindeki amaca göre gerçekleştirdiği bir iştir. Problemin çözüm şeklinin uygulamaya konulmadığı sürece çabalar netice vermemektedir. Bazı problemlerin çözümü için sarf edilen çabalar ne yapılmasından çok ne yapılmaması gerektiğine işaret etmektedir (Bingham, 2016: 19). Etkin bir problem çözümü uzun süreyi kapsadığında, öğreticinin çözüm yolları üzerinde düşünebilmesi, karar vermesi gerekmektedir (Gülşen, 2008: 12). Bireyin yaratıcı düşünce ile problem çözmeye yönlendirilmesi, sonucun başarılı olmasına katkı sağlayabilecektir. Problem çözmede sonucun kişi tarafından kabul edilmemesi durumunda, kişinin ulaşılan sonuca uygun hareket etmesi güçleşir. Problem çözen kişi, “eğer bunlar olsaydı..” veya “keşke böyle yapsaydım” gibi düşüncelerle yenilgiye uğradığını ifade edebilmektedir (Bingham, 2016: 20).

Problem, çözüm için gereken sınamaların, düşüncelerin bir araya getirilmesiyle sonuca gidecek yolun doğru olarak belirlenmesi ile ortadan kalkabilecektir. Her problem özelliklerine bağlı olarak farklılık gösterebildiği için çözüm yolları da farklılık gösterebilecektir. Bu bağlamda problem çözmede zorluk yaşanmaması için aşağıdaki sorular önem arz etmektedir (Bingham, 2016: 21):

- Çözüm şeklinin problemin kaynağını oluşturan zorluğu tatmin edici şekilde gidermekte mi ya da azaltmakta mıdır?
- Çözüm şeklinde eylem veya kullanışla alakalı yönlerin tamamı açıkça düşünülmüş müdür?
- Çözüm şeklinin kişinin kendisi veya grup açısından yararlı davranış ve duygu değişimlerini teşvik etmekte midir?
- Çözüm şeklinin uygulanabilirliği ve uzun süreli olma niteliği var mıdır?
- Çözüm şeklinin tüm yönleri tutarlı mıdır?
- Çözüm şeklinin olumlu olup olmadığı ve çözümle ilgilenen kişiler tarafından olumlu olarak görülüp görülemeyeceği biliniyor mu?

- Çözüm şekli bundan etkilenecek olan kişilerin bilgi ve anlayışları ile karşılaştırılıyor mu?
- Çözüm şeklinin inanç ve güvenle uygulanabilirliği ve herkesi memnun edebilecek midir?
- Çözüm şeklinin sınırları ve eksikleri net olarak tanımlanmış mıdır?
- Çözüm şeklinin kişinin veya grubun ilgisi, yeteneği, kaynakları ve enerjisine uygun mudur?
- Çözüm şeklinin probleme sertlik mi esneklik mi kazandırıyor?
- Çözüm şeklinin bu nitelikte olması, benzer problemlerin ortaya çıkmasını önleyecek midir, aynı koşullarda oluşacak problemler için kişiye yardımcı olacak mıdır?

Bireylerin düşünmeye sevk edilmesi, problemin çözümünde farkındalık yaratabilecektir. Bu durum bireyin başka bir problem ile karşılaşması durumunda zorluklarla karşılaşmamasına veya karşılaşması durumunda çözüm yollarını bilincinde oluşturmaya katkı yapabilecektir.

Kişinin problem çözme yeteneğini etkileyen unsurlar arasında geçmiş yaşantılar, algılama gücü, değerler, takınılan tavır gösterilebilir. Karşılaşılan problemlerin bu unsurlardan kurtulamaması, problem çözmede karşılaşılabilen zorluklar arasında gösterilmektedir (Adair, 2000).

4.2. Problem Çözme Yaklaşımları

Problem çözme geçmişten günümüze araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Araştırmacılar çeşitli problem çözme yaklaşımları geliştirmektedir. Bu başlık altında kavrama ile problem çözme, deneme yanılma ile problem çözme, içgüdüler ile problem çözme, hazır modellerle problem çözme yaklaşımları değerlendirilecektir.

4.2.1. Kavrama ile problem çözme

Gestalt kuramcılarının olan Köhler, kavrama ile problem çözmeyi açıklamıştır. Gestalt kuramcıları, psikolojik çevrenin insan davranışını etkilediğini ileri sürmektedir. Kişi sorularına cevap ararken çevre ile etkileşimi devam eder. Etkileşimde fiziksel çevreden ziyade psikolojik çevrenin etkisi fazladır. Kişinin çevresi ile ilişkisinde dış koşullardan çok kişinin ilgili koşullara yüklediği anlam önem arz etmektedir. Diğer bir ifade ile kişinin

davranışını belirleyen unsur, fiziksel çevredeki uyarıcılar olmayıp, buna bağlı olarak oluşturulan iç psikolojik çevredir (Kaygusuz, 2007).

Köhler tarafından yapılan deneyde kafesteki aç maymunun yaptığı denemeler başarısız olduğunda şikâyet davranışları gösterdiği, ardından ani bir şekilde kafesteki araçlar yardımıyla amacına ulaştığını bildirmektedir. Yapılan deneylerde problem çözümünün aniden yapıldığı gözlenmiştir. Ani şekilde problem çözmenin temelinde bilişsel süreçlerin olduğu hususunda görüşler bulunmaktadır (Topses, 2009).

Kavrama ile problem çözmede kişinin sahip olduğu deneyimleri ve bilişsel yapılarının önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Erden ve Akman, 2014; Topses, 2009). Kavrama ile problem çözme ile deneme yanılma ile problem çözmenin süreç olarak benzerliğinin olduğu ve sürecin denemeleri kapsadığı belirtilebilir. Ancak bunları ayıran önemli bir nokta bulunmaktadır. Deneme yanılma ile problem çözmede kişi bilinçsiz denemelerle tesadüfen sonuca ulaşmakta, başarılı olunan yöntem yeniden tekrarlanmaktadır. Dolayısıyla deneme yanılma ile problem çözmenin düşük düzeyde bilişsel işlem olduğu belirtilebilir. Kavrama ile problem çözmede de denemeler yapılır. Ancak denemelere verilen aradan sonra ani olarak problem çözmeye yönelik bilinçli bir davranışta bulunmaktadır.

4.2.2. Deneme-yanılma ile problem çözme

Öğrenme teorilerinde bulunan davranışçı yaklaşımlardaki edimsel koşullanmanın temelini problem çözme olduğu belirtilebilir. Örnek olarak deney kafesindeki bir fare çevresindeki nesneleri tırmalama, itme gibi davranışlar sergiler. Farenin davranışların biri kafesten kurtulmasını sağlıyorsa, öğrenilen davranış odur. Deneme yanılma ile problem çözmeyi ilk açıklayan kuramcı olan Thorndike, deneylerin sonucunda kafesteki aç hayvanın yiyeceğe ulaşmak için kafesten kurtulmasını sağlayacak bazı davranışları denediği, yiyeceğe rastlantısal olarak ulaştığını belirtmektedir. Hayvanın aynı kafese yeniden konulması durumunda, önceki sonuca ulaştırmayan davranışları yenilemek yerine kafesten çıkmasını sağlayan davranışları sergilediğini ifade etmektedir (Erden ve Akman, 2014).

Deneme yanılma ile problem çözme sürecinde kişi, problemi çözme amacıyla pek çok davranış sergilemektedir. Bunlardan sonuca ulaştıran davranışlar pekişmekte, diğerleri ise sönmektedir (Zembat ve Unutkan, 2005). Problem çözümünde veya probleme ilişkin ön

bilgilerin yetersiz olduğu durumlarda bu yaklaşımın kullanılması mümkündür. Küçük yaşlarda deneme yanılma ile problem çözmenin daha yaygın görüldüğü, yaşı ilerlemesiyle birlikte bilgilerin örgütlenmesi ile problem çözme süreci yaşanmaktadır (Erden ve Akman, 2014).

Deneme yanılma ile problem çözme yöntemi her zaman etkili olmamakla birlikte zaman kaybına neden olur ve güvenilirliği düşük bir seçenektir. Bunun yanı sıra ideal olmayan sonuca ulaşılmasına neden olabilir ya da çözüme ulaştırmayabilir (Öğülmüş, 2006; Schunk, 2009). Deneyler genelde hayvanlar üzerinde yürütülmüş ve elde edilen sonuçlara göre, bireylerin soyut düşünme yeteneklerini dikkate almadığı, gözlemlenemeyen bilişsel davranışlarının açıklanmasında yetersiz olduğundan dolayı bu yöntem eleştirilmektedir (Ülgen, 2004).

4.2.3. İçgüdüler ile problem çözme

İçgüdü, psikologlar tarafından belli bir türün tamamına özgü olan ve doğuştan gelen davranışlar şeklinde açıklanmaktadır (Morris, 2002). Bir başka tanımda içgüdü, doğuştan gelene ve öğrenmenin etkisi ile fazla değişmeyen davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Zembat ve Unutkan, 2005). Araştırmacıların bir kısmı yetişkinlere göre çocukların ihtiyaçlarını genelde içgüdülerine giderdiğini, bu şekilde problem çözdüklerini belirterek, içgüdüsel davranış örneği olarak yenidoğanın anne memesini emmesini göstermektedirler (Zembat ve Unutkan, 2005). Bazı araştırmacılar ise içgüdüsel davranışların daha çok hayvanlarda görülebileceğini ifade etmektedirler (Çırak, 2012).

İnsanların açlık, mekân koruma, analık gibi içgüdü içgüdüsel bazı davranışları olduğu kabul edilse de öğrenme ile bu davranışların değiştiği, içgüdü'nün insan davranışlarında ilk yıllardaki etkisinin daha fazla olduğu belirtilmektedir. Problem çözme becerisinin doğuştan gelen ve öğrenmeyle ilişkili olmayan beceri olduğuna ilişkin yeterli kanıt yoktur. Bu bağlamda kişilerin problem çözme becerisini kanıtlayabilecek yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Çırak, 2012).

4.2.4. Hazır modellerle problem çözme

İnsanlar, bir probleme ilişkin çözüm yolunu öğrendiklerinde, bilgiyi örgütlemekte ve benzer sorunlarla karşılaştıklarında aynı davranışı sergileyerek çözüme ulaşmayı tercih etmektedirler. Bu görüşü savunanlar, kişinin belleğindeki örgütlenmiş çözüm yollarının fazla olması oranında problemi kolay çözebileceğini ifade etmektedirler (Erden ve Akman, 2014).

Öğrencilere eğitim yaşantısında genelde bazı problemlerin çözümü öğretilir. Bireyler benzer problemlerle karşılaştıklarında, belleklerindeki çözüm modelini kullanarak problemi çözme davranışı gösterirler. Fakat bireylerin günlük yaşamında karşılaşacağı problemlere uygun modelin oluşturulması güçtür. Bunun yanı sıra durumun problem olarak değerlendirilmesi içim kişinin yeni karşılaştığı bir durumun olması gerekir. Bu bağlamda yaklaşımın problem çözmede geçerli olmayacağı belirtilmektedir (Erden ve Akman, 2014).

4.3. Problem Çözme Kuramları

Literatürde problem çözmeye ilişkin pek çok kuram ve model yer almaktadır. Bu başlık altında Karl Popper'ın problem çözme kuramı, John Dewey ve yansıtımlı düşünce kuramı, Bandura ve problem çözme ile kendine yeterlik modeli, Alex Osborn ve sorun çözme kuramı, Mountrose'nin beş aşamalı sorun çözme yaklaşımı, Erken çocukluk çağında problem çözme yaklaşımına yönelik bilgilere yer verilecektir.

4.3.1. Karl Popper'ın problem çözme kuramı

Karl Popper'a göre problem çözmek bir dünya görüşüdür. Popper, bilimin problem ile başladığını belirtmektedir. Güçlüklerden ya da beklentilerin gerçekleşmemesinden ortaya çıkan problem durumu, kişiyi gözlemlemeye ve öğrenmeye teşvik etmektedir. Bu nedenle bilimin problem ile başladığı belirtilmektedir. Popper, bir problem durumunun anlaşılmasının, problemi çözmeye çabalamak, çözmede başarı sağlayamamak ile ilgili olduğunu, problem çözümündeki başarısızlığın kişiyi problem üzerinde uzmanlaştırdığını ifade etmektedir (Sungur, 1997).

4.3.2. John Dewey ve yansıtımlı düşünce kuramı

Yansıtıcı düşünce kuramının temelleri, yararcılık felsefesi ile ona dayalı ilerlemecilik akımı öncülerinden John Dewey tarafından atılmıştır (Alp ve Taşkın, 2008). Zihinden geçen her şey düşünce olarak tanımlanır. Bazı hallerde bir inanç belirsizce veya onu destekleyici temeller belirtilmeden kabul edilir. Diğer hallerde ise bir inancın kaynağı veya temelleri kasıtlı aranarak, inanın desteklerine ilişkin yetkinlik irdelenir. Bu sürece yansıtıcı düşünme adı verilmektedir. Dewey'e göre yansıtma bir duruma çözüm bulmak için her düşüncenin kendinden önceki düşünceye bağlanması ve düşüncelerin düzenlendiği problem çözme yöntemidir (Dewey, 2010: 5). Dewey tarafından ortaya konulan yansıtıcı düşünce kuramında problem çözme basamakları aşağıdaki gibidir (Sungur, 1997):

1. Problemin algılanması,
2. Problemin üzerinde yaratıcı düşünme süreci,
 - a. Ön gözlem süreci,
 - b. Probleme yönelik farklı tanımlamaların önerilmesi,
 - c. Zorluğu çözülebilir bir problem olarak şekillendirme,
 - d. Çözümleri önerme süreci,
 - e. En uygun ve iyi çözümün belirlenmesi,
 - Çözümün kendi içerisindeki elemanlarla içsel tutarlılığı,
 - Kontrol veya eylem,
 - f. Çözümün iki şekilde sınanması,
 - g. Başarısızlık durumunda geri dönme aşaması (c, d, e, f aşamalarına),
 - h. İstekler ve tutumları gözden geçirme,
 - i. Problem geçmişini ve çözümünü değerlendirme,
 - j. Çözümün başarısını değerlendirme,
3. Yeni dengelerin yaratılması ve kurulması sonrası.

Yansıtıcı düşünme kuramının amacı olumlu duyguları oluşturma ve geliştirmektir. Günümüzde pek çok problem çözme modelinin temelini Dewey'in çalışmalarına dayanmaktadır (Sönmez, 2011). Yansıtıcı düşünme ile bireyler deneyimleri üzerinde düşünmekte, yaptıklarının farkına varmakta ve bu şekilde deneyimleri ile öğrenmektedirler (Cengiz ve Karataş, 2015). Yansıtıcı düşünmenin bireyleri eleştirel düşünme, araştırma becerilerinin geliştirilmesine, problem çözmeye teşvik ettiği ifade edilmektedir (Tok, 2008).

4.3.3. Bandura ve problem çözme ile kendine yeterlik modeli

Bandura, bireyin etrafındaki yaşantıları gözlemleme yoluyla birçok şey öğrendiğini savunmakta, kişinin problem çözme becerilerini de başkalarını gözlemleme yoluyla edinebileceğini belirtmektedir. Kendine yeterlik beklentileri kişinin bir eyleme ya da görevi başarıyla yerine getirebileceğine dair inancı şeklinde tanımlanmaktadır. Bandura tarafından ileri sürülen modelde, kişilerin problem çözmedeki çabalarının inançları, yetenekleri ve problem çözme becerilerine algıları ile ilişkili olduğunu, kişinin kendi yeterliliklerine inancının problemle başa çıkmada etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Taylan, 1990).

4.3.4. Alex Osborn ve sorun çözme kuramı

Osborn tarafından geliştirilen beyin fırtınası tekniği ile aşağıdaki gibi üç aşamalı şekilde problem süreci ortaya konulmuştur (Osborn, 1963; Sungur, 1997):

1. Problem durumu bulma,
2. Düşünce yolunu bulma,
3. Çözüm yolunu bulma.

Problem durumu bulma, hazırlık ve problemin tanımlanmasını içermektedir. Problemin tanımlanması, karmaşıklıktan problemin çıkarılması şeklinde, hazırlık ise bulguların toplanması ve çözümlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Sungur, 1997). Düşünce yolunu bulma ise düşünce üretimi ve geliştirilmesidir. Bu aşamada olabildiği kadar düşünce üretmek, bunları birleştirmek, işlemek ve uygun sonucu bulmak gerekmektedir (Sungur, 1997). Çözüm yolunu bulma ise, değerlendirme ve seçme aşamalarından meydana gelmektedir. Değerlendirme aşaması çözüm yollarının denenmesi, seçme aşaması da düşüncelerin birbiri ile karşılaştırılması, çözümün sonucu ile birlikte sentezlenmesidir (Sungur, 1997).

4.3.5. Mountrose'nin beş aşamalı sorun çözme yaklaşımı

İçinde duyguların da yer aldığı beş aşamalı sorun çözme yaklaşımını öneren Mountrose'a göre, yetişkinlerin sorun karşısında çocuklara “onu yapma, bunu yapmalısın” şeklinde bir

yaklaşım sergilemeleri duyguların göz ardı edilmesinden dolayı bazen etkili olabilse de davranıştaki değişimin yavaş gerçekleşmesine neden olabilmektedir. Aynı zamanda çocukların kendilerini yeterince güçlü algılamamalarını ve özgüvenlerini olumsuz etkileyebileceğini ifade etmektedir. Mountrose, bundan dolayı beş aşamalı sorun çözme yaklaşımını önermiştir (Öğülmüş, 2006). Beş aşamalı sorun çözme yaklaşımının basamakları aşağıdaki gibidir:

1. Sorunun tanımlanması,
2. Duyguların ifade edilmesi,
3. Olumsuz inancın bulunması,
4. Olumlu inancın bulunması,
5. Geleceğin zihinde canlandırılması.

Beş aşamalı sorun çözme yaklaşımının ilk basamağı sorunun tanımlanması aşamasında çocuğa olanın sorulması ve dinlenmesi, duyguların ifade edilmesi aşamasında çocuğun sorun karşısındaki hissettiklerini anlamak, olumlu ve olumsuz inancın bulunması aşamalarında ise sorunun altındaki olumsuz inancın belirlenerek olumluya çevrilmesini sağlamak yer almaktadır. Yaklaşımın geleceğin zihinde canlandırılması aşamasında ise, bireyin olumsuz inançlarından kurtulması ve sorunu yeniden ele alması yer almaktadır (Öğülmüş, 2006).

5. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Alanyazın taramasında iş tatmini ve problem çözme konularında birçok çalışmanın olduğu gözlemlenmiş fakat yiyecek- içecek işletmelerinde servis ve mutfak çalışanlarının problem çözme becerilerinde iş tatmininin rolünün ise birlikte çalışıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle başlık altında araştırmamıza katkı sağlayabilecek, kavramsal çerçeve dâhilinde farklı sektörlerde yapılmış olan, iş tatmini, problem çözme ile ilgili çalışmalar ve ikisinin birlikte ele alındığı çalışmalara yer verilmiştir.

5.1. İlgili Alanda Yapılan Çalışmalar

İş tatminine ilişkin çalışmalara bakıldığında, Lam, Baum ve Pine, (2001) tarafından Hong Kong'daki Çin restoranlarında çalışan yöneticiler arasında iş tatmininin belirlenmesi ve bunun çalışan devir devir hızına etkisinin araştırıldığı bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmaya katılan 171 yöneticinin iş tatmininin dört boyutta olduğu ve çalışan devir hızı ile arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Sy, Tram ve O'Haral, (2006) tarafından çalışanlar ve yöneticilerde duygusal zekânın iş tatmini ile iş performansına etkisinin araştırıldığı bir çalışma yürütülmüştür. Çalışma Amerika Birleşik Devletleri (ABD) içinde faaliyette bulunan yiyecek içecek işletmeleri çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya yiyecek içecek işletmelerinin 187 çalışanı katılmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanlarda ve yöneticilerde duygusal zekânın iş tatmini ve iş performansı ciddi oranda pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Şahin (2007) tarafından Ege bölgesinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan güçlendirmenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmada 404 anket formu değerlendirilmiş, çalışan güçlendirmenin, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya (2007) tarafından konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmin seviyelerinin ölçülmesi amacıyla Mersin, Alanya ve Adana'da faaliyette bulunan 8 otel işletmesinin 253 çalışanı ile bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda çalışanların iş tatminin ve işten ayrılma düşüncelerini etkileyen faktörler arasında en önemlilerinin ek olanaklar, yöneticiler ve ücret, işin doğası olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda çalışmada iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin üzerinde psikolojik ve sosyal faktörlerin ekonomik faktörlere nazaran daha etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Bunun yanında eğitim düzeyi yüksek çalışanların, düşük olanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu, üzerlerindeki ağır iş yükünden dolayı yiyecek içecek birimlerinde çalışanların ise diğer departmanlarda çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Gazzoli, Hançer ve Park, (2010) tarafından yapılan çalışmada örgütlerin personel güçlendirme ile çalışanların iş tatmini durumlarının, müşteri hizmet kalitesi algısına etkisi ölçülmüştür. Çalışmaya restoran işletmelerindeki 474 çalışan ve 1259 müşteri katılmış,

personel güçlendirme ile çalışanların iş tatmini durumlarının, müşteri hizmet kalitesi algısına ciddi oranda etki yaptığı sonucuna

Gün, Çakınberk ve Derin (2011) tarafından Kapadokya'daki otel işletmelerindeki çalışan devir hızı analizi ve çalışanların kadro durumu, cinsiyeti ile iş değiştirme sıklığının arasında ilişki olup olmadığına ilişkin bir çalışma yürütülmüştür. Çalışma sonucunda otel işletmelerinde yüksek oranda çalışan devir hızı olduğu, en yüksek oranın ise yiyecek içecek birimlerinde olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların kadro durumları ve cinsiyet işe çalışanların iş değiştirme sıklığının arasında ilişki olduğu sonucu da elde edilmiştir.

Tarlan ve Tütüncü (2001) tarafından İzmir'de faaliyette bulunan ve başarımlarını değerlendiren uygulayan 2 beş yıldızlı otel çalışanlarının iş tatminini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışma sonucunda, işin kendisi, ücret, amirler, terfi olanakları ve iş arkadaşlarının iş tatminine etki eden faktörler olduğu tespit edilmiştir.

Emir ve Baytok (2004) tarafından yapılan çalışmada ise otel işletmelerinde çalışanların iş tatmini ölçülmüştür. Çalışma kapsamında Afyon'da faaliyet gösteren üç turistik otel çalışanlarına anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda başta ücret olmak üzere, fiziki olanaklar, gelişim ve yükselme olanakları, yönetim biçimi, çalışma ve sosyal olanaklar, iş arkadaşları kriterlerinde yapılacak olumlu gelişmenin çalışanların iş tatmininin artmasına neden olduğu belirlenmiştir.

Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005) yürüttükleri çalışmada otel işletmeleri çalışanlarının iş tatmininin üzerinde etkili olan değişkenleri, insan kaynakları uygulamaları arasında bulunan sosyal haklar, ücret, kariyer yönetimi, işletmedeki terfi olanaklarının yanında sosyal ilişkiler olarak belirlemişlerdir. Aynı çalışmada stres faktörleri, fiziksel ortam ve işin özelliklerine ilişkin değişkenlerin de iş tatminini açıklamada önem arz etmediği görülmüştür.

Yazıcıoğlu ve Sökmen (2007) tarafından Adana'da faaliyetlerini yürüten 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin yiyecek içecek birimlerinde çalışanlarla bir çalışma yürütülmüştür. Çalışmanın sonucunda iş karşılığında alınan ücret, işin sürekli meşgul etmesi, iş karşılığında hissedilen başarı duygusu, terfi olanakları bakımından kadın çalışanlarının erkeklere göre iş tatmininin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışmada 31 ve üzerindeki yaşta olan

çalışanların terfi, ücret, yöneticinin emrinde olan kişileri iyi yönetmesi, kendi yöntemlerini kullanma bakımından memnuniyet seviyelerinin, 30 yaş ve altındaki çalışanlara nazaran düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada iş tatminsizliğine neden olan etkenlerin başında terfi olanakları ve ücret geldiğine ilişkin bir sonuca ulaşılmıştır.

Kim, Murrmann ve Lee, (2009) Kore Cumhuriyeti'nde yapmış oldukları çalışmada 320 otel çalışanı ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda iş tatmini üzerinde iş stresinin etkisinin kadın çalışanlar üzerinde erkek çalışanlara göre daha etkili olduğu belirlenmiştir.

Urhan (2014) tarafından milli savunma alanında yapılan benzer bir çalışmada çalışanların iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma Millî Savunma Bakanlığının Aydın Asker Alma Bölge Başkanlığı ve bağlı olan 16 askerlik Şubesi Başkanlıklarında toplam 150 çalışanı kapsamaktadır. Katılımcıların bazı nedenlere bağlı olarak iş tatminlerinin düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Problem çözme becerilerine ilişkin yapılan çalışmalar bakıldığında, Dündar (2009) tarafından yürütülen çalışmada üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri doğrultusunda problem çözme becerileri incelenmiştir. Çalışmada katılımcıların sınıf, cinsiyet, kişilik uyum özelliklerine göre problem çözme becerilerinde farklılık olup olmadığı araştırılmış ve elde edilen sonuçlara göre katılımcıların kişilik uyumları ve problem çözme becerilerinin arasında pozitif yönde ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Zeytun (2010) tarafından yapılan çalışmada okul öncesi öğretmen adaylarının problem çözme düzeyleri ve yaratıcılık düzeyleri incelenmiş, çalışmanın sonucunda katılımcıların problem çözme becerilerinde baba mesleği, anne mesleği, anne-baba eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik durumlarına bağlı olarak farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca katılımcıların yaratıcılık düzeyleri ve problem çözme becerileri arasında pozitif yönlü orta derece bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Ceylan, Bıçakçı, Aral ve Gürsoy, (2012) tarafından yürütülen araştırmada ise okul öncesi öğretmenlerinin problem çözme becerilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda katılımcıların problem çözme düzeylerinde yaş değişkeninin etkili olduğu belirlenmiştir. Elde edilen verilere göre 30-30 yaş aralığındaki katılımcıların diğer yaş grubunda olanlara göre problem çözme düzeylerinin daha iyi olduğu görülmüştür.

İş tatmini ve Problem çözme becerilerinin bir arada ele alındığı çalışmalara bakıldığında ise, Ankara ve İstanbul'da bulunan sekiz özel sağlık kuruluşunda görevli 247 hemşire ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, problem çözme becerilerinin oluşmasında örgütsel adalet algısının ve iş tatmin duygusunun önemli rolleri olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan özellikle örgütsel etkileşim adaletinin kişilerin problem çözme becerilerine hem doğrudan, hem de çalışanların iş tatmin duygusunu artırarak dolaylı olarak katkılar sağladığı ortaya çıkarılmıştır (Çetin, Basım ve Karataş, 2011).

Koçak ve Eves (2010) tarafından Çorum ili merkez ve ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında çalışan 605 okul müdür ve müdür yardımcısı ile yürütülen çalışma sonucunda yapılan korelasyon testi sonucuna göre okul yöneticilerinin problem çözme becerileri ile iş doyum düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nalbant (2013), tarafından Türkiye'nin en büyük, küçük ve orta boy sanayi üretim alanında yer alan Savunma ve Havacılık Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı 97 olan) ile Yenilenebilir Enerji ve Çevre Teknolojileri Kümelenmesi (Üye KOBİ Sayısı 45 olan) işletmelerinde görev alan yöneticilerle yürütülen çalışma sonucunda, yöneticilerin problem çözme becerilerinde iş doyumunun ve algılanan örgütsel desteğin önemli rolleri olduğunu tespit etmiştir.

Akın (2019) turizm işletmeleri çalışan ve yöneticilerinin duygusal zekâ düzeylerini tespit etmek, problem çözme yeteneklerini saptamak, işletmenin örgütsel etik iklimine sahip olup olmadığını belirlemek ve çalışanların işgören performanslarını ölçerek bu dört değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlı bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda Akın (2019), turizm işletmeleri çalışanlarının duygusal zekâ düzeyleri, problem çözme yetenekleri, örgütsel etik iklimi ile işgören performansları arasında pozitif yönlü ilişkiler ve anlamlı etkiler tespit etmiştir.

İlgili alanyazın kapsamında bu çalışmada, yiyecek ve içecek endüstrisinde servis ve mutfak çalışanlarının problem çözme ve iş doyum düzeylerinin beklendiği gibi olması durumunda müşteri memnuniyetine olumlu etki yapabileceği düşünülerek çalışanların (Garson, Restoran şefi, Restoran / Yiyecek-içecek müdürü, Aşçı, Mutfak Sorumlusu / Aşçıbaşı)

problem çözme becerilerinde iş tatmininin rolü ile iş tatmini ve problem çözme becerilerinde demografik değişkenlerin ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Problem çözme davranışları çalışanların kendi aralarındaki iletişimin yoğunluğundan dolayı ortaya çıkan çalışma isteği, aralarındaki ilişkilerinden dolayı oluşan huzur ile ulaştıkları tatminden de etkilenmektedir. Örgüt içerisinde öğrenme ile tecrübe artmakta ve iş tatmini sağlanmakta, bunun sonucunda problem çözmeye ilişkin çabalar ve problem çözme becerisi artış gösterebilmektedir (Tjosvold, Yu ve Hui, 2004: 1224). Çalışma ortamında iş yükünün artması, duygusal yorgunluk, çalışanların sıklıkla kontrol edilmesi nedeniyle gelişen stres, tatminsizlik sonucunda ise problemlerle mücadele etme zorlaşabilmekte, problemle baş etme çabaları azalabilmektedir (Lim, Bogossian ve Ahern, 2010: 208).

Asbari vd. (2020) çalışmalarında Endonezya'daki iki özel şirketin kadın çalışanlarının iş tatmini üzerindeki iş-aile çatışması ve sosyal desteğin (denetçi, akran ve aile desteği) etkisini ölçmüşler, çalışmanın sonucunda akran desteği ve aile desteğinin iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmalardan yola çıkılarak, alan yazında çok fazla çalışmanın irdelenmediği yiyecek-içecek işletmelerinin servis ve mutfak departmanında çalışan iş görenlerin (Garson, Restoran Şefi, Restoran/Yiyecek-İçecek Müdürü, Aşçı, Mutfak Sorumlusu/Aşçıbaşı) iş tatmini ve problem çözme becerilerinde demografik değişkenlerin ilişkisi ile yönetici görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Ayrıca çalışmada katılımcıların iş tatmini ile problem çözme becerisi arasındaki ilişki incelenecek, problem çözme becerilerinde iş tatminin etkisi olup olmadığı araştırılacaktır. Bu kapsamda araştırmanın çıkış noktası ve ilgili alan yazına dayanarak aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur:

H₁: Çalışanların iş tatmini demografik özelliklere göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1a}: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1b}: Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1c}: Çalışanların iş tatmini medeni duruma göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1d}: Çalışanların iş tatmini eğitim durumuna göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1e}: Çalışanların iş tatmini turizm alanında örgün bir eğitime sahipliğe göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1f}: Çalışanların iş tatmini mesleğe/unvana göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1g}: Çalışanların iş tatmini iş/meslekteki çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1h}: Çalışanların iş tatmini pozisyonda çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1i}: Çalışanların iş tatmini çalıştığı kuruma göre farklılıklaşmaktadır.

H_{1j}: Çalışanların iş tatmini aylık hane gelirine göre farklılıklaşmaktadır.

H₂: Çalışanların problem çözme becerileri demografik özelliklere göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2a}: Çalışanların problem çözme becerileri cinsiyete göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2b}: Çalışanların problem çözme becerileri yaşa göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2c}: Çalışanların problem çözme becerileri medeni duruma göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2d}: Çalışanların problem çözme becerileri eğitim durumuna göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2e}: Çalışanların problem çözme becerileri turizm alanında örgün bir eğitime sahipliğe göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2f}: Çalışanların problem çözme becerileri mesleğe/unvana göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2g}: Çalışanların problem çözme becerileri iş/meslekteki çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2h}: Çalışanların problem çözme becerileri pozisyonda çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2i}: Çalışanların problem çözme becerileri çalıştığı kuruma göre farklılıklaşmaktadır.

H_{2j}: Çalışanların problem çözme becerileri aylık hane gelirine göre farklılıklaşmaktadır.

H₃: İş tatmini ile çalışanların problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İş tatmininin çalışanların problem çözme becerileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

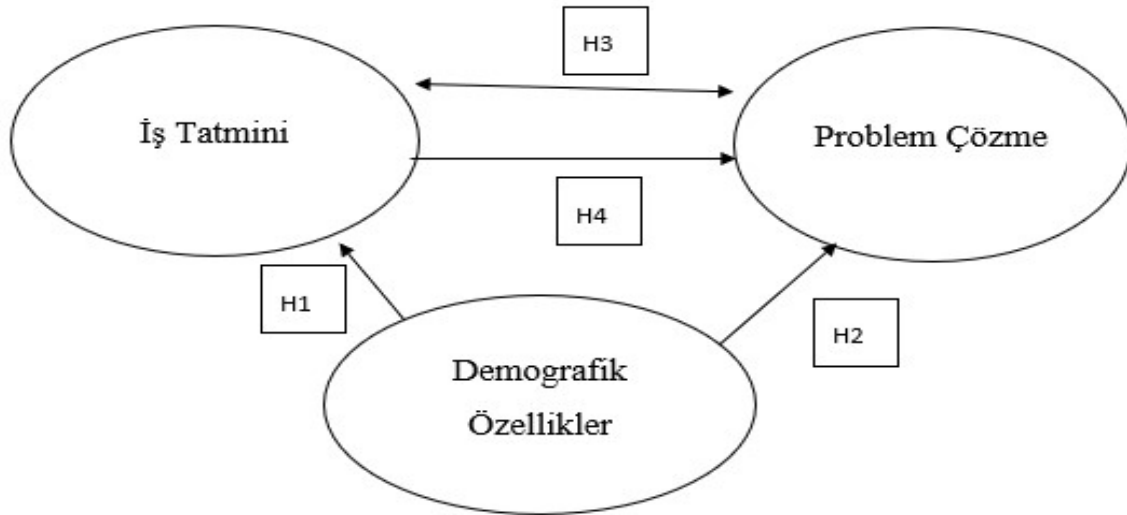
6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, geçerlilik ve güvenilirliği, veri toplama araçları, verilerin toplama tekniği ile analizlere ilişkin süreçlere yer verilmiştir.

6.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada yiyecek içecek işletmeleri servis ve mutfak çalışanlarının iş tatmini ve problem çözme düzeylerinin belirlenmesi, ilgili yönetici görüşleri, iş tatmini ve problem çözme becerilerinde demografik değişkenlerin ilişkisi ile katılımcıların problem çözme becerisi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenecek, problem çözme becerilerinde iş tatminin etkisi araştırılmıştır. Buna göre araştırmanın modeli nicel araştırma yöntemlerinden olan betimsel tarama modeli olarak belirlenmiştir. Betimsel tarama modeli geçmişte mevcut olan veya günümüzde mevcut olan durumun mevcut haliyle betimlenmesini amaçlayan araştırmalarda uygun model olarak görülmektedir (Karasar, 2005). Araştırmada ek olarak ilgili literatür ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanan görüşme formu ile yiyecek içecek işletmeleri yöneticilerinden görüş bildirmeleri istenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Anket için: İskenderun Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.12.2020 (12) tarih, sayılı toplantısının 2187 sayılı kararı ile, ve Görüşme soruları için ise: 29.06.2021 (06) tarih, sayılı toplantının 18614 sayılı kararı ile alınmıştır.

Şekil 6.1. Araştırmanın modeli



6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evrenini Hatay ilindeki yiyecek-içecek işletmelerinin servis ve mutfak çalışanları oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtlaması nedeniyle araştırma örneklemini olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Araştırma verilerinin toplandığı zaman aralığının pandemi dönemine denk gelmesi, bu dönemde yiyecek-içecek işletmelerinin bir kısmının kapalı olması ya da faaliyetlerine kısmen devam etmesi sebebiyle hedeflenen anket sayısına ulaşılammış, bu kapsamda örneklem hesaplaması $\pm 0,10$ örneklem hatasına göre hesaplanmıştır. Evreni oluşturan sayının net olarak bilinmemesi sebebiyle de örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2014:86).

$$N = t^2 p.q. / d^2$$

N= örneklem sayısı

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

q: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasını göstermektedir.

Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 10 hata payı ve maksimum varyans ($p=0,05$, $q=0,05$) durumunda hesaplanacaktır. Bu durumda örneklem büyüklüğü,

$$n = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.10)^2$$

$$n = 0,9604 / 0,01$$

$n = 96$ kişi olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden yargısal örneklem veya diğer adıyla amaca yönelik örneklem yöntemi kullanılmaktadır. Bu örneklem türünde, ögeler, çalışma evreninden belirli özelliklerinden dolayı ya da araştırmacının kendi kararına göre seçilir (Büyüköztürk, 2016). Amaca yönelik örneklem yönteminde, örneklem dâhil edilecek birimleri, araştırmacı önceki bilgi, deneyim ve gözlemlerinden hareketle araştırmacının amacına uygun olarak kendi yargısıyla belirlemektedir. Araştırmacı kendi yargı ve değerlendirmeleriyle hareket ettiği için evren hakkında fikir sahibi olmalıdır (Ural ve Kılıç, 2011). Bu kapsamda Hatay ilindeki yiyecek içecek işletmelerinde çalışan toplam 303 servis ve mutfak personeline ulaşılarak veri toplanmıştır.

6.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliliği

Bu tez çalışmasında hem nitel hem de nicel veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nitel veri toplama yöntemi kapsamında literatür taraması, görüşme başvurulurken; nicel veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Kullanılan bu üç yöntemle bir veri

çeşitlemesi yapılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2011:94) çeşitlemeyi (triangulation), farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılmasıyla araştırma sonuçlarının inandırıcılığının arttırılmasına yönelik çabaların tümü olarak tanımlamıştır. Bu şekilde, birden fazla yöntemle veri toplanması araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini önemli ölçüde artırmıştır (Gürler, 2007: 11) Ayrıca Merriam (2013) nitel çalışmalarda çalışmanın güvenilirliğinin araştırmacının inanırılığına da bağlı olduğunu ifade etmiştir. Çalışmada, çalışmaya katılan yönetici ve çalışanlara çalışmanın amacı anlatılmış ve katılımları için gönüllülük esas alınmıştır. Diğer yandan; katılımcılara sorulara içten cevap vermelerini sağlamak için katılımcılara herhangi bir şekilde isimleri veya temsil ettikleri işletme isimlerinin açıklanmayacağı ve gizli tutulacağı ifade edilmiştir. Katılımcıların gönüllü olmaları ve teyit edilebilirliği, araştırmanın geçerliği ve güvenilirliğini sağlama açısından önemli olan diğer bir husustur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Anket kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa ve Spearman Brwon (iki yarı test korelasyonu hesaplanmış anket kapsamında kullanılan ölçekler güvenilir bulunmuştur.

Bu kapsamda, çalışmada daha önce birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan Minnesota (Baycan, 1982; Keser ve Bilir, 2019; Başol ve Çömlekçi, 2020) ve Problem çözme ölçeği (Heppner ve Peterson, 1982; Taylan, 1990; Şahin, Şahin ve Heppner 1993) kullar.

6.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan anket formu içerisinde yer alan “Demografik Bilgi Formu”, soruları ile yöneticilere yönelik hazırlanan dört soruluk bir görüşme formu için alanında uzman 2 Akademisyenin (Doçent) görüşü alınmış, ilgili anket ve görüşme soruları bu doğrultuda oluşturulmuştur. Diğer taraftan ankette daha önceki birçok çalışmada geçerliliği ve güvenilirliği sağlanan “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” ile “Problem Çözme Ölçeği” kullanılmıştır.

Demografik Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik bilgi formunda katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, meslek unvanı, aylık gelir gibi bilgilerini içeren 10 soru yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yaş aralıkları Levinson (1986) tarafından yapılan sınıflandırma dikkate alınmış olup, araştırmaya 50 yaş ve üzeri katılan çalışan

olmadığı için ilgili yaş aralıkları: () 18 – 27: ilk yetişkinliğe geçiş, () 28 – 39: 30 yaş geçişi ve ilk yetişkinliğin yaşam yapısını sonuçlandırma ve () 40 – 49: orta yaş ve üzeri şeklinde uyarlanmıştır. Gelir durumuna yönelik sorularda en alt rakam olarak 2020 yılı için belirlenmiş olan 2324,70 TL asgari ücret (www.resmigazete.gov.tr) baz alınarak, ilgili gelir aralıkları 2000 TL ve katları olarak tespit edilmiştir. Ayrıca demografik bilgi formunda katılımcıların yöneticilerinin, işyeri sahibinin, ailesinin, arkadaşlarının desteğini alıp almadığı, işini severek yapıp yapmadığına ilişkin olarak 5 soru daha bulunmaktadır.

Minnesota İş Tatmini Ölçeği: Ölçek Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiş olup, Türkçeye uyarlaması Aslı Baycan (1982) tarafından yapılmıştır. Ölçek, içsel ve dışsal tatmin faktörlerini ortaya çıkaran özelliklerde 20 sorudan meydana gelmektedir. İş tatmini ölçeği işten duyulan memnuniyeti ölçmede etkili olmaktadır. Yapılan veri analizinde ölçeğin güvenirliğinin 0,83 ve geçerliliğinin 0,80 olduğu belirlenmiştir (Baycan, 1982).

Problem Çözme Ölçeği: Problem çözme ölçeği olarak, Heppner ve Petersen tarafından geliştirilen (1982) ve Doç. Dr. Füsün Akkoyun ve Arş. Gör. Nedret Öztan tarafından Türkçeye çevrilerek, Prof. Dr. Yıldız Kuzgun tarafından da anlaşılabilirlik, akıcılık ve Türkçeye uygunluğu gözden geçirilen olan Problem Çözme Envanteri kullanılmıştır (Taylan, 1990:41, 63-65). Bu problem çözme ölçeğinde yer alan: 1, 2, 3, 4, 11, 13, 14, 15, 17, 21, 25, 26, 29, 30, 32 ve 34. maddeler ters maddelerdir. Bunlara verilen cevapların yüksek olması bireyin problem çözme yeteneğinin düşük olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında bu ifadeler verilen cevaplar bilgisayar programında ters kodlanarak 35 maddenin de pozitif maddeler olması sağlanmış, sonrasında ilgili analizler yapılmıştır.

Heppner ve Petersen geliştirilen (1982) problem çözme ölçeği sonraki yıllarda Şahin, Şahin ve Heppner, (1993) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Şahin, Şahin ve Heppner, (1993) tarafından yapılan faktör analizi neticesinde ölçeğin "Aceleci Yaklaşım" ($\alpha = 0.78$), "Düşünen Yaklaşım" ($\alpha = 0.76$), "Kaçınan Yaklaşım" ($\alpha = 0.74$), "Değerlendirici Yaklaşım" ($\alpha = 0.69$), "Kendine Güvenli Yaklaşım" ($\alpha = 0.64$), "Planlı Yaklaşım" ($\alpha = 0.59$) olmak üzere 6 alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Nalbant (2013) ise problem çözme envanteri faktör analizi sonucunda ölçeğin 4 faktörlü olduğunu tespit etmiştir. Faktör 1: Problem çözme yeteneğine güven boyutunu, faktör 2: Aceleci yaklaşım boyutunu, faktör 3: Kaçınan

yaklaşım boyutunu, faktör 4: Değerlendirici planlı yaklaşım boyutunu oluşturmaktadır. Sırasıyla faktör 1'in alfa değeri: 0,930, faktör 2'nin alfa değeri: 0,874, faktör 3'ün alfa değeri: 0,898 ve faktör 4'ün alfa değeri 0,819 olarak tespit edilmiştir. İlgili çalışmalar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada ölçeklerin alt faktörlerine yönelik hipotez geliştirilmemiş olup, hem iş tatmini hem de problem çözme beceri ölçeği genel olarak tek bir boyut şeklinde ele alınmış ve sonuçlar, ölçekte yer alan ifadelerle çalışanların vermiş olduğu cevapların ortalaması baz alınarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda istatistik programlar kullanılarak analiz edilmiştir. Yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Anket sorularına verilen yanıtların frekansları yorumlamalarda dikkate alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon testi, etki derecesi ise regresyon analizi yapılarak ortaya konulmuştur.

Görüşme Formu: Araştırmanın amacı doğrultusunda yiyecek-içecek işletmesi yöneticileri için dört sorudan oluşan mülakat formu oluşturulmuştur. İlgili sorular çalışmanın amacı kapsamında uzman görüşü (Doçent) alınarak oluşturulmuştur. Araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

- 1: Yaptığınız işi sevmek ve işinizden memnun olmak önemli midir?
- 2: İş memnuniyeti kapsamında çalışanlarınıza yönelik neler yapmaktasınız?
- 3: Müşteriler ile genel anlamda yaşanan şikâyet/problemler nelerdir? Ve bu problemlerin çözülmesi hususunda nasıl bir yol izlemektesiniz?
- 4: Çalışanlarınıza problem çözümü hususunda eğitimler verilmekte midir? Problem çözümü hususunda çalışanlarınız hangi yetkilere sahiptir?

6.5. Veri Toplama Tekniği

Çalışmada veri toplamada nicel araştırma yöntemlerinden olan ve geçerli oransal değerlere ulaşılabilmesi amacıyla anket uygulaması ile nitel araştırma yöntemlerinden olan ve nicel yöntemlerle ulaşılamayan verileri elde etmek amacıyla da mülakat (görüşme) tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması ve görüşme katılımcılarla yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

6.6. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda istatistik programlar kullanılarak analiz edilmiştir. Yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Anket sorularına verilen yanıtların frekansları yorumlamalarda dikkate alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler, T testi, One-way ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri ile belirlenmiştir. One-way ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arası farkları belirleyebilmek için de Tukey testi kullanılmıştır.



7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında veri toplama araçları ile elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında anket tekniği ile elde edilen demografik bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların anket formunda demografik sorulara verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular Çizelge 7.1’de görülmektedir.

Çizelge 7.1. Demografik bilgilere ilişkin bulgular

Demografik bilgiler	Seçenekler	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyeti	Erkek	220	72,6
	Kadın	83	27,4
Yaş	18-27	90	29,7
	28-39	135	44,6
	40 ve üzeri	78	25,7
Medeni durum	Bekâr	147	48,5
	Evli	156	51,5
Eğitim durumu	İlköğretim	83	27,4
	Lise	126	41,6
	Üniversite	94	31,0
Turizm alanında örgün bir eğitime	Evet	106	35,0
Sahiplik	Hayır	197	65,0
	Garson	120	39,6
Meslek/Unvan	Restoran şefi	34	11,2
	Restoran/Yiyecek-içecek müdürü	42	13,9
	Aşçı	63	20,08
	Mutfak sorumlusu-Aşçıbaşı	44	14,5
İş/Meslekteki çalışma süresi	1 yıldan az	35	11,6
	1-2 yıl arası	68	22,4
	3-4 yıl arası	73	24,1
	5 yıl üzeri	127	41,9
Pozisyonda	1 yıldan az	52	17,2
	1-2 yıl arası	104	34,3
Çalışma süresi	3-4 yıl arası	67	22,1

	5 yıl üzeri	80	26,4
	Tek şubeli	256	84,5
Çalıştığı kurum	Ulusal ve uluslararası çapta şube	47	15,5
	2324 altı	67	22,1
Aylık hane geliri	2324-4324	171	56,4
	4325 ve üzeri	65	21,5

Çizelge 7.1’de anketi yanıtlayan 303 katılımcının 220’sinin (yüzde 72,6) erkek, 83’ünün (yüzde 27,4) ise kadın olduğu, araştırma kapsamında ulaşılan yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının ağırlıklı olarak erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çizelge 8.1’de yer alan yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların 90’ı (yüzde 29,7) 18-27 yaş aralığında, 135’i (yüzde 44,6) 28-39 yaş aralığında, 78’i (yüzde 25,7) 40 ve üzeri yaş aralığındadır. Ankette bu soruyu 303 katılımcının yanıtladığı ve buna göre katılımcıların çoğunluğunun 28-39 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumuna bakıldığında, katılımcıların 147’si (yüzde 48,7) bekâr, 156’sının (yüzde 51,5) ise evli olduğu görülmektedir. Bulgulara göre katılımcıların evli- bekâr ayrımında göze çarpan bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Çizelge 7.1’de yer alan “eğitim düzeyiniz nedir” sorusuna 303 katılımcının yanıt verdiği görülmektedir. Katılımcılardan 83’ünün (yüzde 27,4) ilköğretim, 126’sının (yüzde 41,6) lise, 94’ünün ise (yüzde 31) üniversite düzeyinde mezuniyete sahip olduğu görülmektedir. Bulgulardan katılımcıların ağırlıklı olarak lise eğitim düzeyine sahip olduğu, bunun yanı sıra ilköğretim ve üniversite düzeyinde eğitim görenlerin dağılım olarak da yakın düzeyde oldukları belirtilebilir. Çizelge 7.1’de “Turizm alanında örgün bir eğitime sahip olma durumu” sorusuna katılımcıların 106’sı (yüzde 35) evet, 197’sinin ise (yüzde 65) hayır yanıtı verdikleri görülmektedir.

Çizelge 7.1’de “Mesleğiniz/unvanınız” sorusuna katılımcıların 120’si (yüzde 39,6) garson, 34’ünün (yüzde 11,2) restoran şefi, 42’sinin (yüzde 13,86) restoran/yiyecek-içecek müdürü, 63’ünün (yüzde 20,8) aşçı, 44’ünün ise (yüzde 14,5) mutfak sorumlusu/aşçıbaşı yanıtı verdikleri görülmektedir.

Çizelge 7.1’de “İş/meslekte çalışma süreniz nedir” sorusuna katılımcıların ağırlıklı olarak 5 yıldan fazla çalışma süresi olan (%41,9) katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Yiyecek-

içecek işletmelerinde çalışanların Hatay ili açısından bakıldığında mesleklerinde uzun süreli ve deneyimli oldukları söylenebilir. Çizelge 8.1’de “Şu anda işyerindeki pozisyonunuzdaki çalışma süreniz nedir” sorusuna ise katılımcıların 104’ü (yüzde 34,3) 1-2 yıl arası, 67’si (yüzde 22,1) 3-4 yıl arası, 80’inin (yüzde 26,4) ise 5 yıl üzerinde çalıştığı yanıtını verdikleri görülmektedir.

Katılımcıların Çizelge 7.1’de “Çalıştığınız kurum” sorusuna 256’sı (yüzde 84,5) tek şubeli olup başka şubesi yoktur, 47’si (yüzde 15,5) ulusal ve uluslararası çapta şubeleri olan yiyecek-içecek işletmesinde çalıştıkları.

Çizelge 7.1’de “aylık hane gelir düzeyiniz nedir” sorusuna katılımcıların 67’sinin (Yüzde 22,1) 2324 altında gelir düzeyine, 171’inin (yüzde 56,4) 2324-4324 arasında gelir düzeyine, 65’inin (yüzde 21,5) ise 4325 ve üzerinde gelir düzeyine sahip oldukları görülmektedir.

7.2. Minnesota İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında Minnesota İş Tatmini ölçeğine ilişkin bulgular yer almaktadır. Çizelge 7.2’de iş tatmini ölçeğinin güvenirliliğine ilişkin bulgu yer almaktadır.

Çizelge 7.2. İş tatmini ölçeği güvenirliliği

Boyutlar	Madde	Cronbach’s	Correlation Between Forms
İş Tatmini	20	0,954	0,859

Çizelge 7.2’de yer alan İş tatmini ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış, $\alpha=0.954$ bulunmuştur. İş tatmini ölçeğinin test yarılama yöntemiyle ölçeğin güvenirliği hesaplanmış, testin Spearman Brown iki yarı test korelasyonu ise 0,859 olarak bulunmuştur. Bu sonuç iş tatmini ölçeğinin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ oldukça yüksek bir güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 7.3’te katılımcıların iş tatmini ölçeği toplam puanlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Çizelge 7.3. Katılımcıların iş tatmini toplam puanlarına ilişkin bulguları

İş tatmini ölçeği	N	$\bar{x}$	Ss.	Min.	Max.	Ölçekten alınabilecek en düşük-en yüksek puanlar
Toplam	303	3,9236	0,76437	1	5	1.May

Çizelge 7.3'te katılımcıların iş tatmini toplam $\bar{x}=3,9236$ puan ortalaması olduğu görülmektedir. Bulgulardan katılımcıların yüksek iş tatminine sahip oldukları belirtilebilir.

Çizelge 7.4'te yer alan katılımcıların iş tatminin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer verilmiştir.

Çizelge 7.4. Katılımcıların demografik değişkenlere göre iş tatminin algısı (T testi)

Değişkenler	Seçenekler	N	Aritmetik Ort.	Standart sapma	T	P	Fark
Cinsiyet	Kadın	83	3,9355	0,70389	-167	0,868	-
	Erkek	220	3,9191	0,78747			
Medeni Durum	Bekâr	147	3,8827	80950	-905	0,366	-
	Evli	156	3,9622	71975			
Turizm	Evet	106	4,0236	71368	1,675	0,095	-
Eğitimi Alma Durumu	Hayır	197	3,8698	78681			
Çalışılan Kurum/İşletme Var.	Tek şubeli	256	3,9498	77200	1,395	0,164	-
	Ulusal/Uluslararası Çapta Şubeleri	47	3,7809	71228			

Çizelge 7.4'te yer alan t testi sonuçlarına göre; katılımcıların iş tatmin algıları ile; cinsiyet ($F=-167$; $P=0,868>0,005$), medeni durum ($F=-905$; $P=0,366>0,005$), turizm alanında bir eğitime sahip olma ($F=1,675$; $P=0,095>0,005$) ve çalıştığı kurum ($F=1,395$; $P=0,164>0,005$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 7.5'te katılımcıların demografik bilgileri, iş tatmin düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-way ANOVA test sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 7.5. Katılımcıların demografik özelliklerine göre iş tatmini algısı (Anova)

Soru	Yanıtlar	N	Arit. Ort.	Ss	F	P	Fark
Yaş	18-27	90	3,8461	86503	700	0,497	-
	28-39	135	3,9681	75327			
	40 ve üzeri	78	3,9359	65465			
	Toplam	303	3,9236	76437			
Eğitim	İlköğretim	83	4,0422	71766	1,658	0,192	-
	Lise	126	3,9119	80281			
	Üniversite	94	3,8346	74578			
	Toplam	303	3,9236	76437			
Meslek	Garson	120	3,7550	79543	4,871	0,001	Garson – Müdür Garson - Aşçı Restoran şefi – Müdür
	Restoran şefi	34	3,6985	95493			
	Yiyecek- içecek Müd.	42	4,1905	57353			
	Aşçı	63	4,1056	69480			
	Mutfak Sorumlusu /Aşçıbaşı	44	4,0420	62542			
	Toplam	303	3,9236	76437			
Çalışma Süresi	1 yıldan az	35	3,7514	92906	2,522	0,058	-
	1-2 yıl arası	68	3,8647	90158			
	3-4 yıl arası	73	3,8240	67603			
	5 yıl üzeri	127	4,0598	66297			
	Toplam	303	3,9236	76437			
İlgili Pozisyonda Çalışma Süresi	1 yıldan az	52	3,8673	11137	770	0,512	-
	1-2 yıl arası	104	3,8611	05501			
	3-4 yıl arası	67	3,9500	08303			
	5 yıl üzeri	80	4,0194	07367			
	Toplam	303	3,9236	04391			
Aylık Hane Geliri	2324 altı	67	3,7104	86447	3,726	0,025	2324tl altı ile 2325 – 4324 TL gelirliler
	2324-4324	171	4,0085	72872			
	4325 ve üzeri	65	3,9200	71342			
	Toplam	303	3,9236	76437			

Çizelge 7.5'te katılımcıların iş tatmini algılarına ilişkin yapılan One-way Anova Testi sonucuna göre; yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının iş tatmin algısı ile yaş ($F=700$; $P=0,497>0,005$), mezuniyet ($F=1,658$; $P=0,192>0,005$), meslekte çalışma süresi ($F=2,522$; $P=0,058>0,005$) ve bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi ($F=770$; $P=0,512>0,005$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Çizelge 7,5'e göre yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının iş tatmini algısı ile meslekleri ($F=4,871$; $P=0,001<0,005$) ve iş tatmini algısı ile gelir durumu ($F=3,726$; $P=0,025<0,005$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla Tukey testi uygulanmış ve sonuca göre: Garson ile Restoran/Yiyecek-içecek müdürü ve Aşçı arasında; Restoran şefi ile Restoran/Yiyecek-içecek müdürü arasında iş tatmin algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Tukey testi sonucuna göre aylık hane gelirindeki çıkan farklılığın ise; 2324 TL altı aylık gelire sahip olanlar ile 2325-4324 TL arası aylık gelir elde edenler arasında olduğu belirlenmiştir.

8.3. Problem Çözme Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çizelge 7.6. Problem çözme ölçeği güvenirliliği

Boyutlar	Madde	Cronbach's	Correlation Between Forms
Problem Çözme	35	0,812	0,646

Çizelge 7.6'da yer alan Problem çözme ölçeğinin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanmış, $\alpha=.812$ bulunmuştur. Problem çözme ölçeğinin de test yarılama yöntemiyle güvenirliği hesaplanmış, testin Spearman Brown iki yarı test korelasyonu .646 olarak bulunmuştur. Bu sonuç problem çözme ölçeğinin $0,60 \leq \alpha$ oldukça güvenilir bir test olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2008: 405).

Çizelge 7.7. Katılımcıların problem çözme toplam puanlarına ilişkin bulguları

İş tatmini ölçeği	N	$\bar{x}$	Ss.	Min.	Max.	Ölçekten alınabilecek en düşük-en yüksek puanlar
Toplam	303	3,4855	,73674	2,49	4,74	1-5

Çizelge 7.7’de katılımcıların problem çözme toplam $\bar{x}=3,4855$ puan ortalaması olduğu görülmektedir. Bulgulardan katılımcıların yüksek düzeyde problem çözme becerisine sahip oldukları belirtilebilir.

Çizelge 7.8’de katılımcıların demografik özelliklerine göre problem çözme becerilerinin farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t- testi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 7.8. Katılımcıların demografik özelliklerine göre problem çözme düzeyleri (T testi)

Değişkenler	Seçenekler	N	Aritmetik Ort.	Standart sapma	T	P	Fark
Cinsiyet	Kadın	83	3,5435	37146	-1,423	0,156	-
	Erkek	220	3,4636	42371			
Medeni Durum	Bekâr	147	3,4853	44129	-008	0,994	-
	Evli	156	3,4857	43383			
Turizm Eğitimi Durumu	Evet	106	3,5477	46342	1,825	0,069	-
	Hayır	197	3,4521	41908			
Çalışılan Kurum/İşletme	Tek şubeli	256	3,4702	43419	-1,428	0,154	-
	Ulusal/Uluslararası Çapta Şubeleri Var.	47	3,5690	44582			

Çizelge 7.8’de yer alan t testi sonuçlarına göre: yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının problem çözme becerileri ile; cinsiyet ($F=-1,423$; $P=0,156 > 0,005$), medeni durum ($F=-0,008$; $P=0,994 > 0,005$), turizm alanında bir eğitime sahiplik ($F=1,825$; $P=0,069 > 0,005$) ve çalıştığı kurum ($F=-1,428$; $P=0,154 > 0,005$) arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 7.9’da katılımcıların demografik bilgileri, problem çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan One-way ANOVA test sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 7.9. Katılımcıların demografik özelliklerine göre problem çözme becerisi (Anova)

Soru	Yanıtlar	N	Arit. Ort.	Ss	F	P	Fark
Yaş	18-27	90	3,5670	47628	2,798	0,063	-
	28-39	135	3,4275	40730			
	40 ve üzeri	78	3,4919	42838			
	Toplam	303	3,4855	43674			
Eğitim	İlköğretim	83	3,4014	38789	2,305	0,101	-
	Lise	126	3,5027	42793			
	Üniversite	94	3,5368	48085			
	Toplam	303	3,4855	43674			
Meslek	Garson	120	3,4371	43373	3,742	0,005	Garson – Müdür Müdür - Aşçı Müdür-Mutfaksorumlusu Müdür-Aşçıbaşı
	Restoran şefi	34	3,4840	47152			
	Yiyecek- içecek Müd.	42	3,7197	47388			
	Aşçı	63	3,4603	40286			
	Mutfak Sorumlusu /Aşçıbaşı	44	3,4312	36903			
	Toplam	303	3,4855	43674			
Çalışma Süresi	1 yıldan az	35	3,4008	43813	1,749	0,157	-
	1-2 yıl arası	68	3,4517	43177			
	3-4 yıl arası	73	3,4442	42870			
	5 yıl üzeri	127	3,5507	43970			
	Toplam	303	3,4855	43674			
İlgili Pozisyonda Çalışma Süresi	1 yıldan az	52	3,4423	43177	564	0,639	-
	1-2 yıl arası	104	3,4604	46911			
	3-4 yıl arası	67	3,5156	39475			
	5 yıl üzeri	80	3,5211	43312			
	Toplam	303	3,4855	43674			
Aylık Hane Geliri	2324 altı	67	3,4985	47101	058	0,944	-
	2324-4324	171	3,4854	41278			
	4325 ve üzeri	65	3,4725	46725			
	Toplam	303	3,4855	43674			

Çizelge 7.9’da yer alan katılımcıların problem çözme becerilerine ilişkin One-way ANOVA test sonuçları yer almaktadır. Çizelge 7.9’da katılımcıların problem çözme becerilerine ilişkin yapılan One-way Anova Testi sonucuna göre; yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının

problem çözme becerisi ile yaş ($F=2,798$; $P=0,063>0,005$), eğitim ($F=2,305$; $P=0,101>0,005$), meslekte çalışma süresi ($F=1,749$; $P=0,157>0,005$), bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi ($F=0,564$; $P=0,639>0,005$) ve aylık hane geliri ($F=0,058$; $P=0,944>0,005$) arasında olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Çizelge 7.9'a göre yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının problem çözme becerisi ile meslekleri ($F=3,742$; $P=0,005>0,005$) arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Tukey testi sonucuna göre bu farklılık; Garson ile Restoran/Yiyecek içecek müdürü arasında; Restoran/Yiyecek-içecek müdürü ile Aşçı, Mutfak sorumlusu ve Aşçıbaşı arasında olduğu tespit edilmiştir.

8.4. Katılımcıların İş tatmini ve Problem Çözme Becerisi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Katılımcıların iş tatmini ve problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve H3'e yanıt aramak amacıyla Çizelge 7.10'da korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 7.10. İş tatmini ve problem çözme becerisi arasındaki korelasyon

	Problem Çözme
1.Minnesota İş Tatmini	Pearson Korelasyon ,405**
	Anlamlılık Düzeyi (p) ,000
	N 303

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır

Çizelge 7.10'da görüldüğü üzere, iş tatmini ile problem çözme becerileri arasında pozitif (.405) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,00 < 0,05$) bir ilişki vardır. Bulgulara göre yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının iş tatmini ile problem çözme becerilerinin arasında pozitif, anlamlı ve orta düzeyde bir korelasyon olduğu belirlenmiştir ($r =,405$, $p<0,01$).

Çizelge 7.11'de H4'e yanıt aramak amacıyla, iş tatmininin katılımcıların problem çözme becerilerini ne şekilde ve ne derecede etkilediğini belirlemek için regresyon analizi yapılmış ve regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 7.11. Katılımcıların iş tatmin düzeylerinin problem çözme becerileri üzerine etkisi (Basit doğrusal regresyon)

Bağımsız Değişken	Standardize Katsayılar	Edilmemiş	T Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata		
Sabit	2.579	0,120	21,420	p<0,000
İş Tatmini	0,231	0,30	7,671	p<0,000
Bağımlı Değişken: Problem Çözme				
R=0,405; R ² =0,164; F=58,893; p<0,000				

Belirlilik katsayısına bakıldığında (R²) problem çözme becerilerine ilişkin toplam varyansın %16'sını açıkladığını ve modelin anlamlı olduğunu (F=58,893;p<0,00) söylemek mümkündür. Regresyon katsayısına (B değeri) bakıldığında ise iş tatminindeki bir birimlik artışın yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının problem çözme becerilerinde % 23'lük bir artışa yol açtığı görülmektedir. Elde edilen veriler ışığında iş tatmininin yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının problem çözme becerisini arttıracacağı söylenebilir.

Hipotezlerin son durumları Çizelge 7.12'de verilmektedir.

Çizelge 7.12. Hipotezlerin son durumları

Hipotez	Durum
H1: Çalışanların iş tatmin demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	KİSMİ KABUL
H1a: Çalışanların iş tatmini cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	RED
H1b: Çalışanların iş tatmini yaşa göre farklılaşmaktadır.	RED
H1c: Çalışanların iş tatmini medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	RED
H1d: Çalışanların iş tatmini eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır.	RED
H1e: Çalışanların iş tatmini turizm alanında örgün bir eğitime sahipliğe göre farklılaşmaktadır.	RED
H1f: Çalışanların iş tatmini mesleğe/unvana göre farklılaşmaktadır.	KABUL
H1g: Çalışanların iş tatmini iş/meslekteki çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	RED
H1h: Çalışanların iş tatmini pozisyonda çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.	RED
H1i: Çalışanların iş tatmini çalıştığı kuruma göre farklılaşmaktadır.	RED
H1j: Çalışanların iş tatmini aylık hane gelirine göre farklılaşmaktadır.	KABUL
H2: Çalışanların problem çözme becerileri demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.	KİSMİ KABUL
H2a: Çalışanların problem çözme becerileri cinsiyete göre farklılaşmaktadır.	RED
H2b: Çalışanların problem çözme becerileri yaşa göre farklılaşmaktadır.	RED
H2c: Çalışanların problem çözme becerileri medeni duruma göre farklılaşmaktadır.	RED

H2d: Çalışanların problem çözme becerileri eğitim durumuna göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H2e: Çalışanların problem çözme becerileri turizm alanında örgün bir eğitime sahipliğe göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H2f: Çalışanların problem çözme becerileri mesleğe/unvana göre farklılıklaşmaktadır.	KABUL
H2g: Çalışanların problem çözme becerileri iş/meslekteki çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H2h: Çalışanların problem çözme becerileri pozisyonda çalışma süresine göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H2ı: Çalışanların problem çözme becerileri çalıştığı kuruma göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H2j: Çalışanların problem çözme becerileri aylık hane gelirin e göre farklılıklaşmaktadır.	RED
H3: İş tatmini ile çalışanların problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H4: İş tatmininin çalışanların problem çözme becerileri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

7.5. Yöneticilerle Yapılan Mülakat Bulguları

Kuzel (1992), mülakat gibi nitel araştırma tekniklerini kullanırken örneklem seçme kriterlerinin dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. İlk olarak, örneklem seçme süreci son derece uyarlanabilir ve çalışmanın ilerlemesine paralel olarak değişebilmektedir. İkinci olarak, örneklem birimlerinin seçimi, çalışmaya dahil olan bireylerden etkilenen aşamalı bir süreçtir. Üçüncü olarak, örneklem, araştırılan konu veya teorideki değişiklikleri yansıtacak şekilde sürekli olarak güncellenmektedir. Son olarak, seçim süreci, incelenen konu veya teoriyi güçlendirebilecek veya destekleyebilecek olumsuz kişi ve durumları da içermektedir.

Yukarıda belirtilen standartlara uygun olarak, örneklem seçimi bir miktar esneklikle gerçekleştirilir, ancak literatürde örneklem seçimi için çeşitli teknikler bulunmaktadır. Nitel araştırmalarda, aşırı ya da aykırı örnekleme, maksimum çeşitlilik örnekleme, benzeşik örnekleme, tipik durum örnekleme, kritik durum örnekleme, kartopu ya da zincir örnekleme, ölçüt örnekleme, doğrulayıcı ya da yanlışlayıcı örnekleme ve kolay ulaşılabilir durum örnekleme gibi çeşitli örneklem seçim teknikleri kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu çalışmada katılımcıların seçimi için kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu teknik, evren hakkında tam bilginin sınırlı olduğu ve bu nedenle evrenin bir parçası olan bireylere ulaşmanın zor olduğu durumlarda uygulanmaktadır. Bu gibi durumlarda araştırmacı, örneklem kriterlerini karşılayan birkaç kişiyle görüşür ve onlar da aynı kriterleri karşılayan diğer bireyler hakkında bilgi vermektedir. Bu süreç, yeterli sayıda katılımcı çalışmaya dahil edilene kadar tekrarlanmaktadır. Kartopu örnekleme, katılımcı seçiminin zor olduğu ve örnekleme dahil edilecek uygun adayların belirlenmesi için mevcut katılımcılardan yardım alınması gereken durumlarda faydalıdır (Earl, 2004). Bu çalışma kapsamında yiyecek içecek sektöründe çalışan bireyleri bulmak zor olduğundan dolayı kartopu örnekleme tercih edilmiştir. Toplamda 3 yiyecek içecek işletmesi yöneticisi ile nitel veri toplama yöntemi olan görüşme tekniği (Yıldırım ve Şimşek, 2016) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemin pandemi dönemine denk gelmesi sebebiyle kısıtlı sayıda görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin araştırma sorularına yönelik cevapları betimsel analiz tekniği ile değerlendirilmiş ve yöneticilerin isimleri sırasıyla K1, K2 ve K3 olarak verilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların çalışma sorularına verdikleri cevapları çalışmada güvenilirliği arttırmak amacıyla değiştirilmeden, doğrudan aktarılmıştır.

8.5.1. Yapılan İşin Sevilmesi Ve İşten Duyulan Memnuniyete Yönelik Bulgular

Katılımcılara “Yaptığınız işi sevmek ve işinizden memnun olmak önemli midir?” şeklinde yöneltilen araştırma sorusuna yönelik ön plana çıkan ifadelerde, işin severek yapılmasının önemli olduğu ve aynı zamanda bu durumun verimliliği de arttıracakları öngörülmüştür. İlgili ifadelerle yönelik katılımcı görüşleri ise aşağıda verilmiştir.

K1: Önemlidir. Çünkü aslında işten memnun olmak demek temel asgari insan ihtiyaçlarının karşılandığı ve bunun üzerine işin amacı konusunda belirsizliğin olmadığı bir ortamda çalışıyor demektir. Böyle bir ortamda iş verimliliği artar.

K2: Önemlidir. Memnun olmazsan o işten verim alınmayacağını ve bunun sonucu olarak yapmaya gerek olmadığını düşünüyorum.

K3: Elbette önemlidir. Sevmeden yapılan iş susuz bir toprağa benzer. Severek yapılan her işten limitsiz başarı gelir.

8.5.2. İş Memnuniyeti Kapsamında İşletmenin Çalışanlarına Yönelik Bulgular

Katılımcılara “ İş memnuniyeti kapsamında çalışanlarınıza yönelik neler yapmakta sınız?” şeklinde yöneltilen araştırma sorusuna yönelik ön plana çıkan ifadelerde, çalışanların düşüncelerini önemsemeleri ve ben yerine biz merkezietçi düşünce ile yaklaşımlarının daha çok fayda sağlayacağı düşünülmektedir. İlgili ifadelere yönelik katılımcı görüşleri ise aşağıda verilmiştir.

K1: Yapılan işin, verilen talimatın, yürüyecek yolun, varılacak yerin açık ve net olduğu, paylaşıldığı, neden-niçin'i anlatıldığı ortamlar hedef birliği yapılmış iş ortamlarıdır. Ekipteki herkes kendisini bu hedefe ulaşırken katkısının ne olduğunu da bilir. Hedef-amaç birliği sağlamak, iş memnuniyetini sağlamakla eş değerlidir. Konuyu bu şekilde anlamak, algılamak çalışanlara yönelik yapılacakları değiştirir. Örneğin bu kapsamda 4.ncü sorudaki eğitimleri vermek bile çalışan memnuniyeti kapsamında anlaşılmalıdır. Problem çözen çalışan insanı bir duygu olan başarmak hazzını da yaşayacağından konu böyle anlaşılmalıdır. (Daha çok şey yapılabilir bu konu kitapta olur).

K2: Moral ve motivasyonlarını üst seviyeye çıkartmak için düşüncelerine önem verip değerli olduklarını hissettiriyoruz. Çalışanlarımız işletmemizin demirbaşlarıdır.

K3: Her etapta işveren, patron edasıyla davranmıyorum. Onlarla önce arkadaş meslektaş sonra işçi işveren pozisyonuna giriyorum. Yıllık personel gecelerimiz, ayın elemanı ve toplantılarda hataları konuşurken onure etmeyi de unutmuyoruz.

8.5.3. Müşteriler ile Genel Anlamda Yaşanılan Problemler ve Problemlerin Çözülmesine Yönelik Bulgular

Katılımcılara “Müşteriler ile genel anlamda yaşanan şikâyet/problemler nelerdir? Ve bu problemlerin çözülmesi hususunda nasıl bir yol izlemektesiniz?” şeklinde yöneltilen araştırma sorusuna yönelik ön plana çıkan ifadelerinin, müşteri şikâyetlerine önem verildiği, sorunlara çalışanlarla birlikte fikir üreterek müşteri beklentilerinin karşılanması, işletmenin sorunsuz şekilde hizmet sağlayabileceği ön görülmektedir. İlgili ifadelere yönelik katılımcı görüşleri ise aşağıda verilmiştir.

K1: Sektörel olarak iki ana konuda misafir şikâyetlerini değerlendiriyoruz: Hizmet - Ürün. Misafir memnuniyetini arttırmak ve sürdürülebilir kılmak adına bu her bir alan kendi içinde beş ayrı kırılıma sahip. Şikâyetler kayıt altına alınıyor, tüm çalışanlarla paylaşıyor ve her hafta yapılan işletme toplantılarımızın ilk maddesi bu oluyor. Bunun peşinden kalite sorunlarımızın, yeni ürün geliştirmeyi ve insan kaynakları konularını mali işlerden önce konuşuyoruz.

K2: %99 oranında sıkıntısız bir işletmeyiz. Tecrübelerimize dayanarak insanların hal ve hareketlerine göre durumları analiz edip o kanaldan olur çözümler üretmekteyiz.

K3: Arz-talep doğrultusunda her an bir problemle karşılaşabiliriz ancak bunları en kısa sürede proaktif bir şekilde çözüme ulaştırmaya çalışıyoruz. Bütün uğraşlara rağmen müşteri memnun ol

amıyorsa sihirli soru sizin öneriniz nedir? Diye soruyoruz.

8.5.4.Çalışanlara Problem Çözümü Hususunda Verilen Eğitimler Ve Problem Çözümü Hususunda Çalışanların Sahip Olduğu Yetkilere Yönelik Bulgular

Katılımcılara “Çalışanlarınıza problem çözümü hususunda eğitimler verilmekte midir? Problem çözümü hususunda çalışanlarınız hangi yetkilere sahiptir?” şeklinde yöneltilen araştırma sorusuna yönelik ön plana çıkan ifadelerde, personellere iş yerlerini zor duruma sokacak yetkilerin verilmediği fakat problemlerle karşılaştıkları zaman hızlı bir şekilde çözümler üretmek için eğitimler verilerek işletmenin verimli şekilde hizmet verebileceği düşünülmektedir. İlgili ifadelere yönelik katılımcı görüşleri ise aşağıda verilmiştir.

K1: Evet. Problem çözme teknikleri eğitimi biz kısaca PÇT diyoruz. Tüm yönetici kesime, şeflere, ustalara, kalfa ve yönetici adaylarına verildi, veriliyor. Bu eğitimde amacımız; her birinin, bölümün kendi süreçlerini tarif etmesini ve değer yaratan iş akışını belirleyebilmeleri, anlatılan bir kısım araçları kullanarak problemi çözmeyi bunu yaparken de (PUKÖ) planla-uygula-kontrol et-önlem al çevrimini hayata geçirmelidir. Tüm iş birimleri-bölüm şefleri, ustaları. Müdürleri üzerinden tam yetkilidirler. Bu husus iş geliştirme prosedüründe de belirtilmiştir.

K2: Tabi ki verilmektedir. Yetemedikleri durumlarda işletmeci olarak ben devreye giriyorum. Çalışanlarımıza yetki vermiyoruz. Mesela bir gemide çok kaptan olursa sıkıntı olur. Sorun odaklı bir şey olduğundan hemen müdahale kısmında ben bulunuyorum.

K3: Çalışanlarımıza önce işletmenin sahibi gibi davranmayı öğretiyoruz. Empati kurmaları adına toplantılarda canlı örneklerle eğitiyoruz.



9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların iş tatmini ve problem çözme düzeylerinin belirlenmesine yönelik Hatay’da bir araştırma yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında ulaşılan 303 katılımcının yer aldığı bir çalışmada, katılımcıların %72,6'sının erkek, %44,6'sının 28-39 yaş aralığında ve %51,5'inin evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu üniversite eğitimi almıştır, ancak sadece %35'i turizm sektöründe resmi eğitim almıştır. Katılımcılar çoğunlukla garson olarak istihdam edilmiş, bunu şefler ve restoran müdürleri izlemiştir. Genellikle tek lokasyonlu yerel işletmelerde 1-2 yıl çalışmışlardır. Katılımcılar orta düzeyde iş tatminine ve problem çözme becerilerine sahiptir.

Yiyecek-içecek çalışanlarının demografik özellikleri ile iş tatmini algıları arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet, medeni durum, turizm alanında eğitim alma durumu ve çalışılan kurum ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ancak meslek ve gelir düzeyine göre iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Gıda ve içecek sektörü çalışanlarının demografik özellikleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişki incelendiğinde, cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, meslekte çalışma süresi, mevcut pozisyonda çalışma süresi ve aylık hane geliri ile problem çözme becerileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Ancak, problem çözme becerileri ile meslek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çalışmada iş tatmini ile problem çözme becerileri arasında pozitif bir korelasyon vardır; bu da iş tatmini arttıkça problem çözme becerilerinin de geliştiğini göstermektedir. Tersine, iş tatmini azaldıkça problem çözme becerileri de azalabilmektedir.

İş tatmini ile Problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucu alanyazın ile de desteklenmektedir (Tjosvold ve diğerleri, 2004; Ayres ve Malouff, 2007; Koçak ve Eves, 2010; Nalbant, 2013). Diğer yandan yapılan regresyon analizi sonucunda, iş tatminindeki bir birimlik artışın çalışanların problem çözme becerilerinde % 23'lük bir artışa yol açtığı tespit edilmiştir. Elde edilen veriler ışığında iş tatmininin yiyecek-içecek işletmesi çalışanlarının problem çözme becerisini arttırdığı söylenebilir.

Araştırma sonuçları çalışanların işlerine yönelik tatminlerinin yüksek olmasının, karşılaştıkları problemler karşısında kendilerine olan güvenlerini artırabileceğini, çözüme yönelik olumlu tutumlar sergileyebileceklerini ve problem çözümü için daha fazla çaba gösterebileceklerini göstermektedir.

Yapılan mülakat sonuçları incelendiğinde ise, yöneticiler, yaptıkları işi sevmenin ve işten memnun olmanın önemini vurgulayarak, iş verimliliğinin ve başarının buna bağlı olduğuna, iş memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla çalışanların teşvik edilmesini, desteklenerek moral ve motivasyonlarının artırılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışanların işyeri başarısına katkı sağladıkları hususunda bilinçlendirilmesini de önemli görmüşlerdir. Yöneticiler müşterilerle yaşanabilecek şikâyet/problemlere hassasiyetle yaklaşılması gerektiğini, ortaya çıkan problemlerin öncelikli olduğunu ve yaşanan problemlerin çalışanlarla paylaşarak çözümler üretildiğini ifade etmişlerdir. Diğer yandan yöneticilerin problem çözümü hususunda çalışanlarına eğitim verdikleri tespit edilirken, yetki devri hususunda ise yöneticilerin bir kısmının çalışanlarına problem çözme hususunda yetki verirken, bir kısmı çalışanların yetersiz kaldıkları için durumlarda kendilerinin müdahalede bulunduğunu, bir kısmı da yetki paylaşımı yapmadığını belirtmiştir. Görüşme kapsamında elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin iş memnuniyeti ve problem çözümü hususlarına önem verdikleri görülmüş, görüşme kapsamında elde edilen bu sonuçların anket sonuçlarını (yüksek düzeyde iş tatmini ve problem çözme becerisine sahip oldukları) desteklediği görülmüştür.

Alanyazın incelendiğinde, yiyecek-içecek işletmelerinde çalışanların iş tatminine yönelik çalışmaların geniş düzeyde olduğu görülürken; problem çözme becerilerine yönelik çalışma sayısının ise daha sınırlı olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmaların genelde iş tatminini etkileyen nedenler, iş stresinin iş tatmine etkisi, liderlik ve iş tatmini ilişkisi, iş tatmin ile iş performansı, problem çözme yetenekleri ile iş performansı, üzerine gerçekleştirilmiştir (Locke, 1970; Akıncı, 2002; Aydemir, 2013; Pekerşen, 2015; Cinnioğlu, 2018; Akın, 2019;). Akın (2019), tarafından yapılan çalışma sonucunda turizm işletmeleri çalışanlarının problem çözme yetenekleri ile işgören performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki ve anlamlı etki bulunmuş olup, bu çalışmanın sonucu ile kıyaslandığında problem çözme becerisinin yüksek oluşunun iş performansı açısından önemli olduğu görülmüştür. Bu kapsamda bu çalışma ile iş tatminin çalışanların problem çözme becerilerini etkilediği ortaya konulmuş, elde edilen

bu sonucun iş performansı açısından da fayda sağlayacağı söylenebilir. Bu kapsamda çalışanların iş tatmininin sağlanmasının hem problem çözme becerisi hem de sonuç olarak iş performansını etkileyebileceği sonucu sektör tarafından dikkate alınmalı ve bu yönde gerekli önlem ve iyileştirmeler yapılmalıdır.

Araştırma sadece Hatay ilinde ulaşılabilen ve izin alınabilen yiyecek-içecek işletmelerinde çalışmaya katılmayı kabul eden çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın belirli bir zaman aralığında gerçekleştirilmesi göz önüne alındığında, elde edilen sonuçların yapıldığı zaman aralığında geçerli olacağı belirtilebilir. Diğer yandan çalışma kapsamında iş tatmini ve problem çözme beceri ölçeklerine ait sonuçlar araştırmanın amacı kapsamında tek birer boyut olarak (genel ortalamaları alınarak) ele alınmış ve analiz edilmiştir. Bu istisna durumlar araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Özellikle pandemi döneminde olduğu göz önüne alındığında, bir başka zamanda yapılacak araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılması muhtemel olabilecektir. Bu bakımdan örneklemin genişletilerek benzer yeni çalışmaların yapılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Yiyecek-içecek işletmeleri emek yoğun ve hizmet ağırlıklı işletmeler olup bu işletmelerde müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği ile çalışan/iş performansının yüksek olması oldukça önemlidir. Müşteri memnuniyeti ve devamlılığının sürdürülebilmesi açısından servis çalışanlarının ortaya koyacağı performansla birlikte, olası problem durumlarında problemin çözümüne yönelik yaklaşımları ve ortaya koyacakları çözüm önerileri müşteri memnuniyeti ile işletmenin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir. Bu noktada yiyecek-içecek işletmelerinin çalışanlarını desteklemesi ve çalışanlarının iş tatminini artırmaya ve bunun sürdürülebilir olmasına yönelik önlem ve iyileştirmeleri dikkatle izlemesi ve gerekli çalışmaları yapması önem arz etmektedir. Zira iş tatmini ve problem çözme becerilerinin yiyecek-içecek işletmelerinde özellikle hizmet kalitesini arttırmada ve müşteri memnuniyetini sağlamada önemli etkenler olabileceği unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2000). *Karar Verme Ve Problem Çözme*. (Çev. Kalaycı, N.) Ankara: Gazi Yayınevi.
- Adams, A., Bond, S. (2000). Hospital Nurses' Job Satisfaction, Individual And Organizational Characteristics. *Journal of Advanced Nursing*. 32(3): 536–543.
- Akalp, G. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(1): 3-28.
- Akat, Ö. (2008). *Pazarlama Ağırlıklı Turizm İşletmeciliği*. (Dördüncü Baskı) Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akçay, Ş. (2002). *Aktif Eğitim Metodları İle Eğitimcilerin Eğitimi*. Turizm eğitimi, Konferans- Workshop, T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Akdağ, G. (2008). İşletmeler Arasında Stratejik İş Birlikleri: Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Mersin.
- Akın, G. (2019). Duygusal Zekâ Düzeyi, Problem Çözme Yeteneği Ve Örgütsel Etik İklimi İle İş Gören Performansı Arasındaki İlişkiler: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, (4): 1- 25.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini Ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Journal of Management & Economics*, 19(1): 105-135.
- Aksu, M. (2002). *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi Yayınları.
- Aksu, N. (2012). İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1): 59-79.

- Aktaş, A., (2011). *Ağırlama hizmet işletmelerinde yiyecek ve içecek yönetimi*. (Üçüncü Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A., Tarcan, E. (2002). Konaklama İşletmelerinin İş Gören Temininde Kullandıkları Üniversite Kaynağının Yeri Ve Önemi Antalya Yöresinde Bir Araştırma. *Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop*, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Akyol, Ş. (2014). Turizm İşletme Belgeli Restoranlarda Hizmet Kalitesi Ölçümü (Diyarbakır Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Mardin Artuklu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Alp, S. ve Taşkın, Ş. Ç. (2008). Eğitimde Yansıtıcı Düşüncenin Önemi Ve Yansıtıcı Düşünceyi Geliştirme. *Milli Eğitim Dergisi*, (178): 311-320.
- Asbari M., Purwanto A., Sudargini Y., Fahmi K. (2020). The Effect Of Work-Family Conflict And Social Support On Job Satisfaction: A Case Study Of Female Employees İn Indonesia. *International Journal of Social and Management*, 1(1), 32-43.
- Aydemir, P. (2013). İş Görenlerin Ücret Tatmini, İş Tatmini Ve Performans Algısı: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Zonguldak.
- Aydın, S. (2002). Turizm Ve Eğitimi. *Turizm Eğitimi, Konferans-Workshop*, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Ayres, J., Malouf, JM. (2007). Problem Solving Training To Help Workers Increase Positive Affect, Job Satisfaction And Life Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3): 279-294.
- Azaltun, M. (2007). *İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek Ve İçecek Maliyet Kontrolü Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. I. Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Etkinlikleri Bildiriler Kitabı, 94-108
- Bakan, İ. Taşlıyan, M., Fatih, T. A. Ş., Nurgül, A. K. A. (2011). Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1): 296-315.

- Bakan, İ., Ersahan, B., Büyükbeşe, T., Sezer, B. (2014). Effects Of Job Satisfaction On Job Performance And Occupational Commitment. *International Journal of Management & Information Technology* 1 (9): 1472-1480.
- Baran, H. S. (2009). Büro Hizmetlerinde Çalışan Engellilerin İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi: Kültür Ve Turizm Bakanlığı Ankara Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Baş, T., Ardıç, K, (2002). Yüksek Öğretimde İş Tatmini Ve Tatminsizliği. *İktisat, İşletme ve Finans, İnceleme ve Araştırma*, 71-73.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basım Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ.E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başoda, A. (2017). İş Tutkunluk: Kavramsal Açıdan Bir İnceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. (17): 71–98.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş Tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2): 17-31.
- Baycan, A.(1982). An Analysis Of The Several Aspects Of Job Sat I Sfct I On Between Different Occupational Groups. Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi, *Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Baykul, Y. (2020). *İlköğretimde Matematik Öğretimi*. (On dördüncü Baskı), Ankara: Pegem Akedemi.
- Bekar, A., Gümüş Dönmez, F. (2014). Temalı Restoranlar Ve Temalı –Etnik Restoran Ayrımı Themed Restaurants And Differences Between Themed And Ethnic Restaurants. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(35), 803.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., Uğur, A. (2014). Duygusal Emek İle İş Tatmini Arasındaki Likide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Bir Alan Çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ağustos, 9(2), 97- 121.
- Bilen, A. (2008). *Türkiye'de Muhasebe Mesleğinin Gelişimi Ve Meslek Mensuplarının İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bingham, A. (2016). *Çocuklarda Problem Çözme Yeteneklerinin Geliştirilmesi*. Çev., A. Ferhan Oğuzkan, (Üçüncü Baskı), Ankara: Sözcü Kitabevi.
- Bingöl, D. (2001). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bingöl, R. (2015). *Restoran İşletmeciliği: Restoranlar Ve Lokantalar Nasıl Yönetilir?* (Yedinci Baskı). İstanbul: Timas Yayınları.
- Bruning, R. H., Schraw, G. J., and Norby, M. M. (2014). *Bilişsel Psikoloji Ve Öğretim*. (Çev. Ersözlü, Z. N. ve Ülker R.). Ankara: Nobel Akademik.
- Bucak, T. ve Köse, Z. (2014). The Application Of Michelin's Star Standarts In Restaurant Business; Hamburg Le Canard Sample. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 2 (3): 11- 17.
- Bucak, T. (2019). *Yiyecek-İçecek İşletmeciliği*. (Birinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Burton CL, Strauss E, Hultsch DF and Hunter MA., (2006). Cognitive Functioning And Everyday Problem Solving İn Older Adults. *Clin Neuropsychol*, 20:432-452.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum (s. 22. b.). içinde Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cengiz, C., Karataş, F. Ö. (2015). Examining The Effects Of Reflective Journals On Pre-Service Science Teachers' General Chemistry. *Australian Journal of Teacher Education*, 40(10): 125- 146.
- Ceylan, R., Bıçakcı, M. Y., Aral, N., ve Gürsoy, F. (2012). Okul Öncesi Eğitim Kurumunda Çalışan Öğretmenlerin Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1): 85-98.
- Ceylan, M. E. (2014). Bugünün Zail Olan İnsanı Ve Bir Sanat Dili Olarak Pozitif Psikoloji. *Psikohayat Dergisi*. (13): 20–21.
- Cinnioğlu, H. (2018). Yiyecek İçecek İşletmeleri Çalışanlarının Ruhsal Liderlik Algılarının İş Tatmin Düzeyleri Üzerine Etkisi: İstanbul Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4): 113-131.
- Chen X, Hertzog C, and Park DC. (2017). *Cognitive Predictors Of Everyday Problem Solving Across The Lifespan*. *Gerontology*. 63:372-384.

- Cornelius S. W., Caspi A (1987) Everyday Problem Solving İn Adulthood And Old Age. *Psychol Aging*, 2:144-153.
- Chughtai, A.A. (2008). Hizmetkâr Liderlik Ve Takipçi Sonuçları: Örgütsel Özdeşleşmenin Ve Psikolojik Güvenliğin Aracılık Etkileri. *Psikoloji Dergisi*, 150(7): 866-880.
- Çakıcı, C. ve Ertaş, Ç (2011). *Mersin Şehir Merkezinde Faaliyet Gösteren Fast-Food İşletmeleri Çalışanlarının Sorunlarını Tespite Dönük Bir Araştırma*. 12. Ulusal Turizm Kongresi Düzcce: 144-150.
- Çalışkan, Z, (2005). İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1): 11-33.
- Çetin, F., Basım, H. N., Karataş, M. (2011). *Çalışanların Problem Çözme Becerilerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve İş Tatmininin Rolü*. Yönetim ve Ekonomi, 18 (1): 71-85, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Çetinkanat, Canan (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., Akdaş, K. (2016). İş Yaşamında İş Tatmini, Örgütsel Özdeşleme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Erzurum’da Bir Kamu Kurumu Örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3 (4): 121- 136.
- Çınar, S. (2004). Turizm İşletme Belgeli Yiyecek İçecek İşletmelerinde Menü Planlama Ve Fiyatlandırma: İstanbul Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Çırak, Y. (2012). *Öğrenmenin Doğası Ve Temel Kavramlar*. (Ed. Kaya, A.), Ankara: Pegem Akademi.
- Dabke, Deepika (2014). Can Life Satisfaction Be Predicted By Emotional Intelligence, Job Satisfaction And Personality Type?. *Aweshkzar* 1 (17): 22-33.
- Değirmencioğlu, N., Çiçek, D. (2004). Otel İşletmelerinin Mutfağında Personel Hijyeni Ve HACPP Uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15(1): 21-35.
- Demir, Cengiz ve Güzel, Berrin, (2005). *Planlama Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler Ve Uygulamalar*. (Ed. Demir Cengiz) Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Demir, S. (2007). Psikolojik Sermaye Ve Stres, Anksiyete, Tükenmişlik, İş Tatmini Ve İşe Katılım Arasındaki İlişki. *Avrasya Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 75: 137- 153.

- Demirkol, Ş. (2004). *Yiyecek-İçecek İşletmeleri*. Editör Demirkol, Ş. ve Zengin, B., Turizm İşletmeleri, Sakarya: Değişim Yayınları.
- Demirtaş, Ö. (2014). İşyerlerinde Olumsuz Durumları İfşa Etmenin Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Yıldırma Algısının Moderatör Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1: 136–156.
- Demirtaş, A. Sibel (2007). *İlköğretim 8. Sınıf Öğrencilerinin Algılanan Sosyal Destek Ve Yalnızlık Düzeyleri İle Stresle Başa Çıkma Düzeyleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, Ankara
- Denizer, D. (2012). Yiyecek İçecek Hizmetleri. (Ed. Sarıışık, M.) (Birinci Baskı) *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları*. Eskişehir: Web-Ofset.
- Denizer, D., Tetik. N., Akoğlan, M., Yeşiltaş, M., Kozak, M. (1995). *Otel İşletmeciliği, Kavramlar, Uygulamalar*. Ankara: Anatolia Yayıncılık.
- Dewey, J. (2010). *How We Think*. Boston: Heath.
- Doğan, S. (2017). *Otel İşletmelerindeki İşgören Ve Yönetici Adaylarına Yönelik Performans Değerleme Formu Geliştirilmesi (Ankara İlinde Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğdubay, M., Saatıcı, G. (2017). *Yiyecek Ve İçecek Paradoksu(Kavramlar/Süreçler)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Duman, B. (2011). *Problem Çözme Ve Problem Çözme Terminolojisi*. G. Ocak (Ed.), Ankara: Pegem Akademi.
- Dündar, S. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2): 139-150.
- Ealias, Abi and George, Jijo (2012). Emotional Intelligence And Job Satisfaction: A Correlational Study. *The International Journal's Research Journal of Commerce & Behavioural Science* 4 (1): 37-42.
- Ege, B. (2000). İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler Ve İş Gören Tatmini İle İş Gören Davranışı İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü.

- Elias, M. J., Clabby, J. F. (1992). *Building Social Problem-Solving Skills Guidelines From A School-Based Program*. (Birinci baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Emiliani, M. L. and Stec, D. J. (2002). Squaring Online Reverse Auctions With The Caux Roundtable Principles For Business. *Supply Chain Management: An International*, 7 (1): 12-23.
- Emir, O. ve Baytok, A. (2004). *Otel İşletmelerinde İş Gören Tatmini Ve Afyon'da Yerleşik Yıldızlı Oteller Örneği*. 1. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi.
- Erden, M. ve Akman, Y. (2014). *Eğitim Psikolojisi*. Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Erdoğan, Gülden (2002). Ankara'da Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Personelinin Eğitimi. Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ.Ü. *İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, İstanbul*.
- Erdoğan, İ. (2002). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon- Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. (On yedinci Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergül, O. (2015). Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE, İstanbul*.
- Erkmen, T. ve Şencan, H. (1994). Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması. *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 23(2): 107-125.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erşan, E. E., Yıldırım, G., Doğan, O., Doğan, S. (2013). Sağlık Çalışanlarının Doyumu Ve Algılanan Stresi Le Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 14: 115-21.

- Gannon, M.J. Noon J.P. (1971). Management's Critical Deficiency: Executives Unaware Of Applicable Research. *Business Horizons*, 14: 49-56.
- Gavcar, E., Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2): 59-74.
- Gazzoli, G., Hancer, M. Park, Y. (2010). The Role And Effect Of Job Satisfaction And Empowerment On Customers' Perception Of Service Quality: A Study In The Restaurant Industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 56-77.
- Gerrig, R. J. Zimbardo, P. G. (2015). *Psikolojiye Giriş Psikoloji Ve Yaşam*. (Çev. Sart, G.). Ankara: Nobel.
- Gordon, J. R. (1993). *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. (Seventh Edition). Great Britain: Prentice Hall.
- Gülşen D. (2008). Farklı Lig Düzeyinde Oynayan Futbolcuların Oynadıkları Mevkilere, Öğrenim Durumu Ve Spor Yaşlarına Göre Problem Çözme Becerilerinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Adana.
- Gün, G., Çakınberk, A., Derin, A. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Açısından İşgören Devir Hızının Analizi: Kapadokya Bölgesi Örneği*. Elektronik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 36: 252-272
- Gür, D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Gürbüz, S. (2006). A Research On Identifying The Relationships Between Organizational Citizenship Behavior And Affective Commitment. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2): 48-75.
- Gürel, M. ve Gürel, G. (2000). *Servis ve Bar*. (Sekizinci Baskı). Ankara: Genç Büro Basımevi.
- Gürler, G. (2007). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri Durum Çalışması (Örnek olay)*. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güzel, F.Ö. (2012). Deneyim Tabanlı Pazarlama Faaliyetlerinin İşletme Performansı. Üzerindeki Etkisi: Muğla Bölgesinde Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.

- Doktora Tezi. *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Muğla.*
- Hamarta, E. (2009). Ergenlerin Sosyal Kaygılarının Kişilerarası Problem Çözme Ve Mükemmeliyetçilik Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 8(3): 729-740.
- Hellriegel, D. and Slocum Jr, J.W. (2007). *Organizational Behavior*. Mason. OH: Thomson South-Western.
- Hemmington, H. (2009). *From Service To Experience: The New Hospitable Experience Paradigm*. Fifth Annual Tourism Human Resources Conference.
- Heppner, P. P. ad Petersen, C. H. (1982). The Development And İmplications Of A Personal Problem Solving İnventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29: 66–75
- Hoboubi, Naser; Choobineh, Alireza; Ghanavati, K. Fatemeh; Keshavarzi, Sareh; Hosseini, A. Ali (2017). The Impact Of Job Stress And Job Satisfaction On Workforce Productivity İn An Iranian Petrochemical Industry. *Safety and Health at Work* 8: 67-71.
- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/12/20181227-10.pdf> [Erişim Tarihi: 03.12.2020].
- Javed, Masooma; Balouch, Rifat and Hassan, Fatima (2014). Determinants Of Job Satisfaction And İts Impact On Employee Performance And Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development* 2 (4): 120- 140.
- Johnson, D. W. and Johnson, R. T. (2004). Implementing The “Teaching Students To Be Peacemakers Program. *Theory into Practise*, 43(1): 68-79.
- Kalaycı, N. (2001). *Sosyal Bilgilerde Problem Çözme Ve Uygulamalar*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Kalaycı, S. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (Üçüncü Baskı), Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kantar, H. (2014). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kanyan, A., Ngana, L. Boo Ho, V. (2016). *Improving The Service Operations Of Fast-Food Restaurants*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 224: 190 – 198.

- Karabulut, R. ve Ömeroğlu, E. (2019). İlkokul İkinci Sınıfa Devam Eden Üstün Yetenekli Çocukların Zekâ Düzeyleri Ve Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(3): 1484-1508.
- Karadağ, G., Sertbaş, G., Güner, İ.Ç., Taşdemir, H.S. ve Özdemir, N. (2002). Hemşirelerin İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. *Hemşirelik Forumu* 5(6): 8-15.
- Karaman, A. (2010). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3): 231-246.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. Tekinkuş, M. (2006). The Effects Of Work-Family Conflict, Emotional Exhaustion, And İntrinsic Motivation On Job Outcomes Of Front-Line Employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3): 173-193.
- Karatepe, S. (2005). Yönetmel Etkililik: Okul Yönetiminde Yönetmel Etkililiğın Astlarla İlişkililer Boyutu. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İİBF Dergisi*. 10(2): 307-326.
- Kaya, Z. ve Gelbal, S. (2012). *Eğitim Bilimlerinde Yöntem*. (Ed. Ö. Demirel, Z. Kaya), Eğitim Bilimine Giriş içinde (237-279). Ankara: Pegem Akademi.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeğı. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2: 355-372.
- Kaygusuz, C. (2007). *Gestalt Kuramı ve Öğrenme*. (Ed. Kaya, A.), Eğitim Psikolojisi içinde (439-462). Ankara: Pegem A.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Keser, A. (2015). *Çalışma Psikolojisi*. (Beşinci Baskı). Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Keser, A. ve Bilir, K. B. Ö. (2019). İş Tatmini Ölçeğının Türkçe Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3): 229-239.
- Kesicioğlu, O. S. ve Güven, G. (2014). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Özyeterlik Düzeyleri İle Problem Çözme, Empati Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Electronic Turkish Studies*, 9(5): 1371-1383.

- Kılınç, O. ve Çavuş, Ş. (2019). *Yiyecek İçecek Sektörüne Genel Bakış*. (Ed., Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Örnek Olaylar (1-18) (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıçhan, R. (2020). http://www.gastronomi-mutfaksanatları.com/FileUpload/ks241201/File/2._hafta_mutfagin_bolumleri_ve_mutfak_personeli.pdf, (Erişim Tarihi: 15.09.2021).
- Kim, B. P. C., Murrmann, S. K., Lee, G. (2009). Moderating Effects Of Gender And Organizational Level Between Role Stress And Job Satisfaction Among Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28: 612-619.
- Kneeland, S. (2001). *Problem Çözme*. (Ed. Atay, M. T.), (Çev. Kalaycı, N.). Ankara: Gazi.
- Kocbek, A. D. (2005). Food And Bevarage Service Quality And Customer Satisfaction İn The İndustry: *A study aimed at ethnic restaurants*, 11-12.
- Koçak, N. (2016). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. (Altıncı Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Koçak, R. ve Eves, S. (2010). Okul Yöneticilerinin İş Doyumları İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1): 193-212.
- Korkut, F. (2002). Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 177-184.
- Kozak, M. (2001). Türkiye’de Konaklama Sektörü Ve Çalışan Kadınların Tükenmişlik Durumları Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Akademik Dergisi*, 2: 11-12
- Kozak, N., Kozak, M. A., Kozak, M. (2014). *Genel Turizm: İlkeler Ve Kavramlar*. (On Altıncı Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kuşluyan, Z. ve Kuşluyan, S. (2005). Otel İşletmelerinde İş Ve İşletme İle İlgili Faktörlerin İşgören Tatmini Üzerindeki Görece Etkisi: Nevşehir Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16: 183-203.
- Küçükaltan, D. Ebru B. Z. (2002). *Yaygın Turizm Eğitim Politikaları Işığında Yerel Halkın Turizm Bilincinin Geliştirilmesinin Önemi Edirne İlinde Bir Uygulama*. Turizm Eğitimi, Konferans, Konferans-Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.

- Küçükyaman, M. A., Demir, Ş. Ş. (2019). Otel Mutfaklarının Genel Yapısının Çalışan Performansına Etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 5 (4): 485-501.
- Küpana, M. N. (2016). Yaratıcı Problem Çözme Ve Müzik Eğitimi. *Online Journal Of Music Sciences*, 1(1): 44-58.
- Lam, T., Baum, T., Pine, R. (2001). Study Of Managerial Job Satisfaction İn Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(1): 35-42
- Lawson, F. (1994). *Restaurants, Clubs And Bars: Planning, Desing And Investment For Food Service Facilities*. (İkinci Baskı). UK: Architectural Press.
- Levinson, D. J. (1986). *A Conception Of Adult Development*. American Psychologist, 4: 3–13.
- Lim, J., Bogossian, F., and Ahern, K. (2010). Stress And Coping İn Australian Nurses: A Systematic Review. *International Nursing Review*, 57: 22-31
- Lu, Hong., While, E. Alison., Barriball, K. Louise. (2005). Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 42.
- Locke, E. A. (1970). *Job Satisfaction And Job Performance: A Theoretical Analysis*. Organizational Behavior and Human Performance, 5(5): 484-500
- Maksic, Faruk (2016). Employee Motivation And Satisfaction: The Case Of Clinical Centre University Of Sarajevo. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Ljubljana: Faculty of Economics*.
- Markovic, S., Raspor, S. And Segaric, K. (2010). Does Restaurant Performance Meet Customers' Expectations? An Assessment Of Restaurant Service Quality Using A Modified Dineserv Approach. *Tourism and Hotel Management*, 16 (2): 181-195.
- Maviş, F. (Editör), (2001). Servis Ve Bar. *Anadolu Üniversitesi Yayın No:939*, Eskişehir.
- McGillivray S, Friedman M. C., Castel A. D. (2012). *Impact Of Aging On Thinking*. In *Oxford Handbook Of Thinking And Reasoning*. (Ed. Holyoak, K. J. Morrison, R. G.) (560-582). Oxford, Oxford University Press.
- McMurran, M. and McGuire, J. (2005). *Social Problem Solving And Offending Evidence, Evaluation And Evolution*. Chishester: John Wiley&Sons.

- Met, Ö. (2005). Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme Ve Uluslararasılaştırma Stratejileri. Akdeniz Üniversitesi, *İ.İ.B.F. Dergisi*, 10.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen Ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (3. Baskı). (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel yayıncılık.
- Morgan, C. T. (2011). *Psikolojiye Giriş*. (Ed. S. Karakaş ve R. Eski). Konya: Eğitim.
- Morris, C. G. (2002). *Psikolojiyi Anlamak*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Mucuk, İ. (2018). *Modern İşletmecilik*. (Yirmi Birinci Baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mullins, L. J. (2005). *Management And Organizational Behaviour*, (Yedinci Baskı). Great Britain: Prentice Hall.
- Mullins, L. J. And Christy, G. (2010) *Management & Organisational Behaviour*. (Dokuzuncu Baskı.). England: Pearson Education Limited.
- Murphy V, Felgoise SH, Walsh SM, and Simmons Z.(2009). Problem Solving Skills Predict Quality Of Life And Psychological Morbidity İn ALS Caregivers. *Amyotroph LateralScler*, 10:147-153.
- Nalbant, İ.(2013). Yöneticilerin Problem Çözme Becerisinde İş Doyumunun Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Harp Akademileri*, İstanbul
- Newstrom, J.W and Davis, K. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw Hill.
- Oh, H., Fiore, A.M. and Jeoung, M.. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46:119-132.
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları. Ankara: *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları* No: 473.
- Öğülmüş, S. (2006). *Kişilerarası Sorun Çözme Becerileri Ve Eğitimi*. Ankara: Nobel.
- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri Ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1): 58-73.
- Öz, M. (2006). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin İş Tatmininin Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin.

- Özata, E. (2010). Yiyecek-İçecek Sektöründe Hizmet Kalitesi Ve Müşteri Memnuniyetinin Orta Sınıf Restoranlarda Araştırılması Üzerine Bir Vaka Analizi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özaydın, M. Mehmet; Özdemir, Ömer (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 251-281.
- Özcan, E.D. (2011). *Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı Ve İş Tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Özel, Kübra ve Cömert, Menekşe (2015). Otel İşletmeleri Mutfak Çalışanlarının Mutfak Planlaması İle İlgili Bilgi Düzeylerinin Belirlenmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 3(2): 48-55.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. (Yedinci Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Özkaya, F. D. ve Cömert, M. (2019). *Menü Planlama Ve Analizi*. (Ed. Sarıışık, M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K.). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (173-198) (İkinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkoç, A. G. (2006). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Üretim Fonksiyonlarının İncelenmesi: Bulguların Etik Açısından Değerlendirilmesi. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Pekerşen, Y. (2015). Otel İşletmelerinde Çalışan Aşçıların İş Stresi İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Toksik Davranışları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Doktora tezi, *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Mersin.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İş Görenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli Ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İş Görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10: 117-139.
- Pelit, E. Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri Görenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye Ve Şehir Otel İşletmeleri Görenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 43-72.
- Petterson, A., Fjellström, C. (2007). Restaurants As Friends Of The Family: Functions Of Restaurant Visits In Everyday Life. *Journal of Foodservice*, 18: 207- 217.

- Pienaar, J., Willemse, S. A. (2008). Burnout, Engagement, Coping And General Health Of Service Employees In The Hospitality Industry. *Tourism Management*, 29: 1053-1063.
- Poyraz, K., Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2): 143- 164.
- Rowden, R.W. and Conine, C.T., Jr. (2005). The Impact Of Workplace Learning On Job Satisfaction In Small US Commercial Banks. *Journal of Workplace Learning*, 17(4): 215-230.
- Ryan, T. (2006). *The Professional Chef*. (Sekizinci Baskı), New Jersey: The Culinary Institute of America.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Uludağ Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, (İkinci Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saklan, A. (2010). Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Sarıışık, M. ve Özbay, G. (2019). *Temel Yönetim Sorunları ve Çözüm Öneriler*. (Ed. M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (333-349) (İkinci Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schunk, D. H. (2009). *Öğrenme Teorileri Eğitimsel Bir Bakışla*. (Çev. Şahin, M.). Ankara: Nobel.
- Senemoğlu, N. (2012). *Gelişim Öğrenme Ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*. Ankara: Pegem Akademi.
- Sertçe, S. (2003). Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Sevimli, F. İşcan, Ö. F. (2005). *Bireysel Ve Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu*. Ege Akademik Bakış, 1(5): 55-64.

- Solmaz, S. A. Solmaz, Y. (2019). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Tedarikçi Seçimini Etkileyen Faktörler: Sakarya'daki Kafe-Restoranlar Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66): 1464- 1473.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular Ve Kişilerarası İlişkiler, Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Sökmen, A. (2011). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi Ve İşletmeciliği*. (Altıncı Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2020). *Yiyecek-İçecek Hizmetleri Yönetimi Ve İşletmeciliği*. (Sekizinci Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A., Sezgin, C. A. (2017). İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 5 (2): 237- 250.
- Sökmen, A. (2003). *Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek-İçecek Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Sönmez, V. (2011). *Öğretim İlke Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sönmezer, M. G. (2007). Millî Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler İle Millî Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik Veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi. Doktora Tezi. İstanbul: *İstanbul Üniversitesi SBE*, İstanbul
- Sönmezer, M. G., Eryaman, M. Y. (2008). *Kamu Ve Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Eğitimde Kuram ve Uygulama. 4(2): 189–212.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Sweeney, D. Paul., McFarlin, B. Dean. (2002). *Organizational Behavior Solutions For Management*. Mc Graw Hill Inc.: Boston.

- Sy, T., Tram, S. and O'Hara, L.A. (2006). Relation Of Employee And Manager Emotional Intelligence To Job Satisfaction And Performance. *Journal of vocational behavior*, 68(3): 461-473.
- Şahin, N. (2007). Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Şahin N.H, Şahin N, ve Heppner P. (1993). Psychometric Properties Of The Problem Solving Inventory İn A Group Of Turkish University Student. *Cognitive Therapy and Research*; 17(3): 379-385.
- Kuzel, A., J. (1992). *Sampling in qualitative inquiry*. B. F. Crabtree ve W. L. Miller (Ed.). Doing qualitative research: Research methods for primary care volume 3 (s.31-44). Newbury Park: Sage Publications.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Earl, B. (2004) *The Practice of Social Research*. 10. Basım. Thomson, Wadsworth.
- Şengül, S. ve Türkay, O. (2015). Bölge Restoran Menülerinin Belirlenmesinde Yöresel Mutfaklar Eğitiminin Kullanılması: Mudurnu Örneği. *Electronic Journal of Vocational Collages*. UMYOS Sempozyumu Özel Sayısı. 5(5): 1-6.
- Şimşek, M., Akgemci, T., Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve İş Doyumu Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).
- Taşlıyan, M. (2007). Turizm Ve Seyahat Sektöründe Çalışanların İş Tatmini İle Müşterilerin Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Kahramanmaraş'ta Bir Alan Çalışması. Selçuk Üniversitesi *Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12(9): 185–195.
- Taylan, S. (1990). Heppner'in Problem Çözme Envanterinin Uyarlama Güvenirlik Ve Geçerlik Çalışmaları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Telman, N., Önen, L., Özgeldi, M. (2015). *Psikolojide İş Sağlığı İş Güvenliği*. Ankara: Nobel Kitabevi.

- Thornton, S. (1998). *Çocuklar Problem Çözüyor*. (Çev. Kumrular, Ö.). İstanbul: Gendaş.
- Tjosvold, D., Yu, Z.Y. and Hui, C. (2004). Team Learning From Mistakes: The Contribution Of Cooperative Goals And Problem-Solving. *Journal of Management Studies*, 41(7): 1223-1245.
- Tok, Ş. (2008). The Impact Of Reflective Thinking Activities On Student Teachers' Attitudes Toward Teaching Profession, Performance And Reflections. *Education and Science*, 33 (149): 104-117.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1): 92-197.
- Topses, G. (2009). *Gelişim Ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tutar, H. (2010). İş Gören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(1): 175-204.
- Türk, M. Sezai (2007). *Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türksoy A. (2015). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Bağlılık*. Ankara: Barış Platin.
- Üçüncü, K. (2016). İş Tatmini Ve Motivasyon. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı*, Trabzon.
- Ülgen, G. (2004). *Kavram Geliştirme: Kuramlar Ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Üstündağ, T. (2006). *Yaratıcılığa yolculuk*. Ankara: Pegem A.
- Weiss, J. David; Dawis V. Rene; England W. George; Lofquist, H. Llyod (1967). Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation* 12: 1-125.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik Ve Yönetim*. (Çev. Ünser, V.) Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, No:1, İstanbul: Rota Yayınları.

- Yavuz, Hasan, (2007). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Nitelikli İş Gören İstihdamını Etkileyen Faktörler: Sakarya Örneği. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Sökmen, A. (2007). Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Departmanlarında Görev Yapan İş Görenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Adana’da Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18: 73-95.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*. (Dördüncü Baskı) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2): 170-178.
- Yıldırım, E. (2014). Konaklama İşletmelerinde Mutfak Ve Servis Personelinin İş Tatmini İle Kişisel Hijyen Bilgi Ve Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. *Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Ankara.
- Yıldırım, A. (2016). *Okul Öncesi Dönemde Çocuklarda Problem Çözme*. (Ed. B. Akman), Ankara: Pegem Akademi.
- Yıldırım, A., Hachasanoğlu, R., Karakurt, P., ve Türkleş, S. (2011). Lise Öğrencilerinin Problem Çözme Becerileri Ve Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1): 905-921.
- Yıldırım, A., Şimsek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemler*. (Sekizinci Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, A., Şimsek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemler*. (Onbirinci Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, E. (2019). *Restoran İşletmelerine Giriş*. (Ed. M., Çavuş, Ş. ve Karamustafa, K.). Profesyonel Restoran Yönetimi: İlkeler, Uygulamalar ve Kavramlar (19-36) (İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, G., Keser, A. ve Yorgun, S. (2010). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş Ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 6(1): 87-107.
- Yılmaz, Ö., Yılmaz, Y. ve Yılmaz, Ö. (2013). *Yiyecek-İçecek İşletmeciliği*. (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Yılmaz, Y. (2014). *Konaklama Ağırlama İşletmelerinde Servis Tekniği Ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, M. S., Kendirci, P., Yatkın, Ö. (2017). *Yiyecek-İçecek İşletmeciliği*. (Ed. Akbaba, A., Öter, Z., Güler, M. E. ve Altıntaş, V). Turizm İşletmeciliği: Endüstriyel ve Yönetimsel Boyutlar (77-93) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yin-Fah, B.C., Foon, Y.S., Chee-Leong, L. and Osman, S., (2010). An Exploratory Study On Turnover Intention Among Private Sector Employees. *International Journal of Business and Management*, 5(8): 57-64
- Yoğun, S. (2014). Çalışanlarda Motivasyon Ve İş Tatmini. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Yörükoğlu, İ. ve Altuğ Yörükoğlu, M. (1998). *Konaklama-Ağırlama İşletmelerinde Servis Yönetimi*. (Üçüncü Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, A., Hançer, M. Adak, N. (2002). *Turizm Ve Konaklama Sektöründe Stajyer Yönetici Adayları: Sektöre Yönelik Beklentiler Ve Sektör Performansı*. Turizm Eğitimi, Konferans- Workshop, 11-13 Aralık T.C. Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Yüksel, Öznur. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zembat, R., ve Unutkan, Ö. P. (2005). *Problem Çözme Becerilerinin Gelişimi*. M. Sevinç (Ed.), Gelişim ve Eğitimde Yeni Yaklaşımlar içinde (221-229). İstanbul: Morpa Kültür.
- Zencir, E. (2017). *Restoran Yönetimi Kavramlar Ve Süreçler*. (Ed. Kozak, M. A) (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeytun, S. (2010). Okul Öncesi Öğretmenliği Öğrencilerinin Yaratıcılık Ve Problem Çözme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.

EKLER

EK1: Anket formları

ANKET

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma Restoran yöneticileri ile çalışanlarının iş doyumları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Siz değerli katılımcıların anket çalışmama katkı sağlamanızı rica ediyorum. Araştırma akademik/bilimsel amaçlı olup katılımcılara herhangi bir yasal sorumluluk yüklememektedir. Ayrıca araştırma verileri akademik/bilimsel amaçlı kullanılacak olup, vermiş olduğunuz bilgiler üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Sorulara samimi cevaplar verdiğiniz ve vaktinizi ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim.

Tuğba KAYIŞ, *İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü*

Dr. Öğr. Üyesi. Sait DOĞAN, *İskenderun Teknik Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü*

1. Cinsiyetiniz:

() Erkek () Kadın

2. Yaşınız:

() 18 – 27 () 28 – 39 () 40 - 49 () 50 – 59 () 60 ve Üzeri

3. Medeni Durumunuz:

() Bekâr () Evli

4. Mezuniyet:

() İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü

5. Turizm alanında (Lise veya Üniversite düzeyinde) örgün bir eğitime sahibim:

() Evet () Hayır

6. Mesleğiniz, unvanınız:

() Garson () Restoran Şefi () Yiyecek-içecek Müdürü / Restoran Müdürü
() Aşçı () Mutfak Bölüm Şefi () Aşçıbaşı

7. İş/Meslekteki çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1-2 Yıl Arası () 3-4 Yıl Arası () 5 Yıl ve Üzeri

8. Şu anki işyerinde bulunduğunuz pozisyondaki çalışma süreniz:

() 1 yıldan az () 1-2 Yıl Arası () 3-4 Yıl Arası () 5 Yıl ve Üzeri

9. Çalıştığınız kurum:

() Tek şubeli olup başka şubesi yoktur. () Ulusal çapta şubeleri var. () Uluslararası çapta şubeleri var.

10. Aylık Hane Geliriniz?

() 2324 TL ve altı () 2325 - 4324 () 4325 - 6324

() 6325 – 8324 () 8325 ve üzeri



İKİNCİ BÖLÜM

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 memnunuz?" diye kendinize sorunuz. **1-Hiç Memnun değilim, 2-Memnun Değilim, 3-Kararsızım, 4-Memnunuz, 5-Çok Memnunuz**

NO	MESLEĞİMDEN	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunuz	Çok Memnunuz
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1	2	3	4	5
4	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından	1	2	3	4	5
5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1	2	3	4	5
6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7	Vicdani bir sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	1	2	3	4	5
8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1	2	3	4	5
9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1	2	3	4	5
10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1	2	3	4	5
11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1	2	3	4	5
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret yönünden	1	2	3	4	5
14	Terfi imkânının olması yönünden	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1	2	3	4	5
16	Çalışma şartları yönünden	1	2	3	4	5
17	Çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1	2	3	4	5
18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1	2	3	4	5
19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1	2	3	4	5
20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde verilen ifadelerde insanların kişisel sorunlarına ve günlük hayattaki problemlerine nasıl tepkilerde bulundukları ile ilgilidir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Tamamen Katılıyorum, 2- Kısmen Katılıyorum, 3-Çok az katılmıyorum, 4-Kısmen Katılmıyorum, 5-Tamamen Katılmıyorum, seçeneklerinden birini (X) koyarak cevaplandırınız.

NO	İFADELER	Tamamen Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	çok az katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Bir sorunun çözümünde başarısızlığa uğradığımda neden böyle sonuçlandığını	1	2	3	4	5
2	Karmaşık bir problem ile karşılaştığım zaman sorunun ne olduğunu belirlememe	1	2	3	4	5
3	Bir sorunu çözmeye ilk çabalarım başarılı olmazsa sorunumla başa çıkabilme	1	2	3	4	5
4	Bir sorunu çözdükten sonra neyin yanlış, neyin doğru gittiğini analiz etmem	1	2	3	4	5
5	Genellikle sorunlarımı çözebilmek için yaratıcı ve etkili seçenekler bulabilirim.	1	2	3	4	5
6	Bir sorunu çözmek için belli bir yol izledikten sonra beklediğim sonuçla ortaya çıkan	1	2	3	4	5
7	Bir sorunum olduğunda sorunu çözmek için çeşitli seçenekleri artık aklıma başka bir yol gelmeyinceye kadar düşünürüm.	1	2	3	4	5
8	Bir sorunla karşılaştığımda problem durumu ile ilgili olarak neler olup bittiğini anlamak	1	2	3	4	5
9	Bir sorun aklıma karıştırdığında belirsiz düşünce ve duygularımın üzerinde düşünerek bunları somut bir şekilde açıklığa kavuşturmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
10	Başlangıçta çözümü mümkün görünmese bile pek çok sorunu çözebilme yeteneğim	1	2	3	4	5
11	Karşılaştığım sorunların çoğunun çözümü, bana çok zor gelir.	1	2	3	4	5
12	Bir problemi çözerken kararlar alırım ve sonunda bunlardan mutlu olurum.	1	2	3	4	5
13	Bir sorunla karşılaştığımda sorunu çözmek için aklıma ilk gelen şeyi yapma	1	2	3	4	5
14	Küçük ya da büyük olan sorunlarımı çözmek için zaman ayırmam, her şeyi oluruna	1	2	3	4	5
15	Bir soruna çözüm yolları düşünürken, tek tek her seçeneğin başarılı olma şansını göz	1	2	3	4	5
16	Bir sorunla karşılaştığım zaman, ondan sonraki adımın ne olacağına karar vermeden	1	2	3	4	5
17	Bir problemi çözerken genellikle aklıma gelen ilk fikri uygulayırım.	1	2	3	4	5
18	Bir karar verirken seçenekleri karşılaştırırım ve her birinin diğerine göre sonuçlarını	1	2	3	4	5
19	Bir sorunu çözmek için plan yaptığımda bu planın işe yarayacağından oldukça emin	1	2	3	4	5
20	Belli bir davranışın sonucunu tahmin etmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
21	Küçük ya da büyük olsun bir sorunu düşünürken aklıma pek fazla seçenek gelmez.	1	2	3	4	5
22	Bir sorunu çözmeye çalışırken sıklıkla başvurduğum bir yol geçmişteki benzer	1	2	3	4	5
23	Yeterli çaba gösterdiğimde ve zamanım olduğunda karşılaştığım bütün sorunları	1	2	3	4	5
24	Değişik bir durumla karşılaşsam da ortaya çıkabilecek problemleri halledeceğimden	1	2	3	4	5
25	Bir sorunu çözmek için uğraşırken bazen körü körüne dolandığımı, asıl konuya bir türlü	1	2	3	4	5
26	Bir sorunla karşılaştığımda, ani kararlar veririm ve sonra yaptığımdan pişman olurum.	1	2	3	4	5
27	Yeni ve zor sorunları çözmeye yeteneğime güvenirim.	1	2	3	4	5

28	Seçenekleri karşılaştırmak ve karar vermek için sistematik bir yöntem kullanırım.	1	2	3	4	5
29	Bir problemi halletme yollarını düşünürken işe yarayacak bir çözümü bulmak için	1	2	3	4	5
30	Bir sorunla karşılaştığım zaman, çevremdeki dış etmenlerin bu soruna ne gibi katkıları	1	2	3	4	5
31	Bir sorunla karşılaştığım zaman, genellikle ilk yaptığım şey ilgili bilgileri toplamak ve	1	2	3	4	5
32	Bazen duygusal bakımdan öyle yüklü olurum ki, belli bir sorunu çözmeme yarayacak	1	2	3	4	5
33	Bir karar verdikten sonra, beklediğim sonuçla gerçekleşen sonuç genellikle aynıdır.	1	2	3	4	5
34	Bir sorunla karşılaştığımda bunu çözebileceğimden pek emin olmam.	1	2	3	4	5
35	Bir sorun olduğunu fark ettiğimde, yaptığım ilk şeylerden birisi, sorunun ne olduğunu	1	2	3	4	5

Çalışma kapsamında ekleyeceğiniz başka bir bilgi var ise lütfen belirtiniz:

.....

Teşekkür Ederiz...



EK 2. Görüşme soruları

SORU 1: Yaptığınız işi sevmek ve işinizden memnun olmak önemli midir?

SORU 2: İş memnuniyeti kapsamında çalışanlarınıza yönelik neler yapmaktasınız?

SORU 3: Müşteriler ile genel anlamda yaşanan şikâyet/problemler nelerdir? Ve bu problemlerin çözülmesi hususunda nasıl bir yol izlemektesiniz?

SORU 4: Çalışanlarınıza problem çözümü hususunda eğitimler verilmekte midir? Problem çözümü hususunda çalışanlarınız hangi yetkilere sahiptir?

EK 3. DİZİN

A

Amaca yönelik örnekleme, 75
Araştırmanın modeli, 74

B

Betimsel tarama modeli, 74

D

Demografik Bilgi Formu, 76, 77
Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular, vii, 80

E

Etik kurul izin belgesi, 74

G

Görüşme Formu, 78

İ

İş doyumu, 23, 24, 72
İş tatmin, i, ix, 28, 68, 71, 83, 84, 88, 89, 95
İş tatmini, vii, ix, x, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37,

41, 43, 46, 48, 71, 73, 77, 82, 83, 85, 88, 89, 94

İş Tatmini, i, v, vii, 24, 46, 76, 77, 82, 88, 97, 98, 99, 101, 104, 106, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116

İş Tatmini, v, 24

İşten ayrılma, 41

K

Kültür ve Turizm Bakanlığı, 13

M

Minnesota İş Tatmini ölçeğine, 82

Mutfak çalışanları, 1

Mülakat (görüşme) tekniği, 79

Müşteri memnuniyeti, 2, 6, 8, 9, 33, 96

O

Otel, 4, 68, 69, 70

Ö

Örgütsel bağlılık, 38

Örgütsel vatandaşlık, 37

P

Problem çözme becerileri, ix, 2, 53, 70, 71, 73, 86, 88, 89, 94, 117

Problem çözme becerileri, 53, 94

Problem Çözme Becerileri, vi, 53

problem çözme becerisi, i, ix, 15, 55, 56, 72, 74, 86, 87, 88, 96

Problem çözme becerisi, vi, 54, 55, 56, 59

Problem Çözme Ölçeği, 76, 77

R

Restoran işletmeleri, 3

S

Servis personeli, 15

Servis ve mutfak çalışanları, 75

Y

Yabancılaşma, 38

Yiyecek içecek endüstrisi, 4

Yiyecek içecek işletmeleri, 1, 3,

6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 68, 74



TEKNOVERSİTE



teknoversite AYRICALIĞINDASINIZ

İSTE

