

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİNDE ISO 22000 GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

Nedim ÖNBAŞ

Danışman
Doç. Dr. Özkan TÛTÛNCÛ

2009

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yiyecek İçecek İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

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

Nedim ÖNBAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Nedim ÖNBAŞ
Anabilim Dalı : Toplam Kalite Yönetimi
Programı : Toplam Kalite Yönetimi
Tez Konusu : Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi.
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>	
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>	

JÜRİ ÜYELERİ İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Yiyecek İçecek İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Nedim ÖNBAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi Programı

Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'na bağlı ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulanmayan mutfaklar ve yemekhanelerde çalışan personel ile, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahip olan Tıp Fakültesi Araştırma Hastanesi mutfağında çalışan personelin örgütsel bağlılık, iletişim ve kalite yönetimi doğrultusunda farklılıkları olup olmadığını araştırmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırmayı yapmak üzere Dokuz Eylül Üniversitesi Rektörlüğünden gerekli izinler alınarak gıda güvenliği yönetim sistemi, örgütsel bağlılık, iletişim, yönetim ve kalite yönetimi arasındaki ilişkileri analiz eden bir anket oluşturulmuştur. Anket söz konusu mutfaklara bağlı toplam 141 personele dağıtılmış olup, 104 tanesine katılım olmuş, analizler bu sayı üzerinden yapılmıştır.

Analizler için SPSS 16.00 sürümlü paket program kullanılmıştır. Analizler sonucunda Dokuz Eylül Üniversitesi mutfaklarında çalışan personelin cinsiyet, yaş, eğitimi durumu, kıdem yılı ve çalışma statüsü değişkenlerinin “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi”, “Yönetişim” ve “Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Ölçme aracı olarak 57 soruyu kapsayan ve 2 bölümden oluşan anketin ilk bölümünde, “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi”, “Yönetişim” ve “Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması ve

Doğrulanması” nı kapsayan 52 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde ise Demografik Değerlendirmelerin yer aldığı 5 soru bulunmaktadır. Ankette 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma değişkenlerinden “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile yemekhaneye ilişkin elde edilen sonuçlarda; yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre anketi cevaplayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhaneye göre “Örgütsel Bağlılık” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre “Yönetişim” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında da anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir. Diğer taraftan, araştırmaya katılanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında da anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir.

Araştırma sonucunda, mutfaklarda çalışan personelin örgütsel bağlılık düzeyini, örgütün ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmaması pozitif yönde etkilemektedir. Mutfaklarda üretilen ürünün kalitesinin güvence altına alınmasında, örgütün ISO 22000 belgesinin olmasının önemli ölçüde payı olduğu, yapılan anket analizleri sonucu ortaya çıkmaktadır, bu bulgu çalışmanın en özgün sonucudur.

Anahtar Kavramlar: Örgütsel Bağlılık, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, Güvenli Ürün, Kalite Yönetimi.

ABSTRACT
Master Thesis
ISO 22000 Food Safety Management System on The Food and Beverage
Companies

Nedim ÖNBAŞ

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Total Quality Management
Programme of Total Quality Management

This research was conducted to compare the differences in organisational commitment, communication and quality management between the kitchen and cafeteria staff at Dokuz Eylül University Health Culture and Sports Department where ISO 22000 Food Safety Management Systems are not in use and the kitchen and cafeteria staff at The Faculty of Medicine University Hospital where there is a ISO 22000 Food Safety Management Systems Certificate.

With the permission of Dokuz Eylül University Directorate a questionnaire was compiled to analyse the relationship between the food safety systems and organisational commitment, communication, governance and quality management. The questionnaires were given to 141 staff who work at the mentioned kitchens and cafeterias. 104 responded to the questionnaire and the analysis was based on these returns.

The data were analysed by using SPSS 16.00 statistical packet programme. The results from the analysis were used to establish how variable factors like gender, age, education, work status and years of service amongst the kitchen and cafeteria staff affected “producing, controlling and improving the safety of products”, governance of the system and “validating and improving the food safety management systems”.

There were two different sections in the questionnaire and 57 questions in total. In the first section 52 questions covered “producing, controlling and improving the safety of products”; governance of the system and “validating and improving the food safety management systems ”. The second section had 5 demographic questions. The five point Likert Scaling method was used for this questionnaire.

Analysis revealed a substantial difference between the answers given for “producing, controlling and improving the safety of products”, awareness and understanding of “organisational commitment” and “governance” and “validating and improving the food safety management systems” depending on the presence or absence of an ISO 22000 Food Safety Management Systems certificate in the work place.

The results of the research revealed a positive correlation between working in a kitchen or a cafeteria where there is an ISO 22000 Food Safety Management Systems certificate and organisational commitment. The principal result of this survey is that having the ISO 22000 Food Safety Management Systems certificate plays a major part in guaranteeing the quality and the safety of the products produced in these kitchens.

Keywords: Organisational Commitment, Food Safety Management Systems, Safety of Product, Quality Management.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ VE KURUMSAL ÖRGÜT YAPISI

1.1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ	3
1.1.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri Tanımı	3
1.1.2. Yiyecek İçecek İşletmelerinin Sınıflandırması	4
1.2. KURUMSAL YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ	7
1.2.1. Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmelerinin Örgüt Yapısı	8

İKİNCİ BÖLÜM

GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ VE ŞARTLAR

2.1. GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ	10
2.1.1. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi	10
2.1.2. ISO 22000: 2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi-Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar	11
2.1.3. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminde Ön Koşullar	25

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞ TUTUMLARI; İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA
EĞİLİMLERİ

3.1. İŞ DOYUMU	27
3.1.1. İş Doyumu yaklaşımları	29
3.1.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	29
3.1.1.2. Herzberg'in Güdüleme Yaklaşımı	31
3.1.1.3. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Yaklaşımı	32
3.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar	35
3.1.2.1. Kişisel Unsurlar	35
3.1.2.2. Örgütsel Unsurlar	35
3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	38
3.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	39
3.2.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	40
3.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
3.2.1.3. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	42
3.2.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	43
3.2.1.5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
3.2.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	44
3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar	45
3.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	47
3.3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ	47
3.3.1. İşten Ayrılma Eğilim Yaklaşımı	48
3.3.1.1. Price'ın İşgücü Devri Yaklaşımı	49
3.3.1.2. Mobley'in İşgücü Devri Yaklaşımı	49
3.3.1.3. Price ve Mueller'in İş gücü Devri Yaklaşımı	50
3.3.2. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Unsurlar	51
3.3.2.1. Dış Unsurlar	51
3.3.2.2. İşle İlgili Unsurlar	52
3.3.2.3. Kişisel Unsurlar	52
3.3.3. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TS EN ISO 22000: GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ'NE YÖNELİK BİR
UYGULAMA

4.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	54
4.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	54
4.3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLAR	54
4.4.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	55
4.5.	VERİ TOPLAMA VE ÖLÇÜM ARACI	55
4.6.	ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	56
4.7.	ARAŞTIRMA BULGULARI	57
	4.7.1. Frekans Analizleri	57
	4.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler	59
	4.7.3. Güvenilirlik	61
	4.7.4. Geçerlilik	62
	4.7.5. T-Testi	68
	4.7.6. Anova Testi	71
	4.7.7. Korelasyon Analizi	78
	4.7.8. Regresyon Analizi	80
	TARTIŞMA	82
	SONUÇ VE ÖNERİLER	85
	KAYNAKLAR	88
	EKLER	94

KISALTMALAR

HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol noktaları).
ISO	International Standart Organization (Uluslar arası Standart Örgütü).
WHO	Wold Health Organization (Dünya sağlık Örgütü).
CAC	Codex Alimentarius Commission (Gıda Kodları Komisyonu).
BRC	British Retails Concoertium (İngiliz Perakendeciler Birliği).
IFS	International Food Standards (Uluslararası Gıda Standartları).
JIT	Just İn Time (Tam Zamanında Üretim).
OGP	Operasyonel ön gereksinim programları.
KKN	Kritik kontrol noktaları.
GGYS	Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.	58
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler (Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi).	60
Tablo 3: Bağımlı Değişkenler Tanımlayıcı İstatistikleri.	60
Tablo 4: Faktör Analizi (Gıda Güvenilirliği Yönetim Sistemi).	63
Tablo 5: Faktör Analizi (Örgütsel Bağlılık).	66
Tablo 6: Faktör Analizi (İşten Ayrılma Eğilimi).	68
Tablo 7: Cinsiyete göre T-testine ilişkin grup istatistikleri.	69
Tablo 8: Yemekhanelerin ISO 22000 Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi Belgesi'ne sahip olup olmama durumlarına göre T-testine ilişkin grup istatistikleri.	70
Tablo 9: Değişkenlerin Yaş Grubuna göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.	72
Tablo 10: Değişkenlerin Personelin çalışma yılına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.	73
Tablo 11: Değişkenlerin Personelin eğitim durumuna göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.	75
Tablo 12: Değişkenlerin personelin kadrolarına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.	76
Tablo 13: Korelasyon Analizi (Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi).	78
Tablo 14: Korelasyon Analizi (Bağımlı Değişkenler – Gıda Güvenliği KYS, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi).	79
Tablo 15: Kalitenin güvence altında olmasını etkileyen Gıda Güvenliği KYS bağımsız değişken gruplarının regresyon analizi.	80
Tablo 16: Gıda güvenliği yönetimini etkileyen değişken gruplarının regresyon analizi.	81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmesi Örgüt Şeması Örneği (Dokuz Eylül Üniversitesi)	9
Şekil 2: Sürekli iyileştirme yaklaşımı	17
Şekil 3: Güvenli gıdaların planlanması	23
Şekil 4: Karar ağacı	24
Şekil 5: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi	30
Şekil 6: Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli	34
Şekil 7: Mobley'in İşgücü Devri Modeli	50

GİRİŞ

Son yıllarda teknolojideki hızlı gelişme, tüm iş kollarında olduğu gibi, yiyecek içecek işletmelerinde de önemli değişimlere yol açmaktadır. Yiyecek içecek üretimi insanlık tarihi kadar eski olmasına karşın, çok uzun yıllardan beri bilimsel açıdan çok fazla incelenmemiş, daha çok geleneksel yöntemlerle usta-çırak ilişkisi ile gelecek nesillere aktarılmıştır.

Tarihsel olarak, bitmiş ürün muayenesi, gıda güvenliği yönetimi için daha önleyici yaklaşımlara doğru stratejik değişimler 1920'lerden daha önce başlamıştır. Ancak bu stratejiler çoklukla başarısız olmuştur. 1930'larda, önleyici gıda güvenliğinde yenilenmiş önemli noktalar olmasına rağmen, HACCP'in kullanılmaya başlamasıyla bu yaklaşımlar, ancak 1970'lerden beri tam olarak benimsenmiştir (Griffith, 2006:11).

Sadece standartların oluşturulması yiyecek içecek işletmelerinde sıfır hata ile üretim ve hizmet gerçekleştirildiğini garanti altına almamaktadır. İnsan unsurunun da dikkatle üzerinde durulması gerekmektedir. Teknolojideki hızlı gelişim, tüm sektörlerde iş yaşamının aynı şekilde değişimine yol açmaktadır. Çalışanların bu değişime ayak uydurması ve içselleştirme oranları işletmelerin başarısında belirleyici olmaktadır.

Çalışanların gereken değişime ayak uydurabilmeleri, iş tutumları ile doğrudan ilgilidir. Yiyecek içecek işletmelerinde değişimin içselleştirilmesi üzerinde yeterli araştırma yapılmadığının görülmesi, bu çalışmanın teşvik edici unsuru olmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, *Yiyecek İçecek İşletmeleri ve Kurumsal Örgüt Yapısı* ele alınmıştır. Yiyecek içecek işletmelerinin ilk önce sınıflandırılması ortaya konulmuş, daha sonra da kurumsal yiyecek içecek işletmesinin örgüt yapısı tarif edilerek bir örnek ile açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, *Gıda Güvenliği Yönetimi ve Şartları* anlatılmıştır. Güvenli gıda üretmek için gereken yönetim sistemi ve genel kabul görmüş standartların ortaya çıkışı ve günümüzde kullanılmakta olan ISO 22000 standardının yapısı açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, saha çalışmasına temel oluşturan *İş Tutumu* ve açıklayıcıları olan *İş Doyumu*, *Örgütsel Bağlılık* ve *İşten Ayrılma Eğilimi* konuları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise, TS EN ISO 22000: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'ne yönelik, Dokuz Eylül Üniversitesi Mutfakları'nda yapılan saha çalışmasının analiz sonuçları açıklanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ

1.1.1. Yiyecek İçecek İşletmeleri Tanımı:

Temel ihtiyaçların en önemlisi olan yeme ve içme, insan hayatında çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci sırayı alan, fiziksel ihtiyaçların en önemlisi de, yeme ve içme gereksinimleridir. İnsanlık tarihi düşünüldüğünde, yeme içme ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak ilk çağlardan beri girişimcilerin faaliyetleri sonucu yiyecek içecek işletmeleri yaşamdaki yerini almıştır.

Yiyecek içecek işletmelerinin tam bir tanımını yapmak gerekirse; yiyecek içecek işletmeleri, yiyecek, içecek ve servis olanaklarını sağlayan üretim işletmeleri olarak tanımlanabilir (Olalı ve Korzay, 1989:11).

Yiyecek içecek işletmeleri adı altında tek bir tanımlama yapmak kesinlikle yeterli olmayacaktır. Bu genel tanımlamanın altında bazı alt tanımlamalara da gerek duyulmaktadır. Kuşkusuz, yiyecek içecek işletmeleri adı altında incelenmesi gereken en önemli kavramlardan birini restaurantlar oluşturmaktadır. Restaurantlar, halka hizmet veren, yiyecek içecek olanaklarının sağlandığı işletmeler olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 2009:12). Diğer bir tanımda ise, "müşterilere rahat ve huzurlu bir şekilde yeme ve içme olanağı sağlayan, gerek tek başına ve gerekse bir konaklama tesisine bağlı olarak çalışan kuruluşlar" olarak ele alınmaktadır (Gülal, 1982:17).

Yiyecek ve içecek işletmeleri içinde ele alınan diğer bir önemli kavram ise cateringdir. Catering işletmeleri, konutlar ve dışarıdaki bireylerin tüketimleri için yiyecek ve içecek sağlayan kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır (Buttle, 1986).

Turizm mevzuatına bakıldığında ise, yeme içme tesisleri lokantalar adı altında ele alınmaktadır. Lokantalar, tabldot, alakart veya özel türde yemek ve servisleri ile yeme ve içme ihtiyacını karşılayan turizm işletmeleri olarak tanımlanmaktadır (Turizm Mevzuatı).

Yiyecek içecek işletmelerinin sağladığı en önemli iki fayda, ürün ve/veya hizmetin hazırlanması ve sunulmasıdır. Müşteri, kendisine sunulan ürün olan yemekten memnun kalarak bir dahaki ihtiyaında aynı işletmeyi tercih etmesi yaşamsal bir öneme sahiptir (Lundberg ve Walker, 1993). Bu tanımlamalara bağlı olarak yiyecek içecek işletmeleri, kişilerin yeme ve içme ihtiyaçlarını gideren, hizmet üretim işletmeleri olarak tanımlanabilir (Tütüncü, 1994).

1.1.2. Yiyecek içecek işletmelerinin Sınıflandırılması

Yiyecek içecek işletmelerinin sınıflandırılması ülkelere göre değişiklik gösterse de temel özellikler bakımından bu sınıflandırmalar birbirlerine benzemektedirler. Aşağıdaki sınıflandırmada sadece restaurantlar ele alınmaktadır (Tütüncü, 2009:13).

- A. Tam Hizmet Restaurantları (Lüks, tam servis restaurantlar)
 - Bağımsız, lüks, seçkin restaurantlar (1. sınıf),
 - 2. Sınıf lüks restaurantlar (1. sınıfa göre daha ekonomik),
 - 3. Sınıf lüks restaurantlar (2. sınıfa göre daha ekonomik).

- B. Kendine zg Restaurantlar (Speciality restaurants)
 - Ayaküstü restaurantlar (Fast food).

- C. Diğer Restaurantlar
 - Aile restaurantları,
 - Izgara restaurantları,
 - Pizza restaurantları,
 - Etnik restaurantlar,
 - Kafeteryalar .

Geniş bir yiyecek içecek işletmeleri sınıflandırmasında, ticari işletmelerin dışında kalan kurumsal ve askeri yiyecek ve içecek hizmetleri de ele alınmıştır. (Kotschevar, 1987; Tütüncü, 2009:15).

1. Grup: Ticari Yiyecek İçecek Hizmetleri

A. Yiyecek ve İçecek Yerleri

- Restaurantlar,
- Sınırlı mönü restaurantları ve içecek yerleri,
- Ticari kafeteryalar,
- Hastaneler,
- Barlar ve tavernalar.

B. Konaklama Yerleri

- Otel restaurantları,
- Motel restaurantları,
- Diğer konaklama tesisleri restaurantları.

C. Diğer Yerler

- Rekreasyon ve spor merkezleri,
- Seyyar hizmetler,
- Perakendeciler.

2. Grup: Kurumsal Yiyecek İçecek Hizmetleri

A. Kendi Yiyecek İçecek Hizmetlerini Düzenleyen İşletmeler, Eğitim ve Devlet Kurumları

- İşçi yiyecek ve içecek hizmetleri (Endüstriyel ve ticari kuruluşlar),
- Üniversiteler,
- Diğer eğitim kurumları,
- Ulaşım sektörü,
- Hastaneler,
- Kulüpler, spor ve rekreasyon kampları,
- Topluluk merkezleri.

3. Grup: Askeri Yiyecek İçecek Hizmetleri

- Askeri kamplar, gazinolar, misafirhaneler,
- Askeri hizmetler.

Bir başka sınıflandırmada yiyecek içecek işletmeleri ölçekleri bakımından ele alınıp değerlendirilmektedir (Goldman, 1993:61).

A. Küçük Ölçekli İşletmeler

- Ayaküstü restaurantlar,
- Tavuk/Piliç restaurantları,
- Unlu mamul işletmeleri,
- Pastaneler,
- Pizza restaurantları,
- Sandwich büfeleri,
- Deniz ürünleri restaurantları.

B. Orta Ölçekli İşletmeler

- Kafeteryalar,
- Ayaküstü restaurantlar,
- Aile tipi restaurantlar,
- Otel restaurantları,
- Izgara restaurantları,
- Özel yemek restaurantları.

C. Büyük Ölçekli İşletmeler

- Rezervasyonlu restaurantlar,
- Otel restaurantları,
- Özel yemek restaurantları.

Ülkemiz Turizm Mevzuatı'nda lokantalar birinci sınıf, ikinci sınıf ve lüks sınıf olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede İşletmelerin dekorasyonu, hizmet standardı, yemeklerin kalitesi ve sunuş özellikleri dikkate alınmıştır. Bu sınıflandırmada lokantaların asgari nitelikleri belirlenmiş, ikinci sınıf lokantalar asgari nitelikler ile kendi sınıfının özelliklerini, birinci sınıf lokantalar ikinci sınıf lokantalar için belirtilen şartları ve kendi sınıfının özelliklerini, lüks lokantalar ise birinci sınıf lokantalar için belirlenen nitelikler ile kendi sınıfının özelliklerini içermektedirler (Turizm Mevzuatı). Turizm mevzuatında lokantalara ek olarak kafeteryalar da

yiyecek içecek işletmeleri içersinde ayrıca ele alınmakta ve sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Bu alışma kurumsal yiyecek içecek işletmelerine odaklandığından, diğer yiyecek içecek işletmeleri ile ilgili olarak ayrıntılı bilgi verilmemektedir. Bununla birlikte burada kurumsal yiyecek içecek işletmeleri hakkında bazı bilgilerin verilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışmada sadece bu işletmelere ilişkin bazı bilgiler, aşağıda verilmektedir.

1.2. KURUMSAL YIYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ

Kurumsal yiyecek içecek işletmeleri, bir çok yayında kazanç amacı olmayan yiyecek içecek işletmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu işletmelerin temel amacı maddi kazanç olmayıp, sosyal faydadır. Bununla birlikte oldukça geniş kitlelere hizmet sunmaktadırlar. Temel amacı sosyal fayda sağlamak olduğundan, çoğu zaman gelişmekte olan ülkeler açısından müşteri üzerine araştırma yapılmasını sınırlamaktadır. Bunun en büyük nedeni, hazır ve zorunlu bir müşteri kitlesi olduğunun düşünülmesidir. Bununla birlikte batıda konu bu boyutu ile değerlendirilmeyip, özel işletmelerde olduğu gibi iç ve dış müşterilerin tatmini çerçevesinde ele alınmaktadır (Tütüncü, 2009:18).

Kurumsal yiyecek içecek işletmeleri içinde yer alan üniversitelerin yiyecek içecek hizmetleri, işletme politikalarında genel olarak aşağıda yer alan noktalara değinmektedirler (Warner, 1994):

- ✓ Müşteri tatmini,
- ✓ çalışan tatmini,
- ✓ Kaynak yönetimi,
- ✓ Üniversite desteği,
- ✓ Sektörel liderlik.

Yukarıda verilen maddelerin her biri ayrı birer araştırma konusu olabilir, ancak bu çalışmada daha çok “alışan tatmini” üzerinde durulacaktır.

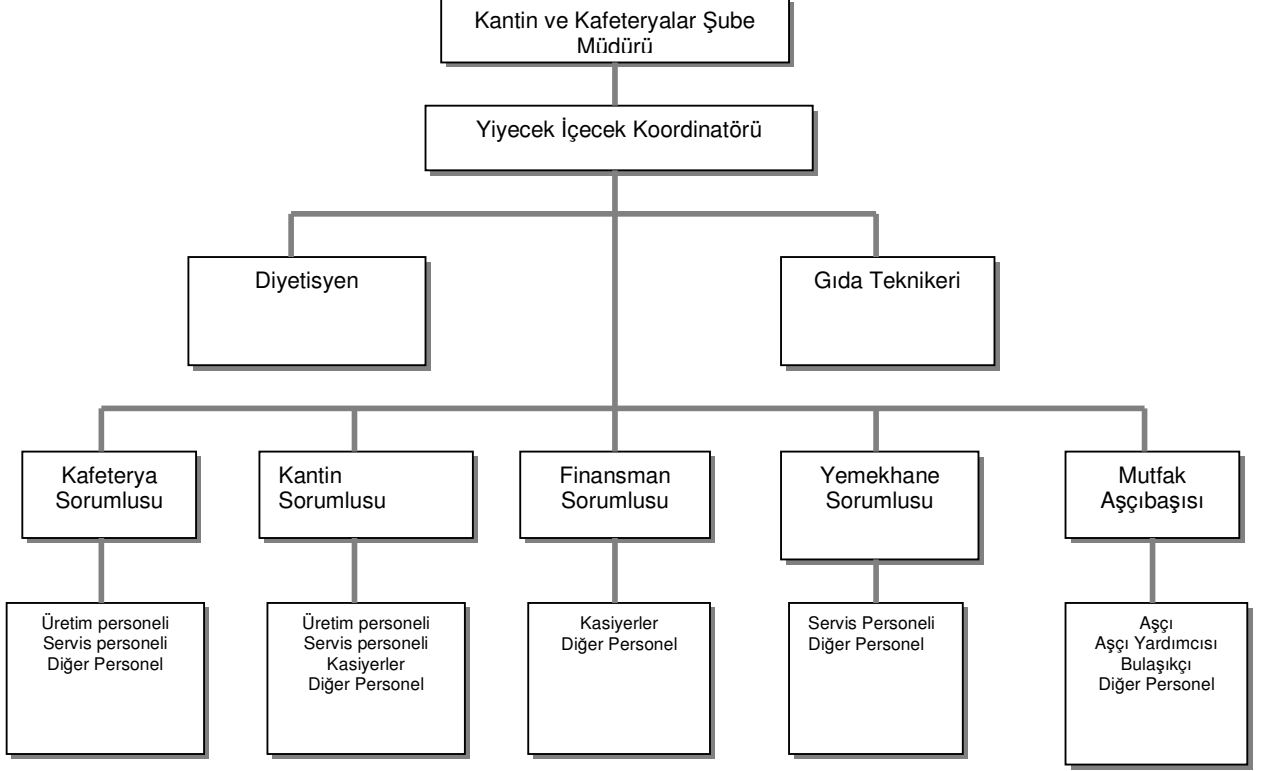
Kurumsal yiyecek içecek işletmeleri için de, diğer ticari işletmeler için geçerli olan yönetim fonksiyonları geçerlidir. İşletmenin temel amacı ister ticari kazanç olsun, ister sosyal fayda, işletme yönetiminin kaliteli ve standartları belirli ürün veya hizmet sunumu için planlama, organizasyon, insan kaynakları yönetimi, koordinasyon ve denetim fonksiyonları üzerine odaklanmaları gerekmektedir. Tüm bu yönetim işlevlerinin başarıya ulaşması, işletmelerin görev ve geleceğe bakış aıllarının ve işletme politikalarının net bir şekilde belirlenmesi ile daha kolay olabilecektir (Tütüncü, 2009:18).

1.2.1. Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmelerinin rgt Yapısı

Kurumsal yiyecek içecek işletmelerinin örgüt yapıları birbirlerinden farklılıklar göstermek ile birlikte, genel olarak temel birimleri benzerlik göstermektedir. Çalışmada ele alınan kurumsal yiyecek içecek işletmesi bazında niversite yiyecek içecek hizmetlerinin örgüt şeması şekil- 1' deki gibi oluşturulabilir.

Genel olarak kurumsal yiyecek içecek işletmelerinin örgüt yapılarında bir yiyecek içecek müdürü ile müdür yardımcısı bulunmaktadır. Kamu kuruluşlarında ise, şube müdürlükleri bazında örgüt yapısı oluşturulmaktadır. Buna ek olarak bu kademelere bağlı çalışan finans ve insan kaynakları birimleri bulunabilir. Bazı kurumsal yiyecek içecek işletmelerinde bu iki bölüm, idari ve mali işler birimi adı altında birleştirilmektedir. Doğrudan mdriyete bağlı olarak çalışan kafeterya, kantin, restaurant, yemek hizmetleri ve mutfak birimleri bulunmaktadır. Birimlerin altında çalışan kişilerin detayı, Dokuz Eylül niversitesi'nde ki örgütlenme örnek alınarak şekil- 1' de sunulan örgüt şemasında grlmektedir.

Şekil-1 Kurumsal Yiyecek İçecek İşletmesi Örgüt Şeması Örneği (Dokuz Eylül Üniversitesi)



İKİNCİ BÖLÜM

GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ VE ŞARTLAR

2.1. GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİMİ

2.1.1. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi

Günlük gıda tüketimimizi göz önüne aldığımızda, tüketime sunulan her gıda ürününün ancak çok küçük bir miktarını analiz edebilmenin mümkün olduğu açıktır. Tüketime sunulmuş olan gıdaların tümünün analiz edilmiş olmasının mümkün olmadığı da ayrı bir gerçektir. Bu yüzden, zaman içerisinde gıda üretimindeki tüm işlem aşamalarını daha sistematik bir şekilde inceleyen ve insan sağlığına karşı oluşabilecek tehditleri önlemeye yönelik bir yönetime ihtiyaç duyulmuştur.

İlk olarak 1959-1960 da NASA'daki Astronotlar için güvenli gıda üretmek amacıyla ortaya çıkan HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), yani, "Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları" kavramı, bu ihtiyaca sistematik ve mantıksal bir yaklaşım getiren bir sistemdir. 1963 yılında Dünya Sağlık Örgütü(WHO) ve CAC (Codex Alimentarius Commission) tarafından prensipleri yayınlanmıştır. [Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları](#) (HACCP) güvenli bir gıda yönetim sisteminin gerekliliklerini tanımlayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın ortaya çıkmasındaki temel amaç, "sıfır hatalı" ürün üretmektir. Eylül 2005'te ISO (International Standard Organization) tarafından yayınlanan ISO 22000 standardı HACCP'e uluslar arası bir nitelik kazandırmıştır. ISO 22000; Denetlenebilir ve kuran firmanın belgelendirme (sertifikalandırma) kuruluşlarına başvurusu üzerine sertifikalandırılabilir bir sistemdir. ISO 22000'e göre "gıda güvenliği" tüketim anındaki gıdada bulunabilecek gıda kaynaklı tehlikelerle ilişkilidir. Gıda zincirinin herhangi bir aşamasında gıda kaynaklı tehlikeler gıdaya girebilir; bu nedenle zincirin bütün aşamalarında yeterli kontrol çok önemlidir. ISO 22000 sistemi; gıda zinciri içindeki kuruluşlar, taze sebze- meyve üreticiler, taze hayvansal ürün üreticileri, gıdayı işleyen kuruluşlar, taşıyan/nakliye edenler, depolayanlar, son gıda satış noktalarını kapsamaktadır (Mahmutoğlu, 2007:53).

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi içerisinde HACCP prensipleri de bulunmaktadır. ISO 22000 standartları HACCP prensiplerinden farklı olarak uygulama ağırlıklı yeni yaklaşımları ve yöntemleri tanımlamaktadır.

2.1.2. ISO 22000: 2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi-Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar

ISO 22000:2005 standardından önce ülkelerin kendi standartları bulunmaktaydı, fakat bu standartların hiç biri uluslar arası nitelik taşımamaktaydı. İngiltere’de BRC (British Retailers Consortium), Almanya ve Fransa’da ise IFS (International Food Standards) gibi standartlar kabul görmekteydi.

ISO 22000 standardı, gıda zinciri boyunca son tüketime kadar gıda güvenliğini sağlamak için takip eden genellikle anahtar öğeler olarak kabul edilen öğeleri birleştiren gıda güvenliği yönetimi sistemi için ihtiyaçları tanımlamaktadır (TS EN ISO 22000:2005):

- ✓ İnteraktif iletişim,
- ✓ Sistem yönetimi,
- ✓ Ön gereksinim programları,
- ✓ HACCP prensipleri.

Gıda zinciri içerisinde yer alan her aşamada tüm ilgili gıda güvenliği tehlikelerinin tanımlanması ve yeterince kontrol edilebilmesinin sağlanabilmesi için gıda zinciri boyunca iletişim zorunludur. Bu, gıda zinciri boyunca en alt kademeden en üst kademeye kadar kuruluşlar arasındaki iletişimi göstermektedir. Tüketicilerle ve tedarikçilerle tanımlanan tehlikeler ve kontrol önlemleri hakkında iletişim, tüketici ve tedarikçi gereksinimlerinin (son ürünün kullanılışı ve bunun için gerekenler ile son ürün üzerine etkileri gibi) açığa kavuşturulmasına yardımcı olacaktır (TS EN ISO 22000:2005).

Böyle bir gıda güvenliği yönetim sistemi; sağlığa uygun olmayan gıda üretildikten sonra ne yapacağız şeklinde “reaktif” bir yaklaşımı değil; daha en baştan, hammadde alımından, üretim ve ürünün piyasaya çıkış aşamalarının her birinde önleyici davranarak sağlığa uygun olmayan gıdanın zaten üretilmemesi yani,

“proaktif”lik (olay gerçekleşmeden faaliyete geçmek) ilkesine dayanmaktadır (Mahmutoğlu, 2007:39).

Türk Standartları Enstitüsü tarafından 2005 yılında İngilizceden Türkçeye çevrilerek yayınlanan ISO 22000:2005 standardı giriş bölümünden sonra, sekiz maddeden oluşmaktadır (TS EN ISO 22000:2005);

✓ 0. Giriş:

Standard “Giriş” bölümü ile başlamaktadır. Bu bölümde “Gıda Güvenliği”nin tanımı yapılmakta ve gıda zincirini oluşturan halkalar anlatılmaktadır. Ayrıca giriş bölümünde, ISO 9001 ve HACCP prensiplerine atıfta bulunmaktadır. Giriş bölümünün sonunda, gıda zinciri içerisindeki tüm kuruluşlar arasında iletişimin hangi yönlerde yapılacağı bir şekilde ifade edilmiştir.

✓ 1. Kapsam:

Standardın birinci bölümü olan “Kapsam” maddesinde, şartların hangi kuruluşlar için geçerli olduğu tarif edilmektedir. Genel olarak bu kuruluşlar, gıda zincirinde yer alan tüm kuruluşlardır. Kapsam bölümünde, standardın hangi şartları içerdiği de ifade edilmektedir. Ayrıca standardın uygulanması ile ilgili ISO/TS 22004’e atıfta bulunmaktadır.

✓ 2. Atıf Yapılan Standard ve/veya Dokümanlar:

İkinci bölümde “Atıf yapılan Standard veya dokümanlar” anlatılmaktadır. Standard içerisinde ne şekilde atıf yapıldığı tarif edilmektedir.

✓ 3. Terimler ve Tarifler:

Bu bölümde Standard içerisinde kullanılan özel terimler açıklanmakta, ayrıca tariflerin ne şekilde yapıldığı anlatılmakta ve kullanılan terimler ve tariflerle ilgili olarak ISO 9000 standardına atıfta bulunmaktadır. Terimler ve tarifler bölümünün alt maddelerinde;

3.1 Gıda Güvenliği.

3.2 Gıda Zinciri.

- 3.3 Gıda Güvenliği Tehlikesi.
- 3.4 Gıda Güvenliği Politikası.
- 3.5 Son Ürün.
- 3.6 Akış Şeması.
- 3.7 Kontrol Önlemi.
- 3.8 Ön Gereksinim Programı.
- 3.9 Operasyonel Ön Gereksinim Programı.
- 3.10 Kritik Kontrol Noktası.
- 3.11 Kritik Limit.
- 3.12 İzleme.
- 3.13 Düzeltme.
- 3.14 Düzeltici Faaliyet.
- 3.15 Geçerli Kılma.
- 3.16 Doğrulama.
- 3.17 Güncelleme.

Konuları ile ilgili şartlar anlatılmaktadır.

✓ 4. Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi:

Dördüncü bölümün 4.1 maddesinde gıda güvenliği için gerekli olan *genel şartlar* ve 4.2 maddesinde *dokümantasyon şartları* anlatılmaktadır. 4.1 Genel Şartlar maddesinde, bu standardı kullanan kuruluşun etkili bir gıda güvenliği yönetim sistemi oluşturması gerekliliği ve dokümanate ederek uygulayıp bu sistemi sürekli hale getirmesi gerekliliği izah edilmektedir. Ayrıca kuruluşun gıda güvenliği yönetim sisteminin kapsamını tanımlaması gerekliliği ve kapsamın ne şekilde belirleneceği anlatılmaktadır.

4.2 dokümantasyon şartları maddesinde ise, gıda güvenliği yönetim sistemi dokümantasyonunun neleri içereceği 4.2.1, dokümanların kontrolünün ne şekilde yapılacağı 4.2.2 ve kayıtların kontrolü ile ilgili şartlar 4.2.3 alt maddelerinde anlatılmaktadır.

✓ 5. Yönetim Sorumluluğu:

Bu bölümde yönetimin taahhüdü, gıda güvenliği politikası, gıda güvenliği yönetim sisteminin planlanması, sorumluluk ve yetkilerin tanımlanması, gıda güvenliği ekip liderinin ne şekilde atanacağı,

kuruluşta iç ve dış iletişimin nasıl yönetileceği, acil durumlara hazırlık ve müdahale ile ilgili sorumluluklar ve ne şeklide uygulanacağı ve son olarak da, yönetimin gözden geçirmesinin ne şekilde yapılacağı;

5.1 Yönetimin Taahhüdü.

5.2 Gıda Güvenliği Politikası.

5.3 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Planlanması.

5.4 Sorumluluk ve Yetki.

5.5 Gıda Güvenliği Ekip Lideri.

5.6 İletişim.

5.6.1 Dış İletişim.

5.6.2 İç İletişim.

5.7 Acil Durumlara Hazırlılık ve Müdahale.

5.8 Yönetimin Gözden Geçirmesi.

5.8.1. Genel.

5.8.2. Gözden Geçirme Girdileri.

5.8.3. Gözden Geçirme Çıktıları.

Maddelerinde ele alınmaktadır.

✓ 6. Kaynak Yönetimi:

Altıncı bölüm olan kaynak yönetiminde, kaynakların sağlanması, insan kaynakları, alt yapı ve çalışma ortamının nasıl olması gerekliliği ile ilgili bilgiler verilmektedir. Kaynak yönetimi maddesinin alt maddeleri şöyledir;

6.1 Kaynakların Sağlanması.

6.2 İnsan Kaynakları.

6.2.1.Genel.

6.2.2 Yeterlilik, Bilinç ve Eğitim.

6.3 Alt Yapı.

6.4 Çalışma Ortamı.

✓ 7. Güvenli Ürün Planlama ve Gerçekleştirme:

Bu bölümde de, güvenli gıda üretmek için genel şartlar, ön gereksinim programları, tehlike analizlerini gerçekleştirmek için

öncelikli aşamalar, tehlike analizi gerçekleştiriminin aşamaları, operasyonel ön gereksinim programlarının (OGP) oluşturulması, HACCP planının oluşturulması, OGP ve HACCP planlarında belirtilen başlangıç bilgi ve dokümanların güncelleştirilmesi, doğrulama çalışmalarının planlanması, izlenebilirlik sisteminin oluşturulması ve uygunsuzlukların kontrollerinin takibi ile ilgili şartlar;

7.1 Genel.

7.2 Ön Gereksinim Programları.

7.3 Tehlike Analizlerini Gerçekleştirmenin Birincil Aşamaları.

7.3.1 Genel.

7.3.2 Gıda Güvenliği Ekibi.

7.3.3 Ürün Özellikleri.

7.3.3.1 Hammaddeler, İngrediyentler ve Ürünle
Temasta Bulunan Malzemeler.

7.3.3.2 Son Ürünlerin Özellikleri.

7.3.4 Tasarlanmış Kullanım.

7.3.5 Akış Şemaları, Proses Aşamaları ve Kontrol
Önlemleri.

7.3.5.1 Akış Şemaları.

7.3.5.2 Proses Basamaklarının ve Kontrol
Önlemlerinin Tanımlanması.

7.4 Tehlike Analizi.

7.4.1 Genel.

7.4.2 Tehlikelerin Tanımlanması ve Kabul Edilebilir
Seviyeleri Belirlenmesi.

7.4.3 Tehlikelerin Değerlendirilmesi.

7.4.4 Kontrol Önlemlerinin Seçimi ve Değerlendirilmesi.

7.5 Operasyonel Ön Gereksinim Planlarının Oluşturulması.

7.6 HACCP Planının Oluşturulması.

7.6.1 HACCP Planı.

7.6.2 Kritik Kontrol Noktalarının (KKN) Tanımlanması.

7.6.3 KKN'ları İçin Kritik Limitlerin Belirlenmesi.

7.6.4 Kritik Kontrol Noktalarını İzleme Sistemi.

7.6.5 İzleme Sonuçları Kritik Limitleri Aştığında Yürütülecek Faaliyetleri.

7.7 OGP ve HACCP Planlarında Belirtilen Başlangıç Bilgi ve Dokümanların Güncelleştirilmesi.

7.8 Doğrulama Planlaması.

7.9 İzlenebilirlik Sistemi.

7.10 Uygunsuzluk Kontrolü.

7.10.1 Düzeltmeler.

7.10.2 Düzeltici Faaliyetler.

7.10.3 Potansiyel Güvenli Olmayan Ürünlerin Kontrol Altında Tutulması.

7.10.3.1 Genel.

7.10.3.2 Serbest Bırakma İçin Değerlendirme.

7.10.3.3 Uygunsuz Ürün Düzenlemesi.

7.10.4 Geri Çekme.

Maddelerinde açıklanmaktadır.

✓ 8. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması, Doğrulanması ve İyileştirilmesi:

ISO 22000 Standardının son bölümünde kontrol önlem kombinasyonlarının geçerli kılınması, izleme ve ölçmenin kontrolü, gıda güvenliği yönetim sisteminin doğrulanması ve iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için şartlar anlatılmaktadır. Standardın 8. maddesinin alt maddeleri şöyledir;

8.1 Genel.

8.2 Kontrol Önlem Kombinasyonlarının Geçerli Kılınması.

8.3 İzleme ve Ölçmenin Kontrolü.

8.4 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Doğrulanması.

8.4.1 İç Tetkik.

8.4.2 Doğrulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.

8.4.3 Doğrulama Faaliyetleri Sonuçlarının Analizi.

8.5 İyileştirme.

8.5.1 Sürekli İyileştirme.

8.5.2 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Güncelleştirilmesi..

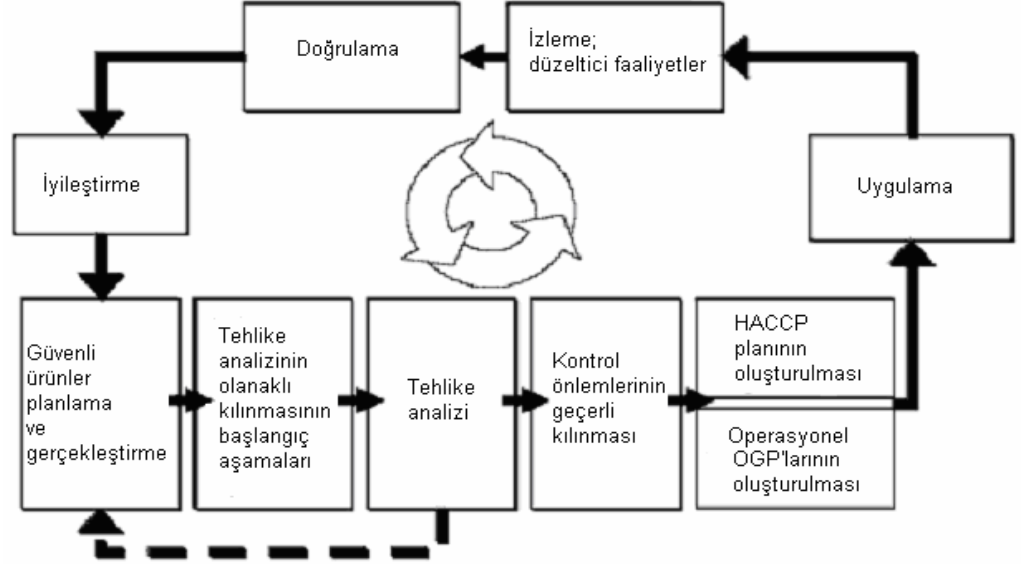
ISO 22000:2005 Standardının sekizinci maddesinden sonra ekler bölümü bulunmaktadır. Ek-A bölümünde “ISO 22000:2005 ve ISO 9001:2000 arasındaki eşleşme”, Ek-B bölümünde “HACCP ve ISO 22000:2005 arasındaki eşleşme” ve Ek-C bölümünde “Ön gereksinim programları da dahil, kontrol önlemlerine örnekler sağlayan ve bunların seçilmesi ve kullanılmasına yönelik yol gösteren Codex Alimentarius Komisyonu kaynakları” bulunmaktadır.

ISO 22000:2005 standardı güvenli gıda üretmek için şartları ortaya koymaktadır. Kuruluşlar tarafından bu şartların daha iyi anlaşılabilmesi ve sistemin rahatça kurulabilmesi için oluşturulmuş olan TS ISO/TS 22004 uygulama kılavuzu, Nisan 2006'da TSE tarafından İngilizceden çevrilerek yayınlanmıştır. 22004 uygulama kılavuzu, ISO 22000:2005 standardının maddelerini açıklar niteliktedir. 22004 uygulama kılavuzu, süreç esaslı gıda güvenliği yönetim sistemini tarif etmektedir.

Kılavuzun giriş bölümünde gıda güvenliği yönetim sisteminin devamlılığı ve geliştirilmesi için gereken planlama, onaylama, izleme, doğrulama ve güncelleme gibi bir dizi döngünün gerekliliği anlatılmaktadır (Şekil: 2).

Giriş bölümünden sonra tehlikelerin tanımlanması, analizlerinin gerçekleştirilmesi, değerlendirilmesi ve kontrol önlemleri ile ilgili bilgiler verilmekte ardından, Codex Alimentarius ve HACCP'e atıfta bulunularak, kritik kontrol noktaları anlatılmaktadır.

Şekil- 2 Sürekli iyileştirme yaklaşımı



Kaynak: (TS ISO/TS 22004, 2006:6)

TS ISO/TS 22004 uygulama kılavuzu da, ISO 22000 standardında olduğu gibi giriş kısmından sonra sekiz maddeden oluşmaktadır (TS ISO/TS 22004, 2006);

✓ 0. Giriş:

Giriş bölümü dört alt maddeden oluşmaktadır;

0.1 Genel:

Bu bölümde Codex Alimentarius Komisyonu tarafından tanımlanmış olan HACCP prensiplerine ve ISO 22000:2005 standardına atıfta bulunularak, gıda güvenliği yönetim sisteminin gıda zinciri ile ilgili olan kuruluşlar tarafında benimsenmesi gerekliliği ifade edilmektedir.

0.2 Gıda Zinciri ve Süreç Yaklaşımı:

Bu maddede, süreç yaklaşımı tanımlanarak, ISO 22000 standardının, bir gıda güvenliği yönetim sisteminin etki ve veriminin geliştirilmesi, yürütülmesi ve iyileştirilmesinde bir gıda zinciri yaklaşımı benimsenmesini desteklediği ve bu bakımdan, ISO 22000 standardında kuruluş, gıda güvenliği yönetim sisteminin geliştirilmesi ve yürütülmesinde, operasyonlarından önceki ve sonraki gıda zinciri etkilerini dikkate almaya ihtiyaç duyduğu anlatılmaktadır.

0.3 ISO 9001 İle İlişki:

ISO 22000 standardının, ISO 9001 ve onun destekleyici standartları ile uyumlu olarak çalışmak için tasarlanmış olduğu ifade edilmektedir.

0.4 Diğer Yönetim Sistemleri İle Uyumluluk:

ISO 22000 standardının, çevre yönetimi, iş sağlığı ve güvenliği, finans yönetimi veya risk yönetimi gibi belirli diğer yönetim sistemlerine özgü yol gösterici özellik içermediği, bununla birlikte, bir kuruluşun kendi gıda güvenliği yönetim sistemi ile diğer ilgili yönetim sistemlerinin entegrasyonunu veya düzenlenmesini olanaklı kıldığı bu maddede anlatılmaktadır.

✓ 1. Kapsam:

Kapsam bölümünde bu standardın, ISO 22000 standardının kullanımında uygulanabilecek kılavuzu kapsadığı ifade edilmektedir.

✓ 2. Atıf Yapılan Standard ve/veya Dokümanlar:

Bu bölümde ISO 22000 standardına atıfta bulunmaktadır.

✓ 3. Terimler ve Tarifler:

Bu bölümde de ISO 22000 standardına atıfta bulunularak aynı terim ve tariflerin kullanıldığı ifade edilmektedir.

✓ 4. ISO 22000 Kullanma Kılavuzu, Madde 4: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi:

Kılavuzun Bu Maddesinin İki Alt Maddesi Bulunmaktadır;

4.1 Genel Şartlar:

Dış kaynaklı uzmanlıkların, ISO 22000 standardına uygun olarak, bir gıda güvenliği yönetim sisteminin geliştirilmesi ve yürütülmesi için kuruluş tarafından ne şekilde kullanılabileceği anlatılmaktadır.

4.2 Dokümantasyon Şartları:

Kuruluş dışında oluşturulmuş, ya da kuruluşun gıda güvenliği yönetim sistemi ihtiyaçlarına bağlı olarak oluşturulmuş olan dokümanların hangi formatlarda (basılı doküman, elektronik ortam veya resim) olabilecekleri ve bu doküman ya da kayıtların muhafazası hakkında bilgi verilmektedir.

✓ 5. ISO 22000 Kullanma Kılavuzu, Madde:5 Yönetim Sorumluluğu: Kılavuzun bu bölümü sekiz alt maddeden oluşmaktadır;

5.1 Yönetimin Taahhüdü.

5.2 Gıda Güvenliği Politikası.

5.3 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Planlanması (Kılavuz verilmemiştir).

5.4 Sorumluluk ve Yetki (Kılavuz verilmemiştir).

5.5 Gıda Güvenliği Ekip Lideri.

5.6 İletişim.

5.7 Acil Durumlara Hazırlılık ve Müdahale.

5.8 Yönetimin Gözden Geçirmesi.

Yukarıda belirtilen maddeler hakkında kılavuzda açıklamalar yapılırken, özellikle iletişim üzerinde durularak, gıda zinciri boyunca oluşabilecek tehlikelerle ilgili hangi durumların iç iletişim, hangi durumların ise dış iletişim olduğu örnekler verilerek tarif edilmektedir.

Buna bağlı olarak da, gıda güvenliği düzeyini sağlamak ve garanti etmek için, iletişim sisteminin kurulması gerekliliği anlatılmaktadır.

- ✓ 6. ISO 22000 Kullanma Kılavuzu, Madde: 6 Kaynak Yönetimi:
Kılavuzun bu maddesi dört alt maddeden oluşmaktadır;

6.1 Kaynakların Hazırlanması (Kılavuz verilmemiştir).

6.2 İnsan Kaynakları.

6.3 Alt Yapı.

6.4 Çalışma Ortamı.

Daha çok insan kaynakları üzerinde durularak, gıda güvenliği yönetim sistemini sürdürmek için eğitimle ilgili bilgiler verilmektedir. Ayrıca, kuruluşun alt yapısının neleri kapsadığı ve çalışma ortamının çapraz bulaşıyı önleyecek şekilde kurulması gerekliliği ile bilgiler kılavuzun bu bölümünde yer almaktadır.

- ✓ 7. ISO 22000 Kullanma Kılavuzu, Madde: 7 Güvenli rn Planlama ve Gerçekleştirme (TS ISO/TS 22004):

Güvenli rn planlama ve gerçekleştirme maddesi, kılavuzun üzerinde en çok durulan ve bilgi verilen maddesidir. On alt maddeden oluşmaktadır;

7.1 Genel.

7.2 n Gereksinim Programları (Kılavuz verilmemiştir).

7.3 Tehlike Analizleri Gerçekleştirmenin Birincil Aşamaları.

7.4 Tehlike Analizi.

7.4.1 Genel (Kılavuz verilmemiştir).

7.4.2 Tehlikelerin Tanımlanması ve Kabul Edilebilir Seviyelerin Belirlenmesi.

7.4.3 Tehlike Değerlendirmesi.

7.4.4 Kontrol nlemlerinin Seçimi ve Değerlendirilmesi.

7.5 Operasyonel n Gereksinim Programlarının Oluşturulması.

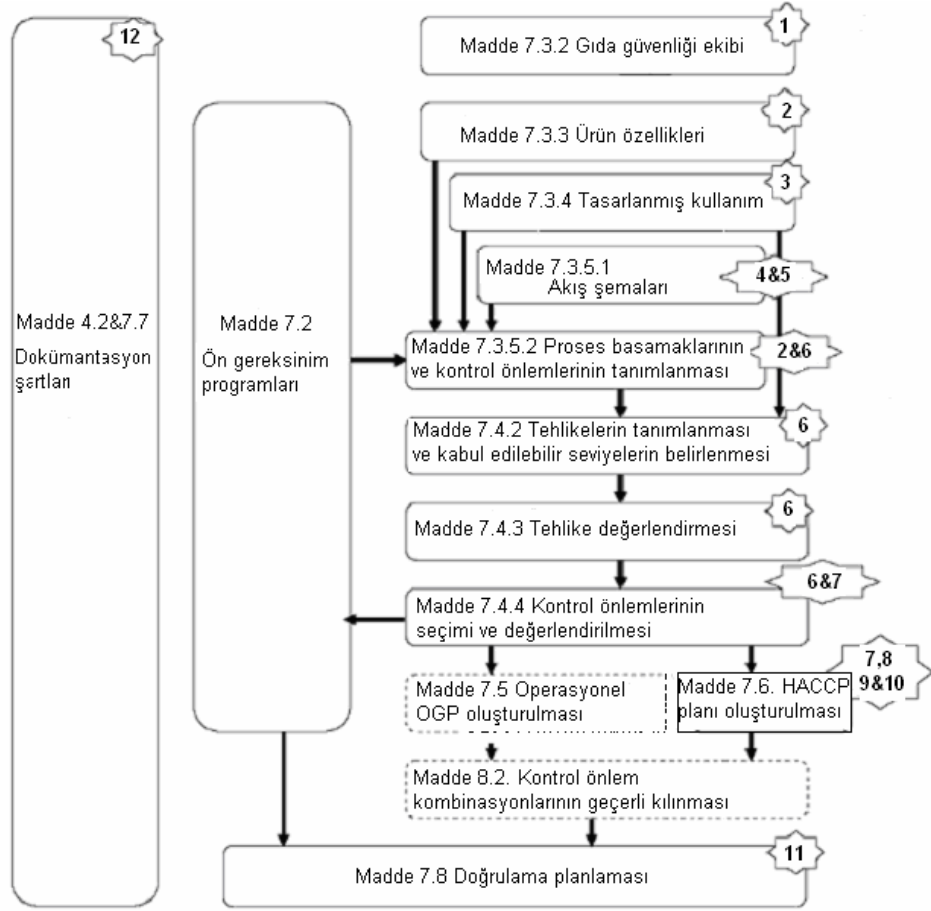
7.6 HACCP Planın Oluşturulması.

- 7.6.1 HACCP Planı (Kılavuz verilmemiştir).
- 7.6.2 Kritik Kontrol Noktalarının Tanımlanması.
- 7.6.3 Kritik Kontrol Noktaları İçin Kritik Limitlerin Belirlenmesi.
- 7.6.4 Kritik Kontrol Noktalarını İzleme Sistemi.
- 7.6.5 İzleme Sonuçları Kritik Limitleri Aştığında Yürütülecek Faaliyetler.
- 7.7 OGP ve HACCP Planlarında Belirtilen Başlangıç Bilgi ve Dokümanlarının Güncelleştirilmesi.
- 7.8 Doğrulama Planlaması.
- 7.9 İzlenebilirlik Sistemi.
- 7.10 Uygunsuzluk Kontrolü (Kılavuz verilmemiştir).

Şekil 3'de gösterilen süreç esaslı gıda güvenliği yönetim sistemi modeli, ISO 22000 standardının Madde 4'ten Madde 8'e kadar verilen süreçlerinin bağlantılarını şekillerle göstermiştir. Şekil 3'te gösterilen model, süreçleri detaylı olarak vermemektedir (TS ISO/TS 22004, 2006:5).

Kılavuzun 7.6.2 maddesinde şekil-4'e atıfta bulunularak, kritik kontrol noktaları (KKN) ile ilgili karar ağacı mekanizmasının nasıl işlediği tarif edilmektedir (Şekil:4).

Şekil- 3 Güvenli gıdaların planlanması



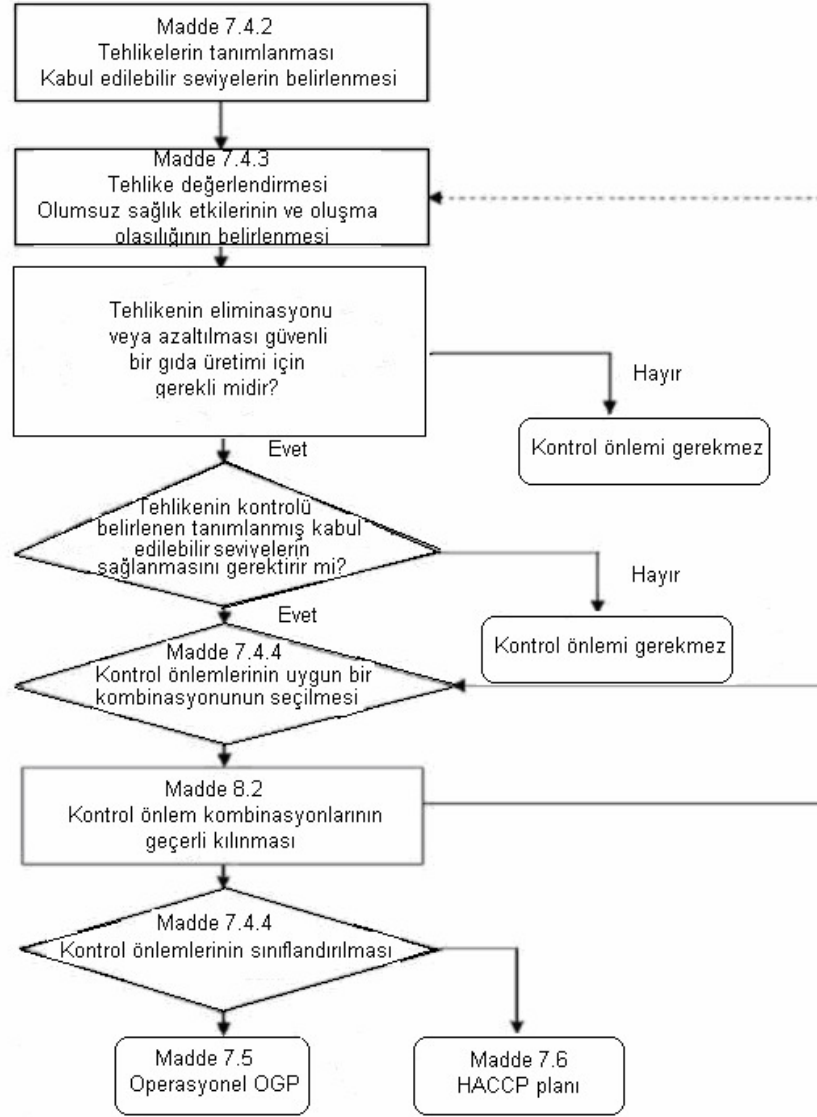
☆ Codex Alimentarius HACCP kılavuzu tarafından belirtilen aşamalar

□ ISO 22000 standardına özgü aşamalar

Not : Çapraz referanslar ISO 22000 standardından söz etmektedir.

Kaynak: (TS ISO/TS 22004, 2006:5)

Şekil-4 Karar ağacı



Not: Çapraz referanslar, ISO 22000 standardına atıf yapmaktadır.

Kaynak: (TS ISO/TS 22004, 2006:9)

- ✓ 8. ISO 22000 Kullanma Kılavuzu, Madde: 8 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması, Doğrulanması ve İyileştirilmesi: Kılavuzun sonuncu maddesinde beş alt madde bulunmaktadır;

8.1 Genel.

8.2 Kontrol Önlem Kombinasyonlarının Geçerli Kılınması.

8.3 İzleme ve Ölçmenin Kontrolü.

8.4 Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Doğrulanması.

8.5 İyileştirme (Kılavuz verilmemiştir).

ISO 22000 standardı Madde 8'deki şartlar, gıda güvenliği yönetim sisteminin güvenilir olduğu, kendisinden beklenen kontrol seviyesini gerçekten sağlayabildiğini göstermek için ihtiyaç duyulan faaliyetleri belirtir (TS ISO/TS 22004, 2006).

TS EN ISO 22000:2005 ve TS ISO/TS 22004 standartları, Türk Standartları Enstitüsü'nden ya da, <http://www.tse.org.tr/> adresinden temin edilebilir.

2.1.2. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminde Ön Koşullar

ISO 22000, güvenli gıda yönetimi standardıdır ve aşağıdaki 4 temel elemanı birleştirmektedir.

- ✓ İnteraktif iletişim,
- ✓ Sistem yönetimi,
- ✓ HACCP prensipleri,
- ✓ Ön koşul programları.

Bir kuruluşta ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi kurulması için ilk önemli adım, ön koşul programlarının yerine getirilmesidir. Ön koşullar, güvenli gıda üretmeye başlamak için ilk basamaktır ve eksikliği kabul edilemez ancak, ön koşul programının kuruluşta uygulanmış olması, yasal mevzuata, yönetmeliklere ve tüzüklere uyulduğunu garanti altına almaz (Mahmutoğlu, 2007).

Ön koşul programlarını belirlerken aşağıdakiler dikkate alınmalıdır,

- 1) Bina ve diğer kullanım alanlarının yapı malzemesi ve yerleşim planı,
- 2) Binalardaki çalışma alanı ve çalışanlarla ilgili yerlerin yerleşim planı,
- 3) Hava, su, enerji ve diğer yardımcı malzemelerin tedariki,
- 4) Atık ev kanalizasyon gibi destek hizmetler,

- 5) Ekipmanın uygunluğu ve temizlik bakım ve önleyici bakım için erişilebilirliği,
- 6) Satın alınan malzemelerin yönetimi: hammaddeler, ingredientler, kimyasallar, paketleme malzemeleri...,
- 7) Çapraz bulaşmanın önlenmesiyle ilgili faaliyetler,
- 8) Temizlik ve dezenfeksiyon,
- 9) Haşere kontrol,
- 10) Personel hijyeni,
- 11) İlgili diğer sektöre özel gereklilikler (sektörle ilgili tüzük ve yönetmelikler).

Ön koşul programının kuruluşta uygulanmasının başlıca amacı, potansiyel herhangi bir tehlikenin (çapraz bulaşma) gıdaya bulaşmasını proaktif yaklaşımla önlemektir. Pratikte ön koşulların uygulanması için en çok uygulanan yöntem “Ön Koşul Kontrol Listesi” oluşturmak ve bir plan dahilinde şartların gerçekleştirilmesini sağlamaktır.

Kuruluşların yapısına göre farklı ön koşul kontrol listeleri oluşturulabilir. Bu çalışmanın Ek-1 bölümünde Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Tesisler Ana Mutfağı için hazırlanmış “ön koşul kontrol listesi” görülebilir.

Ön Koşul Programları Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi kurulduktan sonrada periyodik olarak doğrulanıyor olmalıdır. Ön Koşul Programı Kontrol Listesinde soru sayısı ile ilgili herhangi bir sınırlama olmayıp her kuruluşun kendi yapısına göre geliştirilebilir.

İş tutumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi konuları ile ilgili genel kabul görmüş çalışmaların, yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar içinde geçerli olacağı düşünülerek genel bir literatür çalışması planlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TUTUMLARI; İŞ DOYUMU, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMLERİ

Çalışanların, işletmeleri hakkında sahip oldukları düşünceler, duygular ve inançların toplamı işlerine karşı takınmış oldukları tutumu belirler. Bilimsel anlamda İş tutumu; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi konularının toplamıdır. Bu çalışmada, iş tutumu; iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi olarak ele alınacaktır.

3.1. İŞ DOYUMU

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamı, örgütleri, var olan kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaya yönelmektedir. Hizmet işletmeleri içinde yer alan yiyecek içecek işletmelerinin en önemli faktörü insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı, müşteri memnuniyetini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyetini arttırmanın en temel kuralı önce iç müşteri memnuniyetini arttırmaktır.

Yiyecek içecek işletmelerinin emek yoğun özellik göstermesi, müşteri ile çalışanların sürekli yüz yüze ve iç içe olması, çalışanların iş doyumunun önemini daha da arttırmaktadır. Yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar ve müşterilerin üretim sunum aşamasında yüz yüze olması, müşteri memnuniyetindeki iş doyumunun doğrudan etkisini ortaya koymaktadır. İş doyumunu yüksek olan çalışan, memnun olmuş müşterinin garantisi sayılabilir (Avcı, 2008).

İş doyumunda çalışanların beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma oranı ön plana çıkmaktadır. Günümüz yönetim anlayışında çalışanlar, diğer kaynaklarla bir tutulmamaktadır. Çalışanlar ekonomik değil sosyal kaynak olarak kabul edilmektedir. Çalışanların ekonomik beklentilerinin yanında sosyal gereksinimleri çok önemli yer tutmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının yanında sosyal gereksinimleri de gerçekçi olarak belirlenip karşılanmalıdır. İş doyumunu modern yönetim düşüncesi ve uygulamasına göre, işletmelerin başarısı yalnızca karlılığı, pazar payı, ödediği vergiler gibi değişkenler baz alınarak değil, insan boyutu ile de değerlendirilmelidir (Çelikleleş, 2006:69).

Çalışanların kaliteli hizmet vermeleri, çalışma hayatından aldıkları doyum ile mümkün olabilecektir. İş doyumunu düşük olan çalışan memnuniyetsizliğini müşterilere yansıtabilecektir. Bu, doğrudan olabileceği gibi, vücut dili aracılığıyla dolaylı yoldan da olabilir(Tütüncü ve Çiçek, 2000:124).

Yiyecek içecek işletmelerinin yöneticilerinin en önemli görevlerinden biride, çalışanların iş doyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı ve işletmelerin uzun süre ayakta kalabilmesi önemli ölçüde çalışanların iş doyumuna bağlıdır. İş doyumunu verimlilik ve etkinlik için ortam hazırlar. İş doyumunun düşük olduğu işletmelerde sık sık sorunlar yaşanması ve bunların müşterilere yansması kaçınılmazdır. Çoğunlukla bu işletmeler başarısız oldukları için yaşamlarını sürdüremezler. Çalışanların iş doyumuna önem veren ve bunu hayata geçirebilen yöneticiler ve işletmeler, çalışanları işletmeye bağlama, işten ayrılma isteğini azaltma ve performansı artırma faydalarını elde edebilecekleridir (Avcı, 2008:54).

İş doyumunu kavramı, çalışanın yaptığı işin karşılığında işinden olan beklentinin yerine getirilmesi durumunu anlatmaktadır. Yapılan işin özelliklerinin çalışana uyumu, ya da, işe karşı beslenen olumlu duygusal tutum olarak da tanımlanabilir.

Davis, iş doyumunu, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluk olarak tanımlamış ve iş doyumunun, işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman oluştuğunu belirtmiştir (Davis, 1982:53).

İş doyumunu; yapılan işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı ve elde edilenlerin beklentileri ne kadar karşıladığı ile ilgilidir (Eren, 1991:236). Kişinin işe karşı olan pozitif tutumları iş doyumunu, negatif tutumları da iş doyumunsuzluğu olarak değerlendirilmektedir (Scott, Swortzel ve Taylor, 2005:89). Bir başka tanımlamada ise iş doyumunun, işyeri ile ilişkili olan, işin kendisi, yönetim, çalışma grupları, örgütlenme ve aile hayatını da içine aldığı belirtilmektedir (Tsai ve diğerleri, 2007:163).

Bütün bu tanımları incelediğimizde iş doyumunun sadece işin kendisinden oluşmadığı, çevresel faktörlerin de, işin içine girdiği görülmektedir. Ayrıca, çalışanların yakın arkadaş çevreleri ve aile üyeleri tarafından, yaptıkları işle ilgili olarak kabul görüp-görmemeleri de iş doyumunu üzerinde önemli bir etken olabilir. Toker, İzmir’de ki beş yıldızlı otellerde yaptığı bir çalışmada, iş doyumunun üç önemli özelliği olduğunu belirtmiştir. Birincisi, iş doyumunu, iş ortamında oluşan durumlara karşı bir çeşit duygusal tepkidir, dolayısıyla görülemez, yalnızca hissedilebilir. İkincisi, iş doyumunun derecesi, genellikle sonuçların beklentileri ne ölçüde karşıladığına bağlıdır. Başka bir deyişle iş doyumunu çevresel koşullara son derece duyarlıdır ve belirli bir durumda tatmin kaynağı olan bir öge ya da uygulama koşulları ve buna bağlı beklentiler değiştiğinde bu özelliğini yitirebilir. Üçüncüsü, iş doyumunu çok sayıda iş ile ilgili tutumu temsil eder. Diğer bir deyişle bireyler, işin belirli boyutlarına karşı olumlu tutumlara sahipken, diğerlerine karşı olumsuz tutumlara sahip olabilirler (Toker, 2007:94).

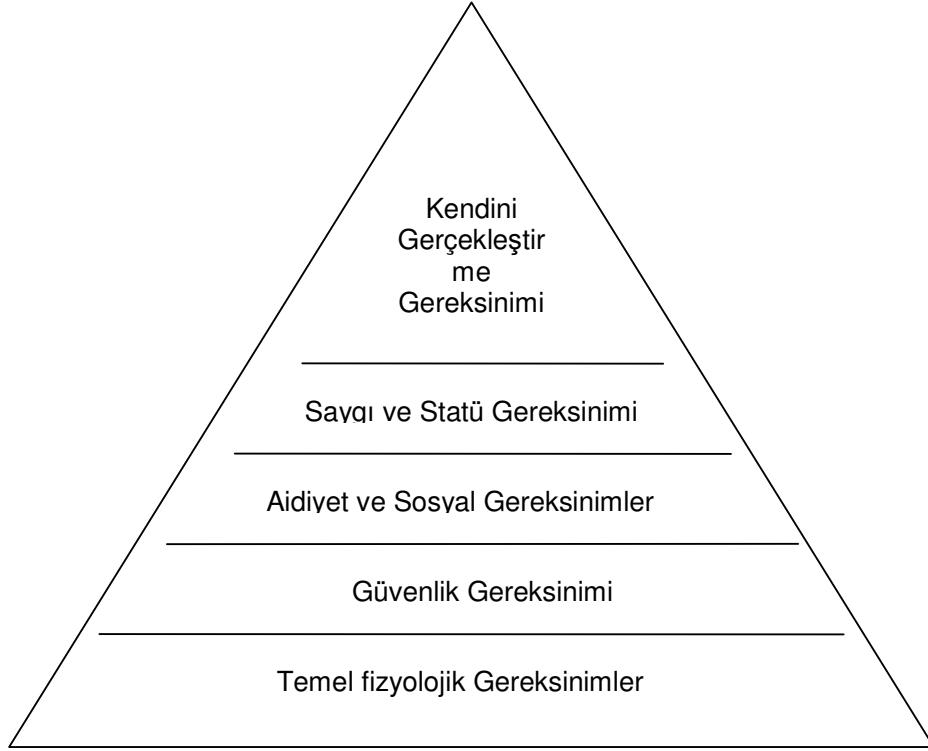
3.1.1. İş Doyumu yaklaşımları

3.1.1.1. Maslow’un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow, insanların bir takım gereksinimlere sahip olduğunu ve davranışlarında bu gereksinimleri karşılamak arzusunun yer aldığını saptamıştır. Maslow’un gereksinimler hiyerarşisi teorisi insan doğasına ilişkin üç temel varsayıma dayanır. Bunlar (Ünsalan ve Şimşekler, 2006:118);

- ✓ İnsanların tam olarak asla tatmin edilemeyen bir takım gereksinimleri vardır.
- ✓ İnsanları harekete geçiren ya da davranışlarını etkileyen gereksinimler, tatmin edilmeyen gereksinimlerdir.
- ✓ Bu gereksinimler önem derecesine göre aşağıdan yukarıya doğru bir merdivenin basamakları şeklinde sıralanmıştır.

Şekil 5: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi



Kaynak: (Davis,1982)

Maslow'un Gereksinimler hiyerarşisini incelediğimizde, en alt basamakta yer alan "temel fizyolojik gereksinimler" in, insanlarda karşılanması gereken birincil ihtiyaç olduğunu görürüz. Kişi, varlığını sürdürebilmesi için, önce biyolojik olarak yaşamının garanti altında olmasını ister. Günümüzde sıkça kullandığımız "önce sağlık" ya da "her şeyin başı sağlık" sözcükleri bu gereksinimin ne kadar basit ama birincil olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki piramitte yer alan gereksinimlerin hepsi aynı anda ortaya çıksa da, birincil olan fizyolojik gereksinimlerdir (Davis, 1982).

İnsanlar sürekli bir takım gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar ve bu gereksinimler bir kez tatmin edilirse, davranışlar için güdü olmaktan çıkar. Güvenlik gereksinimi, bireyin fizyolojik gereksinimlerini her zaman tatmin ettiği, biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu devamlı kıldığı ölçüde

huzurlu olması durumudur. Bu gereksinim tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir (Avcı, 2008:58).

Gereksinimlerde güvenlik ve süreklilik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. Çalışanın bağıllık gereksiniminin çok önemli bir kısmı ailesinde akrabasında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar, iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekecek ve bunu şiddetle arzu edecektir. Bireyler bir toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içinden, gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam saygı duyulmasını ister. Gereksinimler hiyerarşisinin beşincisi yaratma yada kendini gerçekleştirmedir. Her birey belirli alanda araştırma, öğrenme hatta bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunacaktır(Eren, 2004:378).

3.1.1.2. Herzberg'in Güdöleme Yaklaşımı

İş doyumunu ile ilgili en önemli yaklaşımlardan biri olarak, Herzberg'in 1959'da geliştirdiği güdüleme yaklaşımı kabul edilmektedir. Herzberg "çift faktör" kuramını geliştirmiştir. Bu kavramın varsayımlarına göre, iş yerinde kötümser olunmasına, işten ayrılmaya ve tatminsizliğe neden olan *hijyenik* etmenler ile, iş yerinde çalışanı mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Eren, 2004:391).

Ücret, saygınlık, güvenlik, iş koşulları, yan ödemeler, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan unsurlar, "hijyen faktörler" dir. Çalışanlar açısından hijyen faktörlerin kötü olması çalışanların doyumsuzluğunu getirir. Fakat tam bunun tersi olarak hijyen faktörlerdeki iyi koşullar, çalışanın motivasyonun iyileşmesi ile sonuçlanmaz. Herzberg'in bu koşullara "hijyen faktörler" demesinin nedeni, bu faktörlerin yoksunluğunun çalışanı işletmesinden ayırması nedeniyledir (Avcı, 2008:59).

Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi koşulları içeren faktörler ise güdüleyen faktörlerdir. Birey işinde bunları elde edemezse, işten doyum sağlamayacaktır. Buna karşın işinin bu olanakları sağlaması iş doyumunu arttıracaktır (Ünsalan ve Şimşeker, 2006:122).

Ancak Herzberg modelinin daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğunu belirtmek gerekmektedir. İhtiyaçlar hiyerarşisinin 4. ve 5. sırasına henüz ulaşamamış olanlar için, hijyenik olarak nitelenen 1. 2. ve 3. basamak ihtiyaçlar aynı zamanda güdüleyici bir rol de oynayabilmektedir. Herzberg modeli her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun bir model değildir (Eren, 2004:393).

Sonuç olarak, Herzberg modelindeki hijyen koşulların belli bir seviyeden sonra daha fazla iyileştirilmesi iş doyumunun artmasına fayda sağlamayacaktır. Hijyen koşullarda belli bir seviyeye gelindikten sonra çalışanların iş doyumunu arttırmak için güdüleyici faktörleri harekete geçirmek gerekecektir. Bu iki faktör arasındaki ince ayırım Maslow'un gereksinimler hiyerarşisini desteklemektedir.

3.1.1.3. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Yaklaşımı

J. Richard Hackman ve Greg R. Oldham 1975 yılında gerçekleştirdikleri iş doyumunu ile ilgili çalışmalarında *iş özellikleri yaklaşımını* ortaya atmışlardır. Bu yaklaşıma göre iş doyumunu etkileyen işin beş farklı özelliği bulunmaktadır. Bunlar; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim'dir (Hackman ve Oldham, 1975:159).

Beceri Çeşitliliği: İşin başarılması için farklı beceriler gerektirme seviyesini ifade etmektedir. Örnek olarak, gün boyu tek tipte basit bir iş yapan bireyin iş doyumunu düşük olacaktır. Farklı beceriler isteyen işler daha cazip olmaktadır.

Görev Bütünlüğü: Bir işin başlangıcından bitimine kadar, bireyin tamamen tanımlanabilir olması durumudur. Birey, bir işi bütün olarak tamamlanmış şekilde gördüğünde yaptığı işten doyum sağlamaktadır. İşin sadece çok anlamlı görünmeyen kısmını yapan çalışan, yaptığı işten tatmin olmayacaktır.

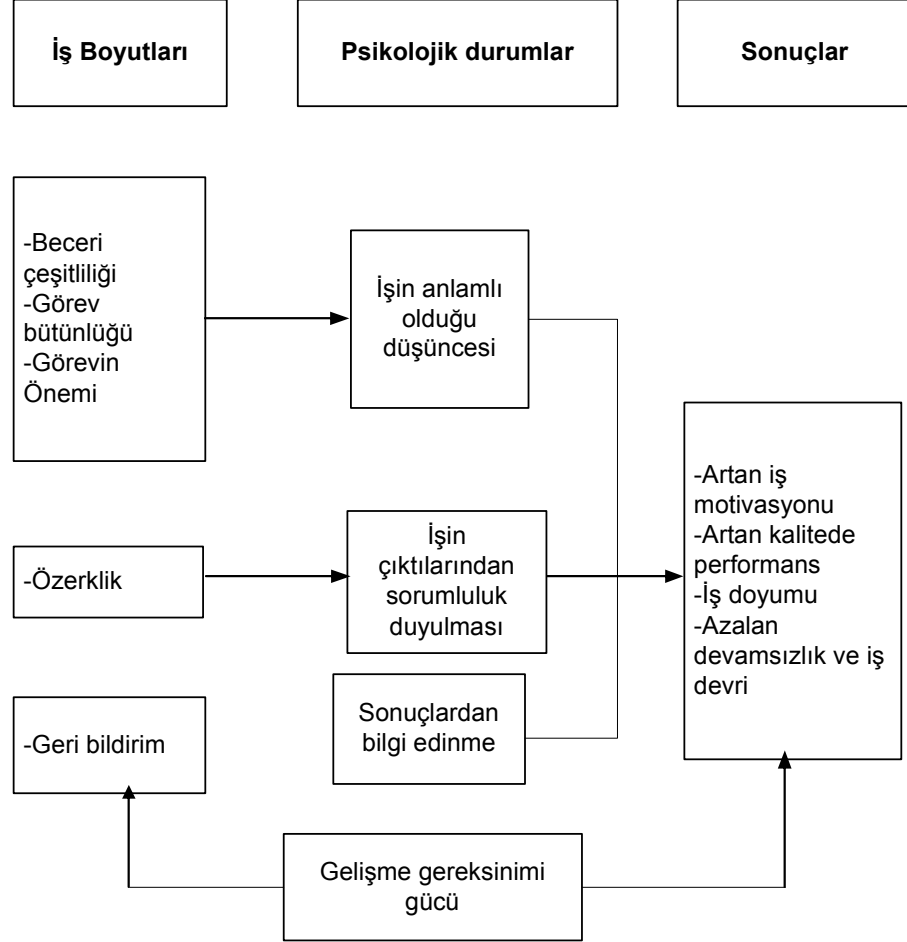
Görevin Önemi: Yapılan işin, insanların çalışma hayatındaki önem derecesini ifade etmektedir. Yapılan iş insanlar için önemli olduğu derecede anlam kazanmaktadır.

Özerklik: İşin yapılmasında bireyin bağımsız, özgür olma derecesini göstermektedir. İşin yapılmasındaki izlenecek yola bağımsız olarak karar verebilmesidir. Özerkliğin fazla olması sorumluluk hissini kuvvetlendirir. Özerklik kişide sorumluluk duygusunu arttırarak performansın yükselmesine de destek olur, bu sayede, işe bağlılık ve işten elde edilen doyumda da artış sağlanır.

Geri Bildirim: Bireye, doğrudan ve açık olarak performansının etkinliği hakkında bilgi verilmesidir. Geri bildirim, bireyi işteki etkinliğini bildirmesiyle motive etmektedir.

İş, beceri gerektirdiği, görevler bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu oranda bireyde işin anlamlı olduğu duygusu oluşmaktadır. Kişinin yaptığı işte özerk olması sorumluluk duygusunu pekiştirmekte, geri bildirimler sayesinde de birey işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaktadır. İlginç ve zor işlerde özerk olarak başarı sağlayan ve geri bildirimlerle bunu öğrenen bireylerde iş doyumunu yüksek seviyede olacak ve sonraki görevlerinde güdüleme yaratacaktır (Sun, 2002:21).

Şekil 6: Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli



Şekilde Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli şematik olarak verilmiştir. Görüldüğü gibi beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemi gibi unsurlar bireyde yaptığı işin anlamlı olduğu düşüncesini oluşturmaktadır. Özerklik, bireyin işinden sorumluluk duymasını sağlarken geri bildirim de işin sonuçlarından haberdar olmasını sağlamaktadır. Tüm bu psikolojik durumların sonucunda bireyin motivasyonu artacak, performansının kalitesi yükselecek, iş doyumu artacak ve devamsızlık ile iş devir hızı düşecektir (Avcı, 2008:64).

3.1.2. İş Doyumunu Etkileyen Unsurlar

Her türlü örgütte, çalışanların daha verimli, motive olmuş, iyi bir ekip üyesi olarak faaliyet göstermeleri, yani daha doyumlu çalışmalarını için gereken unsurlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmada iş doyumunu etkileyen unsurlar *kişisel unsurlar* ve *örgütsel unsurlar* olarak ele alınacaktır.

3.1.2.1. Kişisel Unsurlar

Kişinin doğumundan itibaren edindiği, kendisini diğer insanlardan ayıran tüm özellikleri onun yaşamı üzerinde doğrudan belirleyicidir. Bu özellikler kişinin kendinden, yakın çevresinden, toplumdan ve iş çevresinden beklentilerinde ve bunlara karşı tutumunda belirleyici olmaktadır. İş doyumunu etkileyen kişisel unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Çelikleş, 2006:33);

- ✓ Kişilik,
- ✓ Yaş,
- ✓ Kıdem,
- ✓ Eğitim düzeyi,
- ✓ Cinsiyet.

Yukarıda sıralanan unsurların her birinin tek tek ve birbirleriyle etkileşerek çalışanların iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir.

3.1.2.2. Örgütsel Unsurlar

İş doyumunu etkileyen ikinci unsur grubu olan örgütsel unsurlar, çalışanın kendisinin dışında iş ortamından kaynaklanan unsurlardır. Bu unsurların kontrolü çok zor olduğu gibi, çalışanın iş doyumunu üzerindeki etkisi de direkt ve çok kuvvetlidir (Sun, 2002:31).

Hackman ve Oldham'ın işin özellikleri yaklaşımına göre işin, beceri çeşitliliği gerektirdiği, bütünlük taşıdığı, özerkliğe olanak sağladığı, önemli olduğu ve geri bildirim olduğu oranda iş görenlerin iş doyumunu yüksek olmaktadır. Buna göre iş

doyumunu etkileyen örgütsel unsurları şöyle sıralayabiliriz (Hackman ve Oldham, 1976:250);

- *Ücret:* İş doyumunu etkileyen ana unsurlardan biri ücrettir. Ücret ile iş doyumunu arasında doğru orantı olduğu tartışma götürmez. Bu doğru orantıda ücretin seviyesinin iş doyumuna katkısı, kişinin gereksinimlerini karşılama derecesi ile ilgilidir. Bunun yanı sıra örgütte adil ücret dağılımı da ücretin yüksekliği kadar önem taşımaktadır. Kişinin, aynı işi yapan başka bir çalışandan daha düşük bir ücret aldığını bilmesi, ya da kendisinden daha az beceriye sahip olan kişi ile aynı ücreti alması iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir.

Ücretin iş doyumuna etkisi hiyerarşik açıdan farklılık gösterebilmektedir. Örgütte alt düzeyde çalışanlar için üst düzeyde çalışanlara göre iş doyumunda ücretin etkisi daha az görülebilmektedir.

- *Terfi Fırsatı:* Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre temel-fizyolojik gereksinimlerini karşılayan kişiler piramitteki daha üst düzey gereksinimlerine yöneleceklerdir. Örgüt içerisinde terfi olanağının olması her zaman için güdüleyici bir faktördür. Terfi eden kişinin statüsü, yetkileri, ücreti ve sorumlulukları artacaktır. Kişinin sosyal statüsünde yükselme imkanı nedeniyle terfi fırsatı, ücret artışına göre iş doyumunda daha fazla pozitif etkiye sahiptir. Kişilerin örgüt içerisindeki iş arkadaşları ile kendilerini sürekli kıyaslamaya gittikleri için, terfi uygulamasında tarafsız ve adil olunması çok önemlidir. Başarı karşısında terfi olanağının sunulması iş doyumunu artırırken, yetersiz ve başarısız olanlara da terfi olanağının sunulması iş doyumunu arttırmayı garanti etmez. Terfi olanaklarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi, bu olanakların adil olarak sunulup sunulmamasına göre farklılık gösterecektir.

- *Yetki:* Çalışanın yaptığı işle ilgili kararları alabilme olanağıdır. Birey sorumlu olduğu işle ilgili kararları almada özgür olduğunda iş doyumunu da artmaktadır. Çalışan işiyle ilgili kontrolün kendinde olmasını, yönlendirebilmeyi ister. İş yönlendirebilen, zamanlamayı ayarlayabilen, ilgili kararlara katılabilen bireyin iş doyumunu daha yüksek olmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların karar alımlarında daha özgür olmaları esnekliği ve yaratıcılığı beraberinde getirerek,

tüketici istek ve gereksinimlerinin karşılanmasında etkili bir role sahip olacak ve iş doyumunu arttıracaktır.

- *Yönetim:* Yöneticilerle çalışanlar arasında açık iletişimin olması iş doyumunda etkindir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkilerinin şekli ve yöneticilerinin kendileri hakkında ne düşündükleri, iş doyumuna yol açan unsurların %43'ünü oluşturduğu gözlenmiştir.

İş yerindeki örgütlenme yapısı da iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütün kısıtlayıcılık, yaratıcılığa imkan vermesi, merkeziyetçi yönetim, kararlara katılım oranı gibi özellikleri, çalışanların iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Yönetim tarafından yaptırılacak performans ölçümlerinin işin özelliklerine uygun yapıyor olması ve çalışanlara geri bildirimlerin yapılması da, iş doyumunu üzerinde pozitif bir etkiye neden olmaktadır (Çelikleleş, 2006:39);

- *Çalışma arkadaşları:* Ekip çalışmalarına katılma, ekibin üyesi olma, ekip üyeleriyle olan ilişkiler iş doyumunu üzerinde doğrudan etkilidir. Kişi, kendini içinde bulunduğu ekibin üyesi olarak hissetmiyorsa iş doyumundan söz bile edilemez. Ekip üyesi olan, aidiyet duygusu gelişmiş üyelerin sevme-sevilme, saygı ihtiyaçları da giderilebilir.

- *İşin Yapısı:* Kişinin yaptığı iş, bilgi ve becerisinin altındaysa iş doyumsuzluğu ortaya çıkar, aynı şekilde bilgi ve beceri düzeyinin üzerindeki işler de iş doyumsuzluğu yaratacaktır. İş doyumunda rol belirsizliği önemli bir sorun olarak ortaya çıkar. Rol belirsizliği iş ortamında çatışmaların kaynağı olmaktadır, sonuçta da yine iş doyumsuzluğu ortaya çıkar. İşin yapısının bireyin bilgi ve beceri düzeyine yakın olması durumlarında iş doyumuna ulaşılması ihtimali yükselir.

- *Çalışma Koşulları:* İşveren tarafından sunulan, işin yapıldığı ortala ilgili her türlü fiziksel, ekonomik ve psiko-sosyal koşullar çalışma koşullarını belirler. Çalışanlar iş ortamının, günün koşullarına uygun olarak modern şekilde dizayn edilmiş, yeterli araç ve gerece sahip olacakları şekilde olmasını isterler. Bu koşulların yeterli derecede sağlanıyor olması örgütün ekonomik olarak gücünü de gösterecektir. Hiçbir çalışan tehlikeli bir ortamda çalışmak istemez. Çalışma koşulları ne kadar kişilerin ihtiyaçlarını gideriyorsa ve kendilerini güvenli

hissettiriyorsa, o derece iş doyumu artacaktır, aksi taktirde iş doyumu olumsuz yönde etkilenecektir.

Ücret, sosyal yardım, iş güvenliği, sağlık hizmetleri, iş yerine geliş gidişler, gürültü ortam ısı, aydınlanma, dinlenme ve çalışma süreleri, ücretli izin durumu, ast-üst ve diğer sosyal ilişkiler, örgütsel iklim ve moral gibi çalışma hayatının tüm yönlerini çalışma koşulları içinde düşünmek mümkündür (Çelikkeleş, 2006:36).

İş doyumu düşük olan bireyi güdülemek oldukça zordur. İş doyumu, güdüleme için ortam hazırlar. İş doyumu yüksek olan çalışanların güdülenmesi olumlu davranışlara yönlendirilmesi daha kolaydır. Kişisel ya da örgütsel unsurların etkilemeleri sonucu, çalışanın iş ile ilgili doyumu ya da doyumsuzluğu ortaya çıkacaktır. Kişinin iş doyumu kendi performansını yükseltecek, daha istekli, enerjik ve örgütüne bağlı olarak çalışmasına katkı sağlayacaktır. Bunun örgütteki yansıması olarak da, personel devir hızı düşecek ve işe devamsızlıklar azalacaktır (Avcı, 2008:68).

Çalışanların iş doyumunun düşük olmasının en önemli sonucu kişilerin işe devam etmeme istekleri olacaktır. İş doyumu düşük olan personel çok yüksek ihtimalle yeni bir iş arayışına girecektir. Örgüt içerisinde kaldığı sürede de, ekip çalışmalarından kopuk, moralsiz, isteksiz bir şekilde çalışacaktır. Bunların sonucunda kişisel performansı düşen çalışanın örgütteki yansıması olarak, iş gücü devrinde yükselme, devamsızlık ve toplam verimlilikte düşüş yaşanacaktır (Çelikkeleş, 2006:39).

3.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir çok araştırma yapılmış ve bunun sonucunda değişik araştırmacılardan, farklı “örgütsel bağlılık” tanımları ortaya çıkmıştır. Bu konuda önemli araştırmalara imza atan Meyer ve Allen’in tanımı; iş görenin işe düzenli devam etmesi, iş yerinin değerlerini koruması ve amaçlarıyla bütünleşmesi şeklindedir (Meyer ve Allen, 1991:61).

Caldwel, Chatman ve O'Reilly örgütsel bağlılığı, temelde bireyin örgüte psikolojik bağı olarak tanımlamışlar, bu bağı da; itaat, bütünleşme ve öğrenme olarak belirlemişlerdir (Caldwel, Chatman ve O'Reilly, 1990:247).

Salancik'e göre örgütsel bağlılık; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir. Bir başka tanıma göre ise; çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun çaba sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu, örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:56).

Her bir örgütün yapısı ve çalışanların özellikleri farklılık gösterdiğinden araştırmacılar tarafından da birbirinden farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Ancak örgütsel Bağlılık üzerine yapılan çok farklı tanımların ortak yönü; bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temel üzerine oturduğu şeklindedir. Yani, çalışanlar ya tutumsal bir sebeple, ya da davranışsal bir sebeple işlerine devam etmekte ve örgütlerine bağlılıklarını sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1991:61).

Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:56).

Literatürde bir çok farklı tanımın olması ve bunların birbiriyle çelişiyor gibi görünmesini Meyer ve Allen çalışmalarında, bağlılığın çok boyutlu olmasına bağlamışlardır. Bu tanımların bir kısmı doğru, diğerleri yanlış olmamakta, gerçekte her biri bağlılığın farklı bir boyutu üzerinde durduğu görülmektedir (Avcı, 2008:78).

3.2.1. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Günümüzün değişen ekonomik koşulları ve sosyal yapısı ile birlikte, iş dünyasının örgüt anlayışında da köklü değişiklikler olmaktadır. 1900'lerin başındaki yığın üretim anlayışının yerini, Toplam Kalite Yönetimi, Tam Zamanında Üretim (Jit) gibi kavramların almaya başlamasıyla, çalışanlara verilen değer anlayışında da köklü değişimler yaşanmıştır. İşletmelerin, örgütlerin başarısının sermaye unsurunun dışında, emek unsuruna da sıkı sıkıya bağlı olduğu kabul edilmektedir.

Bütün bunlara bağılı olarak örgütler, nitelikli personeli bulup bünyesine katmanın yanında, bu nitelikli personeli örgüt içerisinde tutup amaçlar doğrultusunda çalışmaya istekli, örgütün kimliğini içselleştirmiş bireyler olmalarını sağlamak için çözümler aramaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991:61).

Yiyecek içecek işletmeleri emek yoğun çalıştıkları için çalışanların önemi ve örgüte bağlılıkları ön plana çıkmaktadır (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:57).

Çalışanların işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, Mowday ve arkadaşları tarafından;“çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği; ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu” şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday ve McDade, 1979:311). Grusky örgütsel bağlılığı, “bireyin örgüte olan bağının gücü” olarak tanımlamıştır (Wahn, 1998:256). Kiesler, Sakumura ve Salancik'e göre ise örgütsel bağlılık, “bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir” (Reichers, 1985:468). Bir başka tanımda ise, örgütsel bağlılık, birey ve örgüt arasında algılanan uyumun bir fonksiyonu” şeklinde ifade edilmektedir (Bateman ve Strasser, 1984:95). Örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, kavrama ilişkin yapılan tanımlar oldukça farklı içeriklere sahiptir. Bunun nedeni, işgören ile örgüt arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği konusunda, yazarlar arasındaki görüş ayrılıklarıdır (Mathieu ve Zajac, 1990:171,172).

Ancak örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar, bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işgörenler tutumsal veya davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007:56). Bu doğrultuda, örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları, daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar, daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday, Porter ve Streers, 1982).

3.2.1.1. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Meyer ve Allen'e göre bağlılık tek boyutlu bir kavram değildir. Bağlılığın üç boyutu vardır (Meyer ve Allen, 1991:67);

- ✓ Duygusal bağıllık,
- ✓ Devam bağıllığı,
- ✓ Normatif bağıllık.

Duygusal Bağıllık: Kişinin, örgütün değerlerini içselleştirmesi, örgüt üyeliğini sürdürmek istemesi olarak tanımlanmaktadır. Kişinin, örgütüyle duygusal bağı, kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyum sağlaması olarak belirtilmektedir. Örgütle duygusal bağı olan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etme eğiliminde olurlar. Örgütün yapısı, iş deneyimleri ve kişisel özellikler duygusal bağıllığın alt boyutlarının oluşturmaktadırlar.

Devam Bağıllığı: Kişinin çalıştığı örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyetler ve alternatiflerinin olmaması durumunda ortaya çıkan bağıllık olarak tanımlanmaktadır.

Meyer ve Allen'in devam bağıllığında temel belirleyicilerden alternatiflerin varlığı da önemli bir etkidir. Kişi örgütte kalmak istemese de zaman zaman alternatif bir iş imkanı olmaması, niteliklerinin yeterli olmaması ya da ailevi, nedenler gibi etkenlerden dolayı bulunduğu örgütten ayrılmaya cesaret edemez.

Normatif Bağıllık: Kişinin sorumluluk, sadakat ve minnet duygusunu temel alan bağıllık boyutudur. Kişi bağıllığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak kabul etmektedir. Normatif bağıllık boyutunda kişinin kendi ahlak ve kültürünün yanında, örgütün sosyal ortamı da etkili olmaktadır. Bu tip bağıllık içerisinde bulunan bireyler örgütten ayrılmaları halinde örgütü zor durumda bırakacaklarını düşündükleri için bağıllık gösterirler. Normatif bağıllıkta zorunluluk, devam bağıllığındaki, gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Meyer ve Allen duygusal, devam ve normatif bağıllığın örgütsel bağıllık türleri olmadığı, bunların bağıllık bileşenleri olduğu üzerinde önemle durmuşlardır (Meyer ve Allen, 1991:68). Bu bağıllık bileşenleri her örgüt üyesi için farklı seviyelerde oluşabilir ve bunun sonucunda her birinin zorunluluk ve ihtiyaçları farklı şekilde ortaya çıkabilir.

3.2.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili ilk çalışmaları yapanlardan biriside Etzioni'dir. Etzioni örgütsel bağlılığı, "örgütsel katılım" olarak ifade etmiştir. Etzioni örgütsel bağlılığı; *yabancılaştırıcı* bağlılık, *hesapçı* bağlılık ve *moral* bağlılık olarak üçe ayırmıştır (Güçlü, 2006:10);

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Kişi örgütten ayrılmak istese de, alternatif imkanları olmadığı için zorunluluktan bağlılık göstermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kişinin örgütten ayrıldığında kabulleneceği maddi kayıplara karşı alternatif iş olanaklarını olmaması durumunda mevcut pozisyonunu kaybetmemek için zorunlu gösterdiği bağlılık olarak ifade edilebilir.

Hesapçı Bağlılık: Kişi ile örgütü arasındaki alış-veriş ilişkisidir. Çalışanların örgütten yeterli faydayı aldıklarına inandıkları durumda gösterdikleri bağlılıktır.

Moral Bağlılık: Kişinin, örgütün değerlerini benimsemesi, kendini örgütün hedeflerine adanması olarak tanımlanmaktadır. Çalışan, örgütünün takip ettiği amaçların doğru ve yararlı olduğuna inandığı zaman kendi hedeflerini ve amaçlarını da örgütününkilerle uyumlaştırma durumuna girer. Moral bağlılıkta kişiyi zorlayan yada kısıtlayan herhangi bir unsur yoktur temel olan kişinin örgütüne olan inancıdır.

3.2.1.3. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik bağlılığı, "kişinin var olan davranışını sürdürmesi durumudur" diye tanımlamıştır. Başka bir deyişle kişinin davranışlarına bağlanması, özdeşleşmesi söz konusudur. Diğer bir ifadeyle kişinin davranışlarına bağlanması ve davranışlarıyla özdeşleşmesidir. Salancik'e göre davranışlar görünür olmalı, diğer kişiler tarafından gözlemlenebilmeli ve kişinin kendi iradesiyle yapıyor olması gerekmektedir. Bu şekilde oluşan davranış değiştirilemez olacaktır ve bağlılığı kesinlikle etkileyecektir (Salancik, 1977:42).

Örgütler üyelerinin bağlılık oluşumlarını tesadüflere bırakmamalı, sosyal ortamlar hazırlayıp, kişilere sorumluluk yükleyecek işlerin verilmesini organize edip, ortak çalışma alanları yaratarak yönlendirmelerde bulunmalıdırlar (Avcı, 2008:82).

Salancik'e göre davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifade ile, davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Gül, 2002:49).

3.2.1.4. Mowday, Porter ve Steers'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Mowday, Porter ve Steers örgütsel bağlılığı, kişinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile çalışanın amaçlarının bütünleşmesi olarak tanımlamışlardır. Örgütsel değerleri kabullenme ve örgütte çalışmayı sürdürmeye istekli olmanın bir sonucu olarak bireyin örgütle kurduğu duygusal bağlılıktır. Mowday çalışmasında bağlılığın tutumsal ve davranışsal olarak ayrı ayrı incelendiğini belirterek kendi kuramlarını tutumsal bağlılık olarak nitelemiştir. Bağlılığın tutumsal olarak ele alınmasında önemli katkıları olmuştur (Mowday, 1998:387).

Gerçekte tutumsal ve davranışsal bağlılığın iç içe geçmiş dairesel bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamışlardır. Bağlılık tutumunun bağlılık davranışını getirdiğini, bağlılık davranışının da bağlılık tutumunu güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Bağlılığı da bireyin örgütüyle özdeşleşmesi olarak tanımlamışlardır (Avcı, 2008:84).

Mowday'e göre, örgütsel bağlılık bireyin belirli bir örgüte ilgisi ve kişiliği ile ilgili göreceli değişen faktörlerle tanımlanabilir. Bağlılığı oluşturan üç faktörü de;

- ✓ Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inançla bağlı olma,
- ✓ Örgüt için yüksek çaba harcama isteği,
- ✓ Örgüt üyeliğini sürdürmeyi güçlü bir şekilde isteme .

olarak belirlemişlerdir (Mowday, 1998:389).

Bu üç faktör, bireyin örgüte bağlılığında bağlılık faktörlerinden, duygusal bağlılık olarak ele alınabilir. Bu açıdan bakıldığında Mowday ve arkadaşlarının yaklaşımının tutumsal bağlılık olduğu belirtilebilir (Avcı, 2008:84).

3.2.1.5. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

İncelemelerinde Kanter örgütsel bağlılığı, devam bağlılığı, birleşme bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak üç başlıkta incelemiştir (Kanter, 1968:499);

Devam bağlılığı: Çalışanın, örgütün devamı için kendisini feda etmesi anlamındadır. Özveri ve yatırım devam bağlılığını desteklemektedir. Çalışanın örgüt üyeliği için fedakarlıkta bulunmasını bazı şeylerden vazgeçmesini ifade etmektedir. Çalışan örgüt için fedakarlıkta bulunduğu örgüt bağlılığı artacaktır. Çalışanın örgüte yatırım yapması, örgüt ile karşılıklı çıkar ilişkisini ifade eder. Örgütten, yaptığı yatırımın karşılığını bekler. Yatırımının karşılığını almadan örgütten ayrılması çalışan için maliyetli olacaktır. Yaptığı yatırımlarla örgütle bütünleşen çalışan, örgüt başarılı olduğunda kendi payına düşeni alacaktır. Böylece çalışanın bağlılığı artacaktır.

Birleşme bağlılığı; çalışanın örgütte kurduğu sosyal ilişkileri ifade etmektedir. Kişi örgütte sosyal ilişkiler kurarsa, örgüte bağlılığı da artacaktır. Bu bağlılık sosyal ilişkilerden kaynaklanan, kişilerin kaynaşması, birleşmesi ile ortaya çıkan birleşme bağlılığıdır. Fedakarlık ve katılım birleşme bağlılığını desteklemektedir. Örgütler bu tür bağlılığı sağlamak için takım çalışmaları, eğlenceler, sosyal organizasyonlar düzenleyerek, çalışanların kaynaşmasını sosyal birliktelik oluşmasını sağlamaya çalışırlar.

Kontrol bağlılığı; çalışanın örgüt değerlerini benimsemesi sağlanarak ortaya çıkan bağlılık türüdür. Örgütün değerlerini benimseyen birey, bu değerler doğrultusunda hareket edecek ve örgütle bütünleşecektir. çalışan zamanla örgütü temsil ettiğini düşünerek hareket edecek böylece kontrol bağlılığı sağlanmış olacaktır.

3.2.1.6. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, faaliyete katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç olmak üzere kişinin örgüte psikolojik bağlılığı olarak ifade etmişlerdir. Yaptıkları araştırmalarda bağlılığı, uyma, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç başlıkta incelemişlerdir.

Çalışanın kendi çıkarlarıyla örgütün çıkarlarını birleştirmesi “uyma” olarak ifade edilmektedir. Uyma bağlılığının altında çıkar beklentisi yatmaktadır ve belirli ödüllerle desteklenmelidir. Uymada temel amaç, belirli dış ödüller kazanmaktır. Kişinin bağlılık göstermesinin temel amacı ödülleri elde etme, cezalardan kurtulmadır. Çalışanın örgüte uyumu güvene değil kontrole dayanmaktadır. Kişi davranışlarını ödülleri elde etmek için örgütün isteğine uygun hale getirmektedir. Çalışan örgütü yüzeysel olarak desteklemektedir (Caldwel, Cahatman ve O'Reilly, 1990:247).

Özdeşleşmede ise, kişi bir grubun üyesi olmaktan gurur duyduğunda, grubun değerlerine saygı duyması ve bu grup üyeliğini sürdürmek istemesidir. Kişinin örgütün bakış açılarını ve değerlerini kabul etme ve kendini uyarlama derecesini göstermektedir. Kişi değerlerini örgüte göre ayarlamak zorunda değildir. Örgüt kişinin değerlerini desteklemektedir, böylece kişi örgütle özdeşleşir (Avcı, 2008:85).

İçselleştirmede de kişi örgütün değerlerini kendi değerleri ile uyumlu görür. Kişinin tutum davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer üyelerin değer sistemiyle uyumlu hale getirmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Caldwell, Cahtman ve O'Reilly örgütlerin, içselleştirme ile bağlılığı arttırmak için örgütsel değer sistemlerini çok iyi açıklamaları gerektiğini belirtmişlerdir (Caldwel, Cahatman ve O'Reilly, 1990:247).

3.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Unsurlar

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar, genel kabul görmüş üç boyut için incelenecektir.

- **Duygusal Bağlılık unsuru:** Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurları Mowday dört kategoride toplamıştır (Mowday, 1998:387);

Kişisel Özellikler: Kişiyeye bağlı özellikler duygusal bağlılık unsurunu etkileyen başlıca unsurlardan biridir. Yaş, kıdem, cinsiyet ve eğitim gibi özellikler bağlılık üzerinde etkilidir.

Yaş ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu genel olarak kabul görmektedir. Kişinin yaşı ve kıdemi arttıkça yeni iş bulma olanaklarının azalacağı ve geçen süre içerisinde kişinin örgütteki yatırımlarının artmış olması bağlılığın artmasını pozitif olarak etkilemektedir.

Eğitim ve bağlılık arasında negatif bir ilişki olması, eğitim düzeyi arttıkça alternatif iş bulma olanaklarının artması ile açıklanmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda, kadınların erkeklere oranla örgütlerine daha bağlı oldukları ortaya çıkmaktadır. Örgüt değiştirmede sorun yaşayabileceklerini düşünmeleri, kadınların örgütlerine daha bağlı olmalarını açıklamaktadır.

Örgütsel Yapı: Örgütün büyüklüğü, ödül mekanizması (Prim, ikramiye gibi parasal olanaklar) , iletişim kalitesi, çalışanların kararlara katılımı, örgüt içerisindeki rollerin doğru belirlenme seviyesi gibi unsurlar, çalışanların bağlılığını dolaylı olarak etkilemektedir.

İş Özellikleri: Beceri çeşitliliği olması, işin bir bütün olarak gerçekleştirilebiliyor olması ve yapılan işin önem derecesi iş özellikleri olarak açıklanabilir. Kişi becerilerini işine ne kadar yansıtıyor ve yaptığı işin önemli olduğunu hissedebiliyorsa, o oranda bağlılığının da arttığı düşünülmektedir.

İş Deneyimleri: Çalışanın kendini örgütte rahat hissetmesini sağlayan faaliyetler ve yaptığı işte kendini yetenekli ve yararlı olarak görmesi olarak açıklanabilir. Bu tür gereksinimlerini örgüt içerisinde karşılayabilme oranı, çalışanın bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir.

- **Normatif Bağlılık Unsuru:** Kendisine yapılan ödüllendirme, gelişme olanaklarının sunulması, eğitim olanaklarının sağlanması gibi unsurlar kişinin örgütüne karşı duyduğu sorumlulukla birlikte bağlılık hissini oluşmasına neden olmaktadır. Kişi çalışmalarıyla borcunu ödediğini düşünene kadar örgüte bağlılık gösterir (Meyer ve Allen, 1991:72).

- **Devam Bağlılığı Unsuru:** Kişinin işten ayrılması ile boşa gideceğini düşündüğü harcadığı zaman, çaba, örgüte olana yatırımları devam bağlılığının temelini oluşturmaktadır. Ayrıca yaş ve kıdem gibi unsurlar da devam bağlılığını destekler. Bunların yanında, kişi örgütten ayrıldığında kaybedeceği çok şey olduğunu düşünüyorsa ya da yeni iş imkanları yoksa devam bağlılığı artış gösterecektir (Meyer, Allen, 1991:38).

3.2.3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Meyer ve diğ.'nin yaptığı çalışmalarında örgütsel bağlılığın sonuçları; işe devamsızlık, işte başarı, işgücü devri, örgütsel vatandaşlık davranışı, stres ve iş-yaşam çatışması açılarından ele alınmıştır (Meyer, Allen, 1991:35).

Çalışanların kendi istekleriyle işten ayrılması ile örgütsel bağlılık arasında belirli bir ilişki vardır. İşverenler örgüt içerisinde iş gücü devrinin düşük olmasını tercih ederler. Deneyimli ve becerisi yüksek personelin işten ayrılması örgüt için hem sosyal bir kayıp hem de mali açıdan bir kayıptır. Örgütsel bağlılığın yüksek olması iş gücü devrinin düşük olmasını sağlayacaktır. Bunun gibi, örgütsel bağlılığın yüksek olması durumunda işe devamsızlıkta azalacaktır (Avcı, 2008:95).

Öte yandan, normatif ve duygusal bağlılığın iş başarısı ve örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif etkisi varken, devam bağlılığının negatif etkisinin bulunduğu gözlenmektedir. Stres ve iş-yaşam çatışması açısından baktığımızda ise, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıkla her iki değişken arasında negatif ilişki olduğu, normatif bağlılıkla ilgili olarak ise yeterli çalışma olmadığı ortaya çıkmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2002:36).

3.3. İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ

Çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin belirlenmesi tüm sektörlerdeki kuruluşlar için çok önemlidir. Çalışan devrinin kuruluşlar için ciddi bir finansal yük getirdiği açıktır. İşgücü devrinin azaltılması, bu yüzden oluşabilecek maliyetlerin ortadan kaldırılarak kazançta artış sağlanması demek olacağından, özellikle

yöneticiler ve çok farklı disiplinlerden birçok araştırmacı tarafından ilgi duyulan bir konu olmuştur (Tütüncü, 2000:2).

İşten ayrılma eğilimi kavramının anlaşılması işgücü devrinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. İş bırakma eğilimi, işgücü devrini etkileyen en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda, Fishbein ve Ajzen'in bir davranışa eğilimin gerçek davranışın temeli olduğu teorisine göre, işgücü devrinin gerçek göstergesi olan unsurun iş bırakma eğilimi olduğunu belirtmişlerdir (Kim, Leong ve Lee, 2005:171).

İşten ayrılma eğilim ile işgücü devri arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. İşten ayrılma eğilimi üzerine yapılan çalışmalar doğal olarak iş doyumuna üzerine odaklanmaktadır. Genel olarak iş doyumuna ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir korelasyon bulunmaktadır (Tütüncü, 2000:125) .

Bir kuruluştaki şartların bozulduğunu gösteren en önemli kanıtlardan biri iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumunun düşük oluşunun doğal sonucu olarak işten ayrılma eğilimlerinin baş göstermesi kaçınılmazdır. İşten ayrılma eğilimi üzerinde etki eden etmenler incelenerek ortaya konulduğunda, bu eğilimin ortadan kaldırılması için izlenecek yol da tanımlanmış olacaktır.

3.3.1. İşten Ayrılma Eğilim Yaklaşımı

İşten ayrılma eğilimi kavramının anlaşılması, çalışan devrinin anlaşılmasına da olanak tanıyacaktır. Çalışan devrini etkileyen en önemli unsur olarak işten ayrılma eğilimi tanımlanmaktadır. İşten ayrılma eğilimi ile ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların yapısı incelendiğinde, demografik faktörlerin, iş doyumunun ve çalışma koşullarının işten ayrılma eğilimindeki etkileri üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bununla birlikte bu çalışmaların hem yurt dışında, hem yurt içinde salt yiyecek içecek işletmeleri üzerine fazlasıyla odaklanmadığı EBSCOHOST ve ELSEVIER veri tabanları ile Anatolia dergilerinde yapılan incelemeler sonucunda saptanmıştır. Genel olarak işten ayrılma eğilimleri üzerinde yapılan çalışmaların yiyecek içecek işletmelerinde yoğun bir şekilde yapıldığından söz etmek neredeyse olanaksızdır. Yapılan çalışmaların da konaklama işletmeleri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir

(Tütüncü, 2000:126). Bu çalışmada işten ayrılma eğilimi konusunda üzerinde en çok tartışılan yaklaşımlara yer verilmiştir.

3.3.1.1. Price'ın İşgücü Devri Yaklaşımı

Price, yaptığı çalışmalar sonucunda 1977'de işgücü devriyle ilgili bir model geliştirmiştir. Bu modelde iş koşulları, çevresel koşullar çalışanların özelliklerinin aracı faktörler olan iş doyumu, örgütsel bağlılık ve kalma eğilimi ile işgücü devrinde temel etkenler olduğunu açıklamaktadır. Model, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Ekonomik boyutta, çalışanın işi bırakması ya da bırakmaması eyleminin, fayda-maliyet kıyaslaması sonucunda oluştuğu belirtilmektedir. Price ekonomik değişkenleri, ücret, işgücü pazarı ve eğitim olarak ifade etmiştir (Mueller, Price, 1990:328).

Psikolojik boyutta ise, çalışanlar örgüte girerken örgütün nasıl çalışması gerektiği ve kendilerine nasıl davranılmasını bekledikleri ile ilgili beklentilerinin olduğu görüşü vardır. Kişinin örgüte girerkenki beklentilerinin karşılanmaması, iş doyumu ve beraberinde örgütsel bağlılık duygularının azalmasına yol açacak, bunun sonucu olarak da kişi işten ayrılma eğilimi içerisine girecektir (Avcı, 2008:104).

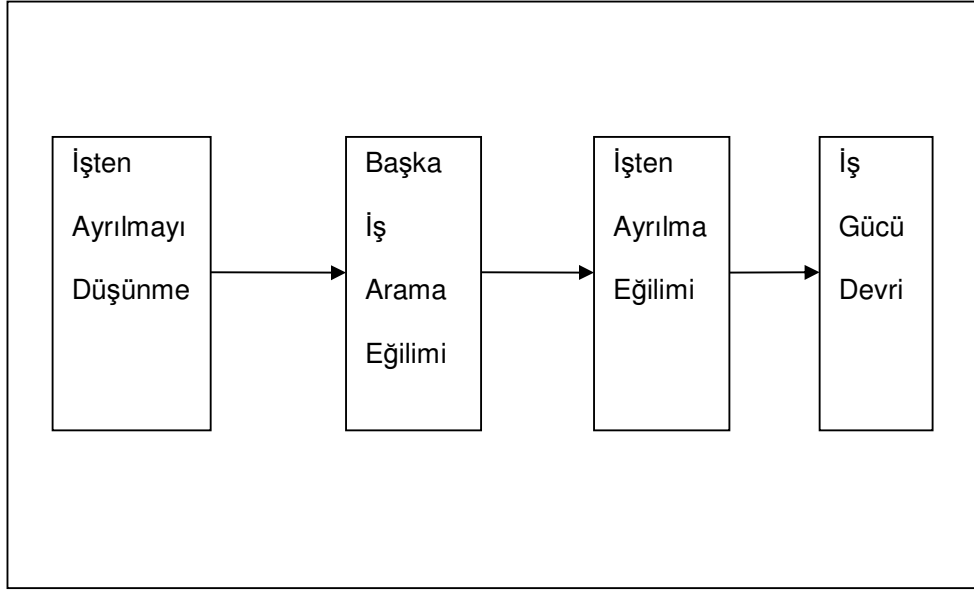
Sosyolojik boyutta da, işin doğası ve gücün dağılımı gibi yapısal koşullar etkin olmaktadır. İçinde bulunulan grup ya da ekiplerin gücü, rutin olmayan iş gibi motive edici iş koşulları örgütte gücün paylaşımını belirlemektedir. Price'ın işgücü devri modeli temelde sosyolojik boyutu içermekte ancak, psikolojik ve ekonomik yaklaşımlardan değişkenleri de incelemektedir (Mueller, Price, 1990:330).

3.3.1.2. Mobley'in İşgücü Devri Yaklaşımı

İşgücü devrini aşamalı olarak düşünüp bir modele yerleştiren ilk kişi Mobley'dir. Mobley'in bu modeli sonraki yıllarda bu konuyu araştıran diğer araştırmacılara kaynak oluşturmuştur. Bu modele göre işgücü devri sıralı aşamaları takip etmektedir. İlk aşama işten ayrılmayı düşündürmektedir, bu düşüncenin olgunlaşmasıyla başka iş arama aşaması devreye girer, modelin sonraki aşaması

işten ayrılma eğiliminin netleşmesidir, son olarak diğer faktörlerin de devreye girmesiyle kişi işten ayrılır ve işgücü devri gerçekleşmiş olur. Mobley işten ayrılırken tüm çalışanların aynı sırada bu aşamalardan geçtiğini savunmaktadır (Sager, Griffeth ve Hom, 1998:255).

Şekil 7: Mobley'in İşgücü Devri Modeli



Kaynak: (Sager, Griffeth ve Hom, 1998:265).

3.3.1.3. Price ve Mueller'in İşgücü Devri Yaklaşımı

Price'ın 1977'de ortaya attığı modelden esinlenerek 1981'de Mueller'le birlikte *nedensel işgücü devri modelini* geliştirmişlerdir. Bu modele göre işgücü devrine neden olan değişken sayısı on bir tanedir (Price ve Mueller, 1981:547). Bunlar;

- ✓ Yeni İş Fırsatı,
- ✓ Rutinlik,
- ✓ Katılım,
- ✓ Etkili iletişim,
- ✓ Bütünleşme,

- ✓ Ücret,
- ✓ Adalet,
- ✓ Terfi Fırsatı,
- ✓ Profesyonellik,
- ✓ Genel Eğitim,
- ✓ Ailevi Sorumluluklar.

Bu on bir değişken iş gücü devrini etkilemektedir. Bu değişkenlere *iş doyumunu ve işte kalma eğilimi* eklenmiştir. Bunların içinden, yeni iş fırsatları değişkeni işgücü devrini doğrudan etkilerken, profesyonellik, eğitim ve ailevi sorumlulukların işte kalma eğilimi üzerinden işgücü devrini dolaylı olarak, rutinlik, bütünleşme, etkin iletişim, katılım, ücret, adalet ve terfi fırsatı değişkenleri de iş doyumunu etkileyerek, iş doyumunun da işte kalma eğilimi üzerinden işgücü devrini etkilediği ortaya konulmaktadır (Price ve Mueller, 1981:546).

3.3.2. İşten Ayrılma Eğilimini Etkileyen Unsurlar

Bu alanda yapılan çalışmalara bakıldığında, işten ayrılma eğilimine kişisel, iş ile ilgili ve dışsal çevre unsurlarının etki ettiği görülmektedir (Tütüncü, 2000:107). Bu çalışmada da genel olarak kabul görmüş bu üç unsur dikkate alınacaktır.

3.3.2.1. Dış Unsurlar

Çalışanın işten ayrılma eğiliminde işle ve kişisel özelliklerle ilgili faktörlerin dışında örgütün ve kişilerin etkileyemediği faktörler bulunmaktadır. Bu unsurlar kişilerin işi bırakma eğilimini etkilemekte, ancak kişi yada örgüt bu unsurları etkileyememektedir. Dış faktörler; işsizlik oranı, genel ekonomik durum, olası iş imkanlarının varlığı, sendikaların varlığı ve işgücü devri oranından oluşmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986:56).

İşten ayrılma eğilimini etkileyen tüm unsurlar arasında en çok etkili olan unsur, olası iş imkanlarının varlığıdır. İşgücü devri ve işi bırakma eğilimi ile ilgili yapılmış tüm çalışmalar bu sonucu desteklemektedir. Çalışan kişi daha iyi koşullarda işlerin varlığından haberdar ise işten ayrılma eğilimi artmaktadır. O iş kolunda yeni bir iş bulma şansı yüksek olan çalışanın işten ayrılma eğilimi yüksek

çıkılmaktadır. Başka iş bulma şansı az olan kişilerin ise işten ayrılma eğilimleri diğerlerine göre daha düşük olmaktadır (Kim, Leong ve Lee, 2005:171).

Ülkenin genel ekonomik yapısı ve buna bağlı olarak işsizlik oranı işten ayrılma eğilimini etkileyebilmektedir. Ülkenin ekonomik yapısı iyi durumda ise, işsizlik oranı düşük olacak bu durumda çalışanlar daha iyi iş imkanlarına ulaşmak için işten ayrılma eğilimi içerisinde olabileceklerdir. Aksi durumda da ekonomik yapının kötü olması işsizlik oranını arttıracak, bu durumda çalışanlar daha az beklenti içerisinde girdikleri için mevcut işleri beklentilerini karşılayacaktır (Tütüncü, 2000:108).

3.3.2.2. İşle İlgili Unsurlar

Kişilerin işten ayrılma eğilimini en çok etkileyen unsurlar işle ilgili olanlardır. Örgüt dışındaki şartlar ne kadar etkileyici olursa olsun, işyerinde motive olabilen çalışanların doğal olarak işten ayrılma eğilimleri de düşecektir. İşle ilgili unsurların en önemlileri; ücret, terfi fırsatı, eğitim olanakları, stres, çalışma koşulları, iş doyumunu ve örgütsel bağlılıktır (Cotton ve Tuttle,1986:57).

Ücret, terfi fırsatı, eğitim olanakları, çalışma koşulları ve dolayısıyla iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğu araştırmacılar tarafından belirtilmektedir. Streste ise doğru bir orantı bulunmaktadır. İş yerindeki koşullardan dolayı sters oranı arttığında çalışanların performansları düşecek ve dolayısıyla iş doyumları azalacak bunun sonucunda da işten ayrılma eğilimleri artacaktır (Cotton, Tuttle, 1986;La Lopa, 1997; Tett, Meyer, 1993; Tütüncü, 2000).

3.3.2.3. Kişisel Unsurlar

Aynı işyerinde çalışan kişiler arasında işten ayrılma eğiliminin aynı düzeyde olmadığı yapılmış araştırmalarda çok sık gözlenen bir durumdur. Araştırmacılar bu durumu kişisel farklılıklar ile açıklamaktadır. İşten ayrılma eğilimini etkileyen en önemli unsurlar; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, ve kıdem olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcı, 2008:115).

Çalışanlar arasında yapılan araştırmalarda, yaş arttıkça işten ayrılma eğiliminin azaldığı görölmektedir. Bunun sebebi yaş ilerledikçe kişilerin daha çok olgunlaşarak beklentilerinin daha gerçekçi hale gelmesi ve örgüt tarafından daha rahat karşılanıyor olabilesidir. Kısacası çalışanlar yaşları ilerledikçe risk alma cesaretleri ve beklentileri azalmaktadır. Beklentileri örgüt tarafından karşılanan çalışanların da işten ayrılma eğilimleri düşmektedir. Kıdem unsuru da yaş unsuru gibi işten ayrılma eğilimini etkilemektedir. Uzun süre aynı örgütte çalışan kişinin, geçen zaman içinde yaptığı işin ve içinde bulunduğu örgütün gerçeklerini kabullenmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Kıdem arttıkça kişinin örgüte yaptığı yatırımlarda artmış olacağından kişi bu yatırımlarından vazgeçmek istemeyecektir, bu yüzden de işten ayrılma eğilimi kıdem ile negatif bir ilişki içindedir. Bunların dışında, evli olan çalışanların da işten ayrılma eğilimlerinin diğerlerine göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Evli olan çalışanlar ailelerinin sorumluluğunu da taşıdıklarını hissettiklerinden özgürce hareket edememektedirler. Ayrıca kişi evlendiğinde evini işyerine yakın bir yerleşimden seçmeye çalıştığı için ev değiştirmesi sorun teşkil edeceğinden, işten ayrılma eğilimleri de düşük olmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986:55).

3.3.3. İşten Ayrılma Eğiliminin Sonuçları

İşten ayrılma eğiliminin işgücü devrindeki en önemli unsur olduğu genel olarak kabul görmektedir. Bunun dışında devamsızlık, örgütsel sapma ve performanstaki düşüşte, işten ayrılma eğiliminin önemli sonuçları arasında yer almaktadır.

İşten ayrılma eğiliminin en bariz belirtilerinden biri devamsızlıktır. İşten ayrılma ile ilgili eğilimi oluşan çalışanlar, diğer personele göre daha çok işe devamsızlık göstermekte ve bu devamsızlıklarıyla ilgili yöneticilerine önceden bilgi vermemektedirler (Coomber ve Barriball, 2007:298).

Diğer taraftan, devamsızlığın yanında, çalışanlarda performans düşüklüğünün gözlenmesi de olağan bir sonuç olacaktır. İşten ayrılma eğilimi içerisine giren kişilerde motivasyon düşüşüne bağlı olarak iş yapmaya karşı bir isteksizlik oluşacak ve performanslarında düşüş gözlenecektir (Tütüncü, 2000:109).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TS EN ISO 22000: GIDA GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ'NE YÖNELİK BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde, alan araştırması ve araştırmanın bulguları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, veri toplama ve ölçüm aracı ve araştırma hipotezleri bu bölümde ele alınmaktadır

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Gelişen ve buna bağlı sürekli değişen dünyamızda insan sağlığını tehdit eden en önemli unsurların başında gıda zehirlenmeleri gelmektedir. İnsanların güvenli gıdaları tüketebilmeleri amacıyla ortaya çıkmış olan ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemini uygulayan ve uygulamayan örgütler arasındaki farkları ortaya koymak bu araştırmanın temel amacıdır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular sayesinde, gıda üretimi yapılan yerlerde Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sisteminin ne kadar önem taşıdığı, bu sistemin uygulanması sayesinde çalışanların örgütsel bağlılığının, yönetim becerilerinin ne kadar geliştiği ve bunların sayesinde güvenilir gıda üretimine önemli katkılarının olduğunun kanıtlanması hedeflenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışmanın önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi Mutfaklarında çalışan personelin gıda güvenliği yönetim sistemine bakış açıları ve örgütsel bağlılıklarının belirlenerek, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı bünyesindeki yemekhane ve mutfaklarda, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi çalışmalarının başlatılmasına yön göstermektir.

4.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLAR

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulayan ve uygulamayan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık, iletişim ve kalite yönetimi arasındaki ilişkiler incelenirken Dokuz Eylül Üniversitesi mutfak ve yemekhaneleri kapsama dahil edilmiştir.

Üniversitemiz bünyesinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahip olan ve olmayan mutfakların olması çalışmanın kapsamında etkili olmuştur. Bunun yanında, Dokuz Eylül Üniversitesi'nde görev yapıyor olmamdan kaynaklanan sorumluluk ve yönetimin yönlendirmesi ve desteği çalışma alanı olarak seçimde önemli rol oynamıştır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Dokuz Eylül Üniversitesi mutfak ve yemekhanelerinde çalışan personelin iletişim, yönetim becerileri ve örgütsel bağlılıklarını saptamak amacıyla bir ölçek geliştirilmiş ve ölçme aracı olarak 57 sorulu bir anket düzenlenmiştir. Veriler anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket sorularının beş tanesi demografik değişkenlerdir (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, kadro yapısı). Bu değişkenler ile araştırmanın diğer değişkenleri arasındaki ilişki de test edilmek istenmektedir. Bu anket, Dokuz Eylül Üniversitesi mutfak ve yemekhanelerinde çalışan 141 adet personele uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.00 (Statistical Programme for Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir.

4.5. VERİ TOPLAMA VE ÖLÇÜM ARACI

Ölçme aracı olarak 57 soruyu kapsayan ve 2 bölümden oluşan anket düzenlenmiştir. İlk bölümde örgütsel bağlılık, iletişim ve kalite yönetimini ölçmeye yönelik olarak 52 soru bulunmaktadır. İlk bölümde bulunan 5 soru ise bu bağımsız değişkenlerle ilişkili olduğu düşünülen; genel sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise Demografik Değerlendirmelerin (Dokuz Eylül Üniversitesi mutfak ve yemekhanelerinde çalışan personelin cinsiyeti, yaşı, eğitimi durumu, kıdem yılı, çalışma statüsü) yer aldığı 5 soru bulunmaktadır. Ankette 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ankete katılanlar "Çok kötüdür", "Kötüdür", "Ne iyi, Ne kötüdür", "İyidir" ve "çok İyidir" yanıtlarını işaretlemişlerdir.

Elde edilen veriler doğrultusunda frekans analizleri, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, T-testi, ANOVA ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 16.00 programı ile analiz edilmiştir.

4.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

H1: Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi'nin (GGYS) "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" bağımsız değişkeni algıları arasında fark vardır.

H2: Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre GGYS'nin "Yönetişim" bağımsız değişkeni algıları arasında fark vardır.

H3: Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre GGYS'nin "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" bağımsız değişkeni algıları arasında fark vardır.

H4: Anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesinin olup olmama durumuna göre "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H5: Anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 GGYS Belgesinin olup olmama durumuna göre "Yönetişim" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H6 Anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 GGKYS Belgesinin olup olmama durumuna göre "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H7: Anketi cevaplayanların yaş gruplarına göre "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H8: Anketi cevaplayanların yaş gruplarına göre "Yönetişim" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H9: Anketi cevaplayanların yaş gruplarına göre "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H10: Anketi cevaplayanların çalışma yılına göre "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H11: Anketi cevaplayanların çalışma yılına göre "Yönetişim" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H12: Anketi cevaplayanların çalışma yılına göre "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H13: Anketi cevaplayanların eğitim durumuna göre "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H14: Anketi cevaplayanların eğitim durumuna göre "Yönetişim" değişkeni algıları arasında fark vardır.

H15: Anketi cevaplayanların eğitim durumuna göre “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni algıları arasında fark vardır.

H16: Anketi cevaplayanların kadro durumuna göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” değişkeni algıları arasında fark vardır.

H17: Anketi cevaplayanların kadro durumuna göre “Yönetişim” değişkeni algıları arasında fark vardır.

H18: Anketi cevaplayanların kadro durumuna göre “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni algıları arasında fark vardır.

H19: “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ve “Yönetişim” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H20: “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ve “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H21: “Yönetişim” ve “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması ” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H22: “GGYS” ve “Örgütsel Bağlılık” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H23: “GGYS” ve “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

H24: “Örgütsel Bağlılık” ve “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkenleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

4.7. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma verilerine uygulanan frekans analizleri, tanımlayıcı istatistikler, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, faktör analizleri, korelasyon analizleri, T-testi, ANOVA ve regresyon analizlerinin sonuçları ele alınacaktır.

4.7.1. Frekans Analizleri

Araştırma anketlerine katılanların demografik dağılımları ve profili tablo 2 'de gösterilmiştir. Araştırmaya toplam 104 kişi katılmıştır. Ankete katılanlardan 30 kişi 30 yaş ve altındadır, 32 kişi 31–40 yaş arasında ve 37 kişi ise 41 yaş ve üzerindedir. Anketin yaş ile ilgili sorusunu 5 kişi yanıtlamamıştır.

Tablo 1: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde %
<u>Yaş Grubu</u>		
• 30 ve altı	30	28,8
• 31-40	32	30,8
• 41 ve üzeri	37	35,6
Toplam	99	95,2
<u>Cinsiyet</u>		
• Kadın	29	27,9
• Erkek	71	68,3
Toplam	100	96,2
<u>Çalışma Süresi</u>		
• 0-5 yıl	28	26,9
• 6-10 yıl	16	15,4
• 11-15 yıl	20	19,2
• 16-20 yıl	21	20,2
• 21 yıldan fazla	12	11,5
Toplam	97	93,3
<u>Eğitim Durumu</u>		
• İlkokul	26	25,0
• Ortaokul	26	25,0
• Lise	34	32,7
• Üniversite ve üzeri	13	12,5
Toplam	99	95,2
<u>Kadro</u>		
• 657 Tabi Personel	24	23,1
• Sözleşmeli Personel	46	44,2
(4b)	26	25,0
• Diğer	96	92,3
Toplam		
<u>Yemekhane</u>		
• 1	63	60,6
• 2	41	39,4
Toplam	104	100

Ankete katılan 104 kişinin 29'u kadın, 71'i ise erkektir. Bu soruyu ankete katılanlardan 4 kişi yanıtlamamıştır. Bu sonuca göre personelin çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan personelin çalışma süreleri incelendiğinde; çalışma süresi 0–5 yıl olan 28 kişi, 6–10 yıl olan 16 kişi, 11–15 olan 20 kişi, 16–20 olan 21 kişi ve 21 yıl ve daha fazla olan 12 kişi olduğu görülmektedir. Ankete katılanları 7'si bu soruyu boş bırakmıştır. Buna göre ankete katılan personelin çoğunluğunun 0–5 yıl arası çalışma süresi vardır.

Uygulama yapılan personelin eğitim durumları incelenmiştir. Ankete katılan 26 kişi ilkökul, 26 kişi ortaokul, 34 kişi lise ve 13 kişi üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu soruyu ankete katılan 5 kişi doldurmamıştır. Bu sonuca göre personelin çoğunluğunun eğitim durumunun lise ve altı olduğu görülmektedir.

Ankete katılan personelin kadro durumları ile ilgili demografik değerlendirme incelendiğinde; 24 kişinin 657 sayılı Kanuna tabi personel olarak, 46 kişinin sözleşmeli (4b) personel olarak ve 26 kişinin diğer kadro gruplarında çalıştığı görülmektedir. Bu soruyu ankete katılan 8 kişi doldurmamıştır. Bu sonuca göre, personelin çoğunluğu sözleşmeli (4b) personel olarak görev yapmaktadır.

Anket uygulamasına katılan personelin çalıştığı yemekhanelere göre dağılımlarını incelediğimizde; 1. yemekhanede 63 ve 2. yemekhanede ise 41 kişi anketi yanıtlamıştır.

4.7.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri incelendiğinde Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi alt boyutlarından “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile ilgili bölümde sorulan sorulara çalışanların verdiği cevapların ortalamaları 3,8911, “Yönetişim” ile ilgili bölümün ortalaması 3,7333 ve “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” ile ilgili bölüme çalışanların verdikleri cevapların ortalaması 3,8684'tür (Tablo 2).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İyileştirmesi.	104	3,8911	,91525	,838
Yönetişim	104	3,7333	,96759	,936
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	103	3,8684	,88733	,787

Bu sonuçlara göre, çalışanların “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlar “İyidir” cevabına oldukça yakındır. “Yönetişim” bölümü ile ilgili olarak, çalışanlar “İyidir” yanıtına yakın görüş bildirmişlerdir. “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” ile ilgili olarak ankete katılanların verdikleri yanıtlar “İyidir” cevabına oldukça yakındır.

Tablo 3: Bağımlı Değişkenler Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	Ortalama	Standart Sapma	Varyans
GGYS	104	3,8314	,86216	,743
Örgütsel Bağlılık	104	3,6841	,94565	,894
İşten Ayrılma Eğilimi	104	3,8462	,96198	,925

Genel olarak yemekhane çalışanlarının bağımlı değişkenlere verdikleri yanıtları incelediğimizde, GGYS’ne çalışanların verdikleri yanıtların ortalaması 3,8314, “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili yanıtların ortalaması 3,6841 ve “İşten Ayrılma Eğilimi” ile ilgili yanıtların ortalaması 3,8462’dir.

Yemekhane çalışanlarının “GGYS” değişkenine verdikleri yanıtların “İyidir” seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. “Örgütsel Bağlılık” ile ilgili olarak “İyidir”

yanıtına yakın düşünce de oldukları gözlenmektedir. Son olarak, “İşten Ayrılma Eğilimi” ile ilgili bölüm incelendiğinde “İyidir” yanıtına çok yakın yanıtların alındığı görülmektedir.

4.7.3. Güvenilirlik

Bir araştırmanın tutarlı ve istikrarlı olması durumunda, bir başka deyişle soruların tahmin edilebilir ve kesin olması durumunda güvenilirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton’a (1971:48) göre, bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa ölçüm güvenilir demektir. Sosyal Bilimlerde araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır (Kumar, 1999:138). İç uyum güvenilirliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise “Cronbach’ın Alfa Katsayısı”dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olmaktadır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği bu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967:248):

$,00 \leq \alpha < ,40$	ise ölçek güvenilir değildir,
$,40 \leq \alpha < ,60$	ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
$,60 \leq \alpha < ,80$	ise ölçek oldukça güvenilir,
$,80 \leq \alpha < 1,00$	ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach Alfa değeri ,98 bulunmuştur ($p < 0,001$). Bu nedenle ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Örgütsel Bağlılık soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach Alfa değeri ,89 bulunmuştur ($p<0,001$). Bu nedenle ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir.

İşten ayrılma eğilimi soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach Alfa değeri ,702 bulunmuştur ($p=0,05$).

4.7.4. Geçerlilik

Geçerlilik, araştırmanın ölçmek istediğini ölçüp ölçmediği ile ilgilidir. Araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Yapı geçerliliği, ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasıdır. Yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmaktadır. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içinde gruplanmış temel değişkenler ya da faktörleri tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılan bir analizdir. Tanımlanan her bir faktör, değişkenler arasındaki ilişkinin ölçülmesi sonucu aynı özelliği ölçen birbiri ile ilişkili değişken setinden oluşmaktadır.

Ankette 3 farklı alan incelenmiştir. Bunlar, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi; Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimidir.

Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi veri seti için yapılan faktör analizinde; Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett's Test of Spiritry) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,878 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi tabloları aşağıda gösterilmekte ve incelenmektedir.

Tablo 4: Faktör Analizi (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi).

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değerı	Alpha	P
1. FAKTÖR		15,952	66,468	3,891	10,743	,97	,001
Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi							
Gıda üretiminin gözden geçirilmesi	,879						
Gıda üretimi için ön gereksinim şartlarının yerine getirilmesi	,830						
Gıda üretimi ile ilgili tüm yasal ve diğer gerekliliklerin yerine getirilmesi	,804						
Gıda üretimi sırasında kullanılan makinelerin kalibrasyon kontrolleri	,787						
Çalışanlarımızın yetkinliği, bilinçliliği ve eğitimi	,786						
Güvenli gıda üretimi için tanımlanmış olan kritik kontrol noktaları (KKN)	,774						
Çalışma ortamımızın ve altyapımızın kalitesi	,754						
Sağlıklı bir hizmet için sağlanan kaynakların yeterliliği	,710						

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
Gıda üretimi gerçekleştirilmesi için var olan planlar	,708						
Gıda üretiminin uygunluğunu belirlemek için yapılan kontroller	,699						
Birimimizde yapılan gıda güvenliği yönetim sisteminin anlaşılabilirliği	,598						
Birimimizdeki dokümanların ve kayıtların kontrolü	,575						
2. FAKTÖR		2,007	8,363	3,733	12,334	,94	,001
Yönetişim							
Sağlık, kùltür ve spor dairesi başkanlığıyla iletişim	,782						
Yönetimin öğrenci ve çalışan odaklılığı	,779						
Kaliteli gıda üretimi için, yürütölen önleyici ve düzeltici faaliyetler	,671						
Planlanarak yürütölen sürekli iyileştirme faaliyetleri	,663						
Yönetimin belirlediği kalite politikası ve hedefleri	,650						
Birimimizde yapılan işlerin ve süreçlerin tanımlanması	,650						
İnsan kaynaklarının yeterliliği	,482						

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
3. FAKTÖR		1,149	4,786	3,868	8,339	,88	,001
GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması							
Sağlık, kùltür ve spor daire başkanlığında yürütölen satın alma işlemleri	,819						
Yönetimin belirlediği yetki ve sorumluluklar	,815						
Öğrencinin ve çalışanların memnuniyetlerini ölçmek için yapılan çalışmalar	,756						
Gıda üretim işlemlerine yönelik yapılan iç denetimler	,689						
Yönetimin planladığı acil durumlar konusundaki çalışmalar	,652						
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü: ,878; Barlett's Test of Sphericity=1,539 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 79,616							

Tablo 4 incelendiğinde, veri setinin üç boyut altında olduğu görölmektedir. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 66,468'dir ve 12 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 15,952'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,891 vermişlerdir. "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeninin parça güvenilirliği 0,97'dir ve p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşun ikinci faktör "Yönetişim" olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 2,007'dir ve tanımladığı fark yüzdesi %8,363'tür. Bu faktöre

göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,733 vermişlerdir. “Yönetişim” değişkeninin parça güvenilirliği ,94’tür ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan üçüncü faktör “Gıda Güvenliği KYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,149’dur ve tanımladığı fark yüzdesi %4,786’dır. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,868 vermişlerdir. “Katılımcı Karar Verme” değişkeninin parça güvenilirliği ,88’dir ve $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel Bağlılık veri seti için yapılan faktör analizinde; faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla örgütsel bağlılık veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett’s Test of Spiritu) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,840 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi tabloları aşağıda gösterilmekte ve incelenmektedir.

Tablo 5: Faktör Analizi (Örgütsel Bağlılık).

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
1. FAKTÖR		4,298	61,407	3,684	10,037	,89	,001
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK							
Burada çalışmaktan mutluyum	,896						
Burada çalışmaya devam etmeliyim	,862						
Burada çalışmaya ihtiyacım var	,848						
İş hayatımın geri kalanını burada geçirmek beni mutlu eder	,756						

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değerı	Alpha	P
Buradan ayrılırsam, parasal sorun yaşarım	,753						
Buranın bir ferdi olmak benim için önemlidir	,716						
Ayrılırsam burayı zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım	,619						
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü: ,840; Barlett's Test of Sphericity=387,455 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 61,407							

Tablo 5 incelendiğinde, veri setinin bir boyut altında oluştuğu görülmektedir. Faktörün tanımladığı fark yüzdesi 61,407'dir ve 7 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktör "Örgütsel Bağlılık" olarak adlandırılmıştır ve özdeğerı 4,298'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,684 vermişlerdir. "Örgütsel Bağlılık" değerininin parça güvenilirliği ,89'dur ve p=0,001 düzeyinde anlamlıdır.

İşten Ayrılma Eğilimi veri seti için yapılan faktör analizinde; faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla örgütsel bağlılık veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett's Test of Spirity) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örnekleme değerı de 0,651 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi tabloları aşığıda gösterilmekte ve incelenmektedir.

Tablo 6: Faktör Analizi (İşten Ayrılma Eğilimi).

	Faktör Yüğü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değerı	Alpha	P
1. FAKTÖR		1,889	62,981	3,846	3,055	,70	,050
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ							
Dışarıda aktif olarak başka bir iş arayışında değerim	,842						
Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum	,783						
Yakın bir gelecekte işten ayrılmayı düşünmüyorum	,753						
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçümü: ,651; Barlett's Test of Sphericity=49,571 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 62,981							

Tablo 6 incelendiğinde, "İşten Ayrılma Eğilimi" faktörünün tanımladığı fark yüzdesi 62,981'dir ve 3 değeriskenle ifade edilmektedir. Bu faktörün özdeğerı 1,889'dur. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 3,846 vermişlerdir. "İşten Ayrılma Eğilimi" değeriskeninin parça güvenilirliği 0,70'dir ve p=0,050 düzeyinde anlamlıdır.

4.7.5. T- Testi

Dokuz Eylül Üniversitesi yemekhanelerinde görev yapan personelin cinsiyetlerine ve çalıştıkları yemekhanelere göre araştırma değeriskenlerini algılama düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, yapılan T-testi ile sınınmıştır.

Çalışmada 2 adet T-testi yapılmıştır. Buna göre;

Tablo 7: Cinsiyete göre T-testine ilişkin grup istatistikleri.

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	Kadın	29	4,4809	,43534	,08084
	Erkek	71	3,6054	,94105	,11168
Yönetişim	Kadın	29	4,3723	,58583	,10879
	Erkek	71	3,4221	,96158	,11412
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	Kadın	29	4,4149	,58348	,10835
	Erkek	71	3,5945	,88251	,10548

Araştırma değişkenlerinden “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile anketi cevaplayanların cinsiyetlerine ilişkin elde edilen sonuçlarda, anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=35,476$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında kadınların “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” değişkeni ortalaması 4,48 iken erkeklerin ortalaması 3,61’dir (Tablo 7).

Anketi cevaplayanların cinsiyetlerine göre “Yönetişim” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=12,475$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında kadınların “Yönetişim” değişkeni ortalaması 4,37 iken erkeklerin ortalaması 3,42’dir (Tablo 7).

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=3,698$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında kadınların “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni ortalaması 4,42 iken erkeklerin ortalaması 3,60’tır (Tablo 7).

Elde edilen bulgular doğrultusunda H1, H2 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 8: Yemekhanelerin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesine sahip olup olmama durumlarına göre T-testine ilişkin grup istatistikleri.

	Yemekhane	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	ISO Belgeli	63	4,4331	,47237	,05951
	ISO Belgesiz	41	3,0584	,79859	,12472
Yönetişim	ISO Belgeli	63	4,2665	,64817	,08166
	ISO Belgesiz	41	2,9141	,78990	,12336
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	ISO Belgeli	63	4,3207	,58507	,07430
	ISO Belgesiz	41	3,1846	,83026	,12966

Araştırma değişkenlerinden “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile yemekhaneye ilişkin elde edilen sonuçlarda; yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre anketi cevaplayanların verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhaneye göre “Örgütsel Bağlılık” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=12,168$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında ISO Belgesine sahip olan yemekhanenin “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” değişkeni ortalaması 4,43 iken ISO Belgesine sahip olmayan yemekhanenin ortalaması 3,06’dır (Tablo 8).

Anketi cevaplayanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre “Yönetişim” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=2,170$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında ISO Belgesine sahip olan yemekhanenin “Yönetişim” değişkeni ortalaması 4,27 iken ISO Belgesine sahip olmayan yemekhanenin ortalaması 2,91’dir (Tablo 8).

Araştırmaya katılanların çalıştıkları yemekhanenin ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesi olup olmama durumuna göre “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenini algılamaları ve değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlenmektedir ($F=5,693$ ve $p < ,001$). Bu farklılığı incelemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler yapıldığında ISO Belgesine sahip olan yemekhanenin “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni ortalaması 4,32 iken ISO Belgesine sahip olmayan yemekhanenin ortalaması 3,19'dur (Tablo 8).

Yapılan T-testi sonucunda H4, H5, H6, kabul edilmiştir.

4.7.6. ANOVA Testi

ANOVA, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. ANOVA bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir. İki den fazla seçeneği olan bir sınıflama ölçeği ile eşit aralıklı ölçekle sorulmuş bir bağımsız değişkenin karşılaştırılmasında ANOVA testi uygulanmaktadır.

Çalışmada 4 adet ANOVA Testi yapılmıştır. Bunlar;

Tablo 9:Değişkenlerin Yaş Grubuna göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.

Değişkenler	Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
						En düşük	En yüksek
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	30 ve altı	30	4,2428	,93858	,17136	3,8923	4,5932
	31–40	32	3,9767	,83081	,14687	3,6771	4,2762
	41 ve üzeri	37	3,4228	,80692	,13266	3,1537	3,6918
	Toplam	99	3,8503	,91629	,09209	3,6675	4,0330
Yönetişim	30 ve altı	30	4,2352	,82336	,15033	3,9278	4,5427
	31–40	32	3,6247	,84695	,14972	3,3193	3,9301
	41 ve üzeri	37	3,2986	,99108	,16293	2,9682	3,6291
	Toplam	99	3,6879	,96879	,09737	3,4946	3,8811
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	30 ve altı	30	4,1967	,89577	,16354	3,8622	4,5312
	31–40	32	3,8930	,64623	,11607	3,6560	4,1300
	41 ve üzeri	37	3,4748	,94286	,15500	3,1604	3,7891
	Toplam	99	3,8281	,88880	,08978	3,6499	4,0063

İlk olarak, ANOVA testinde çalışanların verdikleri cevapların yaş gruplarına göre farklı olup olmadığı incelenmek istenmiştir. “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine verilen cevaplarla yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Yaş gruplarına göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=8,112$ ve $p=,001$). “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine 30 ve altı yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 4,24, 31–40 arası yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,98 ve 41 ve üzeri yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,42’dir (Tablo 9).

Yaş gruplarına göre “Yönetişim” değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=9,146$ ve $p<,001$). “Yönetişim” bağımsız değişkenine 30 ve altı yaş grubunun verdiği yanıtların

ortalaması 4,24, 31–40 arası yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,63 ve 41 ve üzeri yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,30'dur (Tablo 10).

Ankete katılanların yaş gruplarına göre “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkenine verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (F=6,183 ve p= ,003). “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenine 30 ve altı yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 4,20, 31–40 arası yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,89 ve 41 ve üzeri yaş grubunun verdiği yanıtların ortalaması 3,48'dir (Tablo 10)Tablo 9'dan da görüldüğü gibi araştırma hipotezlerinden H7, H8 ve H9 kabul edilmiştir.

Tablo 10: Değişkenlerin Personelin çalışma yılına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.

Değişkenler	Çalışma yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
						En düşük	En yüksek
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	0–5	28	4,2280	,93178	,17609	3,8667	4,5893
	6–10	16	4,2660	,57186	,14297	3,9613	4,5707
	11–15	20	3,3935	,93117	,20822	2,9577	3,8293
	16–20	21	3,4174	,81303	,17742	3,0473	3,7875
	21 +	12	3,7768	,82274	,23750	3,2540	4,2995
	Toplam	97	3,8309	,91506	,09291	3,6465	4,0153
Yönetişim	0–5	28	4,1395	,84415	,15953	3,8121	4,4668
	6–10	16	4,1786	,67572	,16893	3,8185	4,5386
	11–15	20	3,1321	,98055	,21926	2,6732	3,5911
	16–20	21	3,2963	,84727	,18489	2,9102	3,6819
	21 +	12	3,5710	1,07491	,31030	2,8881	4,2540
	Toplam	97	3,6853	,97119	,09861	3,4896	3,8811
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	0–5	28	4,1458	,91096	,17216	3,7926	4,4991
	6–10	16	4,1302	,62326	,15581	3,7981	4,4623
	11–15	20	3,5400	,84271	,18844	3,1456	3,9344
	16–20	21	3,5389	,83033	,18119	3,1609	3,9169
	21 +	12	3,5972	1,04567	,30186	2,9328	4,2616
	Toplam	97	3,8191	,88904	,09027	3,6399	3,9983

İkinci olarak, ANOVA testinde çalışanların verdikleri cevapların çalışma yılına göre farklı olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Çalışma yılına göre “Güvenli

Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=5,232$ ve $p= ,001$). “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine 0–5 yıl arası çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,23, 6–10 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,27, 11–15 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,39, 16–20 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,42 ve 21 ve üzeri yıldır çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,78’dir (Tablo 10).

Çalışma yılına göre “Yönetişim” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=6,158$ ve $p< ,001$). “Yönetişim” bağımsız değişkenine 0–5 yıl arası çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,14, 6–10 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,18, 11–15 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,13, 16–20 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,30 ve 21 ve üzeri yıldır çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,57’dir (Tablo 10).

Çalışma yılına göre “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ($F=2,838$ ve $p= ,029$). “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenine 0–5 yıl arası çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,15, 6–10 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,13, 11–15 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,54, 16–20 yıl arası çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,54 ve 21 ve üzeri yıldır çalışan personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,60’dır (Tablo 10).

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre H10, H11 ve H12 kabul edilmiştir.

Tablo 11: Değişkenlerin Personelin eğitim durumuna göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
						En düşük	En yüksek
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	İlkokul	26	3,3057	,83037	,16285	2,9703	3,6410
	Ortaokul	26	3,7404	,92824	,18204	3,3655	4,1154
	Lise	34	4,1107	,88279	,15140	3,8027	4,4187
	Üniversite +	13	4,4590	,42068	,11668	4,2048	4,7132
	Toplam	99	3,8478	,91343	,09180	3,6656	4,0299
Yönetişim	İlkokul	26	3,1667	,96404	,18906	2,7773	3,5560
	Ortaokul	26	3,6233	,98329	,19284	3,2261	4,0204
	Lise	34	3,9429	,90119	,15455	3,6285	4,2574
	Üniversite +	13	4,3205	,55308	,15340	3,9863	4,6547
	Toplam	99	3,7047	,97120	,09761	3,5110	3,8984
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	İlkokul	26	3,5949	,71434	,14009	3,3063	3,8834
	Ortaokul	26	3,6942	,94280	,18490	3,3134	4,0750
	Lise	34	3,9167	,98112	,16826	3,5743	4,2590
	Üniversite +	13	4,3821	,59139	,16402	4,0247	4,7394
	Toplam	99	3,8348	,88682	,08913	3,6580	4,0117

Üçüncü Olarak, ANOVA testinde çalışanların verdikleri cevapların eğitim durumlarına göre farklı olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Eğitim durumuna göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=7,200$ ve $p < ,001$). “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine ilkökul mezunu personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,31, ortaokul mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,74, lise mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,11 ve üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,46’dır (Tablo 11).

Eğitim durumuna göre “Yönetişim” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=5,920$ ve $p = ,001$). “Yönetişim” bağımsız değişkenine ilkökul mezunu personelin verdiği

yanıtların ortalaması 3,17, ortaokul mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,62, lise mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,94 ve üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,32'dir (Tablo 11).

Anketi dolduranların eğitim durumuna göre "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=2,737$ ve $p=,048$). "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" bağımsız değişkenine ilkökul mezunu personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,60, ortaokul mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,69, lise mezunu çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 3,92 ve üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların verdiği yanıtların ortalaması 4,38'dir (Tablo 11).

Elde edilen bulgular doğrultusunda H13,H14 ve H15 kabul edilmiştir

Tablo 12: Değişkenlerin personelin kadrolarına göre ANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri.

Değişkenler	Kadro	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	%95 Güven Aralığı	
						En düşük	En yüksek
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	657	24	3,5585	,90704	,18515	3,1755	3,9415
	Sözleşmeli	46	3,7266	,94870	,13988	3,4449	4,0083
	Diğer	26	4,4302	,59841	,11736	4,1885	4,6719
	Toplam	96	3,8751	,91656	,09355	3,6894	4,0608
Yönetişim	657	24	3,4145	1,00572	,20529	2,9898	3,8392
	Sözleşmeli	46	3,5942	,96924	,14291	3,3064	3,8820
	Diğer	26	4,1829	,75592	,14825	3,8776	4,4882
	Toplam	96	3,7087	,96436	,09842	3,5133	3,9041
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	657	24	3,4924	,98167	,20038	3,0778	3,9069
	Sözleşmeli	46	3,7989	,87136	,12848	3,5401	4,0577
	Diğer	26	4,2933	,61654	,12331	4,0388	4,5478
	Toplam	96	3,8516	,88461	,09076	3,6714	4,0318

Son olarak, ANOVA testinde çalışanların verdikleri cevapların kadro durumlarına göre farklı olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Personel kadrolarına göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=7,774$ ve $p= ,001$). “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” bağımsız değişkenine 657 sayılı Kanuna tabi personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,56, sözleşmeli (4b) personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,73 ve diğer kadrolara bağlı personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,43'tir (Tablo 12).

Personel kadrolarına göre “Yönetişim” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=4,263$ ve $p= ,009$). “Yönetişim” bağımsız değişkenine 657 sayılı Kanuna tabi personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,42, sözleşmeli (4b) personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,59 ve diğer kadrolara bağlı personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,18'dir (Tablo 12).

Personel kadrolarına göre “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenine ankete katılanların verdikleri yanıtlar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir ($F=5,695$ ve $p= ,005$). “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” bağımsız değişkenine 657 sayılı Kanuna tabi personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,49, sözleşmeli (4b) personelin verdiği yanıtların ortalaması 3,80 ve diğer kadrolara bağlı personelin verdiği yanıtların ortalaması 4,29'dur (Tablo 12).

Yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre H16, H17 ve H18 kabul edilmiştir.

4.7.7. Korelasyon Analizi

Tablo 13: Korelasyon Analizi (Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi).

		Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	Yönetişim	GGYS Geç. Kıl ve Doğ.
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 104		
Yönetişim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,856 ,000 104	1 104	
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,745 ,000 103	,835 ,000 103	1 103

“Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” değişkeni ile “Yönetişim” değişkeni arasında pozitif yönde çok güçlü bir ilişki ($p < ,001$ ve $r = ,856$) olduğu görülmektedir. “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” değişkeni ile “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni arasında pozitif yönde çok güçlü bir ilişki ($p < ,001$ ve $r = ,745$) olduğu tablo 14’den anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre bu değişkenlerin birbirlerinden etkilendikleri söylenebilmektedir. “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” değişkeni ile “Yönetişim” değişkeni arasında pozitif yönde çok güçlü bir ilişki ($p < ,001$ ve $r = ,835$) olduğu görülmektedir.

Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre H19, H20 ve H21 kabul edilmiştir.

Tablo 14: Korelasyon Analizi (Bağımlı Değişkenler – Gıda Güvenliği KYS, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi).

		Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Eğilimi
Gıda Güvenliği Kalite Yönetim Sistemi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 104		
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,581 ,000 104	1 104	
İşten Ayrılma Eğilimi	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,284 ,004 104	,545 ,000 104	1 104

“Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($p < ,001$ ve $r = ,581$) olduğu görülmektedir. “Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi” değişkeni ile “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni arasında pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki ($p = ,004$ ve $r = ,284$) olduğu görülmektedir. “İşten Ayrılma Eğilimi” değişkeni ile “Örgütsel Bağlılık” değişkeni arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($p < ,001$ ve $r = ,545$) olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında ele alınan bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre H22, H23 ve H24 kabul edilmiştir.

4.7.8. Regresyon Analizi

Çalışmada değişkenlerinin, kalitenin güvence altında olmasını ve Gıda Güvenliği Yönetimini etkileyen değişkenlerin önem sıralarını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 15: Kalitenin güvence altında olmasını etkileyen GGYS bağımsız değişken gruplarının regresyon analizi.

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig T
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	,394	2,685	,009
Yönetişim	,334	2,276	,025
SABİT	,872	2,625	,010

Not: Multiple R: ,705; R Square: ,497; Adjusted R Square: ,487; F: 48,464; Signif F: ,000

Tablo 15 incelendiğinde F değerinin 48,464 ve Signif F değerinin ,000 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,705 ve R Square= ,497 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, kalitenin güvence altında olmasını etkileyen GGYS değişkenlerinin başında “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” olduğu gözlenmektedir ($p=,009$ ve $\beta=,394$). Kalitenin güvence altında olmasını etkileyen ikinci değişken olarak “Yönetişim” karşımıza çıkmaktadır ($p=,025$ ve $\beta=,334$). Bu iki değişken kalitenin güvence altında olma düzeyini %49 oranında açıklamaktadır ($R^2=,487$).

Tablo 16: Gıda güvenliği yönetimini etkileyen değişken gruplarının regresyon analizi.

DEĞİŞKENLER	β	t	Sig T
Güv. Ür. Ger. Kont. ve İy.	,531	5,575	,000
GGYS Geç. Kıl ve Doğ.	,292	3,063	,003
SABİT	-,226	-,063	,527

Not: Multiple R: ,773; R Square: ,597; Adjusted R Square: ,589; F: 74,023; Signif F: ,001

Tablo 16 incelendiğinde F değerinin 74,023 ve Signif F değerinin 0,001 düzeyinde geręekleŐtięi görölmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= ,773 ve R Square= ,597 olarak geręekleŐmiŐtir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, gıda güvenliği yönetimini etkileyen değişkenlerin başında “Güvenli Ürünün GeręekleŐtirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” olduğu gözlenmektedir ($p < ,000$ ve $\beta = ,531$). Gıda güvenliği yönetimini etkileyen ikinci değişken olarak “GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” karşımıza çıkmaktadır ($p = ,003$ ve $\beta = ,292$). Bu iki değişken gıda güvenliği yönetiminin çok iyi olmasını etkileme düzeyini %59 oranında açıklamaktadır ($R^2 = ,589$).

TARTIŞMA

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık, iletişim ve değişim yönetimi ile Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma yapılmış ve bu araştırmanın sonuçlarını analiz etmek için SPSS 16.0 programından yararlanılmıştır.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi soru setinin genel Cronbach Alfa değeri 0,98 bulunmuştur ($p < 0,001$). Örgütsel Bağlılık soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda da, genel Cronbach Alfa değeri 0,89 olarak bulunmuştur ($p < 0,001$). İşten ayrılma eğilimi soru setinin güvenilirlik analizi sonucunda genel Cronbach Alfa değeri ise 0,702 olarak bulunmuştur ($p = 0,05$). Bütün bu Cronbach Alfa değerlerine baktığımızda kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebilmekteyiz.

Uygulanan anketin geçerliliğini ölçmek için faktör analizi uygulanmıştır. Ankette 3 farklı alan incelenmiştir. Bunlar, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi; Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimidir.

Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett's Test of Spirity) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,878 olarak bulunmuştur. GGYS alt bileşenleri incelendiğinde de; "Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi" değişkeninin parça güvenilirliği 0,97'dir ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Bu değerler, çalışanların mutfaklarda GGYS uygulanması durumunda güvenilir gıda üretimi gerçekleştireceğine inançlarının olduğunu göstermektedir. Diğer bir alt bileşen olan "Yönetişim" değişkeninin parça güvenilirliği 0,94'tür ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. "GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması" değişkeninin parça güvenilirliği ise 0,88'dir ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Bu verilere bakıldığında uygulanan anket sonuçlarının geçerlilik düzeylerinin yeterli olduğu ve analiz sonuçlarının geneli yansıttığını söyleyebiliriz.

Örgütsel Bağlılık veri seti için yapılan faktör analizinde parça güvenilirliği ise 0,89'dur ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. "İşten Ayrılma Eğilimi" değişkeninin parça güvenilirliği ise 0,70'dir ve $p = 0,050$ düzeyinde anlamlıdır.

Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin alt bileşenlerinden biri olan “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ile ilgili olarak çalışanların verdikleri yanıtlar “İyidir” cevabına oldukça yakındır. Diğer alt bileşenler olan “Yönetişim” ve “GGYS'nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanması” ile ilgili olarak ankete katılanların verdikleri yanıtlar da yine “İyidir” cevabına oldukça yakındır.

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre yapılan T-testi analizine baktığımızda, kadınların erkeklere göre “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS'nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını erkek katılımcılara göre daha yüksek oranda algıladıkları görülmektedir. Bu da bize kadınların örgütsel bağlılıklarının erkeklerden daha fazla olduğunu göstermektedir.

ISO 22000 belgesine sahip olan ve olmayan yemekhanelerde çalışan personele göre yapılan T-testi analizinde de, ISO 22000 belgesine sahip olan yemekhanelerde çalışanların “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS'nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını, belgesi olmayan yemekhanelerde çalışanlara göre çok daha iyi algıladıkları ve GGYS'ni gerçek anlamda benimsedikleri ortalama skorlarından açıkça görülmektedir.

Ankete katılanların yaşlarına göre yapılan ANOVA testinde 30 yaş ve altında kilerin bulunan bireylerin, “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS'nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını daha yaşlı olanlara yaşı 30 yaş üstünde olanlara oranla göre daha iyi ve olumlu bir şekilde algıladıkları ortalama skorlarından görülmektedir. Çalışanların kurumdaki çalışma yıllarına göre yapılan ANOVA testinde de yine benzer sonuçlar elde edilmiştir. “10 yıl ve altında çalışma süresi olan çalışanlar”, yani diğer çalışma süresi kategorilerine göre daha genç olduğu düşünülen bireyler “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS'nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını daha iyi algılayabilmektedirler. Buna göre 30

yaş ve altındaki çalışanlar ve kurumdaki çalışma süresi 10 yılın altında olanlar GGYS prensiplerine göre çalışmaya, diğerlerine göre daha yatkındırlar.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre yapılan ANOVA testinde de, “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS’nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını algılama düzeyinin eğitim düzeyi yükseldikçe arttığı anlaşılmaktadır.

Yapılan diğer bir ANOVA testi de, çalışanların kadro yapılarına göre “güvenli ürünün gerçekleştirilmesi, kontrolü ve iyileştirilmesi”, “yönetişim” ve “GGYS’nin geçerli kılınması ve doğrulanması” konularını algılama düzeyleriyle ilgilidir. Buna göre 657 sayılı kanuna tabi çalışan personelin algılama düzeyleri, sözleşmeli ve diğer personele göre daha alt seviyededir. Buradan, 657 sayılı kanuna göre çalışan personelin herhangi bir iş kaybetme kaygısı duymadığı için, daha kaliteli ürün yada hizmet üretmek yönünde bir zorunluluk duymadığı söylenebilir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” ve “Yönetişim” değişkenleri kalitenin güvence altında olmasını etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Gıda güvenliği yönetimini etkileyen değişken gruplarının regresyon analizinde ise gıda güvenliği yönetimini etkileyen değişkenlerin başında “Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi” olduğu gözlenmektedir, ikinci değişken ise, GGYS’nin Geçerli Kılınması ve Doğrulanmasıdır. Dolayısıyla Güvenli Ürünün Gerçekleştirilmesi, Kontrolü ve İyileştirilmesi konusunda bireylerin algılarının artırılması yönünde yapılacak her çalışma kalitenin güvence altına alınmasını olumlu yönde etkileyecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık, çalışanların ve çalışma ortamının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen nedenler; bireyin çalışma ortamından kaynaklanan koşullar, bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklanan koşullar, bireyin iş deneyimleri ve iş özelliklerinden kaynaklanan koşullar olarak düşünülebilir. Cinsiyet, yaş, kıdem süresi gibi birçok demografik değişken, iş yaşamında aynı örgütsel koşullarda çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini anlamamıza yardımcı olmaktadır.

Dokuz Eylül Üniversitesi yemekhane ve mutfaklarında çalışan personelin verdiği hizmetin hızlı ve doğru şekilde yerine getirilmesinde çalışma şartlarının yoğunluğu, yaşanan stresli ortamın yıllar içerisinde çalışanlarda oluşturduğu iş doyum düzeyinin çalışma verimine etkileri ile gıda üretiminde çalışanların eğitim düzeyleri kalitenin güvence altına alınmasında önemli rol oynamaktadır.

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi prensiplerine göre çalışan ve bu belgeye sahip olan Araştırma Hastanesi Mutfağındaki personelin, kalitenin güvence altına alınması ile ilgili algılamalarının, aynı kurum çatısı altında olup da ISO 22000 standardı ilkelerine göre çalışmayan ve belgelendirme sürecine dahil olmayan diğer mutfaklardaki personele göre daha yüksek olması gayet açıktır. Araştırmanın bu bulgusu göstermektedir ki, yiyecek içecek hizmeti verilen kurumlarda ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemi uygulanması “güvenilir gıda” üretmek için çok önemli bir araçtır.

Diğer çarpıcı bir sonuç ise; “devlet memuru” kimliğinde olup tecrübesi yaş ve çalışma süresiyle doğru orantılı olarak artan personelin “kalitenin güvence altına alınması” konusuna karşı duyarsızlaşıyor olmasıdır. Bu davranışın kök nedenlerine bakıldığında, 657 sayılı kanuna bağlı olarak çalışan personelin, kanunun koruması altında işten çıkartılma korkusu olmadığı için kendilerine külfet getirecek her türlü değişime kendilerini kapadıkları gözlenmektedir. Buna karşın çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe GGYS ve kalitenin güvence altına alınması konularıyla ilgili algılama düzeyleri artmaktadır.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nin ISO 22000 belgesi olmayan mutfaklarında (Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı'na bağlı; Rektörlük Mutfak, Tıp Fakültesi Öğrenci Mutfağı, İlahiyat fakültesi Mutfağı, Bornova Mühendislik Fakültesi Mutfağı, Tınaztepe Yerleşkesi Mutfağı, İ.İ.B.F. Mutfağı, Eğitim Fakültesi Mutfağı ve Karma Yurt Mutfağı) işe yeni başlayan personelin eğitimi, usta-çırak ilişkisi şeklinde olmaktadır. İşe yeni başlayan personele belirli bir oryantasyon programı uygulanması yerine, daha tecrübeli olanların yanına verilerek yapılan işleri öğrenmesi beklenmektedir. Bu çok zaman alan ve belirli bir standardı olmayan bir yöntemdir. Buna karşın ISO 22000 belgeli Araştırma Hastanesi mutfağında benzer durumda, standardın gerektirdiği şekilde belirli oryantasyon programı uygulanmakta, önceden belirlenmiş olan süreçlere ulaşım şekilleri yeni başlayan personele kolayca aktarılabilir. Bu durumun olumsuz etkileri de gözlemlenmektedir.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nin tüm mutfaklarının Araştırma hastanesindeki mutfakta olduğu gibi ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi prensiplerine göre yönetilmesi gerekliliği, bu araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bir gerçektir. GGYS uygulanmayan mutfak ve yemekhanelerde çalışanların kuruma karşı olumsuz tutumları ve yaptıkları işe karşı inançlarının olmaması belirgin olarak ortadadır. Bu olumsuzlukların alt nedenlerine bakıldığında, personel yetersizliği ana unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Anketin uygulandığı dönemde Araştırma Hastanesi Mutfağı'nda 95 personel istihdam edilirken, öğrenci, idari ve akademik personele hizmet veren diğer mutfaklarda, 46 personel ile hizmet vermeye çalışılmaktadır. Söz konusu bu mutfaklarda da kaliteli ve güvenilir gıda üretimi yapılması ve hizmetin sunulması, bir an önce ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulamasına geçilmesi için gerekli koşulların oluşturulmasına bağlıdır. ISO 22000 standardının koşullarının uygulanmaya başlanmasıyla, gerekli olan ekipman, personel ve fiziki koşullar zorunlu olarak oluşacaktır.

Analiz sonuçlarından da görüldüğü gibi, eğitim kaliteyi doğrudan etkileyen çok önemli bir konudur. Çalışanların gerekli olan eğitimleri alması, bu standardın koşulları içerisinde bulunmaktadır. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığına bağlı mutfaklarda çalışan personel sayısının yetersizliği ve mevcut personelin eğitim eksikliği, kalite çemberleri gibi ekip çalışmalarının yapılmasını ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu doğrultuda, GGYS'nin sağlıklı bir şekilde

kurulması ve devamlılığının sağlanabilmesi için gerekli eğitimlerin planlanarak ilgili personele verdirilmesi önem taşımaktadır.

ISO 22000 belgesine sahip olan ve olmayan mutfakları kıyasladığımızda, Araştırma Hastanesi Mutfağı'nda 20 kadar diyetisyenin görev yaptığını, buna karşılık, Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığına bağlı mutfaklarda ise sadece 1 diyetisyen bulunduğunu görmekteyiz. Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin oturtulması, mönülerin hazırlanması, mutfak personelinin yönlendirilmesi, süreçlerle ilgili tüm kontrollerin yapılması gibi, tüm kritik kontroller ve faaliyetlerin diyetisyenlerin gözetiminde yapılması, sistemin kusursuz çalışması için bir teminattır. Üniversitenin diğer mutfaklarında üretilen gıdaların kalitesinin de güvence altına alınması için görev yapan diyetisyen sayısının, Araştırma Hastanesi Mutfağındaki sayılara yaklaştırılması gerekliliği ortadadır.

Sonuç olarak, gıda üreten ve sunan kuruluşlarda çalışanların cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, kadro yapısı ve ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahip olup olmama durumuna göre ürettikleri gıdaların kalitesinin güvence altına alınması konusunda duyarlılıklarının, farklılık gösterdiğinin belirlendiği bu çalışmanın ileride yapılacak çalışmalara yol gösterici olması beklenmektedir. Özellikle ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi uygulayan örgütlerde çalışanların kalitenin güvence altına alınması konusunda gösterdikleri duyarlılığın, bu sistemi uygulamayan örgüt çalışanlarına göre çok daha yüksek olduğu bu çalışma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu sonucu güçlendirmek için daha büyük örneklem ile daha geniş bir alanda çalışma tekrar edilmeli, değişkenler arasındaki aracılık etkileri de diğer kuruluşlarda test edilmelidir.

KAYNAKLAR

- Avcı, N., (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bateman, T.S ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*. 27(1), 95-112.
- Boylu, Y., Pelit, E. Ve Güçer, (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 511(44), 55-74.
- Buttle, F. (1986). *Hotel and Food Service Marketing*. London:ELBS.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. ve O'Reilly, C.A. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifirm Study. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 245-261.
- Çelikkeleş, H.N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı.
- Coomber, B., Barriball, K.L. (2007). Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses; Review at the Research Literature. *International Journal of Nursing Studies*. 44(1), 297-314.
- Cotton, J.L. ve Tuttle, J.M. (1986). Employee Turnover: A Meta-analysis and Review With Implications for Research. *Academy of Management Review*. 11(1), 55-70.
- Davis, K. (1982). *İşletmede İnsan Davranışı* (5. Baskıdan Çeviri, Çeviren:Kemal Tosun ve diğ.). İstanbul:İstanbul Üniversitesi.
- Eren, E. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

- Eren, E., (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Goldman, K. (1993). Concept Selection for Independent Restaurants. *The Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*. 34(6), 59-72.
- Griffith, C.J. (2006). Food Safety: Where From and Where To? *British Food Journal*. 108(1), 6-15.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış*. 2(1), 37-55.
- Gülal, M. ve Korzay, M. (1982). *Yemek Pişirme*. Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of A Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 16(1), 250-262.
- Kanter, R.M. (1968). Commitment and The Social Organization: A Study of Commitment Mechanizm in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4), 499-515.
- Kim, W.G., Leong, J.K. ve Lee, Y. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and İntention of Leaving in a Casual Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*. 24(2), 171-193.
- Kotschevar, L.H. (1987). *Management By Menu*. New York:Wm.C. Brown Publishers.

- Kumar, R. (1999). *Research Methodology*. London:Sage Publications.
- Lundberg, D.E. ve Walker, J.R. (1993). *The Restaurant From Concept To Operation*. Canada: John Willey And Sons Inc.
- La Lopa, J.M. (1997). The Prediction of Organizational Commitment and Turnover in Resort Jobs. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. 21(1), 11-26.
- Mahmutoğlu, T. (2007). *Gıda Endüstrisinde "Güvenli Gıda" Üretmek*. Ankara:ÖDTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık ve İletişim A.Ş.
- Mathieu, J.E. ve Zajack, D.M. (1990). A Review and Meta Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences og Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2), 171-194.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Reseach Management Review*. 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. ve diğ. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. 61(1), 20-52.
- Mowday, R.T. ve McDade, T.W. (1979). Linking Behavioral and Attitudinal Commitment: A Longitudial Analysis of Job Choice and Attitudies. *Academy of Management Proceedings*. 84-89.
- Moser, C. ve Kalton, G. (1971). *Survey Methods in Social Investigation*. Oxford:Heineman Educ.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: Psychology of Commitment Absenteism and Turnover*. New York:Academic Pres Inc.

- Mowday, R.T. (1998). Reflections on The Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 8(4), 387-401.
- Mueller, C.W. ve James, L.P. (1990). Economic, Psychological and Sociological Determinants of Voluntary Turnover. *Journal of Behavioral Economics*. 19(3), 321-335.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York:McGraw Hill.
- Olalı, M. ve Meral K. (1989). *Otel İşletmeciliği*. İstanbul:Yön Ajans.
- Price, J.L. ve Mueller, C.W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*. 24(3), 543-565.
- Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3), 465-476.
- Sager, J.K., Rodger, Griffeth, R.W. ve Hom P.W. (1998). A Comparison of Structural Models Representing Turnover Cognitions. *Journal of Vocational Behavior*. 53(2), 254-273.
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is Too Easy. *Organizational Dynamics*. 62-80.
- Salancik, G.R. (1977). *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago:St. Clair Pres.
- Scott, M., Swartzell, K.A. ve Taylor, W.N. (2005). Extension Agents' Perceptions of Fundamental Job Characteristics and Their Level of Job Satisfaction. *Journal of Southern Agricultural Education Research*. 55(1), 27-69.
- Sun, Ö.H. (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Banknot Matbaası Müdürlüğü.

- Tett, R.P ve Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover. Path Analysis Based on Meta-analytic Findings. *Personel Psychology*. 46, 259-282.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(1), 92-107.
- Tsai, P.C.F., ve diğ. (2007). A Study on Motivating Employees' Learning Commitment in the Post-downsizing Era: Job Satisfaction Perspective. *Journal of World Business*. 42(1), 157-169.
- TSE, (2006). *TS EN ISO 22000:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri- Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar*. Ankara:TSE.
- TSE, (2006). *TS ISO/TS 22004:2005 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri- ISO 22000 Uygulama Kılavuzu*. Ankara:TSE.
- Tütüncü, Ö. (1994). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Standart Maliyetleme ve Hilton Restaurant Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tütüncü, Ö. ve Çiçek, O. (2000). İş Doyumunun Ölçülmesi: İzmir İl Sınırlarında Faaliyet Gösteren Seyahat Acentaları Üzerine Bir İnceleme. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 124-129.
- Tütüncü, Ö. (2009). *Ağırlama Hizmetlerinde Kalite Sistemleri* . Ankara:Detay Yayıncılık.
- Ünsalan, E., Şimşekler, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Wahn, J.C. (1996). Sex Differences in <http://tr.wikipedia.org/wiki/HACCP> The Continuance Component of Organizational Commitment. *Group and Organization Management*. 23(1), 256-266.

Warner, M. (1994). *Noncommercial, Institutional and Contract Foodservice Management*. New York:John Willey and Sons Inc.

EKLER

EK 1: Ön Koşul Doğrulama Listesi (DEÜ Tınaztepe Yerleşke Mutfağı Uygulaması).

ÖN KOŞUL DOĞRULAMA SORU LİSTESİ				
	Doğrulama sıklığı:			
	Denetim tarihi			
	Denetleyenler(İsim-İmza):			
	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
1	Kuruluş herhangi bir çevresel bulaşma alanına yakın değil(Maya fabrikası, çimento fabrikası)	x		
2	Yolları uygun bir şekilde yapılmış, tozdan korunmalı ve su akış yeri var	x		
3	Bina; dışardan gelecek bulaşmalara, haşerelere karşı korunmalı		x	Ana mutfağın arka girişinde kapılar uygun değil (Otomatik olmalı)
4	Çatı, duvarlar ve kuruluşun diğer yapıları,kaçakları (yağmur, fare, böcek, vs.)önleyecek şekilde yapılmış.	x		
5	Firma dışı estetik olarak temiz ve düzenli.	x		Kazan dairesi yanındaki çöp konteynırları kaldırılıp çöp soğutma odası yapılırsa, bina dışı temizlikle ilgili sorun kalmaz.
6	Zemin, duvarlar ve tavan düz yüzeyli, kolay temizlenebilir ve üretime uygun şekilde yapılmış.		x	Zeminde kullanılan seramikler uygun değil.
7	Duvar, zemin ve tavanların birleşim yerleri yuvarlatılmış ve toz birikmesini önleyecek şekilde yapılmış.		x	İç mekanda süpürgelik yok ama duvar dipleri yuvarlatılmalı

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
8	Duvar zemin ve tavanların yapım malzemesi, içeride üretilen gıdayı kontamine etmeyecek şekilde seçilmiş ve yüzeylerinde kırıklar çatlaklar yok.	x		
9	Zemin, sıvıların(temizleme suyu...) mazgallara/ızgaralara kolayca akabileceği şekilde eğimli yapılmış	x		
10	Kanalizasyon sistemi tam ve problemsiz çalışıyor.		x	Sistem mutfağın içinden geçiyor ve zaman zaman tıkanıyor , sıcak günlerde koku yapıyor.
11	Atık ve kanalizasyon firmadan çıktıktan sonra, nehir ya da denize veya açık alana bırakılmıyor, belediyenin atık toplama ve kanalizasyon sistemine gönderiliyor.	x		
12	Pencerelerde tel örgü var, sinek vb. girişi önlenmiş.		x	Soyunma odası ve lavabo camları sinek teliyle kaplanmalı, ayrıca ambar girişe çözüm bulunmalı.
13	Pencere camları kırılmaya karşı korumalı veya camın dışında malzemeden yapılmış.		x	Pasta imalat bölümü vb. kapı camları filmle kaplanmalı.
14	Kapılar düzgün yüzeyli, sıvı emmeyen malzemeden ve mümkünse kendi kendine kapanabiliyor.	x		Sadece Ambar tarafındaki kapının otomatik açılır/kapanır olması iyi olur.
15	Çapraz kontaminasyon olabilecek alanlar birbirinden uygun bir şekilde ayrılmış(Örn: çiğ ve bitmiş ürün depoları)		x	İlave soğuk hava depoları gerekli.
16	Kuruluştaki iş akışı çiğ üründen bitmiş ürüne doğru tek yönde.		x	Yeni iş akışları yeni alt yapıya göre düzenlenmeli
17	Mümkünse işletme içinde süreç akış diagramı var.		x	
18	Kuruluş içindeki aydınlatma yeterli.	x		
19	Işıklandırma, içeride işlenen gıdanın rengini değiştirmiyor	x		
20	Işık ampulleri kırılarak gıda içine düşmeye karşı korunmuş.	x		

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
21	Buhar, su yoğunlaşması veya tozun birikimini önleyecek şekilde yeterli havalandırma sağlanmış.		X	Havalandırma sisteminin yeterliliğiyle ilgili araştırma yapılmalı
22	Havalandırma girişleri filtreli, filtreler uygun bir şekilde temizleniyor/değiştiriliyor.Kayıtlar tutuluyor.		x	Havalandırma sisteminin yeterliliğiyle ilgili araştırma yapılmalı
23	Enerji kesintilerine karşı soğutucularda muhafaza edilen ürünlerin bozulmaması için önlem olarak jeneratör var.		x	
24	Su giderleri ve diğer atıkların atıldığı kanalizasyon girişlerinde mazgal/süzgeç/tel örgü var.		X	
25	Kuruluş içinde lağım giderleri ve atık giderleri çapraz kontaminasyonu önleyecek şekilde tasarlanmış.		x	
26	Atıkların depolanması ve sonrasında uzaklaştırılması için uygun bir sistem var(Çöp soğutma odası gibi).		x	
27	Atık, çöp ve yenmeyecek malzeme depoları kontaminasyonu önleyecek şekilde tasarlanmış.		x	
28	Atık/çöp için kullanılan kaplar işaretlenmiş(çöp için kullanılacağı anlaşılıyor), herhangi bir kaçağı yok ve kapalı.	x		Ayrıca yeni çöp kovaları alımı yapılacak(pedallı-krom- kapaklı)
29	Atık/çöp için kullanılan kaplar belirli aralıklarla temizlenip dezenfekte ediliyor(sanitasyon). Çöp kapları haşere büyümesine ve kötü kokulara olanak vermiyor.		x	Sanitasyon programı geliştirilmeli.
30	Kuruluşun yeterli miktarda suyu var.Su kesintilerine karşı deposu var.		x	Depo var ama depoyla ilgili hijyen sorunu şüphesi var.
31	Gıda işleme alanlarında yeterli sayıda el yıkama lavaboları var.		x	Mutfak içine el yıkama lavabosu yapılmalı.

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
32	Uygun olduğunda, el yıkama yerleri elle temas edilmeden açılıp kapanacak şekilde ve sabun,el dezenfektanı ve el kurutmak için havlu(tek kullanım) var.		x	Yeniden projelendirilmeli.
33	El yıkama yerlerinde yeterli sıcak ve soğuk su var.	x		
34	El yıkama, yemek yeme ve üst değiştirme odalarında yeterli su gider yeri var ve havalandırması sağlanıyor.	x		Yeni bir yemek yeme bölümü oluşturulacak.
35	Uygun yerlerde el yıkama talimatları asılmış.		x	
36	Tuvaletler doğrudan gıda işleme yerlerine açılmıyor.	x		Yinede mevcut durum iyileştirilebilir.
37	Kuruluş içinde kullanılan aletler kolay temizlenen, aşınmayan malzemeden yapılmış.	x		
38	Ekipman temizleme/dezenfeksiyon malzemeleri/ekipmanları gıda depolama, işleme ve paketlenme ünitelerinde değil.	x		Koşullar daha da iyileştirilmeli.
39	Gıda işleme yerinde içme kalitesinde su var.		x	Kullanma ve içme suyu yeniden projelendirilmeli.
40	Su, içme kalitesi açısından belirli aralıklarla analiz ediliyor.	x		Analiz yapılması suyun kaliteli olmasını sağlamıyor.
41	İçilebilir ve içilemez su arasında herhangi bir bağlantı yok.		x	
42	Su depolama gerektiğinde, depo bu iş için uygun ve kontaminasyon önlenmiş kapalı.		x	Depo şartları yenilenmeli.
43	Suyun sıcaklık ve akış basıncı temizlik vb. operasyonlar için yeterli.	x		
44	Suya yapılan kimyasal işlem (örn: klorlama) izleniyor ve kayıt ediliyor.		x	
45	Kullanım sonrası tekrar sirküle edilen su analiz ediliyor.		x	

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
46	Tekrar sirküle edilen su farklı bir dağıtım şebekesine sahip.		x	
47	Kazandaki buhar suyu periyodik olarak analiz ediliyor ve kimyasal işlem yapılıyorsa izleniyor.		x	
48	Gıda işlenmesinde kullanılan buz ve buhar içme suyu kalitesindeki sudan yapılıyor.		x	
49	Çalışanların giyinme odaları tuvaletleri, üretime ve depolara doğrudan açılmıyor.		x	Mutfağın ambar girişine otomatik kapı yapılırsa sorun ortadan kalkar.
50	Çalışanların giyinme odaları düzenli olarak temizleniyor, temizlik kayıtları var.		x	
51	Kuruluşa mal alımının yapıldığı yer, gıda işleme yerinden farklı.	x		
52	Paketleme/ambalajlama yeri depolama ve gıda işleme yerinden izole edilmiş, üretim yerinde kirli ambalaj yok.		x	
53	Ekipman tasarımı ve yapımı gıda işleme için yeterli.		x	Eksikler tamamlanacak.
54	Ekipman tasarımı ve yapımı temizlik/dezenfeksiyon ve bakımını kolaylaştıracak şekilde.	x		
55	Ekipmanın tasarımı ve yapımı aşırı su yoğunlaşmasını önleyecek şekilde.	x		
56	Gıda üretiminde kullanılan ekipman (Bıçak, masat, vs.) gelişigüzel yerlerde değil kendileri için ayrılmış çekmecelerde muhafaza ediliyor.		x	
57	Gıda üretim yerinde kullanılan tezgahlar duvarlara bitişik değil, bakteri üremesini önleyecek şekilde duvardan yada diğer bir ekipmandan en az 30 cm ayrılmış durumda.		x	
58	Gıdayla temas eden tüm yüzeyler, düzgün satırlı, aşınmaz, toksik olmayan, kırılma çatlama vb.'si olmayan ve sık temizleme/dezenfeksiyona uygun malzemedен yapılmış.	x		

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
59	Kuruluşun etkili bir bakım programı var(önleyici) ve bakım kayıtları tutuluyor.		x	
60	Ekipmanların ve teçhizatın kalibrasyonu yapılıyor ve kayıtları tutuluyor.		x	
61	Gıda taşıma, ambalajlama için kullanılan kaplar, bu iş için uygun.İlgili bakanlıktan izni var.		x	Termobox takviyesi ile uygun hale gelebilir.
62	Gıda taşıma için kullanılan kaplar(tanker, bidon, termobox, vb.)periyodik olarak temizleniyor, temizlik kayıtları var.		x	
63	Taşıma/ambalajlama için kullanılan kaplardan, malzemeden gıdaya, koku, kimyasal madde, yabancı madde(çivi, cam, odun, vb.) geçmesi mümkün değil.	x		
64	Gıda taşıma kaplarının doldurulması, boşaltılması gıdanın kontaminasyonunu önleyecek şekilde(Bainmari'lerdeki servis tepsilerine dolum).	x		
65	Taşıma, üründe mikrobiyel ve kimyasal bozulmalara sebep vermeyecek sıcaklıklarda yapılıyor.(Etiketinde önerilen saklama sıcaklıklarında)		x	Müşteri Yemekhanelerine yemek taşıyan araçların uygun hale getirilmesi gerekir.
66	Üretim sahası ve depolarda kirli, tahta palet kullanılmıyor.		x	
67	Üretim sahası ya da depolarda kirli, kırık palet ve soyulmuş, çivisi çıkmış, vb., taşıma kabı yok.		x	
68	Depodaki malzemeler(Gıda, ambalajlama) birbirlerine sıkışık durmuyor ve duvardan en az 30 cm. uzakta ve yerden yüksekte depolanmış.		x	
69	Depodaki stok rotasyonu sistematik.(FIFO). Depolarda stok rotasyonunu ve temizliği zorlaştıracak ve haşere büyümesini kolaylaştıracak şekilde aşırı yığılma yok.	x		

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
70	Depodaki bütün çiğ ve pişmiş gıdalar etiketli, işletmede hazırlanan gıdalar da dahil üzerlerinde üretim tarihi/işletmedeki hazırlanma tarihi ve saati, son kullanım tarihi ve saati yazıyor.		x	
71	Pişmiş ve çiğ gıdalar aynı yerde depolanmıyor, eğer mecbur kalınıyorsa da pişmiş gıdalar tamamen kapalı, üst raflarda, çiğ gıdalara ise alt raflarda tutuluyor.		x	
72	Gıdalara koku ya da kimyasal bulaşma yapabilecek malzemeler (temizlik, dezenfeksiyon malzemeleri), gıda ve ambalaj ürünlerinden farklı bir yerde depolanıyor ve üzerleri etiketli.	x		
73	İşletmeye geri gönderilen/çekilen gıdalar uygun bir şekilde etiketleniyor ve izole bir yerde depolanıyor.		x	
74	Paketleme malzemeleri temiz bir yerde depolanıyor, üstündeki koruyucu ambalaj yırtık değil.	x		
75	Depolar temiz ve düzenli tutuluyor.		x	
76	Karton koliler, içinde haşere oluşmasına elverişli olduğundan, gıdalar kolilerinden çıkarılarak depoya alınıyor.		x	
77	Deterjanlar ve dezenfektanlar, gıdalardan ayrı bir yerde depolanıyor.	x		
78	Depo zemin ve duvarları kolay temizlenebilir ve açık renk malzemedir yapılmış.		x	
79	Kolay bozulabilen (çiğ et, süt, ...) gıdaların depolama sıcaklığı <+4 C, taze meyve sebzelerin depolama sıcaklığı, 6-12 derece.		x	Şu anda yeterli soğuk hava deposu olmadığı için, bundan söz edemiyoruz.
80	Depo sıcaklığı izleniyor ve kayıt ediliyor.		x	

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
81	Donmuş ürünleri çözündürülmesi, dış ortam sıcaklığında değil, sıcaklığı 0-4 C olan soğuk depoda veya mikrodalgada yapılıyor. Pişirme çözdürme işlemi tamamlanınca yapılıyor.		x	Şu anda yeterli soğuk hava deposu olmadığı için, bundan söz edemiyoruz.
82	Soğuk hava depolarında çözünmek için bekletilen, çiğ et gibi ürünlere temas halde olan pişmiş ürün yok.		x	Şu anda yeterli soğuk hava deposu olmadığı için, bundan söz edemiyoruz.
83	Soğuk hava depolarında, su yoğunlaşması ve ürünün üstüne doğru akan su yok.	x		
84	Donmuş gıdaların taşınması ve depolanması çözünmeyi önleyecek sıcaklıklarda(<-18 C) yapılıyor ve depo sıcaklık kayıtları takip ediliyor.		x	Mevcut -18 deponun sıcaklığı açısından sorun yok ama kayıt tutulmuyor.
85	Kuru gıda depoları kuru ve serin (%60-70 nem ve 15-20 C), sıcaklık ve nem izleniyor.	x		Mevcut yapıda sıcaklık ve nem açısından sorun yok ama kayıtlı takip edilmiyor.
86	Kuru gıda deposunda soğukta saklanması gereken ya da donmuş ürün yok.	x		
87	Kuru gıda depolarında havalandırma iyi.	x		
89	Kuru gıda deposu direk güneş ışığı almıyor.	x		
90	Haşere kontrolü yapılıyor.		x	Bir firma ile sözleşme var ama firma sadece şikayet olursa kontrole geliyor.
91	Kuru gıda deposu, yıkanarak, yerde su birikintileri bırakarak değil mümkün olduğunca kuru temizleme yapılarak temizleniyor.		x	Elkt. Süpürge alımı yapılmalı.
92	Kuruluş çalışanları için yazılı bir eğitim programına sahip.		x	
93	İşe girişte gıdayla temas eden işlerde çalışacak bütün personele hijyen eğitimi veriliyor.		x	
94	Orijinal hijyen eğitim programı belirli aralıklarla revize ediliyor.		x	

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
95	Üretim işleyişlerinin gereksinimleri doğrultusunda da işbaşı eğitimi veriliyor.	x		İşin yapısı gereği usta çırağa eğitim veriyor, ama yeterliliği araştırılmalı.
96	Bakımdan sorumlu personele gıda emniyetiyle ilgili eğitim veriliyor.		x	
97	Sanitasyon yapacak personel bu konuda eğitilmiş.		x	
98	Bütün personel, gıda işleme yerine girmeden önce, işe başlamadan önce, kirli malzemeleri elledikten sonra, dinlenme aralarından sonra ve tuvaleti kullandıktan sonra ellerini gerektiği şekilde yıkıyor.		x	
99	Çalışanlar dezenfektan kullanıyor.		x	
100	Üretim alanındaki çalışanların saçları kapalı, gıdaya temas eden kişilerin ellerinde eldiven, hapşırma ve öksürmeye karşı ilgili kişilerde ağız-burun maskesi, vb. koruyucu var.		x	Saçlar koruma altında,ama eldiven ve maske kullanım alışkanlığı oluşmamış.
101	Gıda işleme yerinde sigara içmek, sakız çiğnemek, yemek yemek yasak.		x	
102	Gıda işleme yerine giren bütün personel, saat mücevher gibi gıdaya düşebilecek malzemeleri(Kalem vs.) dışarıda bırakıyor.		x	Giyinme odalarında kilitli dolaplar olduğu zaman, personele bu alışkanlık kazandırılabilir.
103	Dışarıda giyilen kıyafetler ve diğer kişisel eşyalar, gıda işleme yerinde değil.		x	
104	Dışarıdan gıda işleme yerine girecek kişilerin girişi kontaminasyonu önleyecek şekilde, hijyen kuralları ile ilgili bilgilendirme yapılıyor ve üzerine uygun kıyafet giyme ortamı sağlanmış.		x	
105	Hastalık taşıyan kişilerin gıda işleme yerinde çalışması yasak ve portör muayeneleri periyodik olarak yapılıyor.(Gıda maddeleri tüzüğüne göre)	x		

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
106	Ellerinde açık yara, çıban vb. olan kişiler gıdaya temas etmiyor.		x	Bununla ilgili bir kontrol sistemi yok.
107	Kuruluşun yazılı bir temizleme/dezenfeksiyon (sanitasyon) prosedürü var.		x	
108	Sanitasyon faaliyetleri ile ilgili kayıtlar tutuluyor.		x	
109	Kuruluşun etkili ve yazılı bir haşere kontrol programı var.		x	
110	Kuruluş içinde haşere kontrolden sorumlu olan kişi(ler) biliniyor.		x	
111	Kullanılan haşere ilaçları talimatlara uygun şekilde kullanılıyor.		x	
112	Haşere kontrol kayıtları tutuluyor.	?		Bir haşere mücadele firması ile çalışılıyor ama, etkin bir kontrol ve kayıt sistemi yok.
113	Kuruluşun yazılı bir <i>şikayet değerlendirme</i> prosedürü var.		x	
114	Prosedürde şikayetlerin nereye kayıt edileceği, şikayetlerin kimler tarafında değerlendirileceği, müşterinin nasıl bilgilendirileceği gibi bilgiler var.		x	
115	Müşteri şikayetleri ile ilgili kayıtlar var.	x		SKS bazında takip var, ama sosyal tesis bazında takip için prosedür oluşturulmalı.
116	Kuruluşun yazılı bir ürün geri çekme prosedürü var.		x	
117	Prosedürde geri çekme işlemi ile ilgili sorumlulukları belirlenmiş.		x	
118	Geri çekilen ürün tanımlanıyor; üretim tarihi, kodu, dağıtım alanı, geri çekme nedeni, miktarı, nereden geri çekildiği,...		x	
119	Kodlamayla/ürün tanımıyla ilgili işaretler ve bunların hangi anlamda kullanıldığı biliniyor.		x	
120	Kodlar okunaklı.		x	

	Sorular	Evet	Hayır	Açıklama
121	Üretilen ürünler için şahit numuneler üzerleri etiketlenerek en az 72 saat soğuk hava dolabında muhafaza ediliyor.		x	Bağlantılı firmalardan eşantiyon soğutucu dolabı temin edilerek, şahit numune soğutucusu oluşturulabilir.
122	Geri çekme ihtimali için, üretilen ürünün kod ve parti no bazında kayıtları tutuluyor, bu kayıtlarda ürünün hangi müşterilere dağıtıldığı da var.		x	
123	Ürüne nerelerden cam, sert plastik, odun, metal vb. karışabileceği incelenmiş.	x		
124	İşletmedeki cam malzeme kırılmaya karşı korunmalı.		x	
125	Ürüne metal karışması önleniyor.		x	

EK 2: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Çalışmanın amacı gıda güvenliği yönetim sistemi, örgütsel bağlılık, iletişim ve değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Anketin doldurulması en fazla beş dakikanızı alacaktır. Çalışmanın sonuçları eğitim amaçlı kullanılacaktır. İlginize teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Nedim ÖNBAŞ

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

<i>Lütfen aşağıdaki soruları katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.</i>	Çok İyidir	İyidir	Ne İyi, Ne Kötüdür	Kötüdür	Çok Kötüdür
KALİTE ÇALIŞMALARI,					
Yönetim Sistemi					
Birimimizde yapılan gıda güvenliği yönetim sisteminin anlaşılabilirliği,					
Birimimizde yapılan işlerin ve süreçlerinin tanımlanması,					
Birimimizdeki dokümanların ve kayıtların kontrolü,					
Yönetimin Sorumluluğu					
Yönetimin öğrenci ve çalışan odaklılığı,					
Yönetimin belirlediği kalite politikası ve hedefleri,					
Yönetimin belirlediği yetki ve sorumluluklar,					
Yönetimin planladığı acil durumlar konusundaki çalışmalar,					
Kaynak Yönetimi					
Sağlıklı bir hizmet için sağlanan kaynakların yeterliliği,					
İnsan kaynağımızın yeterliliği,					
Çalışanlarımızın yetkinliği, bilinçliliği ve eğitimi,					
Çalışma ortamımızın ve altyapımızın kalitesi,					
Güvenli Ürün Planlama ve Gerçekleştirme					
Gıda üretimi ile ilgili tüm yasal ve diğer gerekliliklerin yerine getirilmesi,					
Gıda üretimi için ön gereksinim şartlarının yerine getirilmesi,					
Güvenli gıda üretimi için tanımlanmış olan kritik kontrol noktaları (KKN),					
Gıda üretimi gerçekleştirilmesi için var olan planlar,					
Gıda Güvenliği Yönetim Sisteminin Geçerli Kılınması, Doğrulanması ve İyileştirilmesi					
Gıda üretiminin gözden geçirilmesi,					

Lütfen aşağıdaki soruları katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Gıda üretiminin uygunluğunu belirlemek için yapılan kontroller,					
Gıda üretimi sırasında kullanılan makinelerin kalibrasyon kontrolleri,					
Sağlık, kültür ve spor dairesi başkanlığıyla iletişim,					
Sağlık, kültür ve spor daire başkanlığında yürütülen satın alma işlemleri,					
Öğrencinin ve çalışanların memnuniyetlerini ölçmek için yapılan çalışmalar,					
Gıda üretim işlemlerine yönelik yapılan iç denetimler,					
Planlanarak yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetleri,					
Kaliteli gıda üretimi için, yürütülen önleyici ve düzeltici faaliyetler,					
KATILIMCI KARAR VERME					
Yöneticiler çalışanları önemli kararlara sıklıkla dahil ederler.					
Kurum politikaları çalışanların görüşleriyle oluşturulur.					
Çalışanlar kurumun önemli kararlarına, katıldıklarını hissederek.					
DEĞİŞİME DİRENÇ					
Genellikle, işyerimde değişime yönelik girişimleri desteklerim.					
Genellikle, işyerimde değişime yönelik girişimlere direnç gösteririm.					
Genellikle, arkadaşlarım değişime yönelik girişimlere destek verir.					
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM					
İşyerimdeki değişimler, verimliliğimi ve üretkenliğimi artırır.					
İşyerimdeki değişimler, genellikle işimi tamamlamamı zorlaştırır.					
İşyerimdeki değişimler, genellikle beni motive eder.					
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK					
İş hayatımın geri kalanını burada, geçirmek beni mutlu eder.					
Buranın bir ferdi olmak, benim için önemlidir.					
Burada çalışmaktan mutluyum.					
Buradan ayrılırsam, parasal sorunlar yaşarım.					
Burada çalışmaya ihtiyacım var.					
Burada çalışmaya devam etmeliyim.					
Ayrılırsam, burayı zor durumda bırakacağımdan suçluluk duyarım.					
Burada çalışmak için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.					
Buradan ayrılmama vicdanım engel olur.					
İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ					
Yakın bir gelecekte işten ayrılmayı düşünmüyorum.					
Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.					
Dışarıda aktif olarak başka bir iş arayışında değilim.					
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.					
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım.					

Lütfen aşağıdaki soruları katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
GENEL OLARAK;					
Kalitemiz güvence altındadır.					
Kurumuma bağlıyım.					
Gıda güvenliği yönetimlerimiz çok iyidir.					
Kurumumuzda değişim iyi bir şekilde yönetilir.					
Kurumumuzda değişime karşı bir direnç vardır.					

DEMOGRAFİK DEĞERLENDİRMELER

- Yaşınız aşağıdakilerden hangisidir?
a) 20 ve altı b) 21-30 c) 31-40 d) 41-50 e) 51 ve üzeri
- Cinsiyetiniz aşağıdakilerden hangisidir?
a) Kadın b) Erkek
- Kaç yıldır bu işte çalışmaktasınız?
a) 0-5 b) 6-10 c) 11-15 d) 16-20 e) 21 yıldan fazla
- Eğitim durumunuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) İlkokul b) Orta okul c) Lise d) Üniversite e) Lisansüstü
- İşyerinizdeki kadronuz aşağıdakilerden hangisidir?
a) 657 Tabi Personel b) Sözleşmeli Personel(4b) c)Diğer

TEŞEKKÜRLER.