

T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ  
İLİŞKİSİ: MUTFAK PERSONELİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**ÜNAL GÜRSEL**

TEZ DANIŞMANI:

**Yrd. Doç. Dr. Sibel SÜ ERÖZ**

MART – 2017

T.C

**KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı Öğrencisi Ünal GÜRSEL' in **Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma** başlıklı tezi 24/03/2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

.....  
Yrd. Doç. Dr. Cengiz CEYLAN  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığını onaylarım.

.....  
Yrd. Doç. Dr. Nilüfer VATANSEVER TOYLAN  
**Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı**

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimiz ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

.....  
Yrd. Doç. Dr. Sibel SÜ ERÖZ

**Tez Danışmanı**

**Jüri Üyeleri:**

Doç. Dr. Burhan KILIÇ Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi .....

Yrd. Doç. Dr. Sibel SÜ ERÖZ Kırklareli Üniversitesi .....

Yrd. Doç. Dr. Esin Cumhuri YALÇIN Kırklareli Üniversitesi .....

**Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.**

Ünal GÜRSEL

27/02/2017

## ÖZ

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: MUTFAK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gürsel, Ünal

Yüksek Lisan Tezi, Turizm İşletmeciliği

Tez Yöneticisi: Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü Eröz

Mart 2017

Günümüz ekonomisi, işletmeleri diğerlerinden farklı olmaya zorlamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe farklı olabilen ve katma değer yaratabilen şirketler kalıcı olabilmektedir. Bunun yanı sıra örgütler hangi amaçla kurulmuş olursa olsunlar, amaçlarına hizmet edecek en önemli üretim unsuru insandır. İşletmeler her daim bu üretim unsurunu etkin bir şekilde kullanarak iş verimliliğini ve dolayısı ile karlılıklarının artırılmasını amaçlamaktadırlar. İş verimliliğinin artırılmasında ise çalışanın işletmeye olan bağlılığı önem kazanmaktadır. İşletmeye olan bağlılığın işletmedeki yenilik ve yenilik ile ilgili çalışmaları artıracığı düşünülmektedir.

Çalışmada öncelikli olarak kavramlar ile ilgili literatür çalışması yapılmıştır. Bu bağlamda; ilk bölümde örgütsel bağlılık kavramı, ikinci bölümde yenilik kavramı detaylı olarak incelenmiş konu ile ilgili araştırmalar ortaya konulmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümü, örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile turizm sektöründe yer alan mutfak personeline yönelik uygulama çalışmasından oluşmaktadır.

Uygulamada veriler anket vasıtası ile elde edilmiş ve örgütsel bağlılık ile yenilik yönetimi arasındaki ilişki olup olmadığının tespiti için korelasyon analizinden faydalanılmış ve yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel bağlılık, yenilik yönetimi, yiyecek ve içecek, mutfak personeli.

## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INNOVATION MANAGEMENT: A SURVEY STUDY OF KITCHEN PERSONNEL

Gürsel, Ünal

Master of Arts, Tourism Management

Supervisor: Assistant Professor Sibel Sü Eröz

March 2017

Businesses are encouraged to differentiate in today's economic conditions. Especially in the service sector, businesses that can survive are those that can differentiate and create added-value. Irrespective of the goals of the organizations, human resources represent the most essential production factor. Businesses aim to utilize their human resources efficiently to increase productivity and eventually profitability. The commitment of the personnel plays an important role in increasing productivity and is thought to also stimulate innovation efforts in the organization.

This study starts with a literature review of the key concepts and a discussion of the prior literature. The first section reviews the concept of organizational commitment and the second section reviews the concept of innovation in detail. The third section presents a correlational analysis of the relationship between organizational commitment and innovation. The data for this analysis was obtained by a survey of kitchen personnel. The results of the analysis show that there is a moderate positive correlation between organizational commitment and innovation.

**Keywords:** Organizational commitment, innovation management, food and beverage, kitchen personnel.

## ÖNSÖZ

Turizm alanı ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak, turizm ve yiyecek içecek alanının en önemli işgörenleri olarak nitelendirebileceğimiz mutfak personeli üzerine yapılmış çalışma sayısı oldukça azdır. Günümüzde yiyecek içecek alanı oldukça önemli bir sektör haline gelmiş ve konu ile ilgili birçok meslek lisesi, yüksekokul ve fakülte açılarak eğitim vermeye başlanmıştır. Bu eğitim kurumlarının açılmasıyla birlikte yiyecek içecek sektöründeki kalifiye çalışan sayısı artmaya başlamış ve konuyla ilgili akademik çalışmalar başlamıştır. Bu çalışmayla da, yiyecek içecek literatürüne bir katkı sunulması amaçlanmaktadır.

Çalışmalarında her türlü katkıyı sağlayan, tezimin oluşturulmasında ve sonlandırılmasında emeğini, bilgisini ve desteğini her zaman hissettiğim, turizme bakış açımı farklılaştıran ve beni cesaretlendiren, tez danışmanım ve hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü Eröz'e;

İhtiyaç duyduğum her an yardımlarını esirgemeyen, bilgi birikimi ve güler yüzü ile hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Esin Cumhuri Yalçın'a teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca, anket formunun doldurulması aşamasında katkılarını sunan TAŞPAKON Bilim Kurulu Başkanı Sayın Yrd. Doç. Dr. Çağla Özer'e teşekkür ederim.

*“Herkesin istediği gibi yaşadığı uzak ülkenin özlemini duyuyorum”* der, Oğuz Atay Tutunamayanlar kitabında. Uzak bir ülkenin özlemini duymaktansa o ülkeyi yaratmaktır asıl olan. Turizmin, bu fikri oluşturmasına katkı sağlaması temennisiyle...

Ünal Gürsel

Mart, 2017

Kırklareli

## İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
TABLOLAR.....	xiii
ŞEKİLLER.....	xvi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	3
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı .....	3
1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar .....	6
1.2.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	6
1.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	7
1.2.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	8
1.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	9
1.2.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	10
1.2.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı .....	11
1.2.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	12
1.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı .....	12
1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler .....	16

1.3.1. Kişisel Faktörler .....	16
1.3.1.1. Yaş .....	16
1.3.1.2. Eğitim .....	17
1.3.1.3. Çalışma Süresi .....	17
1.3.1.4. Cinsiyet .....	17
1.3.2. Örgütsel Faktörler .....	18
1.3.2.1. Yönetim ve Yönetim Tarzı .....	18
1.3.2.2. Ücret Düzeyi .....	18
1.3.2.3. İletişim .....	19
1.3.2.4. Ödüller .....	19
1.3.2.5. Örgüt Kültürü .....	19
1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler .....	20
1.3.3.1. Profesyonellik .....	20
1.3.3.2. Alternatif İş İmkânları .....	20
1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları .....	20
1.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	21
1.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	21
1.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	22
1.5. Turizm Alanında Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Literatür Araştırmaları .....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>YENİLİK YÖNETİMİ.....</b>	<b>27</b>
2.1. Yenilik Kavramı .....	27
2.2. Yeniliğe Yakın Kavramların Tanımlanması .....	29
2.2.1. Girişimcilik .....	29
2.2.2. İcat .....	30
2.2.3. Yaratıcılık .....	30
2.2.4. Teknoloji .....	30
2.3. Yenilik Türleri .....	31
2.3.1. Ürün Yeniliği .....	31
2.3.2. Süreç Yeniliği .....	31



2.3.3. Organizasyonel Yenilik .....	32
2.3.4. Pazarlama Yeniliği .....	32
2.3.5. Hizmet Yeniliği .....	33
2.3.6. Radikal Yenilik.....	33
2.4. Yenilik Kaynakları .....	34
2.4.1. İşletme İçi Kaynaklar .....	35
2.4.2. İşletme Dışı Kaynaklar .....	36
2.5. Yenilik Yönetim Süreci .....	38
2.5.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması ve Yeni Fikirler Üretme .....	38
2.5.2. Geliştirme .....	40
2.5.3. Üretme ve Ticarileştirme .....	40
2.6. Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Faktörler .....	41
2.6.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü .....	41
2.6.2. Liderlik .....	42
2.6.3. Vizyon .....	44
2.6.4. İnsan Kaynakları.....	45
2.7. Yeniliğin Önündeki Engeller.....	46
2.8. Yiyecek İçecek Sektöründe Yenilik İle İlgili Yapılan Uygulamalar .....	49
2.9. Turizm Alanında Yenilik İle İlgili Yapılan Literatür Araştırmaları .....	60

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ:

<b>MUTFAK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....</b>	<b>65</b>
3.1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi .....	65
3.2. Araştırmanın Yöntemi .....	66
3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	66
3.2.2. Ölçeğin Geliştirilerek Soru Cetvelinin Hazırlanması.....	67
3.3. Araştırma Anakütlesi (Evren) Ve Örneklemi.....	74
3.4. Verilerin Analizi .....	76
3.4.1. Demografik Bulgular .....	76

3.4.2. İşletmeler İle İlgili Bulgular .....	81
3.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	82
3.4.3.1. Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler....	83
3.4.3.2. Devam Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	84
3.4.3.3. Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ....	84
3.4.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
3.4.4. Yenilik Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
3.4.4.1. İşletmenin Yenilik Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
3.4.4.2. İşletmenin Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
3.4.4.3. Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	89
3.4.4.4. Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	90
3.4.4.5. Çalışanların Yenilik İsteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
3.4.4.6. Yenilik Desteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
3.4.4.7. Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	92
3.4.5. Analize Uygunluk Testleri .....	93
3.4.6.Örgütsel Bağlılık İle Değişkenler Arasındaki Analizler ....	100
3.4.7. Yenilik Yönetimi İle Değişkenler Arasındaki Analizler ...	111
3.4.8. Hipotezlerin Araştırılması .....	125
<b>SONUÇ.....</b>	<b>131</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>143</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>161</b>
EK 1. ANKET FORMU .....	161

EK 2. ANKET İZİN DİLEKÇESİ.....	165
EK 3. ANKET ONAY FORMU .....	166



## KISALTMALAR

<b>OECD</b>	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknoloji Araştırma Kurumu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>çev</b>	: Çeviren
<b>Eurostat</b>	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
<b>Kom</b>	: Komisyon
<b>Ar-Ge</b>	: Araştırma Geliştirme
<b>NASA</b>	: Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi
<b>TAŞPAKON</b>	: Tüm Aşçılar ve Pastacılar Konfederasyonu

## TABLULAR

<b>Tablo 1.</b> Üç Bağlılık Türü.....	15
<b>Tablo 2.</b> Açıklanan Toplam Varyans Tablosu .....	71
<b>Tablo 3.</b> Faktör Analizi Tablosu .....	72
<b>Tablo 4.</b> Faktör Analizi Sonuç Tablosu .....	73
<b>Tablo 5.</b> Nicel Araştırma Yöntemlerinde Örneklem Büyüklüğü.....	75
<b>Tablo 6.</b> Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
<b>Tablo 7.</b> Devam Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	84
<b>Tablo 8.</b> Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
<b>Tablo 10.</b> İşletmenin Yenilik Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
<b>Tablo 11.</b> İşletmenin Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	88
<b>Tablo 12.</b> Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ....	89
<b>Tablo 13.</b> Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	90
<b>Tablo 14.</b> Çalışanların Yenilik İsteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	91
<b>Tablo 15.</b> Yenilik Desteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	92
<b>Tablo 16.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	93
<b>Tablo 17.</b> Verilerin Normallik Testi Sonuçları.....	95
<b>Tablo 18.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	100
<b>Tablo 19.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	101
<b>Tablo 20.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	102

<b>Tablo 21.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletme Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	103
<b>Tablo 22.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmenin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	104
<b>Tablo 23.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	106
<b>Tablo 24.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	107
<b>Tablo 25.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	108
<b>Tablo 26.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	109
<b>Tablo 27.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	110
<b>Tablo 28.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	111
<b>Tablo 29.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	112
<b>Tablo 30.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	113
<b>Tablo 31.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	114
<b>Tablo 32.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Sahipliği Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	115
<b>Tablo 33.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	117
<b>Tablo 34.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	118
<b>Tablo 35.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	120
<b>Tablo 36.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	122

<b>Tablo 37.</b> Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması .....	124
<b>Tablo 38.</b> Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon.....	128
<b>Tablo 39.</b> Araştırma Hipotez Sonuçları .....	129



## ŞEKİLLER

Şekil 1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	7
Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım.....	13
Şekil 3. Yenilik Süreci .....	29
Şekil 4. Çalışanların Cinsiyet Oranına İlişkin Bulgular .....	76
Şekil 5. Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular .....	77
Şekil 6. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Bulgular .....	77
Şekil 7. Eğitim Durumu İle İlgili Bulgular .....	78
Şekil 8. Çalışanların Turizm Eğitimi İle İlgili Bulguları .....	78
Şekil 9. Turizm Eğitimi Alınan Kurumlar İle İlgili Bulgular .....	79
Şekil 10. Çalışanların İşletmedeki Pozisyonları İli İlgili Bulgular .....	80
Şekil 11. Sektörde Çalışma Süresi .....	80
Şekil 12. İşletmedeki Çalışma Süresi.....	81
Şekil 13. Çalışılan İşletme Türü.....	81
Şekil 14. İşletmenin Sahiplik Durumu .....	82
Şekil 15. Duygusal Bağlılık Normal Q-Q Grafiği.....	95
Şekil 16. Devam Bağlılığı Normal Q-Q Grafiği .....	96
Şekil 17. Normatif Bağlılık Normal Q-Q Grafiği .....	96
Şekil 18. İşletmenin Yenilik Performansı Normal Q-Q Grafiği .....	97
Şekil 19. İşletmenin Yenilik Yeteneği Normal Q-Q Grafiği .....	97
Şekil 20. Yenilikçi Örgüt Yapısı Normal Q-Q Grafiği .....	98
Şekil 21. Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı Normal Q - Q Grafiği.....	98
Şekil 22. Çalışanların Yenilik İsteği Normal Q-Q Grafiği.....	99
Şekil 23. Yenilik Desteği Normal Q-Q Grafiği.....	99





## GİRİŞ

İşletmeler artan rekabet koşulları ile başa çıkabilmek ve verimli bir şekilde işletme amaçlarına ulaşabilmek için insan kaynaklarının önemini kavramaya başlamışlardır. Buna bağlı olarak işletmeler, mevcut çalışanlarını örgüt içinde tutmaya çalışmakta ve piyasa içinde örgütün etkinliğinin artırılmasında örgütsel bağlılığı bir etken olarak görmektedirler. Çünkü örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, çalıştıkları örgütün amaç ve hedeflerini özümsemekte, örgüt için özverili olarak çalışmaya istek duymaktadırlar. Yiyecek ve içecek işletmelerinde kaliteyi belirleyen en önemli faktörlerden biri işgörendir. İşgörenlerin örgüte bağlılıkları, örgütün kalitesinin devamlılığını ve rekabet üstünlüğünü sağlayacaktır.

Günümüzde ülke ekonomileri içersinde hizmet sektörünün hızla geliştiği gözlenmektedir. Ekonomik gelişmelere paralel olarak insanların en önemli ihtiyacı olan yemek yeme alışkanlıkları da değişmekte ve ev dışında yemek tüketimi artmaktadır. Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. İşletme amaçlarından en önemlilerinden birisi olan kar edebilmek ve piyasa içinde kalıcı olabilmek için kendilerini yenilemek ve yenilik çalışmaları yapmak zorundadır. Bu yenilik çalışmalarını yapacak olan işletmelerde çalışan işgörenlerdir. İşgörenlerin motivasyonlarının yüksek olması, yenilik çalışmalarını daha fazla benimseyeceği veya katılımının yüksek olacağı düşünülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan mutfak personelinin örgütsel bağlılık düzeylerini ve yenilik yönetimi ile arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan tez çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağlılık kavramlarına, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına, örgütsel bağlılığa etki eden iç ve dış faktörlere yer verilmiş, örgütsel bağlılığın sonuçları ortaya konularak bu alanda yapılan çalışmalar örnek gösterilmiştir.

İkinci bölümde yenilik ve yeniliğe yakın kavramlara, yenilik türlerine ve yenilik kaynaklarına yer verilmiş, yenilik yönetimi süreci, yenilik yönetiminde etkili olan etkenlere ve yeniliğin önündeki engellere değinilmiştir. Ayrıca bu bölümde, turizm alanında yapılan yenilik araştırmaları ve yiyecek içecek sektöründe yenilik ile ilgili uygulamalar incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise, yiyecek içecek sektöründe çalışan mutfak personelinin örgütsel bağlılık düzeyini ortaya koymak ve yenilik yönetimi ile ilişkisini belirlemek amacıyla sivil toplum kuruluşuna üye işğönlere yaptığımız araştırmanın sonuçlarına yer verilerek öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, literatürde geçen örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımlar, örgütsel bağlılığa etki eden kişisel ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları açıklanmaktadır.

### 1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Yunancada organon (organ) kelimesinden türetilmiş olan örgüt kavramı, “bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi, düzen veya yapı” şeklinde ifade edilebilir (Şimşek, 2010, s. 1).

Farklı bir tanımla ise örgütler, “bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır” (Eren, 2012, s. 1).

Güney ise örgütleri; “toplumun ihtiyaçlarını karşılamak, yaşamını devam ettirmek ve kar elde etmek gibi temel amaçlar üzerine kurulmuş olan yapılar” şeklinde tanımlamaktadır (Güney, 2011, s. 275).

Örgütler hangi amaçlarla kurulmuş olurlarsa olsunlar, amaçlarına hizmet edecek olan en önemli üretim unsuru emek, diğer bir ifadeyle insan kaynakları ya da işgücüdür. Bir işletme sermaye, teknoloji ve hammadde gibi üretim unsurlarına en üst seviyede sahip olabilir. Ancak, bu üretim unsurlarını en verimli şekilde kullanacak insan kaynaklarına sahip değilse problemle karşı karşıyadır. İşletmenin, kalifiye olmakla birlikte çalıştığı örgüte yeterli düzeyde bağlı olmayan ve motive edilmemiş insan kaynağına sahip olması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde problem çıkmasına sebep olacaktır (Güney, 2011, s. 275).

Bütün insanlarda sevdiği işletme ve kişilere karşı onu sevme, benimseme ve bağlılık güdüsü gibi duygular oluşmaktadır. Bu duygular

yöneticiler tarafından geliştirilmediği takdirde, iş görenlerin çalışma performansları düşmekte, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlar artmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütü benimsemeyi, örgütsel amaçlara ve hedeflere inanmayı, kültürünü kabul etmeyi ve kendisini çalıştığı örgütün bir parçası olarak görmeyi gerektirir (Eren, 2012, s. 554).

Örgütsel bağlılık kavramı konusunda pek çok çalışma ve araştırma olmasına rağmen, tüm disiplinleri kapsayacak yalın bir tanımlama yapılamamıştır. Literatür incelendiğinde sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinleri çalışan araştırmacıların kendi uzmanlık alanlarını temel alması, farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Uygur, 2009, s. 12, Kılıç ve Öztürk, 2010, s. 986, Güney, 2011, s. 277, Doğan, 2013, s. 66).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır;

- Kişinin örgütte çalıştığı sürede harcadığı emek, çaba, zaman, sahip olduğu statü ve para gibi unsurları ayrılması durumunda kaybedeceği bunun yanı sıra yaptıklarının boşa gideceği endişesinden kaynaklanan bağlılıktır (Becker, 1960, s. 36).
- İşgörenin, işleri yapması için gerekli olan emek, zaman ve örgüte olan bağlılığını istenilen düzeyde vermek için gösterdiği gayrettir (Kanter, 1968, s. 500).
- Örgütsel hedefleri ve çıkarları karşılayacak biçimde hareket etmek için özümsemiş normatif baskıların bütünüdür (Wiener, 1982, s. 421).
- İşgörenin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine olan inancını içine alan, örgüt ile işgören arasındaki psikolojik bağlıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986, s. 486).

- Örgütsel bağlılık, işgörenin örgütün değerlerine olan inancını, sadakatini ve işe ilgisini de içerdiği düşünülen psikolojik bir bağlılıktır (O'Reilly, 1989, s. 17).
- Çalışanın örgütten gönüllü ayrılma olasılığını azaltan örgüt ile çalışan arasındaki psikolojik bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1996, s. 252).
- İşgörenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığıdır (Balay, 2000, s. 18).
- Örgütsel amaç ve değerlerin işgören tarafından tanınma ve kabullenme düzeyleri ile bu amaç ve değerlerin başarılmasına yönelik çaba sarf etme isteğidir (Gallie, Felstead ve Green, 2001, s. 1085-1086).
- İşgörenin çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Çöl, 2004, s. 31).
- İşgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005, s. 128).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliklerini olumlu ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini olumsuz yönde etkileyen önemli bir unsur olarak görülmektedir (Yalçın ve İplik, 2007, s. 484).
- Örgütsel bağlılık bir çalışanın örgüte girmesi ve psikolojik olarak kendisini örgütün bir elemanı olarak hissetmesi ile başlar (Izgar, 2008, s. 319).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların, örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini, kendi amaç ve hedefleri ile özdeşleştirmesini, örgüte sağladığı faydalar ile aldığı ödüller arasındaki eşitliği hissetmesini örgütün başarısı ve etkinliği için tüm gücüyle çalışmasını ve kendi yararına olacağını düşündüğü durumlarda bile duygusal ve ahlaki değerlerini göz önüne alarak örgütünü bırakmamasını ifade etmektedir (Perçin ve Özkul, 2009, s. 23).

- Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte yönelik hisleri ve tutumlarıdır (Güney, 2011, s. 277).

Farklı dönemlerde farklı araştırmacılar tarafından tanımlanan kavram, farklı boyutları ile ele alınmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili birçok tanım olmasına karşın büyük çoğunluğunda “bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesi, amaç ve değerleri benimsemesi, örgütsel amaçlara yönelik çaba göstermesi ile örgütle olan bağına ilişkinin kuvveti” gibi ögelere yer verilmektedir (Diker, 2014, s. 10).

Yapılan literatür taraması ile genel olarak örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen işgörenin, kişisel çıkarlarını da göz önünde bulundurarak örgütüne karşı hissettiği sadakat olarak ifade edilebilir.

## **1.2. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar**

Örgütsel bağlılığa ilişkin olarak genel kabul görmüş bir bakış biçimi mümkün olmayıp, konu hakkında değişik yazarlar tarafından bazı yaklaşımlar ortaya konmuştur. Aşağıda bu yaklaşımlar açıklanacaktır.

### **1.2.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı; “işgörenin, işleri yapması için gerekli olan emek, zaman ve örgüte olan bağlılığını istenilen düzeyde vermek için gösterdiği gayret” olarak tanımlamaktadır. Kanter, işgörenlerin örgütün amaçlarına ulaşmanın yanı sıra kendi beklentilerini karşılamak için de örgüt içerisinde sosyal ilişkiler kuracağını, kurdukları ilişkiler sonucunda kişiliklerine uygun davranışlar sergileyeceklerini öne sürmektedir (Kanter, 1968, s. 500).

Kanter (1968), farklı bağlılık türlerinin örgütlerin işgörenden farklı beklentilerinin sonucunda ortaya çıktığını savunmuş ve üç bağlılık türü belirlemiştir (Güney, 2011, s. 285).

*Devam bağlılığı*, örgütün yaşamını devam ettirmesi için işgörenin kendisini adanmışlığını ifade eder. İşgörenler, bir örgüte dahil olmak ve orda kalmak adına özveride buldukları zaman, örgütün yaşamını devam ettirmesine daha güçlü bir şekilde ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar ayrılmanın

getireceği yüksek maliyet, ayrılmayı güçleştirecek özverilerde bulunmaları ve kişisel yatırımlar yapmaları nedeniyle örgütlerine bağlılıklarını devam ettirirler.

*Birleşme bağlılığı*, işgörenin önceki sosyal bağlarından feragat etme veya örgüt içindeki grup birliğini arttıran törenlere katılma ile örgüt içi ilişkilerinin güçlendiğini ifade eder. Bu gibi çabaların grup üyeleri arasındaki dayanışmayı güçlendirerek kenetlenme bağı oluşturduğunu belirtir.

*Kontrol bağlılığı*, işgörenin davranışını arzu edilen yönde şekillendirmeye yarayan örgütsel normlara uyum göstermesini ifade etmektedir. İşgörenin, örgütün kuralları ve değerlerinin olumlu davranışlara yönelten önemli bir rehber olduğuna inanılan düşüncenin gelişmesi sonucu oluşan bir bağlılıktır. Bu bağlılıkta işgören önceki kurallarını ve değerlerini reddedip örgütün kuralları ve değerlerine göre kendi düşüncelerinin yeniden belirlenmesinden kaynaklandığını düşünür.

Kanter, bu üç bağlılık türünün aralarında ilişki olduğunu savunmuştur. Örgütler bağlılığı geliştirmek için bu üç yaklaşımı aynı anda kullanmalıdırlar. Bu üç bağlılık boyutundan her biri bireyin örgüte karşı olan bağlılıklarını artırma açısından, diğerlerini güçlendirmektedir (Güney, 2011, s. 85).

### **1.2.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Etzioni (1975) çalışmasında örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüte bağlılığı olarak üçe ayırmış ve bunları “negatif-yabancılaştırıcı”, “nötr-hesapçı”, “pozitif-moral bağlılık” olarak isimlendirmiştir (Balay, 2000, s. 19).

Şekil 1'e göre en uçta yabancılaştırıcı (negatif), ortada hesapçı (nötr) ve en uçta moral (pozitif) bağlılığı bulunmaktadır (Perçin ve Özkul,2009,s. 29).



**Şekil 1.** Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

**Kaynak:** (Perçin ve Özkul, 2009, s. 29)



Buna göre;

*Yabancılaştırıcı bağlılık*, işgören örgütü cezalandırıcı veya zararlı olarak düşündüğü zaman meydana gelmektedir. Bu bağlılıkta işgören, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymamasına rağmen, örgütte kalmaya zorlanmaktadır.

*Hesapçı bağlılık*, işgörenler bağlılık düzeylerini güdülerini tatmin edecek biçimde ayarlayabilirler. İşgörenin kendisine verilecek iş ile bu işe karşılık verilecek ücrete dayalı olarak uygun ölçüde bir bağlılık ortaya koymaktadır.

*Moral bağlılık*, işgörenlerin örgütteki mevcut olan koşulları ve değerleri benimsediği ve örgüte bağlılığı ücretteki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılıkta işgören, örgütün amaçlarını ve işini değerli bulmakta bu nedenle örgütte kalmaya devam etmektedir.

Penley ve Gould (1988), Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeline yönelik olarak bazı eleştiriler de bulunmaktadır. Etzioni'nin modelinin alinyazında fazla önemsenmediğini, modelin bazı noktalarının anlaşılmadığını ve karmaşıklık olduğunu, ancak modelin örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması açısından önemli bir çalışma olduğunu ifade etmişlerdir.

### ***1.2.3. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Wiener (1982) örgütsel bağlılığı, işgörenin örgüt içindeki davranışını açıklayan araçsal yaklaşımdan ayrılan, normatif güdüleme süreci olarak tanımlamış; araçsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere iki grupta incelemiştir (Balay, 2000, s. 20).

*Araçsal bağlılık (araçsal güdüleme)*; hesapçı, faydacı, kendi ilgi ve çıkarlarını düşünen olmayı ifade etmektedir. Bu bağlılıkta, işgörenlerin davranışları daha çok bireysel bir özellik taşımakta ve araçsal güdüleyiciler kişisel çıkarlara yönelik olarak oluşmaktadır. Araçsal bağlılığı oluşturan inançlar, özümsemiş baskılar yaratmak suretiyle kişinin, kurumun amaç ve çıkarlarına uygun şekilde davranış geliştirmesini sağlamaktadır. Araçsal

güdeleyici eylemlerle, normatif güdeleyici eylemlerin ilgi alanları farklılık göstermektedir. Araçsal güdeleyici eylemler bireyin kendisi ile ilgiliyken, normatif güdeleyici eylemler örgütle ilgilidir (Güllüoğlu, 2011, s. 66).

*Normatif bağlılık (moral bağlılık)*, örgütsel değer veya moral ile gerçekleşen bağlılıktır. Normatif bağlılıkta işgören, örgüte ahlaki değerlerinden dolayı bağlıdır ve bundan dolayı örgütün devamlılığı için çaba göstermektedir. Wiener (1982) normatif bağlılığı, bireyin ahlaki olarak baskı altında olması ve bundan dolayı kurumun amaçları için bağlılık göstermesi olarak tanımlamıştır (Balay, 2000, s. 20, Güllüoğlu, 2011, s. 67).

#### **1.2.4. O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, “işgörenin işine sarılma duygusu, sadakati ve örgütün değerlerine olan inancını içine alan, örgüt ile işgören arasındaki psikolojik bağ” şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir anlatımla, işgörenlerin örgütsel yapıyı içselleştirmesini yansıtmaktadır. Bu bağlamda işgörenin örgüte bağlılığı üç aşamada incelenmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986 s. 498, Bakan, 2011, s. 85, Güney, 2011, s. 284, Balay, 2000, s. 22, Perçin ve Özkul, 2009, s. 32).

*Uyum bağlılığı*, bu bağlılıkta işgörenlerin tutum ve davranışları belli dış ödüllere ulaşmaktır. İşgörenler, tutum ve davranışlarını belirli ödülleri elde etme ve cezalardan kurtulma temeline dayandırmaktadır.

*Özdeşleşme bağlılığı*, işgörenin iş ortamında arkadaşlarıyla doyumluk verici bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi sürdürebilmek için gerekli davranışlarda bulunmasıdır. İşgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma isteğine dayanır. Böylece, işgören bir grubun üyesi olmaktan dolayı mutluluk duyar.

*İçselleştirme bağlılığı*, işgörenler ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucu ortaya çıkmaktadır. İşgören tutum ve davranışları, örgütün ve grup içindeki diğer insanların amaç ve değer sistemiyle, uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir. Bu durumda, işgören örgüt yararına fazladan zaman ve emek harcar.

### ***1.2.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı***

Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin (1961) modelindeki yaklaşım boyutlarını ele alarak örgütsel bağlılığın ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç boyutlu olduğunu ileri sürmektedir (Penley ve Gould, 1988, s. 45).

*Ahlaki bağlılık*, işgörenin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek onlarla özdeşleşmesi ve bunun bir sonucu olarak kendisini örgüte adanması, örgütün devamı için sorumluluk yüklenmesi ve örgütü gönüllü olarak desteklemesidir. İşgören örgütün amaçlarını ve hedeflerini özümlediğinden dolayı, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşması için fazladan emek sarf etmeyi, kendisine tanımlanan görevleri severek ve isteyerek yapmayı kendisi açısından sorumluluk olarak kabul etmektedir. Bu bakımdan ahlaki bağımlılık, örgüt ile işgören arasında gerçekleşen duygusal bir bağlılıktır (Bakan, 2011, s. 89).

*Çıkarıcı bağlılık*, işgörenin örgütsel amaç ve hedeflere ulaşması için harcadığı emek, zaman, bilgi ve tecrübe gibi katkılar karşılığında örgütten sağlayacağı ödüller ve teşviklere bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür. İşgören, maddi ve manevi getiriler karşılığında örgüte bağlı olmayı bir araç olarak görmektedir (Bakan, 2011, s. 89) .

*Yabancılaştırıcı bağlılık*, işgörenlerin ahlaki ve çıkarıcı bağlılıkları ile birlikte alternatif iş imkânlarının olmadığı algısına sahip olmasının sonucu olarak ortaya çıkan bağlılıktır (Bakan, 2011, s. 90). İşgören, örgütteki ödüllendirme anlayışını beğenmediği zaman farklı iş imkânları arayacak ve herhangi bir sonuca ulaşamadığında mevcut örgüte zorunlu olarak bağlı kalacaktır. Gerek örgütün iç çevresi gerekse dış çevresi üzerinde etkisi olmadığını düşünen işgörenin örgüte bağlanma gereksinimi duyması sonucunda oluşan bağlılık türü yabancılaştırıcı bağlılıktır (Tekin, 2002, 34).

### **1.2.6. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı**

Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımına göre, kişi örgüt içinde sergilediği davranışlarını haklı çıkarmak ve tutarlılık göstermek için işgörenin işletmede çalıştığı süre içinde harcadığı emek, zaman, bilgi, statü, maddi ve manevi olmayan kazanımlar üzerine bahse girerek, tutarlı davranışlarını artıracaklarını savunmaktadır. İşgören, örgütün amaç ve hedefleriyle kendini özdeşleştirdiği için değil, kendi amaç ve hedeflerine ulaşmak istediği için tutarlı davranışlarına devam etme ihtiyacı duyar (Uyguç ve Çımrın, 2004, s. 92, Bakan, 2011, s. 93, Becker, 1960, s. 33).

Bu yaklaşıma göre işgören, çalıştığı örgüte duygusal yönden herhangi bir bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı durumda kaybedeceği kazanımlarını düşünmekte ve bunları kaybedeceği için örgüte bağlanarak çalışmaya devam etmektedir (Chone ve Lowenberg, 1990, s. 1021). Yani yan bahis yaklaşımına göre, bağlılık gösteren işgörenler bağlılıklarını belli belirsiz veya tamamen gizli menfaatleri olduğu için göstermektedirler (Cohen, 2007, s. 338).

İşgörenin bilinci dışında gelişen ve bağlılığa neden olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Becker, 1960, s. 36);

*Genel kültürel beklentiler*, toplumun kişiden beklediği beklentilerdir. Kişinin işini sık değiştirmesi onu güvenilir olmayan bir birey olarak göstereceğinden dolayı, birey güvenilir olduğunu ispatlamak için daha iyi iş imkânını kabul etmeyerek işine devam etmesi toplumun beklentisidir.

*Örgütle ilgili bürokratik düzenlemeler*, örgütün kişiye sağladığı hakları kaybetmekten korkmasıdır. Kişinin çalıştığı sürede elde ettiği maddi ve manevi kazanımları elden kaçırmamak için örgütte çalışmaya devam etmesidir.

*Sosyal pozisyona uyum*, kişinin içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yapmaya alıştığından dolayı herhangi bir başka role girmek, sosyal saygınlığını kaybetmemek ve uyum süreci zorluklarını yaşamamak için rol değişikliğine gitmek istememesidir.

*Sosyal etkileşimler*, kişinin kendisini örgüt içinde çalışan birisi olarak göstermesi ve bu değerlere uyumlu görünebilmek için, elde ettiği kazanımların yeterli olduğunu düşünmemesine rağmen verimli çalışma davranışını göstermesidir.

### **1.2.7. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına ve tutumlarına bağlanması olarak ele alınır. Kişi daha önce yaptığı davranışlara bağlanarak bu davranışlara uygun davranışlar geliştirmektedir. İşgörenin örgütten ayrılma gücü ve becerisi üzerindeki algılanan sınırlılıklar ile kişiyi örgüte bağlı hale getiren yöntemden kaynaklanmaktadır (Balay, 2000, s. 25, Bakan, 2011, s. 96). Örneğin sayılarla uğraşmayı sevmeyen bir muhasebecinin, iş alternatiflerinin olmadığı bir ortamda sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutum ve davranışlarını değiştirerek tutum ve davranışları arasında uyum yakalamaya çalışması.

Salancik'e göre bağlılık, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Davranışın görünürlük, değişmezlik ve isteğe bağlı oluş özelliği kişiyi davranışlarına bağımlı kılar. Bu üç özellik kişiyi davranışlarına daha çok ve daha az bağımlı olmasını sağlayabilir. Kişi davranışlarının değerli ve kayda değer olduğuna inanır ve inancı gereği bu davranışlarını tekrarlar (Cengiz, 2001, s. 40).

### **1.2.8. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı**

Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı, "işgörenlerin örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir süreç" olarak tanımlamışlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üçe ayırarak incelemişlerdir. Allen ve Meyer'in geliştirdiği sınıflandırma şekli, günümüzde de güvenilirliğini korumakta ve bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda en önemli kaynak olarak alınmaktadır.

*Duygusal bağlılık*, işgörenlerin örgüte duygusal açıdan bağlı olmalarını yani örgütle özdeşleşmelerini ifade etmektedir (Güney, 2011, s. 289). İşgörenin çalıştığı örgütle arasındaki ilişkiye yönelik tutum ve yargıları,

onun bazı davranışlarda bulunmasına veya bu davranışları yapmak için istekli olmasına bağlıdır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsızlık yapıp yapmama ve örgüt yararına emek harcıyıp harcamama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Porter ve öte.,1974, s. 605). Duygusal bağlılık özerklik, adalet ve örgütsel destek gibi olumlu iş tecrübeleri sonucu gelişmekte ve bu bağı hisseden işgörenlerin çalışma verimliliğini yükselttikleri görülmektedir (Wasti, 2012, s. 23). Duygusal bağlılık, işgörenin fikirlerinin örgütle aynı olması veya örgütün amaçlarıyla işgörenin amaçlarının aynı doğrultuda bütünleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. İşgörenler çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini paylaşması ve bu amaç ve değerlerle bütünleşmesinin sonucu olarak örgüte duygusal bir bağ ile bağlanırlar (Varoğlu, 1993, s. 8). İşgören örgütün amaçlarına katıldığı için onunla kendini özdeşleştirir ve bunun sonuçlarını önceden kabul ettiği için her türlü özveriyi yapmaya hazır bir örgütsel bağlılık duygusu geliştirir. Duygusal bağlılıkta, araştırmacılar genellikle, işgören bağlılığının gelişimine katkı sağlayan şartların örgüt şartları ile örtüşmesine ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanmaktadır. Bu bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerine bakmakta, bireysel ve örgütsel amaç ve hedeflerin örtüşmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 62).

Duygusal bağlılık süreci Şekil 2'deki gibi özetlenebilir.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım

**Kaynak:** (Meyer ve Allen, 1991, s. 63)

Şekil 2'deki oklar bağlılığın neden sonuç arasındaki ilişkiyi gösterirken; kesik çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren belirleyici özellikteki değişkenleri göstermektedir. İşgörenin içinde bulunduğu şartlar, ruhsal halini değiştirmekte ve bu da işgören davranışının tekrarlayan bir durum

haline gelmesine neden olmaktadır. Sonuç olarak, işgören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 40).

*Devam bağlılığı*, işgörenin farklı şekilde davranmasının getireceği maliyeti düşünerek tutarlı davranışlar göstermesi ve örgüt üyeliğine devam etmesidir. İşgörenin örgütten ayrılmasının yüksek maliyetler getireceğini düşünerek örgütte kalmaya kendini zorunlu hissetmesi olarak ifade edilebilir. Bu maliyetler, örgütte çalışmanın uzunluğuna bağlı olarak elde edilen kazanımlar ve iş olanaklarının azlığıdır. İşgören iş imkânlarının az olduğu fikrine kapıldığında örgüte olan bağlılığı daha yüksek seviyede olacaktır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Devam bağlılığının iki temel belirleyeni bulunmaktadır. Bunlar, yan bahisler ve iş alternatiflerinin azlığıdır. Yan bahisler zaman, para ve çaba olarak işgören tarafından yapılan yatırımlar ile ayrılmanın maliyetini arttıracak tüm unsurları kapsamaktadır. İş alternatifleri, işgörenin çalıştığı örgüt dışında elde edeceği alternatif istihdam olanaklarını ifade eder. İşgörenlerin kendileri için uygun iş seçeneklerinin az olduğuna inanmaları durumunda, yüksek seviyede devam bağlılığı gösterecektir (Güney, 2011, s. 290, Bakan, 2011, s. 99).

İşgören, işten ayrılma maliyetine göre yüksek bir ödül alıyorsa örgüte bağlılığı yüksek olmaktadır. (Güney, 2011, s. 289). İşgörenin, kıdemi ve yararlanmaları, örgütten ayrılmanın maliyetini artırıyorsa o kişi örgüte bağlanır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet açısından incelemektedir (Balay, 2000, s. 22).

*Normatif bağlılık*, işgörenler örgüte karşı mecburiyetleri ve sorumlulukları olduğunu inanarak örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler. Örgüt tarafından işgörene yapılan yatırımlar ve bireysel harcamalar işgörenin kendisini çalıştığı örgüte karşı borçluluk hissetmesine sebep olmaktadır. Bu durum işgörenin örgütte kalma konusunda zorlamakta ve işgöreni ahlaki olarak çalıştığı örgüte bağlamaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 72).

Bu bağlılık durumunda işgörenler, ahlaki değerlere önem vererek davranırlar (Güney, 2011, s. 289). Normatif bağlılık, işgörenin kişisel

çıkarları için bağlılık hissetmeleri değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için belirli davranış eylemleri göstermelerine yardım eder (Balay, 2000, s. 22).

Aşağıda Tablo 1’de ki sol tarafta bulunan sütunda arkadaşlık, çalışma ortamı veya çalışırken duyulan mutluluk veya şirketin kültürü, duygusal bağlılığı açıklamaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip işgörenler örgütte kendi istedikleri için kalmayı tercih ederek, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirirler. Ortadaki sütunda, işgörenin genellikle maliyet

**Tablo 1.** Üç Bağlılık Türü

<b>Duygusal Bağlılık (Duygu Temelli)</b>	<b>Devam Bağlılığı (Maliyet Temelli)</b>	<b>Normatif Bağlılık (Zorunluluk ve Vicdan Temelli)</b>
En iyi arkadaşlarım benimle aynı ofiste çalışıyor. Ayrılsam onları özlerim.	Yakında işyerinde yükselme alacağım. Yeni şirkette bu hızla yükselilebilir miyim?	Patronum bana çok zaman ayırdı, mentorluk yaptı, eğitti yükselmenin yollarını gösterdi.
Çalıştığım işyerinin atmosferini seviyorum. Komik ve rahatlatıcı.	Aldığım ücretle iyi bir ev aldım. Gideceğim yeni işte bunu yapabilir miyim? Orada yaşam pahalı.	Çalıştığım örgüt bana bir başlangıç için fırsat verdi. Başkaları beni yetersiz bulurken onlar bana iş verdi.
Yaptığım işin sorumluluğu çok ödüllendirici, her gün işe gelmekten zevk alıyorum.	Buradaki okul sistemi güzel, çocuklarım için iyi, ayrıca eşimin iyi bir işi var, burada yaşlanmayı düşünüyorum.	Patronum benim başımın derde girmesine birkaç kere engelledi ve bana yardımcı oldu. Şimdi onu terk edemem.
İşyerimde istediğim için kalıyorum.	Kalıyorum, çünkü ihtiyacım var.	Patronuma borçluyum ve bu nedenle kalmak istiyorum.

**Kaynak:** Colquitt, vd.’lerinden aktaran (Özkalp ve Kırel, 2013, s. 666)

veya finansal sebeplerle örgütte kalmayı anlatmaktadır. Devamlılık bağlılığın temelini işgörenin aldığı ücret, gelir, örgüt içindeki yükselme durumu ve ailenin o çevrede yaşama isteği gibi nedenler işgörenin örgüt içinde maliyet temelli bağlılığının sebepleri olabilmektedir. Sağ tarafta bulunan sütunda ise, yükümlülük veya zorunlulukla ortaya çıkan normatif



bağlılığı açıklamaktadır. Örgüt yönetimdeki kişilerin işgörenin yetişmesi için harcadığı emek, verdiği iş fırsatları, minnet borcu ve çevreye duyulan yükümlülükler normatif bağlılığın oluşmasına neden olabilmektedir

### **1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Farklı dönemlerde yapılan araştırmalar çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğunu ortaya koymaktadır. Bu alandaki çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen etmenlerin çok farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Farklı dönemlerde yapılan bu sınıflandırmalar ortak bir takım özelliklere sahip olup, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler olarak isimlendirilmektedir. Ancak, tüm araştırmalar incelendiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında aynı faktörlerin etkili olduğunu söylenemez. Farklı örgütlerde, farklı işgörenler ile yapılan çalışmalarda birbiriyle çelişen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu kısımda, örgütsel bağlılığa etki eden etmenler kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler adı altında incelenecektir (Köse O. , 2014, s. 70).

#### **1.3.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin üst seviyede olduğu kabul edilmektedir. Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve hedeflerin kabulleniyor olması, örgütte uzun seneler çalışılması açısından son derece önemlidir (Şencan, 2011, s. 13). Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu alanda yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Kişisel veya demografik özelliklerden yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve cinsiyet gibi demografik özellikler literatürde en fazla incelenen kişisel faktörler arasında bulunmaktadır (Bakan, 2011, s. 121).

##### **1.3.1.1. Yaş**

Angle ve Perry (1981), yaşın ilerlemesi ile işgörenin farklı iş bulma olasılığının azalmasından dolayı, işgörenin örgütlerine daha bağlı olacağını savunmuştur. Ayrıca, yaşın ilerlemesi ile birlikte işgörenin farklı eğitim alma imkânının azalmasıyla, örgütsel bağlılığın artacağını belirtmiştir.

Yaştaki artış, özellikle deneyim aranmadığı durumlarda işgörenin diğer örgütlerdeki çekiciliğini düşürürken, örgüt değiştirme arzusunu azaltmaktadır. Uzun yıllar aynı örgütte çalışan işgörenin kendine özgü tutumlar, iş arkadaşlıkları ve değerler geliştirmesi, yeni örgütünde bu süreci yaşamak istememesi işgörenin örgüte karşı bağlılığını geliştirir (Balay, 2000, s. 56).

#### **1.3.1.2. Eğitim**

Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin örgüte sağlayacağı katkının karşılığını bazı örgütler karşılayamayabilir. Eğitim seviyesi yüksek olan işgörenlerin, alternatif iş imkânları daha yüksektir. Bundan dolayı, bu bireylerin bir pozisyona veya örgüte mahkûm olma olasılığı düşüktür. Eğitim seviyesi düşük olan işgörenlerin ise, alternatif iş olanaklarının az olmasından dolayı örgütüne karşı bağlılık göstermesi mümkündür (Balay, 2000, s. 56).

#### **1.3.1.3. Çalışma Süresi**

İş hayatındaki belirsizlikler, kıdem tazminatı, mevki, çeşitli kazanımlar ve işgörenin örgütüne yapmış olduğu yatırımların çokluğu, işgöreni örgüte çıkar ilişkisiyle bağlayabilir. İşgörenin örgüt içindeki çalışma süresi arttıkça buna bağlı olarak yatırımları ve kazanımları da artmaktadır. Devam etme ile ayrılma tercihi işgörenin karar sürecini oluşturmaktadır. Örgütten ayrılmanın alternatif maliyeti, devam etmenin sonucunda getirdiği kazanımlardır. Çalışma süresi arttıkça kazanımlarında artacağı varsayımı ile ayrılmanın alternatif maliyetinin olacağı söylenebilir. Buna göre, çalışanların çalışma süreleri arttıkça örgütsel bağlılıkları da artmaktadır (Ertan, 2008, s. 60).

#### **1.3.1.4. Cinsiyet**

Cinsiyetle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, toplum içinde çalışan kadınların sayısının çoğalması beraber daha fazla yapılmaya başlanmıştır. Cinsiyet faktörü kapsamında, kadınlarla erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri hakkında farklı görüşler ortaya çıkmış ve

herhangi bir fikir birliği belirlenememiştir. Ancak, erkek işgörenden genellikle kadın işgörenden daha iyi şartlarda ve daha yüksek ücretle çalıştıkları için örgüte daha fazla bağlı oldukları ileri sürülmüştür (Yalçın ve İplik, 2005, s. 399).

Angle ve Perry (1981), yaptıkları araştırmada kadınların erkeklerden daha çok çalıştıkları, örgüte bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi, kadınların örgüt değiştirmeyi zor olarak görmeleri ve çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşnut olmadıklarıdır.

### ***1.3.2. Örgütsel Faktörler***

Bağlılığa etki eden faktörler arasında yer alan örgütsel faktörler konusunda literatürde birçok çalışma yapılmış ve farklı faktörler belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörlerden bir kısmı olan yönetim ve yönetim tarzı, ücret düzeyi, iletişim, ödülleri ve örgüt kültürü incelenecektir.

#### ***1.3.2.1. Yönetim ve Yönetim Tarzı***

İşgörenden sürekli olarak işi nasıl yapacağı şeklinde emirler veren ve onların kendi fikirlerini açıklamalarına izin vermeyen yönetim tarzında, örgütsel bağlılık zayıflarken, işlerin nasıl yapılacağı konusunda işgörenden daha fazla özgürlük veren ve onların kendi fikirlerini açıklamalarına imkân tanıyan yönetim tarzında örgütsel bağlılık olumlu yönde ilerleme göstermektedir (Bakan, 2011, s. 210).

#### ***1.3.2.2. Ücret Düzeyi***

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen en önemli unsurlardan biri ücret unsurudur. İnsanlar hayatlarını devam ettirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için belirli bir oranda ücrete ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışarak alacakları bu ücrette örgütlerde önemli bir güdüleme aracıdır. Ücret, insanları motive ederken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir etken olarak görülmektedir. Aynı zamanda, örgüt içinde üyeliğin devam ettirilmesi kararına önemli bir unsur olma özelliğine sahip olan ücret düzeyinin adaletli bir şekilde belirlenmesi de önemlidir (Ersoy, 2007, s. 87).

### **1.3.2.3. İletişim**

Örgütsel iletişim, hem yapılan işlerle ilgili geri dönüşü hem de örgütte gerçekleşen olaylar hakkında işgörenlere bilgi aktarması sebebiyle örgütsel bağlılığı artıran önemli bir faktördür. İşgörenler yaptığı işin neden ve niçin yapıldığını bilirlerse, iş ne kadar zor olursa olsun severek yaparlar. Ayrıca, örgütsel yapı ya da yapılan işlerle ilgili herhangi bir değişim söz konusu olduğunda işgören bundan nasıl etkileneceğini bilirse değişimi kabul etmesi daha kolay olur ve kendine önem verildiğini hissederek mutluluk duyar. Kendilerine değer verildiğini hisseden işgörenler örgütlerine daha çok bağlılık gösterirler (Güney, 2011, s. 282).

### **1.3.2.4. Ödüller**

Ödüllendirme, maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılır. Maddi ödüller ücret zammı, prim, kâr payı, tatil, sağlık ve emeklilik ödemeleri gibi değeri parayla ölçülebilen kıymetlerdir. Manevi ödüller takdir, teşekkür, plaket, terfi, yönetsel kararlara katılma gibi işgörenleri manevi olarak tatmin eden ödüllerden oluşmaktadır. Bir örgütün iyi bir ödüllendirme sistemi kurarak işgörenlerini ödüllendirmesi, yeni işgücünü işletmeye çektiği gibi örgüt içindeki işgörenlerin de işletmeye bağlanmalarına katkı sağlamaktadır. İşgörenlere, kendilerini geliştirme imkânı tanınması, işleri hakkında hizmet içi eğitim verilmesi, yeni becerilerin kazandırılması, ilerleme ve yükselme imkânları sunulması işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Usta ve Küçükaltan, 2012, s. 81).

### **1.3.2.5. Örgüt Kültürü**

Örgüt, kültürel yapısını tamamlamış ve kültürel yapısının getirmiş olduğu görevlerini yerine getirirse işgörenlerin örgüte bağlılığı yüksek olur. Örgüt kültürünün içinde bulunan kutlamalar, eğlenceler ve ödüllendirmeler zamanında yapılırsa, işgörenler memnun olmakta, bu durumda iş verimliliğinin artmasına, memnuniyet duyulmasına ve başarıya katkı sağlamasına yol açacaktır. Bunların yapıldığı örgütlere bağlılıkta o derece yüksek olur (Güney, 2011, s. 282).

### **1.3.3. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden bir diğeri örgüt dışı faktörlerdir. Bu kısımda örgüt dışı faktörler incelenecektir.

#### **1.3.3.1. Profesyonellik**

Profesyonellerin mesleklerine yapmış olduğu yatırımlar fazladır. Bundan dolayı profesyonellerin örgütten beklentileri ve kariyer hedefleri profesyonel olmayanlardan daha yüksektir. Örgütsel amaç ve profesyonel amaçlarının çatışmaması için profesyonel çalışanlara beceri ve deneyimlerini artırma olanakları sunulmalıdır. Bu aşamada, kariyer geliştirme programları olası bir çatışmayı önleyici rol alabilir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde beceri ve deneyime ilave edilecek her bir katkı örgütsel bağlılığın artırılmasında temel faktör olacaktır (Ersoy, 2007, s. 98).

#### **1.3.3.2. Alternatif İş İmkânları**

Alternatif iş olanaklarının bulunup bulunmadığı işgörenin örgüte karşı bağlılığını etkileyen faktörlerin biridir. Alternatif iş imkânlarının olması, örgüt içinde olumsuz düşüncelere sahip ve yaptığı işten mutlu olmayan işgörenlerin örgütten ayrılmasına sebep olmaktadır. Ancak, alternatif iş imkânlarının olmaması, işgörenin olumsuz düşünceleri olmasına rağmen örgütte kalmaya devam ettiği görülmektedir. Mutsuz olan ve hala buna rağmen örgütte kalmaya devam eden işgören, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmez veya örgütle bütünleşme sağlayamaz (Bakan, 2011, s. 210).

### **1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgüte bağlılığın sonuçları pozitif ya da negatif olabilmektedir. Örgütsel amaçlar ve hedefler kabul edilebilir olmadığında, işgörenlerin yüksek düzeydeki bağlılığı azalırken, amaçlar ve hedefler işgörenler tarafından makul ve kabul edilebilir olduğu zaman üst seviyede bir bağlılığın güçlü davranışlarla sonuçlanma olasılığı bulunmaktadır (Balay, 2000, s. 83) .

#### ***1.4.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık***

Düşük düzeyde örgütsel bağlılık durumunda işgören, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve davranışlardan yoksundur. Ancak, bu bağlılık düzeyinde işgörenin yaratıcılığı ve gelişime açıklığı ortaya çıkabilir. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı düşük olan işgörenin başka iş olanaklarını araştıracağından dolayı, insan kaynaklarının daha etkili kullanımı söz konusudur. İşgören devir hızının ve devamsızlık davranışının yüksek olması, yıkıcı ve düşük performans gösteren işgörenin örgütten uzaklaşmasına neden olabilir. Bu tür işgörenlerin işi bırakması, diğer işgörenler arasında olumlu karşılanarak tutumlarının değişmesini ve yerine alınacak işgörenlerin örgüte yeni beceriler getirmesini sağlayabilir (Perçin ve Özkul, 2009, s. 38).

Düşük düzeyde örgütsel bağlılığın olduğu örgütlerde zorla iade, müşteri güven kaybı ve gelir kaybı sonucu örgütün adına zarar gelmekte ve yeni durumlara uyum sağlanamamaktadır. Örgüt içindeki normal olmayan iletişim, örgütün otoritesini zayıflatmakta ve üst yönetimi sorgulanır hale getirmektedir (Randall, 1987, s. 463).

#### ***1.4.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık***

İşgörenin örgütüne tamamen bağlılık duymadığı düzeydir. Örgüte bağlılık yükseldikçe işgörenlerin görev sorumlulukları, aidiyet ve güvenlik gibi duyguları artmaktadır. Orta düzeydeki bir bağlılık, örgüte tamamen bir bağlılık anlamına gelmemektedir. İşgörenler, örgütün amaç ve hedeflerinin bazılarını kabul ederken, bazılarını kabul etmemekte asıl kendi amaç ve hedefleri için savaşılmaktadır, örgütün ihtiyaçlarını karşılarken kendi değerlerini ve kimliklerini korumaktadır. Örgüt içinde orta düzeyde bağlılık gösteren bir işgören, örgüte gereken önemi vermediği için terfileri yavaş ve belirsiz olabilmektedir (Perçin ve Özkul, 2009, s. 38).

### **1.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, işgörene örgüt içinde ilerleme ve yüksek ücret sağlayarak, dış çevreden gelen baskılara karşı sadakatini devam ettirmesinde etkilidir. Örgüt, işgörene terfi ve yüksek ücret vererek onu ödüllendirmektedir. İşgörenin yüksek düzeyde bağlılığı, örgütün amaçlarını benimsemesini ve verimliliğini artırmasını sağlar (Randall, 1987, s. 464).

Bununla birlikte yüksek düzeyde bağlılık, yaratıcılığı ve yeniliği engelleyebilir. İşgörenin örgütüne yüksek düzeyde bağlılık göstermesi, aile ilişkilerinde strese yol açabilir ya da aile hayatında çatışmalara sebep olabilir. İşgörenler, kendi kişisel duygularını kaybederek sosyal yabancılaşma davranışı gösterebilir. Örgütlere fazlasıyla bağlı olan işgören sosyal aktiviteler için yeterli zaman ve enerji harcamamakta, örgüt hayatları baskın gelmekte ve iş ile aile dengesini kurmakta zorlanmaktadır (Perçin ve Özkul, 2009, s. 39).

### **1.5. Turizm Alanında Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yapılan Literatür Araştırmaları**

Küreselleşen rekabetin giderek arttığı bir ortamda farklılık yaratmak ve farklı olmak kavramı giderek önemini artırmaktadır. Pazardaki dinamik ortamı yakalamanın yolu, dünyada yaşanan gelişmelerin örgüt içine aktarılması, farklılığın yaratılması ve imkânsızın başarılmasıyla ilgilidir. Örgütleri birbirinden farklı kılan ve onları rekabette üstün konuma getiren, insan sermayesi ve onun yaratıcılığıdır (İnce ve Gül, 2006, s. 232).

Örgütler, küreselleşen dünya ekonomisinde rekabet edebilmek için çok farklı ve karışık sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bundan dolayı örgütler, maliyetleri düşürerek verimliliği en üst seviyeye çıkartmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kaliteyi yakalamalıdır. Teknolojik yeniliklerin büyük bir hızla gelişmesi sonucunda örgütler rekabet baskısı ile hareket etmektedirler. Örgütler üzerinde bulunan bu rekabet baskısından dolayı örgütsel bağlılığı yüksek işgörene ihtiyaçları vardır (Karcıoğlu ve Çelik, 2012, s. 64).

Örgütler işlerinin bir kısmını çevrelerinden sağlasalar da, belli sayıda işgöreni çalıştırmak zorundadırlar. Gelişen teknoloji ile birlikte otomasyona giden örgütler küçülmekte ve daha esnek hale gelmektedir. Ancak, küçülen ve daha esnek hale gelen örgüt içinde kalan işgörenler, örgütün kalbini, beynini ve kaslarını temsil ederek daha önemli hale gelmektedir. Bu kişilerin yaptığı işler, daha çok çeşitli beceri ve yeni işe adapte olma yeteneği gerektiren, farklı rolleri bünyesinde barındıran işler olmakla birlikte kendinden önceki kişilerin yaptığı işlerden ayrılabilirler. Bu sebeple, örgüt açısından işgörenlerin işlerini doğru yapmaları için güvenebilmek önemlidir ve bu durum bağlılık ile sağlanmaktadır (Doğan, 2013, s. 69).

Örgütsel bağlılıkları yüksek olan işgörelere sahip olan örgütlerde, işe geç kalma ve devamsızlık yapma gibi olumsuz davranışlar düşük, gönüllü çalışma ve işletme verimliliği yüksektir. Örgüte bağlılık gösteren işgörenler örgüt için kendiliğinden gelişen yenilikçi davranış göstererek, işgörenin kendi arasında organizasyon yeteneğinin artmasına neden olmaktadır. (Angle ve Perry, 1981, s. 3).

Bir örgütte güçlü bir bağlılık olduğunda örgütün amaçlarına hizmet edebilmek için işgörenlerin daha fazla motive edilerek, amaçlar etrafında birleşmesi sağlanabilir. Bundan dolayı örgütsel bağlılığı yüksek olan işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda motive edilmesi hedeflere ulaşmada başarıyı getirecektir. Örgütün içinde bu bağlılığı hissedenlerin varlığı, örgüt içinde bir itici güç görevini görecektir (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004, s. 332).

İşgörenin işini sevmesi, benimsemesi ve mutluluk duyarak çalışması örgütün alanında başarılı bir şekilde faaliyet göstermesine sebep olacaktır. İşgörenin işe girdikten kısa bir süre sonra işten ayrılma isteği duyması hem örgüt hem de işgören için tercih edilen bir durum değildir. Böyle olumsuz bir durumun önüne geçebilmek için, yöneticiler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri tespit edip, iyileştirme ve geliştirme konusunda çalışmalar yapmalıdır (Güney, 2011, s. 280).



Örgüt içindeki işgörenlerin tecrübe, bilgi ve yetenek örgütlerin faaliyetlerini sürdürmeleri için yeterli değildir. Örgütlerin büyümesi, işgörenlerin örgüte karşı olumlu duygular beslemesine bağlıdır. Bundan dolayı, işin gerektirdiği bilgi ve yetenek kadar işgörenin örgüt içindeki çalışma alanına ilişkin olumlu düşüncelere de sahip olması gerekir. İşgören örgüt hakkında ne kadar olumlu düşüncelere sahipse, örgüte sunacağı katkının da o kadar yüksek olacağı düşünülmelidir. Bu düşüncenin oluşturulmasında örgütsel bağlılığın önemi büyüktür (Bolat ve Bolat, 2008, 76).

Örgütsel bağlılık, işgörenle örgüt arasındaki karşılıklı değişim sürecinde ortaya çıkmaktadır. İşgörenin örgütten herhangi bir çıkarım sağlaması sonucunda örgütle yoğun olarak ilgilenmekte ve yapacağı iş konusunda daha özverili çalışmaktadır. Yani işgören, yapmış olduğu fedakârlığın karşılığını örgütten ödül ve çıktı olarak beklemektedir. Örgütsel bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili şu çıktılardan söz edilebilir (Uslu, 2012, s. 15);

- Örgütün amaç ve hedeflerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklerde aktif katılımcı olurlar,
- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, örgütte devamlılık sağlamak ve örgütün hedeflerine ulaşması için güçlü istek duyarlar,

Örgüte bağlılık ile işten ayrılmaların önüne geçilmekte ve iş doyumu artmaktadır.

Örgütsel bağlılığın önemli olduğu günümüzde, bu alanla ilgili olarak turizm işletmelerinde örgütsel bağlılık üzerine akademik çalışmalarda yapılmıştır. Bu çalışmaların bir kısmı aşağıda sıralanmaktadır;

Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği (Yalçın ve İplik, 2005),

Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Şahin N. , 2007),

Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme (Ertan, 2008),

Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi (Bolat ve Bolat, 2008),

Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği (Kaplan, 2010),

Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama (Sezgin, 2010),

Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama (Kaş, 2012),

Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma (Kavacık vd., 2013),

Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi (Oral, 2015) şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca, yabancı literatür tarandığında örgütsel bağlılık ile ilgili turizm alanında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar;

The Relationships Between Hospitality Employee Empowerment, Overall Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Race and Gender Differences (Salazar, 2000),

An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry (Hyung, 2000),

Internal Marketing in the Hospitality Industry: Communication Satisfaction and Organizational Commitment (Shu-hua, 2002),

An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization (He, 2008),

Restaurant Service Employees Organizational Commitment: Shared Gratuity Versus Independent Gratuity Environments (Roe, 2012),

The Effects of Perceived Organizational Support and Trust on Organizational Commitment (Kelley, 2014).

Çalışmalar incelendiğinde turizm işletmelerinde örgütsel bağlılığın önemli olduğu ve birçok değişkenle aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.



## 2. BÖLÜM

### YENİLİK YÖNETİMİ

Artan rekabet koşulları, serbest piyasa ekonomisinin varlığı, işletmeleri verimlilik artışına ve yenilik yönetimine teşvik etmektedir. Katma değer yaratabilen, piyasada farklı olabilen, kendi ürünlerini ortaya koyabilen, marka yaratan ve patent alan işletmeler ekonominin içinde ön plana çıkmaktadır (Bozkurt, 2015, s. 46).

Bu bölümde yenilik kavramı, yeniliğe yakın kavramlar, yenilik türleri, yenilik kaynakları, yenilik yönetim süreci, yenilik yönetiminde etkin olan faktörler ve yeniliğin önündeki engeller açıklanacaktır.

#### 2.1. Yenilik Kavramı

Yenilikle ilgili çeşitli yazarlar tarafından yapılan birçok tanım bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmının birbiriyle benzer özellikte olduğu, bir kısmının da kavramla ilgili farklı noktalara vurgu yaptığı görülmektedir (Durna, 2002, s. 5).

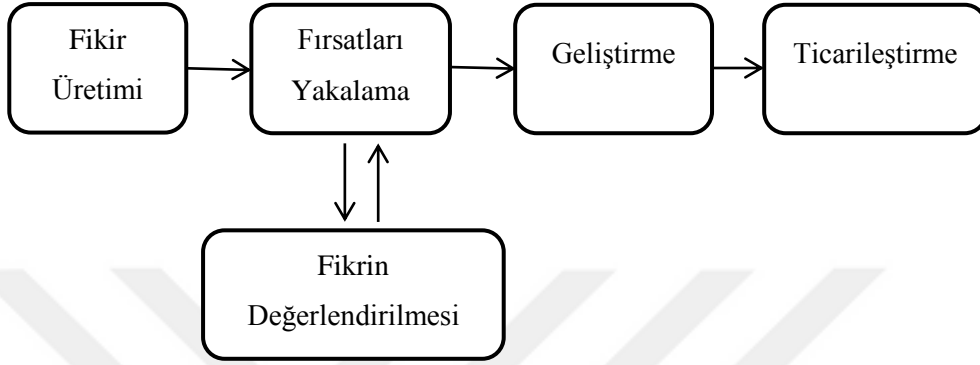
Yenilik, sözcük itibariyle “inovasyon” olarak da kullanılmaktadır. İngilizcedeki “innovation” sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak kullanılan inovasyon Türk Dil Kurumu’na “yenileşim” olarak eşleştirilmiştir (Demir ve Demir, 2015, s. 2). Yenileşim, “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması yenilik, inovasyon olarak” açıklanmıştır (www.tdk.gov.tr). Bu çalışmada yenilik kelimesi kullanılacaktır.

Literatür incelendiğinde yenilik ve yenilik yönetimi ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır;

- Yenilik, yeni yönetim, ticarileştirme, organizasyon, bilgi işleme ve finansman yöntemleri bulma ve uygulama ile ilgilidir (Eren, 1982, s. 17).

- Yenilik, girişimciliğin özel bir aracıdır. Rahatlık ya da refah oluşturmak için yeni bir güç ortaya çıkartan kaynakları bahşeden bir eylemdir (Drucker, 1985, s. 47).
- Örgütün çevreye uyumunu kolaylaştırmak için çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan değişim aracıdır (Damanpour, 1987, s.676).
- Yeni bilgilerin ve fikirlerin pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, geliştirilmiş bir imalât ya da dağıtım yöntemine, dönüştürülmesine yenilik denilmektedir (European Commission, 1995, s. 1).
- Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (OECD ve Eurostat, 2005, s. 50).
- Yeni bir uygulamada ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanmasına yenilikçilik süreci denilir (Özçer, 2005, s. 13).
- Yenilik en geniş anlamıyla, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Bu nedenle de teknik, ekonomik ve sosyal süreçler bütünüdür (Elçi, 2006, s. 2).
- Bugüne dek düşünüp hiç kimsenin akıl edemediği, ama sunacağınız hedef müşterilerin çok hoşuna gidip bunun sonucunda sizi farklılaştırma neticesi getirecek olan tüm yeni buluşlara innovasyon adı verilir. Yani “yenilik” (Kırımlı, 2006).
- Yenilik, genellikle hükümetler ve toplum tarafından kabul edilen daha iyi veya daha etkili ürünler, yöntemler, teknolojiler, piyasalar veya fikirler yaratmaktır. Yenilik, buluş veya yenilemeden farklı olarak genellikle aşamalı, önemli ve olumlu değişiklik anlamına gelir (Brynteson, 2013, s. 12).
- Yenilik, bir anlamda örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi için yaşadığı yenilenmedir (Demir ve Demir, 2015, s. 3).

Yapılan literatür taraması ile genel olarak yenilik kavramı “mevcut olan durumun katma değeri yüksek olarak değiştirilmesi ya da yeni bir ürün veya hizmetin ticari bir mal haline getirilerek piyasaya sunulması” şeklinde ifade edilebilir.



Şekil 3. Yenilik Süreci

**Kaynak:** (Luecke, 2011)

Birçok yönetici, teknik personel ve bilim insanı yeniliği Şekil 3’te gösterilen süreç olarak görmektedir. Bu süreç, fikir üretimi ve yeniliğin pazarda sağlayacağı fırsatlar olarak iki eylemle başlamaktadır. Birinci aşamada, bir sorun ya da fırsat fikir üretimine kaynaklık ederek herhangi birisi tarafında fikir geliştirilmekte, daha sonraki aşamada bulunan ürünün müşterilere yararlı olması ya da herhangi bir sorunu çözüp ekonomik değer yaratması düşünülmektedir. Kurumsal destek bulan fikirler, geliştirilmekte ve ticarileştirilmektedir (Luecke, 2011: 15).

## 2.2. Yeniliğe Yakın Kavramların Tanımlanması

Yenilik kavramının, gerek literatürde gerekse uygulamada ne ifade ettiği tam olarak bilinmediğinden dolayı bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Aşağıda bu kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için ilişkisel boyutla ilgili diğer kavramlar açıklanmaya çalışılacaktır.

### 2.2.1. Girişimcilik

Girişimcilik; yaşanan çevrenin yarattığı fırsatları görmek, onlardan fikir üretmek, fikirleri projelere dönüştürmek, projeleri hayata geçirmek ve

zenginlik üretmek insan hayatını kolaylaştırmaktır. Diğer bir tanımla girişimcilik; risk alma, yenilikleri yakalama, fırsatı değerlendirme ve tüm bunları hayata geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Kom., 2012, s. 17).

Girişimcinin hedefi yüksek getiri sağlayacak bir yeniliğin ortaya konulmasıdır. Bu durumda yeni ve iyileştirilmiş ürünlerin, hizmet ya da üretim yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi, yeni fikirlerin yaratılmasından ortaya çıkar (Demir ve Demir, 2015, s. 5).

### **2.2.2. İcat**

İcat kavramı, “daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı, teknik yönü ön planda olan ve ticari bir niteliğe sahip olmayan yeni bir şeyi” ifade etmektedir. Ancak, her icat ekonomik ve sosyal faydayı ve başarıyı beraberinde getirmemektedir. İcadın yeniliğe dönüştürülerek toplum için fayda yaratacak bir değere dönüştürülmesi gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 27).

### **2.2.3. Yaratıcılık**

Genellikle yaratıcılıkla yeniliğin eş anlamlı olduğu sanılmakta ve sıklıkla karıştırılmaktadır. Ancak, yaratıcılık ve yenilik kavramları arasında fark bulunmaktadır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilik bu yeni fikirlerin ekonomik bir değere dönüştürme süreci ile ilgilidir. Yaratıcılık, yenilik süreci için başlangıç noktasıdır (Durna, 2002, s. 8).

### **2.2.4. Teknoloji**

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla üretilen ürünün miktarını arttıran, kalitesini yükselten, şeklini ve özelliğini değiştiren, insan gereksinimlerinin en iyi şekilde karşılanmasına yardım eden bilgi evrenidir. Diğer bir deyimle teknoloji, doğrudan verimliliği artırmaya yönelik bir kavram olup, üretimde kullanılan hammadde, işgücü ve zaman tasarrufları sağlayacak bilgi ve yöntemlerle ilgilidir (Eren, 1982, s.8).

### **2.3. Yenilik Türleri**

Literatürde yenilik türleri derecesine, özelliklerine, alanlarına ve etkilerine göre farklı biçimlerde sınıflandırılmıştır (Uzkurt, 2008, s. 32). Ancak, araştırmacı tarafından karar verilen ve çalışmadaki örneklerle de örtüşen; ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik, pazarlama yeniliği, hizmet yeniliği ve radikal yenilik incelenecektir.

#### ***2.3.1. Ürün Yeniliği***

Mevcut özellikleri veya önceden anlaşılabilir kullanım alanlarına göre yeni ya da önemli oranda değiştirilmiş bir hizmet veya malın ortaya konulmasıdır. Ürün yeniliği, mal ve hizmetin teknik özelliklerinde, kullanılan malzemelerinde, kullanıcı kolaylığında ve diğer fonksiyonlarındaki iyileştirmeleri kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005, s. 52).

Ürün ve hizmet yeniliği iki farklı şekilde yapılabilir. Birinci olarak, daha önce var olmayan bir ürün ve hizmetin geliştirilerek pazara arzı şeklinde olmaktadır. Bu ürün tamamen yeni bir ürün olabileceği gibi sadece o pazar ve sektör için yeni bir ürün olabilmektedir. İkinci olarak ürün ve hizmet yeniliği ise, var olan ürün ve hizmetin kullanım alanını değiştirerek değerini arttıracak, hem de rakip ürün ve hizmetlere göre rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde olabilmektedir (Uzkurt, 2008, s. 40).

#### ***2.3.2. Süreç Yeniliği***

Süreç yeniliği, işi yerine getirirken atılması gereken tüm süreç basamaklarıyla genel anlamda tüm tedarik ağında yaratılan yenilikçi çözümlerle maliyetleri kökten bir şekilde düşürmek, hızı arttırmak ve verimliliği en üst noktaya çıkarmayı ifade etmektedir (Kırımlı, 2006, s. 4).

Süreç yenilikleri, üretim ve nakliye maliyetlerini minimuma indirerek, kaliteyi artırmak, iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek olarak ifade edilebilir. Hizmet yaratılması ve sağlanmasıyla ilgili yeni veya önemli oranda iyileştirilmiş teknikleri içermektedir. Ayrıca, satınalma, muhasebeleştirme, hesaplama ve bakım gibi yardımcı destek



faaliyetlerindeki önemli derecede yenilenmiş yazılım, donanım ve teknikleri de kapsamaktadır (OECD ve Eurostat, 2005, s. 53).

### **2.3.3. Organizasyonel Yenilik**

Organizasyonel yenilik, yeni çalışma ve iş yapış politikalarının değiştirilerek geliştirilmesi ya da mevcut yöntemlerin işletme şartlarına uygun hale getirilerek kullanılmasıdır (Elçi, 2006, s. 5).

Bir araştırmada Martensen ve Dahlgaard (aktaran: Oylumlu, 2006, s.10) yenilikçi organizasyonları “çevrede oluşan teknolojik ve ekonomik değişikliklere, pazar beklentilerine hızlı cevap veren organizasyon” şeklinde tanımlamıştır. Tidd, Bessant ve Pavitt ise (aktaran: Oylumlu, 2006, s.10), yenilikçi organizasyonu “hiyerarşik bir yapıdan daha çok yeniliğe yol açan eylemler gerçekleştirmek üzere takım çalışmasına dayalı esnek organizasyonel yapı içinde faaliyetler gösterip hedeflerine ulaşan organizasyonlar” olarak ifade etmiştir.

Firmaların ticari işlemlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntem uygulamaları, organizasyonel yenilik olarak kavramlaştırılabilir. Yönetim ve işletme maliyetlerinin düşürülmesi, işgörenlerin işyeri memnuniyetinin sağlanması ve buna bağlı olarak verimliliğin artırılması, araç gereç maliyetlerinin düşürülmesi gibi işletme açısından olumlu durumlar öngörülebilir. Organizasyonel yeniliğin ayırt edici en önemli özelliği, işletme tarafından daha önce hiç kullanılmamış olan bir yöntemin veya tekniğin işletmenin yöneticileri tarafından alınan stratejik karar sonrası kullanılmaya başlanmasıdır (OECD ve Eurostat, 2005, s. 55).

### **2.3.4. Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği, “farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da varolanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir” (Elçi, 2006, s. 12).

Pazarlama yenilikleri, işletmenin satış oranlarını artırmak amacıyla, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi bir şekilde karşılamayı, yeni pazarlara girmeyi veya işletmenin ürününü pazarda yeni bir şekilde tutundurmaya amaçlamaktadır. Pazarlama yeniliğinin, işletmenin pazarlama yöntemlerinden ayırt edilmesinin en kolay yolu daha önce işletme tarafından uygulanmamasıdır. Yeni pazarlama yöntemi işletme tarafından geliştirilebilir ya da diğer işletmelerden uyarlanarak kullanılabilir (OECD ve Eurostat, 2005, s. 53).

### **2.3.5. Hizmet Yeniliği**

Sunulan hizmetin değiştirilmesi, farklılaştırılması ve daha kaliteli bir şekilde getirilerek pazara sunulması hizmet yeniliği olarak tanımlanabilir (Pınar, 2015, s. 70).

Hizmet yeniliği, müşterinin gözünde işletmenin yapmış olduğu yeniliklerin gerçek anlamda yeni olarak kabul edilmesidir. Bu yenilikler, alanında ilk olan ve yeni pazarlar oluşturan yeniliklerdir. Bununla birlikte pazarda var olan fakat işletme tarafından yeni olan hizmetler veya hizmet veren işletmeler tarafından bilinen ancak müşteriler tarafından yeni olarak kabul edilen hizmetler, mevcut hizmette iyileştirmeler ve değişiklikler, var olan hizmetleri yeni pazarlara sunmak gibi yenilikler hizmet yeniliği kavramı içinde değerlendirilir (Tekin Y. , 2012, s. 69).

İşletmeler açısından hizmet yeniliği rekabet ortamının önemli bir unsurudur. Hizmet kalitesine ulaşan işletmeler pazara hakim olmaktadır. Yapılan araştırmalar hizmet üzerine kendini ön plana çıkaran işletmelerin diğer işletmelere göre daha hızlı geliştiklerini ve daha fazla kazanç sağladıklarını göstermektedir (Durna, 2002, s. 105).

### **2.3.6. Radikal Yenilik**

Daha önce olmayan bir ürünün, hizmetin, sürecin veya yöntemin geliştirilerek faydaya dönüştürülmesi ile yapılan yenilikler olarak ifade edilebilir. Radikal yenilikler genellikle kişinin yaşamında ve davranışlarında önemli değişikliklere yol açmaktadır (Uzkurt, 2008, s. 33).

Radikal yenilik ile dünyada olmayan bir şeyin ortaya çıkarılması kastedilmektedir. Radikal yenilikler, var olan teknolojileri ikame ederek pazardan silme özelliğini taşır (Luecke, 2011, s. 15). Ayrıca, şirketlerde ve sanayide geçerli olan uygulamalara, mevcut bilgilere saygı duyarak marjinal değişiklikler ile mevcut durumu kökten değiştirir (Camison ve Monfort-Mirb, 2011, s. 778).

Radikal yenilikler, yeni iş girişimleri ve yeni sanayiler için fırsatlar oluşturmakla birlikte büyük oranda riskler ve yüksek maliyetler getirmektedir. Bu riskleri ve yüksek maliyetleri göz önüne alan işletmeler başarıya ulaştığında ilk olmanın avantajıyla birlikte yüksek karlar sağlayabilirler (Durna, 2002, s. 71).

Yapılan yenilikler, kademeli olarak bir seri geliştirme, farklılık ve iyileştirme çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkıyorsa, bu durum artımsal yeniliktir. Radikal yenilikle, pazardaki müşterilerin davranışlarında değişikliklere yol açan büyük oranda değişmiş ürünler veya tamamen yeni tasarlanmış ürünler, hizmetler ve politikalar geliştirilir ve piyasaya sunulur. Bunun dışında kalan yenilikler ise, artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008, s. 9).

#### **2.4. Yenilik Kaynakları**

İşletmenin iç ve dış çevresi, işletmenin ihtiyaç duyacağı yenilikleri belirleyebilecek durumda olan önemli kaynaklardır. İşletmenin yenilik için ihtiyaç duyduğu fikirlerin kaynağını genel olarak teknoloji ve pazar bilgisi oluşturmaktadır. Bu bilgilerin nereden elde edileceği yenilik sürecinin başarısı için çok önemlidir. Bilgi kaynaklarının bilinmesi, yenilik için yapılacak araştırmalara kaynakların en uygun şekilde tahsis edilmesini, elde edilen bilgilerin hangisinin yeni ürün ve hizmet oluşturmada gerekli olduğunun bilinmesini ve işletmenin potansiyel rakiplerinin tanınmasını sağlar (Uzkurt, 2008, s. 157).

İşletmeler daha iyi rekabet edebilmek ve başarıyı yakalayabilmek için dış çevreden, toplumdan, müşterilerden bilgi alan ve müşterilerle bilgiyi paylaşan, karmaşıklık içinde sistemleri çözerek bilgi üreten ve üretilen

bilgiyi iş ortamına uygulayan bilgi tabanlı işletmeler gelecekte kalıcı olacaktır (Durna, 2002, s. 36).

#### **2.4.1. İşletme İçi Kaynaklar**

İşletme içi kaynaklar, işletmenin içindeki kimseler tarafından algılanabilen veya görülebilen işletme ya da sektör içindeki kaynaklardır (Durna, 2002, s. 62-65; Çağlayan, 2009, s. 11-12; İraz, 2005, s. 85-89; Drucker 1985; Uzkurt, 2008, s. 158; Flynn ve öte., 2003, s. 419). Bunlar;

*Beklenmeyen oluşumlar;* beklenmeyen bir başarı, başarısızlık veya beklenmeyen bir dış olay eşsiz bir fırsatın habercisi olabilir. Beklenmeyen başarı, yöneticilerin almış olduğu karara rağmen yeniliğin uygulamaya konularak başarı elde edilmesidir. Genellikle çok basit olduklarından görülmeyebilir ve kimsenin dikkatini çekmeyebilir. Ancak, yalnızca vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da fikirlerinin olduğunu kabul edenler farkına varabilir. Çalışanların fikirlerinin dinlenilmesi, beklenmeyen bir başarının gelmesine sebep olabilir. Beklenmeyen başarısızlık veya dış olay, başarılı olması düşünülen bir yeniliğin başarısız olması, başarısızlık sonucunun yeni yenilikler için fırsat olarak değerlendirilmesi ve yenilik sürecinde yönetimin örgüte vermiş olduğu bilgilerde olmayan olaylarla karşılaşılması olarak söylenebilir.

*Uyumsuzluklar;* olması gereken ile gerçekleşen durum arasındaki fark veya uyumsuzluklardır. Bir hata sonucunda ortaya çıkar veya keşfedilir. Uyumsuzluk durumunda ortaya çıkan hatalar veya uyumsuzluklar yenilik için bir fırsat oluşturabilir. Süreç sırasında ortaya çıkan farklılıkların sonucunda oluşan belirsizlikler ya da karasızlıklar içinde küçük düzenlemeler, beklenmeyen başarılarla neden olabilir.

*Süreç gereklilikleri;* işletmelerin yenilik yapabilmeleri için bir fırsattır. Kullanılmakta olan süreç yeni ortaya çıkan ihtiyaçlara cevap vermiyor ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerekiyorsa, bunun beraberinde yeniliği getirme olasılığı da çok yüksektir. Bu yeniliklerde beklenmeyen oluşumlardan, uyumsuzluklardan ya da demografik yapının çeşitliliğinden yararlanılabilir. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç

gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Bundan dolayı süreç gereklilikleri ile işletmedeki bir süreç daha etkin hale getirilebilir, süreç güçlendirilebilir veya eski süreç yeniden tasarlanabilir.

*Endüstride ve pazar yapısındaki değişiklikler;* sektör dışındakilere önemli fırsatlar sunarken içindekiler bu durumu tehdit olarak algılayabilir. Yenilik fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler durağan pazarlara ve sektördeki işletmelere devamlı baskı yaparlar. Hızlı değişiklikler, pazarın büyük oyuncularındaki değişiklikler ve teknolojik değişiklikler yenilik için önemli fırsatları ortaya çıkarabilir. Bir sektörde pazarın büyük işletmeleri teknolojiyi kullanan küçük işletmelerce tehdit edildiğinde, sektörde içinde hızlı değişimler yaşandığında, sektörün büyüme hızı arttığında yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkabilir. Bu değişimleri yakalayıp bunu fırsat olarak gören işletmeler, sektördeki boşlukları yenilik yaparak değerlendirebilirler. Sektörde faaliyet gösteren işletme sayısı azsa, endüstri yapısındaki değişimlerin ortaya çıkaracağı yenilikler etkili olacaktır.

#### **2.4.2. İşletme Dışı Kaynaklar**

İşletme dışı yenilik kaynakları, işletmenin kendisinin ve faaliyet gösterdiği sektörden bağımsız olarak karşılaşılabileceği yenilik kaynaklarıdır (Durna, 2002, s. 53; Sarıçay, 2012, s. 16; Köse, 2012, s. 107-110; Drucker 1985; Uzkurt, 2008, s. 158; Flynn ve öte., 2003, s. 419).

Bunlar;

*Demografik yapı;* ülkeler ve bölgelerdeki nüfus dağılımı, göç hareketi, eğitim durumu, doğum, ölüm, cinsiyet, yaş, gelir, istihdam ve sosyo-ekonomik statü gibi konularda nüfusu tanımlar. Demografik yapıdan elde edilen bilgiler ile gelecekteki bir takım olgular tahmin edilebilir. İşletmeler bu tahminlere dayanarak yapacakları eylemleri ve yenilik stratejilerini yönlendirebilir. Demografik yapı sayesinde işletmeler içinde buldukları durumu daha açık ve net değerlendirme olanağına kavuşurlar.

*Algılamadaki değişiklikler;* bireyin dünyayı algılamasına bağlı olarak eylem ve inançlarındaki değişimlerdir. Günümüzde teknolojik gelişmelerin katkısıyla insanların dünyayı algılaması hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Algılama ve tutumlardaki değişimler, davranış faktörlerinden, fikir liderlerinin görüşlerinden veya etkili reklam kampanyalarında etkilenir. Bir toplumun genel kabul gören davranışları ve inançları değişmeye başladığında yenilik fırsatları ortaya çıkabilir.

*Bilgideki değişiklikler;* teknoloji ve bilimsel fikirlerin bilgide değişikliklere yol açmasıdır. Ortaya çıkan yeni bilgi bir sürecin başlangıcı veya devamı niteliğinde olabilir. Bu durum ya direkt olarak yeniliğe neden olur, ya da yenilik için uygun bir ortam sağlanmasına katkıda bulunur. Bilgideki değişiklikler veya ilerlemeler yeni ürün ya da pazarlar oluşturabilir. Yenilik çoğu zaman bilimsel ve örgütsel ya da pazarlamayla ilgili farklı bilgi türlerinin bir araya gelmesiyle ve birbiriyle temas etmesiyle ilintilidir.

Elçi ve Karataylı (2008, s.10), yenilik kaynaklarını şirketin içinde bulunan kaynakları iç kaynaklar, firmanın bulunduğu bölge ve ülke ile sınırlı kalmayan tüm dünyayı kapsayan kaynakları ise, dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bir işletmenin yararlanacağı yenilik kaynakları aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

- İşgörenlerin düşünceleri,
- Müşterilerin istek ve beklentileri,
- Tedarikçilerden gelen geri dönüşler, fikirler ve öneriler,
- Alt yüklenicilerden gelen geri dönüşler, fikirler ve öneriler,
- Şirket içinde ve dış çevredeki araştırmacıların ve Ar-Ge bölümlerinin yürüttüğü veya sonuçlandığı Ar-Ge araştırmaları,
- Rakiplerin yeni ürünleri, hizmetleri, pazarlama teknikleri, Ar-Ge araştırmaları,
- Teknolojik gelişmeler,
- Fuarlar, festivaller ve benzeri etkinlikler,
- Patentler, faydalı modeller ve tasarımlar.

## 2.5. Yenilik Yönetim Süreci

Günümüz rekabetçi ortamında işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yenilik yönetimi, işletmede ihtiyaç duyulduğu zaman değil sürekli devam ettirilmesi gereken stratejik bir yönetim tarzıdır. Yenilik yönetimi sürecinin başlaması ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için işletme içi ve işletme dışı bilgi kaynaklarına ihtiyaç vardır. Bilginin devamının sağlanabilmesi için Ar-Ge çalışmaları gerekmektedir. Ar-Ge çalışmaları ile müşterilerin istekleri, ihtiyaçları ve işletmenin çalıştığı pazar hakkında sahip olunan bilgiler yenilik süreci hedefinin belirlenmesinde en büyük etkidir (Tekin Y. , 2012, s. 25).

Yenilik, buluş ve değişimleri yönetmek onları özümseyip anlaşılabilir hale getirmekten geçer. Bir yeniliğin başarısını önceden kestirebilmek çok zor olabilmektedir. Yeniliklerin başarısının önceden kestirilememesi veya gelecekteki etkilerinin görülememesi nedeniyle birçok yenilik başarısız olacağı düşüncesiyle uygulanmamaktadır. Bu durum işletmeler açısından rahatsızlık verici bir durum olmasına rağmen yenilikten vazgeçmemeleri gerekir. Çünkü işletmelerin geleceği yenilik beceri ve kapasitelerini iyi kullanmalarına bağlıdır (Top, 2008, s. 275-276).

Bu kısımda; ihtiyacın ortaya çıkması ve yeni fikirler üretme, geliştirme, üretme ve ticarileştirme süreçleri incelenecektir.

### 2.5.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması ve Yeni Fikirler Üretme

İşletmelerin tüketici ihtiyaçlarını belirleyerek onları karşılayabilmeleri, güçlü yönleriyle stratejik pazarlama fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve rekabette önlerde olabilmeleri yenilikle mümkündür. İşletmelerin rekabet edebilirliklerinin sürdürülebilir olması için yenilikçi fikirler, ürünler ve süreçler üzerinde durulmalıdır (Saatçioğlu ve Özmen, 2009, s. 388).

İşletmeler her yıl müşteri taleplerini karşılamak ve yüksek kaliteli ürünler üretmek, ürün ve süreçlerini geliştirmek için önemli miktarda para harcamaktadırlar. Her iki durum yani ürün ve süreç gelişimi, karmaşık ve

yoğun olmakla birlikte yenilikle birlikte gelişirler (Dooley ve O’Sullivan, 2000, s. 369).

Yenilik ihtiyacı, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak kendisini yenilik yapma zorunda hissetmesi sonucunda ortaya çıkar. Müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri beğenmeyebilir veya istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığını söylebilir. Bu durumda işletmeler, sunduğu ürün ve hizmetler ile müşterinin istek ve ihtiyaçları arasında fark olduğunda yenilik yapmak zorundadır. Ayrıca, işletmeler kendi iç dinamikleri nedeniyle de yenilik yapmak zorunda kalabilirler. Pazar rekabetinde ön sıralarda kalmak isteyen bir işletme, ürün değişikliğine giderek yenilik yapma ihtiyacı duyabilir. Böylece işletme rekabet üstünlüğü elde ederek, ürün ve hizmetlerini rakiplerinden farklı hale getirip pazarı yönlendirme yoluna gidebilir. İşletmenin organizasyon yapısı içinden gelen bireysel ve yönetsel yenilik talepleri işletmeyi yenilik yapmayla karşı karşıya bırakabilir. Bu yenilik talebi ürün ve hizmetlerle olabileceği gibi, yöntem ve tekniklerle, organizasyon yapısı ve süreçleriyle de ilgili olabilir. Burada önemli olan tüm işletme çalışanlarının yenilik tekliflerini özgürce sunabilmesine imkân sağlamaktır (Durna, 2002, s. 116).

Yenilik süreci, yeni fırsatların ortaya çıkarılmasıyla, bir başka deyişle yaratıcı düşünmeye imkân sağlanması ile başlayan bir süreçtir. Yenilik çeşitli buluşlardan kaynaklanabileceği gibi bilinçli ve nedenli araştırmalar sonucunda da ortaya çıkabilir. Bunun yanında yenilik, hem kavramsal hem de sezgisel bir kavram olduğundan potansiyel müşterilerin beklentilerinin, değerlerinin ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi yeniliklerin oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Çağlayan, 2009, s. 29).

Yenilik fikirlerinin üretilmesi ve dışarıdan sağlanması için iç ve dış kaynaklarla etkili bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. İşletmeler, yenilik fikirlerini kendileri iç kaynaklarla karşılayabileceği gibi dış kaynaklardan da sağlayabilirler (Şahin Ö. , 2015, s. 95).

Fikir üretimi bazen ticari olmaktan çok teknik bakış açısına, öngörüye, bir sorun veya fırsatın değerlendirilmesine kaynaklık edebilir. Genellikle



birisinin işletme içinden çıkıp herhangi bir fikri ortaya atması ile fırsat yakalanmış olabilir. Pazardaki fırsat fark edilince, ortaya çıkan yenilik fikirleri işletme yönetiminde yer alan birçok karar vericinin değerlendirmesine tabi tutulur. Değerlendirme sonucunda kurumsal destek bulan fikirler, geliştirilme ve ticarileştirilme aşamalarına geçmektedir. Bu zorlu ve engelli süreçte bazı fikirler yolun sonuna kadar gidebilirken bazıları aynı başarıyı gösteremeyebilir (Luecke, 2011, s. 15).

### **2.5.2. Geliştirme**

Bu aşamada olası bir yeniliğin gelecekte gelişmesi mümkün olan durumu incelenmektedir. Yenilik fikrinin geliştirilmesi aşamasında, yenilik düşüncesi bir fikir olmaktan çıkıp gerçeğe dönüşmeye başladığından, planlanan yenilik fiziksel bir ürün ya da süreç halini alır. Ürün ya da süreç fiziksel hale geldiğinden dolayı artık ürünün örneğinin hazırlanması mümkündür. Bu aşamada Ar-Ge birimi faaliyetlerine devam etmekte ve işletmenin tüm birimleri yenilik süreci içinde yer almakta ve verilen görevleri yerine getirmektedir. Bundan sonraki aşama ortaya çıkan örneğin test edilmesi, gerekli düzeltmeler ve iyileştirmelerin yapılmasıdır (Çağlayan, 2009, s. 32).

Geliştirme aşamasında kavramsallaştırılan fikirlerin müşteri, pazar ve çalışanlar üzerinde bıraktığı etki değerlendirilir. Bu duruma ek olarak teknik, çevresel ve yasal çerçevelerin belirlenmesi de gereklidir. Bu aşama işletmenin gelişmişliği, finansal kaynakları ve teknolojiyi kullanabilme yeterliliğine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Aygen, 2006, s. 55).

### **2.5.3. Üretim ve Ticarileştirme**

Yenilik sürecinin çıktısı pazarlanabilir bir ürün ya da hizmettir. Pazar araştırmaları tamamlanan ürün ve hizmetler büyük miktarlarda üretilerek piyasaya arzı gerçekleştirilir. İşletme bu aşamada üretim faaliyetlerini kendisi gerçekleştirebilmekte ya da anlaşma ve kiralama yöntemi ile başka işletmelere yaptırabilmektedir. Satış geliştirme ve reklam faaliyetleri ile yenilenen ürünlerin ve hizmetlerin pazarda tutundurulması sağlanır. Değişen müşteri ihtiyaçları ve rakiplerin durumları analiz edilerek Ar-Ge

çalışmalarına önem verilmelidir. Pazara sunulan yeni ürün ve hizmetler hakkında müşterilerin yaşadığı deneyim geribildirimlerle işletmeye sürekli bilgi akışı gerçekleşmeli ve elde edilen bilgilerle sürdürülebilir bir başarı için yeniliğin sürekliliği sağlanmalıdır (Tekin Y. , 2012, s. 31).

İşletme yönetimi tarafından ürünün veya hizmetin piyasada ticari bir mal olarak bulunması kararı verildiği zaman, üretim ve pazarlama etkinlikleri için tüm giderler planlanır. Ürünün veya hizmetin sunduğu değeri anlatacak ve iletecek bir pazarlama stratejisi geliştirilir. İsim, ambalaj, reklam, fiyat, amblem, patent, vb. unsurlardan oluşan markalama çalışmaları yapılır. Burada satış ve dağıtım kanalları, ürünün tanıtımının yapılacağı piyasalar, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı reklamlar ve etkin pazar konumlaması gerçekleştirilir (Kulaklı, 2005, s. 108).

## **2.6. Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Faktörler**

İşletmeler, bulunduğu pazarlarda rekabet edebilmek için yenilik sürecini anlamak ve yönetmek zorundadır. Bu kısımda yenilik yönetimini etkileyen en önemli unsurlar olan yenilikçi örgüt kültürü, liderlik, vizyon ve insan kaynakları incelenecektir.

### **2.6.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü**

Yenilikçi örgütler iç ve dış çevrelerinde olan değişimleri yakından takip eden ve önceden görerek gerekli tepkide bulunabilen örgütlerdir. Değişen koşulları göz önünde bulunduran bu örgütler amaç ve stratejilerini yenilik yaratacak şekilde planlarlar. Yenilikçi örgütler, pazardaki karmaşıklıklara olumlu tepki verebilmek için önceden gerekli önlemleri alan örgütlerdir (Eren, 1982, s. 86).

Yenilikçi örgütlerin örgütsel yapıları karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır. Bu tür örgütler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirerek hiyerarşik yapılarının alanını azaltır ve örgütsel iletişim ve prosedürlerini basitleştirirler. Bunun sonucunda orta kademe yönetiminin işini yeniden şekillendirirler (Durna, 2002, s. 167).

İşletmelerin değişen ve gelişen dünya şartları ve küreselleşen rekabet karşısında başarılı olabilmeleri için yenilik yapmaları gerekmektedir. Yenilik sadece ürün ve hizmet alanında kalmamalı; işletmenin tamamını ilgilendiren yönetim anlayışı ve pazar alanlarıyla ilgili olarak ta yapılmalıdır. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olunabilmesi için işletme tarafından yenilik ortamının yaratılması örgüt çalışanlarının yenilik yapması konusunda cesaretlendirilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Yenilik için gerekli fikirlerin üretilmesi aşamasında bu yeniliklerin kabullenilmesi ve örgüt üyeleri tarafından uygulanması yenilik sürecinin sürdürülebilir bir hal almasını sağlamaktadır (Uzkurt, 2008, s. 136).

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yapılan veya yapılacak yenilik ve yaratıcılığın gelişimine katkı sağlayan bir faktördür. Çalışanların örgüt içindeki yenilikleri benimsemesinde örgüt kültürünün etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceğini ve örgütün yapısını, politikasını, yönetim anlayışını, prosedürlerini yansıtan temel değerlerini ve inançlarını kültürel boyutlar vasıtasıyla gerçekleşmesinden dolayı yeniliği ve yenilik çalışmalarını etkilemektedir (Yılmaz, 2010, s. 55).

Yenilik, işletmede farklı bir kültür ve anlayış gerektirir. Bu farklı kültür ve anlayış, ileri görüşlü, her türlü değişimi ve gelişmeyi yakından takip eden, farklı fikir ve düşüncelere açık yöneticiler ve çalışanlarla oluşturulur. Yeniliğın bir kurum kültürü olarak benimsenebilmesi için yenilik kültürünü özümsemiş bir liderin varlığı en önemli öncüdür. Rekabet avantajını yakalamak, korumak ve arttırmak işletmenin hedefi olmalı ve üst yönetim tarafından sahiplenilmeli ve sahiplenildiği her durumda gösterilmelidir (Elçi, 2006, s. 164).

### **2.6.2. Liderlik**

Liderler, farklı örgütsel organizasyonlarda ekipleriyle birlikte yenilik geliştirmek ve değişimi etkilemek için sahip oldukları güç ile birlikte ayrıcalıklı aktörlerdir (Monteiro ve Sousa, 2011, s. 169).

Yenilik iyi yönetilmediği zaman yıkıcı, riskli ve maliyetli olan bir süreçtir. Bu nedenle birçok işletme tarafından kabul görmeyerek mevcut olan durumun sürdürülmesi tercih edilir. Yenilik ise, mevcut olan durumdan kaynaklanan durağanlığın üstesinden gelecek enerji ve değişim kararlılığını gerektirir. Bundan dolayı yenilikçi bir işletme için yenilik konusunda kararlı, istekli ve oluşabilecek riskleri göze alabilen üst yönetimin ve liderliğin olması gerekmektedir. Çünkü, yeniliklerin sonucunda belirsizlik ve hata olasılığı bulunmaktadır. Ancak, bu belirsizlikler ve hatalar işletmeleri dinamik tutma konusunda önemli unsurlardır. Üst yönetimlerin isteği ile alınan ve örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan, yeniliğe karşı istekliliği ifade eden amaç ve stratejik kararların açıkça ortaya konmuş olması gerekmektedir (Uzkurt, 2008, s. 148).

Lider, işletme amaç ve hedefleri ile vizyonu planlar ve işgörenleri bu vizyonu gerçekleştirmesi için motive eder. Kalıcı bir başarı için vizyona giden yolda işletme değerlerine bağlı kalarak başarıya ulaşılacak stratejileri belirler. İşletme amaç ve hedeflerine ulaşmak için tutum ve davranışlarında tutarlı olmakla birlikte sürekli öğrenmenin bilinciyle değişimleri yakından takip eder ve yeniliklere açık olur (Tekin Y. , 2012, s. 33).

İşletmelerde takımların misyon ve vizyonunun belirlenmesi takım liderlerinin görev tanımları arasında bulunduğu için yenilik sürecinde takım liderlerinin etkisi büyük olmaktadır. Liderler takım üyelerinin ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamalı ve onları faydalı olabileceklere alanlara yönlendirmelidir. Ayrıca, yenilik çalışmalarının riskli bir süreç olması dolayısıyla takım üyeleri liderler tarafından mutlaka desteklenmelidir (Kılıç ve Bilginoğlu, 2010, s. 222).

İşletme içinde yenilikçi ve yaratıcı bir ortam için, organizasyonel yapı kültürel değerlerden ayrılmayan ve kültürel değerler içinde şekillenen bir unsurdur. Liderler, vizyona giden bir süreçte işletme üyelerinin bireysel fikir geliştirmelerini ve açıklamalarını desteklemeli, karşılıklı iletişim kanallarını açık bırakmalı ve üzerinde fikir birliğine varılan konuların da yenilik süreci içinde değişebileceğini vurgulamalıdır. Ayrıca, tüm işletme üyeleri

tarafından benimsenen vizyonun çevre ve konuma göre fikirlendirilmesine önderlik ederek, fikirlerin en uygun duruma getirildikten sonra uygulamaya geçirilmesine yön vermelidir. Burada liderlerin dikkatli olması gereken konu; organizasyonun bireysel başarılarla değil, mevcut iş süreçleri ve yenilikçi atılımların bir bütünsellik ve bir sistem bütünü olarak başarıya ulaşılacağını ön plana çıkarmalarıdır. Ancak, bireysel başarılar da takdir edilmeli ve kültüre uygun olarak ödüllendirilmelidir (Özçer, 2005, s. 83-84).

### **2.6.3. Vizyon**

Vizyon bir işletmenin gelecekte olmasını istediği yeri ifade etmektedir. İşletmeler müşterilerinin görüşlerini alarak bu görüşler doğrultusunda süreçlerini yeniden tasarlarlar. Ancak, işletme vizyonu müşteriyi de yönlendirerek müşteri için bir öngörü oluşturmaktadır. Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan yeniliği yapmak için müşteri ve işletme üyelerinin öngörülerini kullanarak gerçekleşenle varolan arasındaki yaratıcı gerilimin avantajına sahip olmaktır. İşletme tarafından oluşturulan tutarlı bir vizyon birbiriyle anlaşamayan birimler arasında birleştirici görevi görebilir. İşletme vizyonu ile somut stratejiler ve planlar arasında bir bağ kurabilmek için liderin kendisiyle ve işletme vizyonu ile uyumlu çalışabilecek alt kademe personele sahip olması gerekir. Bu durum sağlanamadığı zaman işletme içindeki vizyon karşıtı güçler, vizyonun gerçekleşmesini önleyeceklerdir (Durna, 2002, s. 186).

İşletmelerde değişim çabasını yönlendirmek için bir vizyona ihtiyaç duyulmaktadır. Vizyon geleceğin arzu edilen bir görüntüsüdür. Bu aşamada, bir vizyon yaratılarak, bu vizyonu gerçekleştirme yönünde planlamalar yapılarak stratejiler geliştirilir. Doğru stratejiler doğru vizyon sonucunda ortaya çıkarak uygulanmalıdır. Değişimin vizyonu ve amacının tüm örgüte duyurulması için formel ve enformel her iletişim aracı kullanılarak iletilir ve bu değişim süreci boyunca değişimi yöneten ekibin rol model olması sağlanır. Ayrıca, işletmenin amaçları ve gerekçeleri ikna etmeye elverişli olmalıdır. İşletme içinde değişim desteklenip, değişimin önündeki engeller kaldırılarak, yenilikçi, rekabetçi ve başarı odaklı fikirler desteklenmelidir.

Değişim vizyonuna sahip olan işletme üyeleri terfi ettirilerek değişim ruhunun yaşaması devam ettirilmelidir (Develi, 2015, s. 26).

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve rakiplerini geçebilmeleri için paylaşılan bir vizyon oluşturmaları şirkete ait olma duygusu verir, amaçların sürekliliğini ve günlük sorunların ötesine geçmeyi sağlar, üst yönetime ve çalışanlara harekete geçme gücü verir. İşletmenin vizyonu yenilik vizyonu ile yakın bir ilişki içinde olmalı ve birbirini destekleyerek güçlendirmelidir (Acaray, 2007, s. 74).

#### **2.6.4. İnsan Kaynakları**

Yenilik yönetiminde, bilgiye erişim ve insan kaynaklarının niteliği önemli bir rol oynar. Bu sebepten dolayı yeniliğe dayalı pazarın içinde olan işletmeler nitelikli insan gücüne sahip, bilgiye erişimin kolay olduğu, bilişim teknolojileri altyapısı gelişmiş bölgeleri tercih ederler. Yeniliğe dayalı ekonomide en önemli kaynak sermaye ve beyin gücüdür. Bilgiyi en iyi kullanan işletmeler en nitelikli insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu sebepten dolayı eğitim ve insan kaynaklarına yatırım büyük önem taşımaktadır (Elçi, 2006, s. 100).

İnsanlara yenilikler için gerekli alanlar yaratılmalı ve bu görevi yerine getirmek için otorite, kaynak ve zaman verilmelidir. Bu durum onlara iş için gerekli araç ve gereçlerin verilmesi ya da onların güçlendirilmesi anlamına gelir. İşgörenlere bilgi, malzeme, araç-gereç ve para verilmeli, parayı kullanmalarına güvenilmeli, başarısızlıkları durumunda gerekli önlemler alınarak cesareti kırılmamalı, istihdam ve kariyer durumları garanti altına alınmalıdır. İşgörenler risk almaları, karar vermeleri ve fikir üretmeleri konusunda desteklenmeli, yenilik yapacakları ortam oluşturulmalıdır. İşgörenlere yeniliğin değerleri ve uygulaması hakkında eğitim, istihdam ve sosyalleşme imkânları sağlanarak bilgi, kaynak ve ödül gibi örgütsel güç kaynakları sağlanmalıdır (Durna, 2002, s. 201).

İşletmelerin en önemli kaynağı olarak değerlendirilen insan, hem yüksek hem de düşük maliyetlerin ortaya çıkmasında en önemli unsur olarak değerlendirilir. İnsan kaynaklarını iyi kullanan ve onların

yaratıcılıklarından, fikirlerinden ve hayallerinden yararlanan işletmeler yeni ürün ve hizmet yaratmada sahip olduğu yüksek katma değer rakipleri karşısında büyük bir rekabet gücü sağlamaktadır. Böylece hem farklılaşma olanağı yaratılmakta hem de maliyet açısından büyük düşüşler ortaya çıkmaktadır (Küçükaslan, 2005, s. 91).

Yenilikçi bir organizasyonda, önemli konulardan birisi de insan kaynakları uygulamalarının yenilikçiliğe yol açacak şekilde düzenlenmesidir. Bu şekilde yapılan bir düzenlemenin durağan insan kaynakları uygulamalarından farklı olacağı ve işletme içi yenilikçi sürece katkı sunacağı söylenebilir.

### **2.7. Yeniliğin Önündeki Engeller**

Yenilik ve bunun getirdiği örgütsel ve yönetsel değişiklikleri uygulamaya koyma işletmelerin yaşama ve gelişmelerinde önemli unsurlar haline gelmiştir. İşletmelerin piyasa şartlarına göre başarılı olabilmesi için çevresel fırsat ve imkânları değerlendirerek yenilikler yapması zorunludur. Ancak, yeniliklere karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar doğal bir olay olarak her zaman meydana gelmektedir (Eren, 1982, s. 147).

Yenilik yönetimi uygulama sürecinde çeşitli zorluklar çıkacağı tahmin edilebilmektedir. İşletmelerin ilk yapması gereken şey yenilik çalışmalarında önemli rol oynayan yenilik engellerini saptamak ve sınıflandırmaktır. Yenilik yönetimi sürecinde karşılaşılan pürüzlerin ortadan kaldırılmasında, durumun belirlenmesinin yanı sıra çeşitli önlemlerin de alınması gerekir (Ozan, 2009, s. 97).

Bir işletmenin yenilik süreci sonunda üreteceği yeni ürün ve hizmetler, mevcut ürün ve hizmetlerden elde edeceği geliri düşürebilir. Bu durum, işletmenin yeniliklere karşı olumsuz bir tavır takınmasına sebep olabilir. İşletme gelirlerinin azalması, yeni ürün veya hizmetlerin mevcut pazar yapısıyla uyumsuzluğu ve yenilik için gerekli olan altyapı için yatırım maliyetlerinin yüksek oluşu işletmenin içindeki ekonomik engeller olarak gösterilebilir (Uzkurt, 2008, s. 250).

Yenilik engellerinden birisi de kredi maliyetlerinin yüksekliğidir. Yetersiz banka borçları ve bu borçlarında kısa vadeli olması yenilik yapacak olan işletmeler önünde bir engeldir. Yenilik sürecinde genellikle uzun vadeli borçlanmalara, yeni ürünlerin ticarileştirilmesi için de kısa vadeli borçlanmalara ihtiyaç duyulur (Durna, 2002, s. 159).

İşletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen yenilik fikirlerinin üst kademe tarafından dikkatle incelenmeden ve değerlendirilmeden reddedilmesi ve bunun sonucunda yenilikçi ve yaratıcı işğörenlerin gururlarının kırılması, işletmeden ayrılması ve yenilikçi fikirlerinden vazgeçmesi ile sonuçlanabilir. Bu durumlar, hem yenilik fikirlerinin körelmesine hem de etkin bir uygulama yapılmasına engel teşkil etmektedir (Eren, 1982, s. 150). Yönetimin niteliklerinin ve yeteneklerinin yetersiz olması yenilik önünde engel oluşturabilir. Özellikle, üst yönetimin yenilik fikirlerine açık olmaması ve değışimi istememesi yeniliğın yapılmasında engeldir. Üst yönetimin bu niteliklere ve özelliklere sahip olmaması halinde, işletmenin diğeri üyelerinin yenilik geliştirme ve sürdürme açısından yapacakları fazla bir şey olmayacaktır (İraz, 2005, s. 129).

Yeniliğın eski alışkanlıkları ve usulleri ortadan kaldırması sonucunda, işletmedeki işğörenler arasında olumsuzluklar meydana gelebilir. Bu sebeple işletme içinde yeniliğın benimsenmesine karşı bir takım örgütsel engeller ortaya çıkabilir. Ayrıca, örgüt içindeki bazı güçlerin mevcut durumdan önemli ölçüde çıkarlarının olması ve yenilikle bu çıkarlarını kaybetme korkusuyla hareket etmesi yenilik karşısında bir engel olarak görülebilir (Uzkurt, 2008, s. 250).

Yenilik sürekli bir araştırma ve geliştirmeyi gerektirdiğinden, işletmelerin yenilik faaliyetlerinde araştırma ve geliştirmenin önemi büyüktür. Bu sebepten dolayı yeni ürün veya yenilik sürecinin oluşumunda araştırma ve geliştirmenin önemli bir unsur olduğı söylenebilir. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerindeki eksiklikler yenilik engellerini oluşturan faktörler arasında gösterilebilir (Günay, 2007, s. 40).



Hadjimanolis (1999, s. 562)'a göre, yenilik engelleri içsel ve dışsal engeller olarak sınıflandırılmaktadır. Dışsal engeller kendi arasında arz ve talep engelleri ile çevresel engeller olarak ayrılmaktadır. Arz engelleri teknolojik bilgi yetersizliği, hammaddeye ulaşım ve finansman sağlamadaki zorluklar; talep engellerini müşteri ihtiyaçları ve müşterilerini yenilik algıları, yerli ve yabancı pazar sınırlılıkları; çevresel engeller ise, devletlerin yasal düzenlemeleri ile tekelleşme karşıtı düzenlemeler ve politik gelişmeler şeklinde ifade etmiştir. İçsel engelleri ise, daha çok işletme içi kaynaklarla ilgili engellerden oluştuğunu belirtmiştir. Örneğin iç fonların yetersizliği, teknik uzmanlık eksikliği, yenilikçi kültür yapısının olmaması, üst yönetimin tutumu ve yeniliğe karşı çalışan direnci örnek gösterilebilir.

Oslo Kılavuzu'na göre, yenilik faaliyetleri çeşitli sebeplerden dolayı engellenebilir. Yenilik çalışmalarına hiç başlamamak ya da yenilik çalışmalarını yavaşlatan veya tahmin edilen sonuçlar üzerinde olumsuz bir etkisi olan durumlar bulunabilir. Yenilik sürecinde işletmelerin bazı engellemelerle karşılaşması muhtemeldir. Aşağıda yeniliğe engel olan faktörler sıralanmıştır(OECD ve Eurostat, 2005, s. 117);

#### ***Maliyet Faktörleri***

- Aşırı risk algılaması
- Çok yüksek maliyet
- İşletme içi fonların yetersizliği
- İşletme dışı kaynaklardan finansman yetersizliği

#### ***Bilgi Faktörleri***

- Yenilik potansiyeli eksikliği
- İşletme içinde vasıflı personel yetersizliği
- Emek pazarında vasıflı personel yetersizliği
- Pazar bilgisi eksikliği
- Dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar
- Ürün ve süreç geliştirmede işbirliği yapılacak ortakların bulunmasındaki zorluklar

- Pazarlama ortaklarının bulunmasındaki zorluklar
- Personelin değişime yönelik davranışları
- Yöneticilerin değişime yönelik davranışları
- Girişimcinin yönetimsel yapısı
- Üretim koşullarından dolayı, personeli yenilik faaliyetlerine yönlendirme imkânsızlığı

#### ***Pazar Faktörleri***

- Yenilikçi mal ve hizmetler için belirsiz talep
- Varolan girişimciler tarafından kontrol edilen potansiyel pazar

#### ***Kurumsal Faktörler***

- Altyapı eksikliği
- Mülkiyet haklarının zayıflığı
- Mevzuat, düzenlemeler, standartlar ve vergilendirme

#### ***Yenilik Yapmamaya İlişkin Diğer Nedenler***

- Önceki yenilik faaliyetlerinden dolayı yenilik yapma ihtiyacının duyulmaması
- Yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı yeniliğe ihtiyaç duyulmaması

### **2.8. Yiyecek İçecek Sektöründe Yenilik İle İlgili Yapılan**

#### **Uygulamalar**

Bugünün hizmet işletmeleri küreselleşme, rekabet, yeni teknolojiler ve değişen tüketici talepleri karşısında zorlanmaktadır. Bu durum hizmet işletmelerini sürekli olarak çevresel faktörlere uyum sağlamaya zorlamakta ve işletmelerin rekabetçi stratejilerinin merkezinde yenilik yerini almaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2010, s. 3).

Yiyecek ve içecek işletmelerindeki yenilikler incelendiğinde yapılan yenilikleri bir sıralamanın içine sokmak oldukça güçtür. Yiyecek ve içecek alanında yapılan literatür araştırmaları ve sektörel uygulamalar

incelendiğinde yapılan yenilik uygulamalarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

### *İşletmecilik Yenilikleri*

Yiyecek içecek işletmelerinde yenilikçi uygulamalar incelendiğinde en iyi bilinen uluslararası markalardan biri 1971 yılında Seattle'da ilk işletmesini açan *Starbucks Coffee*'dir. *Starbucks Coffee*, insanların tek başlarına veya diğer insanlarla birlikte zaman geçirme ve rahatlama ihtiyacı olduğu düşünülerek, Amerikalıların ev ve iş hayatlarına alternatif üçüncü bir mekan yaratma fikriyle ortaya çıkmıştır. Hizmet imkanlarının sınırlı olduğu; espresso, latte, cappuccino gibi ürünlerin kaliteli ve hızlı servisi üzerine odaklanmıştır. Hızla büyüyen yeni nesil için soğuk ve donmuş özel içecekler piyasaya sunmuş, satış noktalarında sandviç ve hazır paketlenmiş salatalardan oluşan öğle yemekleri hizmeti başlatmıştır. Şirket yiyecek ve içecek alanında yenilikçi ürünlerle mağazalarındaki ürün çeşitliliğini geliştirmiştir. Starbucks Coffee'nin yenilikçi başarısı diğer işletmeler tarafından bilinmekte ve ilgiyle takip edilmektedir (Karamahmet, 2012,s. 7).

*Simit Sarayı*, 2001 yılındaki ekonomik krizde kurucularından birinin üniversitedeki çay-simit ikilisinin öğrenciler arasındaki sevgisinden esinlenerek kurduğu, fast-food ürünlerine göre daha ucuz sade simit, sade simidin yanı sıra, peynirli, domatesli, ayçekirdekli, zeytinli, sucuklu, pastırmalı, soslu çeşitleri olan simitler; açma, poğaç, çatal, çörek, suböreği ve sigara böreği gibi geleneksel ürünlerin satıldığı ve Mc Donald's model alınarak açılan bir ticari işletmedir. Menü fiyatlarının diğer işletmelere göre daha ucuz olması, geleneksel olduğu kadar müşterisi hazır yiyeceklerin ve içeceklerin sunulması ve bu ürünlerin endüstriyel olarak üretilip dondurularak pişirmeye hazır hale getirilmesi ve yepyeni pazarlama tekniği ile ekonomik açıdan değerli bir işletme haline gelmiştir. Ayrıca; kadın, erkek, çocuk, genç, yaşlı, memur, öğrenci, aile, serbet meslek erbabı, gazeteci, her yaş ve cinsiyetten insanlar bir araya gelebilmektedir. Bu işletmeler, gelenlerin oturup, sohbet edebilecekleri, birşeyler okuyabilecekleri ve internete bağlanabilecekleri işletmeler haline gelmiştir.

Fiyatları da, diğer uluslar arası zincir yiyecek içecek işletmelerine göre çok daha uygundur (Asker, 2011, s. 95). Simit Sarayı, 10.000 çalışanı ve 650.000'e yakın ziyaretçisi, 185 adet yurtiçi ve 48 adet yurtdışı işletme sayısı ile dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren bir işletme konumuna gelmiştir ([www.simitsarayi.com](http://www.simitsarayi.com)).

#### *Yeme İçme Deneyimindeki Yenilikler*

Antalya Belek'te 100.000 m<sup>2</sup> alan üzerinde faaliyet gösteren *Adam & Eve Otel*'i, dünyanın ve Türkiye'nin tasarım ödülleri almış yenilikçi bir otel işletmesidir. 64 m<sup>2</sup> ile dünyanın en büyük odası, 96 metre uzunluğunda dünyanın en uzun otel barı, 104 metre uzunluğunda Avrupa'nın en uzun otel havuzu, 4.6 x 4.6 metre boyutunda dünyanın en büyük yatağı ile farklı ve yenilikçi bir işletmedir. 16 misafire hizmet verebilen "Blind Restoran" da karanlık bir odada akşam yemeği sunumu işletmenin sıradışı yenilikçi uygulamalarından biridir. Geniş bir koridordan misafirler giriş yaparak, yerlerine oturmaları ve restoranda ayrılmaları rehberler eşliğinde yapılmaktadır. Misafirler rezervasyon zamanında yiyecekleri yemekleri seçmekte ve karanlıkta yemek yeme deneyimini yaşamaktadırlar. Ayrıca, rahatından ve romantizmden vazgeçmeyen misafirlerine büyük kırmızı bir yatağın üzerinde afrodisiyak menüdeki lezzetlerle tutkularını açığa çıkarabileceği "Eros Restoran" da da yenilikçi hizmet sunumları bulunmaktadır ([www.adamevehotel.com](http://www.adamevehotel.com)).

2005 yılında dünyanın en iyi restoranı seçilen *Fat Duck*, restore edilmiş 200 yıllık bir İngiliz barında faaliyet göstermektedir. Bu restoranda yenilen her yemek, bir arada olması düşünülmeyen malzemelerden ve lezzetlerden oluşmaktadır. Yemeklerin hazırlanışı, sunuluşu, misafirin önüne getirilişi ve servis edilme şekli insanları hayrete düşürecek düzeydedir. Menüsünde sıradışı yemeklerin bulunduğu ve misafirlerine farklı deneyimlerin yaşatıldığı bir restoran olarak bilinmektedir. Başlangıç olarak sıvı nitrojen içersinde pişirilmiş votka, yeşil çay ve Bodrum mandalinası ile aroma edilmiş beyaz krema, ana yemek olarak sunulan turp kreması üzerine konulmuş istiridye eti, onun üzerine lavanta ve en üstte de pasyon meyvesi

jölesi ile kaplanmış istiridye, tatlı olarakta tane hardallı dondurma ve yanında soğuk kırmızı lahana çorbası gibi sıradışı yemeklerin sunulduğu bir restoran olarak bilinmektedir. *Fat Duck*, yaratıcı ve yenilikçi restorancılığın ve deneyim olgusunun dünyada önemli hale geldiğini gösteren bir örnek olarak bilinmektedir (Kırımlı, 2006, s. 9).

İstanbul *Teppanyaki Alaturka* restoran sağlıklı, leziz ve görselliğin ön planda tutulduğu Teppanyaki yemeklerine Türk mutfağının zenginliğini de katarak kendine has yenilikçi bir sunum şekli ile yemek satan bir işletmedir. Teppanyaki kelimesi, Japon mutfağında demir tabak anlamına gelen “teppan” ve ızgaralanmış ve az yağda pişirilmiş anlamına gelen “yaki” kelimelerinden türetilmiştir. 1945’ten bu yana farklı kültürlerde benimsenen bu pişirme tekniğini ülkemize taşıyarak, sacda pişirilen yemek yöntemini, şeflerinin ustalığı sayesinde hem görselliğe, hem de lezzet şenliğine dönüştürmektedir. Sacın etrafına dizilmiş olan masalarda oturanlara Türk yemeklerini sacta pişirme tekniği ile pişiren ve pişirirken de kullandığı mutfak spatulası ile gösteriler yapan şeflerin yemekleri müşterinin gözü önünde yapma ve sunma tekniğine dayanmaktadır. Bu şekilde Türk mutfağına özgü yemeklerin misafirin gözü önünde sac üzerinde hazırlanması ve sunulması hizmet yeniliği olarak değerlendirilebilir ([www.teppanyakialaturka.com](http://www.teppanyakialaturka.com)).

*Bedesten Osmanlı Mutfağı*, Amasyanın Merzifon ilçesinde 17 yy’da yapılmış olan bir bedestende restoran olarak hizmet vermekte ve menüsünde Osmanlı Mutfağı yiyecek ve içecekleri bulunmaktadır. Menüdeki en dikkat çekici yemek Topuz Kebabı’dır. Yiyecek içecek alanı Osmanlı Mutfağı konusunda danışmanlık hizmeti veren Aşçıbaşı Ahmet Öztürk tarafından bulunan ve patenti alınan kebabın savaşlarda kullanılan topuzun yani gürzün ocak üzerinde beş yüz dereceye kadar ısıtılması ve sıvı yağ kullanılarak ısısının yarı yarıya düşürüldükten sonra üzerine az pişmiş etlerin takılmasıyla hazırlanan bir kebaptır. Topuz Kebabı sunum aşamasında özel olarak hazırlanmış ters L şeklindeki askısına asılarak altına tabak içinde pilav ve kenarlarına çeşitli soslar konularak sunulmaktadır. Masaya getirildikten sonra ise, tereyağ ve çeşitli baharatlardan hazırlanan sos

üzerine yavaş yavaş dökülerek servise hazır hale getirilmektedir (www.bedestenosmanli.com;www.hasascibasiahmetozdemir.com; www.youtube.com).

*Şiirsel mutfak*, 2016 yılının en iyi kadın şefi seçilen Fransız asıllı Dominique Crenn'in San Francisco'da bulunan "Atelier Crenn" adlı restoranında yaratmış olduğu bir akımdır. Farklı sunumları, değişik tatları bir araya getirmesi ve menü kartlarındaki yemekleri şiirsel bir dil ile anlatmasıyla ünlenmiştir. Organik malzemeler kullanarak alışılmadık, yaratıcı ve çarpıcı sunumlarla yemeklerini hazırlamaktadır (Pekkaya, 2016; www.ateliercrenn.com).

*Temiz kapak*, Türk Tuborg firmasının üretmiş olduğu teneke kutu olarak satılan alkollü içeceklerin ağız kısımlarının alüminyum folyo ile kaplanmasıdır. Teneke içecek kutularının içeriye açılan kısımlarının dış etkenlerden korunmaması kirlenmesine sebep olmaktadır. Bu kısımların alüminyum folyo ile kaplanması temizlik açısından son derece önemlidir.

*Mavi şarap*, bir İspanyol firmasının kırmızı ve beyaz üzüm karışımına organik boya ve tatlandırıcılar ekleyerek üretmiş olduğu şaraptır. Mavi rengi elde etmek için, kırmızı üzümün kabuğundaki antosiyanin ve gıda boyası olarak kullanılan indigotin adlı organik bileşimden yararlanılmaktadır. Ayrıca, kalorisiz tatlandırıcılar eklenerek şarapla kokteyl arasında bir ürün elde edilmektedir. Yirmi beş ülkede satılan şarap, deneyenler tarafından inanılmaz olarak nitelendirilmekle birlikte, geleneksel lezzetleri tercih edenler tarafından şüpheyle karşılanmaktadır (www.cnnturk.com).

#### *Bilişim Teknolojileri Kullanılan Yenilikler*

*Boston Taranta Restaurant* sahibi ve şefi Jose Duarte menülerinde kullandığı deniz ürünlerinin takibi için Kalamar mürekkebi ile serigrafi tekniği kullanarak tabaklara QR kodu koymaktadır. Akıllı telefon uygulaması ile tabaktaki QR kodu okutularak kullanılan deniz ürününün hangi balıkçı tarafından nerede ve ne zaman üretildiğine ulaşılır. Amaç, küçük balıkçıların tanıtılması, desteklenmesi ve sürdürülebilir deniz ürünleri üretiminin desteklenmesidir (www.tarantarist.com).

NASA, astronotlarının yıllarca kullanabileceği ve depolama alanının çok az olduğu gıdaların *3D Yazıcılar* ile üretilebilmesi için çalışma başlatmıştır. Yazıcılara yerleştirilecek olan kartuşlara toz ve yağ olarak konulacak gıdaların, otuz yıl raf ömrüne sahip olması düşünülmektedir. Bu alanda araştırma yapan şirkete NASA 125 bin dolarlık bağışta bulunmuştur. *3D Yazıcı*'dan pizza için basılan hamur basıldığı anda pişecek, üzerine domates tozu, su ve yağ ile karıştırarak domates sosu hazırlanacak, daha sonra süttten ve bitkilerden alınan protein tozu pizzanın üst tabakasını oluşturacaktır. Yemekleri aşamalı olarak çıkartılabilmek için değiştirilebilir yemek kartuşları kullanılarak uzun ömürlü köşeli ve silindirik atıştırma kılıkları basılması planlanmaktadır. Bu alanda araştırmalar yapan şirket dünyadaki su ve gıda yetersizliğinin önüne geçebileceğini savunmaktadır ([www.ntv.com.tr](http://www.ntv.com.tr); [www.elektrikport.com](http://www.elektrikport.com); [www.priyoid.com](http://www.priyoid.com)).

*Pizza Hut, dokunmatik interaktif masa* ile sipariş verme imkanı sunmaktadır. Dokunmatik ekran üzerinde açılan menüden ilk önce pizzanın boyutu, ardından sosu ve pizzasının üzerinde olması istenen malzemeler miktarına kadar seçilebilmektedir. Seçilen pizza görsel olarak dokunmatik masa üzerinde görülebilmektedir. Misafir siparişini beklerken interaktif masa üzerinde bulunan oyunları oynayarak zaman geçirebilmektedir. Ayrıcı, ödeme işlemini telefonlara yüklenen cüzdan uygulaması ile dokunmatik ekranın üzerine koyarak yapabilmektedir ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)).

*Garsonsuz restoranlar*, Japonya, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri gibi ülkelerde tamamen otomasyona dayalı, müşterinin siparişini işletmelerde bulunan sabit dokunmatik ekranlardan ya da cep telefonlarına indirdikleri uygulamadan verdikleri restoranlardandır.

Japonya'da bulunan suşi restoranında hazırlanan suşiler restoranın etrafında dolaşan yürüyen bantlara konulmakta, masaya oturan müşteri istediği suşiyi yanında geçen bant üzerinden alarak tüketmektedir. Ayrıca, misafir özel bir sipariş vermek istediğinde masanın yanında bulunan dokunmatik ekrandan istediği siparişi istediği miktarda verebilmektedir. Özel siparişini veren müşteriye masanın yanındaki bantlar sayesinde siparişi

ulaştırılmaktadır. Müşteri yemekten sonra tabaklarını yine masanın yan tarafında bulunan tabak haznesine bırakmaktadır. Buradan da tabaklar yine bantlar yardımıyla tam otomatik olarak tasarlanan bulaşık makinesine ulaşmakta ve el değmeden yıkanmaktadır ([www.youtube.com](http://www.youtube.com)).

Almanya'nın Nürnberg şehrinde bulunan *Bagger's* isimli restoranda kapıdan içeri girip boş bir masaya oturan müşteri, karşısındaki dokunmatik ekranın yardımıyla menüyü inceleyip siparişini vermektedir. Sipariş hazır olduğunda, masanın ortasında bulunan ve mutfak ile bağlantılı çelikten yapılmış spiral şeklindeki raylar ile sipariş masaya ulaştırılmaktadır ([www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr)).

*Sanal restoranlar*, en fazla Amerika Birleşik Devletleri San Francisco ve New York'ta web sitesi üzerinde faaliyet gösteren restoranlardır. Web sitesinde şık bir restoran açılarak pahalı restoranlarda yenilebilecek yemekler burada menüde sergilenmektedir. Üyelik kaydını yapan kişi buradan siparişini vererek en kısa sürede adresine yemek ulaştırılmaktadır. Pahalı restoran kiralari verilmediğinden, dekorasyon için çok büyük para harcanmadan ve garsona gerek duyulmadan merkezi bir yerde bir depo kiralarak faaliyet gösteren bu restoranlarda fiyat oldukça uygun olmaktadır ([www.habertürk.com](http://www.habertürk.com); [www.munchery.com](http://www.munchery.com)).

*Opentable ve the fork*, dünya üzerinde online restoran rezervasyonu yapma imkanı sağlayan internet siteleridir. Mutfak tiplerine göre en güncel restoran seçenekleri, ünlü şeflerin tavsiyeleri ile güvenilir kullanıcı yorumlarının ve puanlamalarının bulunduğu sitelerdir. Sitelerin internet adreslerine girerek istediğiniz şehirdeki restoranlara ulaşarak indirimlerden ve özel tekliflerden faydalanabilir, ayrıca; sitelerden hediye kartları satın alarak sevdiğiniz yemek hediye edebilirsiniz. İşletmelerde müşteri kazanmak ve bilinirliklerini artırmak için bu sitelere üye olarak daha fazla insanlara ulaşma imkanı bulabilmektedir ([www.thefork.com.tr](http://www.thefork.com.tr); [www.opentable.com](http://www.opentable.com)).

*Sanal menü uygulamaları*, akıllı telefonların gelişmesi ile birlikte telefonlarda kullanılan menü uygulamalarıdır. Telefona indirilen uygulama



ile isteğe göre filtremeler yapılmakta ve vejeteryan, vegan, glutensiz, fiyat aralığı, yemeğin içine konulacak baharatların çıkarılması vb. filtreleme veya seçim imkanı bulunmaktadır. Yemekler hakkında kısa açıklamalar ile birlikte kalori bilgileride yer almaktadır. Uygulamayı kullanan kişi bir bakıma yemeğini kişiselleştirmektedir. İşletmelerde emlak,kira, işçilik gibi giderlerini en aza indirerek mutfağa odaklanan işletmeler haline dönüşmektedir (Thorn, 2016).

### *Yeni Mutfak Akımları*

*Vejeteryan ve vegan restoranlar*, Avrupa başta olmak üzere dünyada vejeteryan ve vegan restoranların sayısında gün geçtikçe artış görülmektedir. Vejeteryan beslenme; “et, balık ve kümes hayvanlarının tüketilmediği, süt ürünleri ve yumurtanın ise tercihe bağlı olarak tüketildiği beslenme tarzına vejeteryan beslenme” denilmektedir. Vegan beslenme ise; en katı vejeteryan sınıfıdır. Veganlar, her türlü et ve et ürününün yanı sıra süt, peynir, bal gibi hayvansal gıdaları tüketmeyi ve hayvanlardan elde edilen her türlü giyim eşyasını kullanmayı reddederler (www.tvd.org.tr). Vejeteryan ve vegan restoranlar, bu beslenme tarzını seçen insanlara menülerinde uygun yemek çıkartarak hizmet vermektedirler. Ayrıca, bazı normal restoranlar menülerinde vejeteryan ve vegan beslenme alışkanlığına uygun yemeklere yer vermektedirler.

*İstanbul Neolokal Mutfak*, herhangi bir şekilde hile karıştırılmamış organik ürünler ile geleneksel yemekleri modern teknikler ve yenilikçi bakış açısıyla birleştirerek sunan bir restorandır. Geleneksel tarifleri ince ayrıntıları ile inceleyerek, tüketilmediği için yok olmaya yüz tutmuş yemekleri ortaya çıkartarak modernize etme ve uygun porsiyonlara bölme tekniğine dayanarak hizmet vermektedir (www.neolokal.com).

*Füzyon mutfağı*, farklı milletlere ait mutfak teknikleri ile malzemeleri tek bir tabakta birleştirerek, tabakta bir milletin özelliğinin öne çıkmaması olarak açıklanmaktadır. İlk olarak 1980’li yıllarda Batı mutfağının teknikleri ile Uzakdoğu mutfağının teknik ve malzemelerinin karıştırılmasıyla ortaya çıkmıştır. Seyahat imkanlarının artması, televizyon ve internet gibi araçların

hayatın içinde yaygın olarak kullanılması farklı yemeklerin, malzemelerin ve tekniklerin birlikte kullanılmasına sebep olmuştur. Her şeyi her şeyle karıştırma olarak tanımlanabilen bu mutfak felsefesinde karışım imkanları sınırsızdır (Kırımlı, 2005, s.10). Füzyon mutfak, eklektik mutfak, kültürlerarası mutfak, çok kültürlü mutfak, dünya mutfağı gibi çeşitli isimlerle anılan bu mutfağın en önemli özelliği ulusal sınırları, coğrafi ve kültürel mesafeleri ortadan kaldırarak dünyanın her köşesinden pişirme yöntemi, malzeme ve lezzetleri aynı tabakta bir araya getirmesidir (Aksoy ve Üner, 2016, s. 10).

*Moleküler Gastronomi ve Moleküler Mutfak*, 1988 yılında fizik profesörü Nicholas Kurti ve kimyager Herve This'in yürüttükleri ortak çalışmanın sonucunda bağımsız bilimsel bir disiplin olarak kurulmuştur. Kurulmasının amacı, yemek pişirme sürecinde meydana gelen fiziksel ve kimyasal değişimleri bilimsel olarak incelemektir. Ayrıca, yiyecek ve içecek alanında yapılan bilimsel ve teknolojik çalışmalarda hazır gıda endüstrisinin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, ev ve restoran mutfaklarının ihtiyaçlarının çalışma alanına alınmaması olarak ifade edilmektedir. Ancak, moleküler gastronomi ve moleküler mutfak terimlerinin birbiriyle karıştırılması ve yanlış kullanılmasında dolayı bilimsel disiplinin çalışma alanının ve amaçlarının yeniden tanımlanmasını ihtiyaç duyulmuştur.

Moleküler gastronomi, *“var olan durum, olay ve olguları ortaya koyarak bunların arkasındaki nedenleri ve süreçleri araştırmak, güvenilir bilimsel bilgi üretmek”*

Moleküler mutfak ise, *“bu bilgileri ve bu bilgiler sonucu üretilen teknik, yöntem, araç ve malzemeleri kullanan yenilikçi bir akım”* olarak tanımlanabilir (This, 2013, s. 10).

Moleküler gastronomi ve moleküler mutfak, daha önce kullanılmayan araç, malzeme, yöntem ve teknikleri ortaya çıkartarak mutfaklarda yeni bir akımın yaratılmasına neden olmuştur. Moleküler mutfakta kullanılan bazı yöntem ve teknikler şunlardır ([www.gastromolekuler.com](http://www.gastromolekuler.com));

*Küreleme:* Bir sıvının başka bir sıvı banyosu içerisinde kontrollü olarak jelleştirilmesi ile yapılmaktadır. Farklı boyutlarda yapılan kürelerin küçüklerine havyar, büyüklerine ise yumurta, gnocchi ve ravyoli ismi verilmektedir.

*Jelleme:* Herhangi bir akışkanın katı haline çevrilmesi olarak tanımlanabilir. Bu teknikte sıvı gıdalar ya da katı gıdaların suları ve püreleri genellikle deniz yosunundan elde edilen doğal bir madde yardımıyla jel haline getirilmektedir.

*Köpük Haline Getirme:* Sıvı gıdaların ya da katı gıdaların sularının doğal lesitin ve köpük makinesi yardımıyla köpük haline getirilerek kullanılmasıdır.

*Süspansiyon:* Çeşitli malzemelerin sıvılar içerisinde serbestçe asılı kalması görünümünü oluşturması amacıyla, glikoz veya sükrozun *xanthomonas campestris* bakterisi tarafından fermente edilmesi sonucunda elde edilen doğal kıvam artırıcı olan *ksantan gam*'ın kullanılmasıdır.

*Tozlama:* Yüksek yağ oranlı sıvıların ince, kuru toz haline getirilmesi için *maltodekstrin* eklenip karıştırılmasıdır.

*Dondurucu Filtreleme:* Sunulacak ürünün dondurulmasından sonra bir tülbent üzerinde buzlarını çözerek berrak sıvı elde etme tekniğidir.

Bu yeni yöntem ve tekniklerin mutfaklarda kullanılması, daha önce hiç olmadığı kadar özgün ve yaratıcı yemeklerin sunulmasına olanak sağlamıştır.

*Çiğ beslenme (raw food),* pişirilmemiş yiyecekler ile beslenme olarak tanımlanabilir. 47 °C altında pişirilen yiyecekler çiğ yiyecekler olarak kabul edilmektedir. Çiğ besinler hala yaşayan besinler olarak kabul edilmekte ve vücut için gerekli olan proteinlerin korunması üzerine kurulmuş bir beslenme şekli olarak görülmektedir. İlk insanların ateşi bulmadan önceki beslenme şeklini yansıttığından dolayı öze dönme olarak değerlendirilmektedir. Çiğ beslenmede et tüketimi bulunmamakta, çiğ olarak sebze, meyve ve yağlı tohumların tüketimini kapsamaktadır. Yiyecek

içecek alanında Őefler bu konu ile ilgili olarak çalışmaya başlamış ve özellikle çiğ beslenme tarzına uygun menüler oluşturmaktadır. Dünyada bu beslenme tarzı gittikçe yaygınlaŐmakta ve reçeteler oluşturularak restoranlar açılmaktadır (www.therawchef.com; www.ferinbatman.com).

*Volkanik TaŐ zerinde Et Pişirme*, volkanik alanlardan elde edilen taŐların fırınlarda yüksek ısıda ısıtılarak müşterinin masasına getirilmesi ve müşterinin istediği dereceye kadar kendi etini piŐirmesi olarak ifade edilebilir. Katı ya da sıvı yağ kullanılmaması, etin piŐtikten sonra sıcak sıcak tüketebilmesi, ekipman ve işçilik maliyetlerinin az olması işletmeler açısından önemli olarak görülebilir (www.hotrock.com.tr).

*Temalı pastalar*, insanların özel günlerini kutlamalarında herhangi bir tema üzerine inŐa edilmiş olan pastalar olarak tanımlanabilir. Pastacılıkta kullanılan malzemelerin gelişimi, iletişim araçlarının ve sosyal medyanın insanlar tarafından faal kullanılması ile büyümeye başlamıştır. Pastaların görünüm olarak göze hitap etmesi ve o özel günün temasını yansıtması oldukça önemlidir. Doğum günü pastaları, niŐan-düğün pastaları, bebek doğmadan önce yapılan hoş geldin pastaları ve bekarlığa veda pastaları gibi pastalar bir heykeltıraŐ titizliği ile yapılarak sunulmaktadır.

*Yemek yapma kitleleri*, yeterli zamanı olmayan ancak yemek yapma deneyimi ile birlikte sağlıklı beslenmek isteyenlere reçetelere göre önceden hazırlanmış taze malzemelerden oluşturulan hazır kitlelerdir. Bu kitleleri internet üzerinden siparişini veren müşteri içinde yemeği reçetesine uygun yapabileceği tüm malzemeler ve pişirme notu bulunmaktadır. Ayrıca, peynir yapma kitleleri, alkollü içecek yapma kitleleri de bulunmaktadır.

#### *Mimari Yenilikler*

*Red Sea Bar*, İsrail’de Kızıldeniz yüzeyinin onaltı metre altında cam pencereler ile düzenlenmiş, denizaltı yaşamının izlenebildiği yemek yenilebilen restoran bardır.

*Klinik Bar*, Singapur’da hastane konseptiyle düzenlenmiş restoran bardır. Misafirlerin oturacağı mobilyalar hastahane kullanılan ranzalar

şeklinde dizayn edilmiştir. Masalarda normal sandalye yerine tekerlekli sandalyeler kullanılmıştır. Misafirler içeceklerini isterlerse serum şişelerinin içinde askı aparatı ile birlikte alabilmektedirler.

*Buz bar*, Kanada'nın Quebec şehrinde tamamen buzdan yapılmış bardır. Büyük bir buz kütesinin içinin oyulması ile oluşturulmuştur. İçeride bulunan masalar, sandalyeler ve bar bankosu tamamen buzdan oyulmuştur. Gece ışıklandırılan buz tefrişatı çok farklı bir görüntü sergilemektedir. Ancak, bar sadece kış aylarında hizmet vermektedir ([www.lifebuzz.com](http://www.lifebuzz.com)).

*Grotta Palazzese* otel restorantı, Güney İtalya Polignano a Mare kasabasıdır. 1700'lü yıllarda Yunan kolonisi olan bölgede bulunan uçurumlar tonozlu kalker yapısı sayesinde oyularak yaşam alanı olarak kullanılmıştır. Adriyatik Denizi'ne hakim bir yerde bulunan mağara mimari düzenlemeler yapıldıktan sonra restoran olarak kullanılmaya başlanmıştır (Klimas, 2016).

*H.R. Giger Museum Bar*, İsviçreli sanatçı H.R. Giger tarafından dizayn edilmiş bardır. 1979 yapımı bilim-kurgu olan "Yaratık" filminden esirlenerek yapılmıştır. Filmdeki yarattığı tasarlayan sanatçı Giger tarafından ilki 1992 yılında, ikincisi 2003 yılında açılmıştır. 2013 yılında yapılan bir ortaklıkla Amerika Birleşik Devletleri'nde *Giger Bar* markası kurulmuştur. Bio-mekanik tarzının hakim olduğu barda tavan, sandalyeler, duvarlar ve demirbaşlar sanatçı tarafından tasarlanmıştır ([www.hrgiger.com](http://www.hrgiger.com)).

## **2.9. Turizm Alanında Yenilik İle İlgili Yapılan Literatür Araştırmaları**

Birçok işletme yeniliğin avantajlarından yararlanırken turizm işletmeleri de bu konuya kayıtsız kalmamış ve yeniliğin getirdiği pozitif katkılardan yararlanmak için çalışmalara başlamıştır. Turizm sektöründe müşterilere daha iyi hizmet verebilmek ve sadakatlerini artırabilmek yenilik çalışmaları ile mümkündür. Ayrıca, hizmet ve üretim sürecinde katlanılan maliyetlerde önemli oranda düşüş sağlayan yenilikler turizm sektörü için büyük önem arz etmektedir. Hem maliyetleri hem de gelirleri olumlu yönde etkileyen yeni

hizmetler, yöntemler ve teknikler turizm sektörünün yapısını etkilemeye devam etmektedir (Gürkan, 2013, s. 187).

Turizm sektöründe hizmet bileşenlerinin farklı alanlarda olmasına rağmen faaliyetler birbiriyle ilişki içindedir. Gerek işletmeler ve gerekse müşteriler açısından kalite algısının önemli olduğu turizm ürünlerinde yenilik uygulamalarının sektördeki tüm işletmeleri etkilemesi, gelişim ve değişimi tüm alanlara yaymaktadır. Hızla gelişen ve değişen piyasa şartlarında devamlılığı sağlamak ve ayakta kalabilmek için turizm işletmeleri ürünlerini, hizmetleri ve organizasyonlarını sürekli olarak yenilemek ve değiştirmek zorundadır. Bu yenileme ve değiştirme işlemleri işletmeleri piyasa şartlarında güçlü ve dinamik tutmaktadır. Yenilik, hem işletmeler hem de ülkeler açısından ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmektedir (Demir ve Demir, 2015, s. 7).

Turizm sektöründe turistik ürünlerin üretiminin ve tüketiminin aynı yerde gerçekleşmesi, müşterinin bu sürece aktif katılması ve önemli yatırımlar gerektirmesinden dolayı turistik ürünler birçok açıdan diğer ürünlerden farklıdır. Bu farklılık, turizm sektöründe birçok sorunların ortaya çıkmasına ve kısıtlayıcı etkiye sebep olmaktadır. Bu bağlamda, sorunların ve kısıtlayıcı etkilerin üstesinden gelebilmek için yenilik çalışmaları önem taşımaktadır. Yenilik gerekliliğine diğer bir neden ise, günümüzde turistlerin istek ve ihtiyaçlarının gittikçe artması ve çeşitlenmesidir. Turizm sektörünün hedef kitlesindeki değişiklikler sektörde rekabeti artırmakta ve sektör içinde yer alan işletmelerin yenilik yapmasını gerekli kılmaktadır (Kudaka, 2011, s. 21).

Turizm sektöründe en önemli gelişmelerden biri, hizmet kalitesinin müşteriler yönüne gelişmesidir. Bu gelişimin en önemli sebeplerinden biri de, hizmet sürecinde müşterinin gücünün hizmet sağlayıcılara karşı artmış olması ve düşük hizmet kalitesi sunan işletmelerin müşteri taleplerini dikkate almasıdır. İkincisi ise, hizmet sağlayıcıların sahip olduğu bilgi birikim ya da müşterinin zorunluluğudur. Müşterinin zorunluluğuna hastaneler örnek gösterilebilir. Turizm endüstrisinde ise, müşterilerin

herhangi bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Aksine, müşterinin hâkimiyeti söz konusudur. Başka şeylerin yanı sıra müşterinin gücü, alternatif tekliflerin varlığına ve hizmet alanının yeterliliğine bağlıdır. Günümüzde müşterilerin ve deneyimli gezginlerin seyahat hakkında bilgi sahibi olmaları onları seyahat acentesi gibi hizmet veren işletmelere daha az bağımlı hale getirmektedir. Müşteri bakış açısıyla daha eleştirel bir bakış açısı ve tüketici baskısı kalitenin artmasında etkili olmaktadır. Seyahat acenteleri, tur operatörleri, oteller ve havayolu şirketleri giderek artan bir şekilde kalite yönetimine başlamışlardır. Seyahat acenteleri ve diğer seyahat organizasyon şirketleri hizmet kalitesini ölçmek ve artırmak için hataların belirlenmesi üzerine araştırmalar yapmaktadır. Bu araştırmalar çoğunlukla kalitenin iyileştirilmesi ile sonuçlanmaktadır. Mevcut sistem değiştirilerek daha iyi bir yol olan radikal değişikliklere gidilir. Bunun anlamı da yeni yöntem, tasarım ve hizmet sunum sistemlerinin geliştirilmesidir. Diğer bir deyişle, yenilik faaliyetlerinin yapılmasıdır (Faché, 2000, s. 356).

Yeniliğin önemli olduğu günümüzde, bu alanla ilgili olarak turizm işletmelerinde yenilik üzerine akademik çalışmalarda yapılmıştır. Bu çalışmalar;

İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi (Aygen, 2006).

Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi (Akdoğan ve Kale, 2011).

Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Mesci, 2011).

Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel ve Nicel Performansa Etkileri: Safranbolu Örneği (Çetin, 2012).

Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı (Cengiz M. ,2012).

Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma (Şahin Ö. , 2015).

Ayrıca, yabancı literatür tarandığında yenilik ile ilgili turizm alanında yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar;

Sustainable Tourism Innovation: Challenging Basic Assumptions (Moscardo, 2008).

Partners As Suppliers For Innovation: The Development Of New Services By American Destination Marketing Organizations (Zach, 2009).

Understanding Innovation In Hospitality Through The Words Of Innovative Managers (Monteiro ve Sousa, 2011).

Leadership For Innovation In The Memories Business: A Mixed Methods Study Of A Hospitality And Tourism Marketplace (Sipe, 2013).

Innovation And Networking In Tourism Cape Regional Tourism Economy (Booyens, 2014).

Hotel Innovation And Its Effect On Business Performance (Mattsson ve Orfila-Sintes, 2014).

Çalışmalar incelendiğinde turizm işletmelerinde yenilik yönetiminin önemli olduğu ve birçok değişkenle aralarında ilişki olduğu görülmektedir.





### 3. BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: MUTFAK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışan mutfak personelinin örgütsel bağlılıkları ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evreni ve örnekleme ile araştırma sonunda elde edilen bulgulara ve bulguların analizine yer verilmektedir.

##### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, yiyecek içecek sektöründe mutfak alanında çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile yenilik yönetimi ilişkisinin tespit edilmesidir.

Araştırmada örgütsel bağlılık, “örgütün amaç ve hedeflerini benimseyen işgörenin kişisel çıkarlarını da göz önünde bulundurarak örgütüne karşı hissettiği sadakat” olarak ifade edilmektedir. Yenilik ise, “mevcut olan durumun yararlı olarak değiştirilmesi ya da yeni bir ürün veya hizmetin ticari mal haline getirilerek piyasaya sunulması” şeklinde tanımlanmaktadır.

Günümüzde her alanda olduğu gibi yiyecek içecek alanında da rekabet halinde olan birçok işletme bulunmaktadır. Bu işletmeler, amaçlarına ulaşmak için işgörenlerin bağlılıklarını en üst düzeyde sağlayarak pazara yenilikçi ve yaratıcı ürünler sunmak zorundadır. İşgörenlerin örgütlerine bağlılığının yüksek olmasının sonucunda yenilik faaliyetlerine daha fazla katılacağı düşünülmektedir.

Yiyecek içecek işletmelerinin hizmet kalitesini yükseltmeleri ve rekabet edebilir işletmeler haline dönüşebilmesi için yenilik yönetimini benimsemeleri ve yenilik çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Yenilik yönetiminin en önemli unsuru olarak görülen işgörenlerin bağlılık düzeylerinin yenilik yönetimi üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve bu alanda bir çalışmaya ulaşılamamış olması çalışmanın sektöre ve literatüre sağlayacağı katkının önemini artırmaktadır.

## 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri, veri toplama aracı ve ölçeğin geliştirilerek soru cetvelinin hazırlanması konularına yer verilmektedir.

### 3.2.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada, yiyecek içecek sektöründeki mutfak personelinin örgütsel bağlılığı ve yenilik yönetimi ilişkisi incelenecektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler şunlardır;

H<sub>1</sub>: Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Duygusal bağlılık ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Duygusal bağlılık ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Duygusal bağlılık ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Devam bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Devam bağlılığı ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Devam bağlılığı ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Devam bağlılığı ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>11</sub>: Devam bağıllığı ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>12</sub>: Devam bağıllığı ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>13</sub>: Normatif bağıllık ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>14</sub>: Normatif bağıllık ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>15</sub>: Normatif bağıllık ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>16</sub>: Normatif bağıllık ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>17</sub>: Normatif bağıllık ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>18</sub>: Normatif bağıllık ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>19</sub>: Örgütsel bağıllık ile yenilik yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.

### ***3.2.2. Ölçeğin Geliştirilerek Soru Cetvelinin Hazırlanması***

Bu çalışmada veri toplama aracı anket formu kullanılmıştır. Anket aracılığı ile hedef kitle (anakütle-populasyon) ve katılımcılar hakkında bilgi almak ve çalışmanın amacına uygun veri toplamak amaçlanmıştır.

Araştırmada gerekli verileri elde edebilmek için, Ek 1’de görülen anket 60 soru ve üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, 11 soru ile anketi cevaplayanların kişisel bilgileri yer almaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, eğitim durumu, işletmedeki pozisyon, çalışma süresi, çalışılan işletme türü ve işletmenin sahiplik durumu gibi değişkenler bulunmaktadır.

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Allen ve Meyer'ın (1990) geliştirdiği 24 sorudan oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutları “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” alt boyutlarından oluşmaktadır.

Yapılan literatür taramasında; Boylu, Pelit ve Güçer (2007) çalışmalarında “duygusal bağlılık” boyutu 6 soru, “devam bağlılığı” boyutu 6 soru, “normatif bağlılık” boyutu 5 soru ve ölçeğin tamamı için 0,85 *Cronbach Alpha* katsayısı bulmuşlardır. Köse O. (2014) çalışmasında, 5 soru “duygusal bağlılık”, 6 soru “devam bağlılığı” 4 soru “normatif bağlılık” olmak üzere ölçeğin tamamı için 0,75 *Cronbach Alpha* katsayısı bulmuştur.

Bu çalışmada da güvenilirlik analizi yapılırken *Alpha* modeli kullanılmıştır. *Cronbach's Alpha* sorular arası korelasyona bağlı uyumu ifade etmektedir. *Cronbach's Alpha* değeri faktör altındaki soruların güvenilirliğini göstermektedir. *Cronbach's Alpha* değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir, ancak; soru sayısının az olduğu durumlarda *Cronbach's Alpha* değerinin 0,60 ve üstü güvenilir olarak kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013, s. 89).

Anket uygulamasında 24 soru ile kullanılan Allen ve Meyer'ın “Örgütsel Bağlılık” ölçeği uygulama sonrasında güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. n=60 olarak *IBM SPSS Statistic 20* yazılımında yapılan güvenilirlik analizi sonrasında “Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki 6 sorunun korelasyonu düşük çıktığı için çıkartılmış, geriye kalan 18 sorudan 7'si (B1-B2-B3-B4-B5-B6-B7) “duygusal bağlılık”, 4'ü (B8-B9-B10-B11) “devam bağlılığı”, 7'si (B12-B13-B14-B15-B16-B17-B18) “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplanmıştır. Ölçeğin tamamı için *Cronbach's Alpha* değeri 0,74 bulunduğu için ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Ayrıca ankette yer alan örgütsel bağlılık ifadelerine yönelik olarak faktör analizi yapılmamıştır. Faktör analizi, ifadelerin anlam yükününün açıklandığı boyutların belirlenmesinde kullanılır. Daha önce ölçeğin birçok

çalışmada kullanılması ve ölçekteki her bir ifadenin faktör grubunun belirli olmasından dolayı faktör analizi yapılmasına gerek görülmemiştir.

Üçüncü bölümde ise, yenilik yönetimi ölçeği yer almaktadır. Yenilik yönetimi anketinin oluşturulması için yapılan literatür araştırmasında benzer araştırma konuları tespit edilmiş ve araştırmalarda yenilik ile ilgili geliştirilen ölçeklerden faydalanılarak 83 maddelik ölçek soru havuzu oluşturulmuştur. (Durna, 2002; Özşahin ve Ciğerim, 2005; Eren, Alpkan ve Erol, 2005; Alpkan ve ötk., 2005; Terzioğlu, Avcı ve Gökövalı, 2008; Apaydın, 2008). Ölçek soru havuzundan yararlanılarak tezde ölçülmesi hedeflenen konu ile ilgili sorular, konunun uzmanı akademisyen ve beş adet profesyonel sektör çalışanı tarafından görüş alınarak düzenlenmiş ve 31 soruya düşürülmüştür.

Yenilik yönetimi ölçeği boyutlarının belirlenmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, “aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri biraraya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan bir istatistiksel yöntemdir” (Büyüköztürk, 2016, s. 133).

Ancak, değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için ilk önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett teslerinin sonuçlarına bakılmalıdır. Faktör analizinin geçerliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değişkenler arası korelasyonların faktör analizlerini uygun olup olmadığını test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasındadır. KMO değerinin 0,80 ve yukarı değeri mükemmel olarak nitelendirilir. Bartlett küresellik testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını göstermektedir. Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşükse değişkenler arasında faktör analizi yapmaya uygundur anlamı çıkartılır (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013, s. 79-80).

Araştırmada kullanılan yenilik yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,919 ve p değeri 0,000 bulunduğundan ölçek faktör analizi yapmaya uygundur sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinde kullanılan 31 değişkenin hangi faktör altında toplanacağına ilişkin karar, değişkenlerin her bir faktör için aldıkları faktör

ağırlıklarına bakılarak verilmiştir. Döndürme işlemi için Varimax rotasyon yöntemi kullanılmıştır. Yapılan faktör analizinde tek sorudan oluşan faktör (C31. İşletmemizde proje grupları , kalite çemberi ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır) bulunduğundan dolayı bu değişken analizden çıkartılarak faktör analizi tekrar yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda 0,50'nin altında faktör ağırlığına sahip olan değişkenlerden 4 tanesi (C3. İşletmemizde kayıtsız şartsız amirlere itaat ve sadakat esastır, C6. İşletmemizde çalışanlar her konuda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdürler, C13. Bu işletmede kendimi önemli hissediyorum, C25. İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez) elenmiştir. “C24 İşletmemiz ürün-hizmet sunduğu pazarda her zaman önde gelir” 0,50 yakın olduğundan ve soru bütünlüğünü bozmadığından dolayı ölçekten çıkartılmamıştır.

Tablo 2’de, yenilik yönetimi ölçeğindeki faktör analizine girmiş olan değişkenler gösterilmektedir. “Başlangıç Özdeğerleri” kısmında yer alan “Toplam” sütunundaki 1’den büyük olan değerlerin sayısı ölçeğin 6 faktörden oluştuğunu ve toplam varyansın % 61,5’inin karşılandığını göstermektedir.

**Tablo 2.** Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kareli Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	9,388	36,107	36,107	3,434	13,207	13,207
2	1,604	6,169	42,276	3,047	11,721	24,928
3	1,436	5,525	47,801	2,936	11,291	36,219
4	1,371	5,271	53,072	2,603	10,012	46,231
5	1,187	4,566	57,638	1,995	7,675	53,906
6	1,006	3,867	61,505	1,976	7,599	61,505
7	,881	3,388	64,893			
8	,781	3,002	67,895			
9	,705	2,711	70,606			
10	,681	2,617	73,223			
11	,662	2,544	75,767			
12	,634	2,440	78,207			
13	,621	2,388	80,595			
14	,587	2,259	82,855			
15	,543	2,088	84,943			
16	,508	1,954	86,897			
17	,456	1,755	88,652			
18	,422	1,625	90,277			
19	,384	1,477	91,753			
20	,365	1,405	93,159			
21	,354	1,363	94,522			
22	,339	1,302	95,824			
23	,303	1,165	96,989			
24	,275	1,060	98,049			
25	,268	1,029	99,078			
26	,240	,922	100,000			



Tablo 3'te yapılan faktör analizinin sonucunda yenilik yönetimi ölçeğinde bulunan değişkenlerin faktör yükleri belirlenmiştir. Buna göre, Faktör 1: C29-C27-C28-C30-C26-C24; Faktör 2: C22-C21-C20-C23; Faktör 3: C10-C12-C9-C8-C11; Faktör 4: C15-C16-C18-C19-C17; Faktör 5: C1-C2-C14; Faktör 6: C4-C5 ve C7 değişkenlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Faktör Analizi Tablosu

Değişkenler	Faktörler					
	1	2	3	4	5	6
C29	,753					
C27	,751					
C28	,696					
C30	,628					
C26	,624					
C24	,492					
C22		,794				
C21		,724				
C20		,676				
C23		,589				
C10			,685			
C12			,668			
C9			,665			
C8			,634			
C11			,555			
C15				,646		
C16				,624		
C18				,560		
C19				,557		
C17				,550		
C1					,826	
C2					,747	
C14					,532	
C4						,771
C5						,584
C7						,525

Konuyla ilgili araştırmalardan ve soru havuzundan yararlanılarak uzman görüşüyle birlikte faktörlere isimler verilmiştir. Daha sonra her bir faktörün güvenirlik analizi yapılmıştır. Her bir boyutun güvenirlik analizi *Cronbach's Alpha* modeli kullanılarak hesaplanmıştır. Faktör 1 için *Cronbach's Alpha* değeri 0,83; Faktör 2 için *Cronbach's Alpha* değeri 0, 82; Faktör 3 için *Cronbach's Alpha* değeri 0,81; Faktör 4 için *Cronbach's Alpha* değeri 0,80; Faktör 5 için *Cronbach's Alpha* değeri 0,68; Faktör 6 için *Cronbach's Alpha* değeri 0,60 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için *Cronbach's Alpha* değeri 0,92'dir. KMO değeri 0,916 p değeri 0,000 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.** Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Faktör	Faktörün Adı	Soru İfadesi	Faktörün Açıklayıcılığı %	Güvenirlik
Faktör 1	İşletmenin Yenilik Performansı	C29-C27 C28-C30 C26-C24	13,207	0,83
Faktr 2	İşletmenin Yenilik Yeteneği	C22-C21 C20 C23	11,721	0, 82
Faktr 3	Yenilikçi rgt Yapısı	C10-C12 C9-C8 C11	11,291	0,81
Faktr 4	alışanların Yenilik Srecine Katılımı	C15-C16 C18-C19 C17	10,012	0,80
Faktr 5	alışanların Yenilik İsteği	C1-C2 C14	7,675	0,68
Faktr 6	Yenilik Desteği	C4-C5 C7	7,599	0,60
Yenilik Ynetimi	C29-C27-C28-C30-C26 C24 -C22-C21-C20-C23 C10-C12-C9-C8-C11-C15 C16-C18-C19-C17-C1-C2 C14-C4-C5-C7		61,505	0,92
Kaiser Meyer Olkin Geçerliliği 0,916 Bartlett Küresellik Test Ki Kare 4404,967 sd 325 p değeri 0,000				

### 3.3. Araştırma Anakütlesi (Evren) ve Örneklemi

Araştırma evreni olarak Tüm Aşçılar ve Pastacılar Konfederasyonu'nu (TAŞPAKON) oluşturan federasyonların dernek üyeleri seçilmiştir. TAŞPAKON Türkiye'de aşçılık ve pastacılık sanatının gelişimine katkı sağlaması, ülke ve yöresel mutfakların değerlerinin korunması ve günümüz şartlarına uygun hale getirilerek gelecek nesillere aktarılması, aşçılar ve pastacılar arasındaki dayanışmayı arttırması amacıyla kurulmuş bir sivil toplum kuruluşudur. Kuruluşunda Marmara Aşçılar ve Pastacılar Federasyonu, Karadeniz Aşçılar ve Pastacılar Federasyonu, Ege-Akdeniz Aşçılar ve Pastacılar Federasyonu olmak üzere, 4 federasyon 29 dernek görev almıştır. Günümüzde bünyesinde 43 ilde 43 dernek ile faaliyetlerine devam etmektedir ([www.taspakon.org.tr](http://www.taspakon.org.tr)).

Araştırmada yiyecek ve içecek sektöründe çalışan aşçıların ve pastacıların temsil edildiği çatı kuruluşu olan TAŞPAKON ile irtibata geçilerek konfederasyon başkanlığına yazı yazılmış, anket yapılması için izin alınmış ve oluşturulan anket formu ile veriler elde edilmiştir. TAŞPAKON bünyesinde faaliyet gösteren 43 ildeki tüm derneklere 500 adet anket formu gönderilmiş 388 adet anket geri dönmüştür.

Yapılan çalışmalarda nicel yöntemlerin tercih edilmesi durumunda, güvenilir bir analiz için gerekli olan anket sayısının 300-400 arasında olması beklenmektedir. Evrenin büyüklüğü ve varsayılan güvenilirlik düzeyi örneklemin büyüklüğünü belirleyen temel unsurlardır. Tablo 5'e göre evrenin büyüklüğünün 1.000.000 olduğu durumda 388 adet anket yeterli görülmektedir (Sekaran, 2003, s. 294).

Çalışma için toplanan 388 adet anketinde evreni temsil ettiği düşünülmektedir.

Araştırma evrenini temsil edecek örneklemin belirlenmesinde olasılığa dayalı örneklem yöntemlerinden "kolayda örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, herhangi bir ölçüt göz önünde bulundurmada belirli bir ortamda herkese belirli bir zaman diliminde ulaşılmaya çalışılmasıdır (Kozak, 2014, s. 118).

**Tablo 5.** Nicel Araştırma Yöntemlerinde Örneklem Büyüklüğü

Evren (N)	Örneklem (n)	Evren (N)	Örneklem (n)	Evren (N)	Örneklem (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	388

**Kaynak:** Sekaran, 2003, s. 294

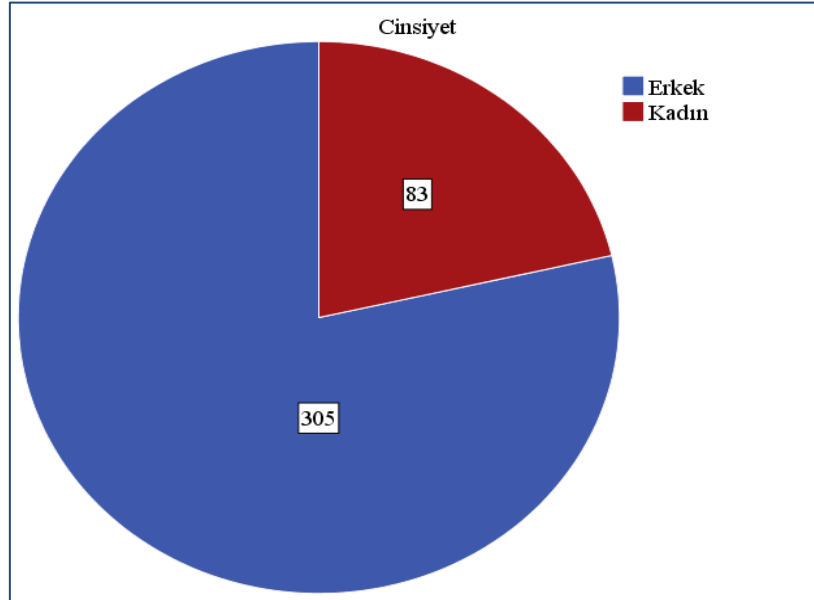
### 3.4. Verilerin Analizi

Bu bölümde, araştırmaya dahil olan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan mutfak personeline ait demografik veriler (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki çalışma pozisyonu, sektördeki ve işletmedeki çalışma süresi ile çalışılan işletmenin türü ve sahiplik durumu) incelenerek bulgular tablolarda gösterilmiş ve değişkenler üzerinde çapraz tablo uygulamaları yapılmıştır. Devamında örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimiyle ilgili tanımlayıcı istatistikler tablo halinde sunularak yorumlanmıştır. Sonraki aşamada örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ile değişkenler arasında analizler yapılmıştır.

Son kısımda ise, örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek ve araştırma sorularına cevap aramak amacıyla Korelasyon testi yapılmış ve bulunan sonuçlar yorumlanmıştır.

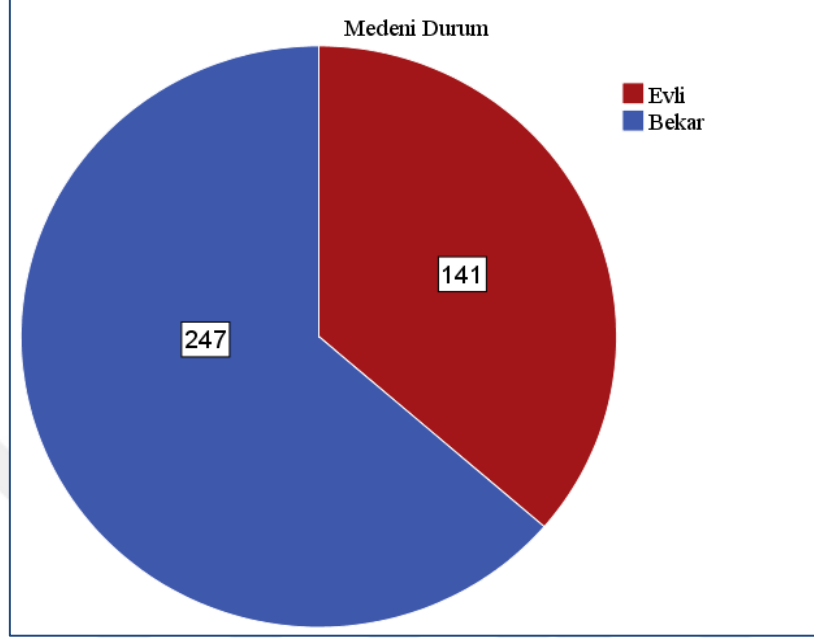
#### 3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın demografik bulgularına ait tanımlayıcı istatistiksel sonuçlarına göre, araştırmaya katılan mutfak çalışanlarından 305 kişi (% 78,6) erkek, 83 kişi (% 21,4) kadındır.



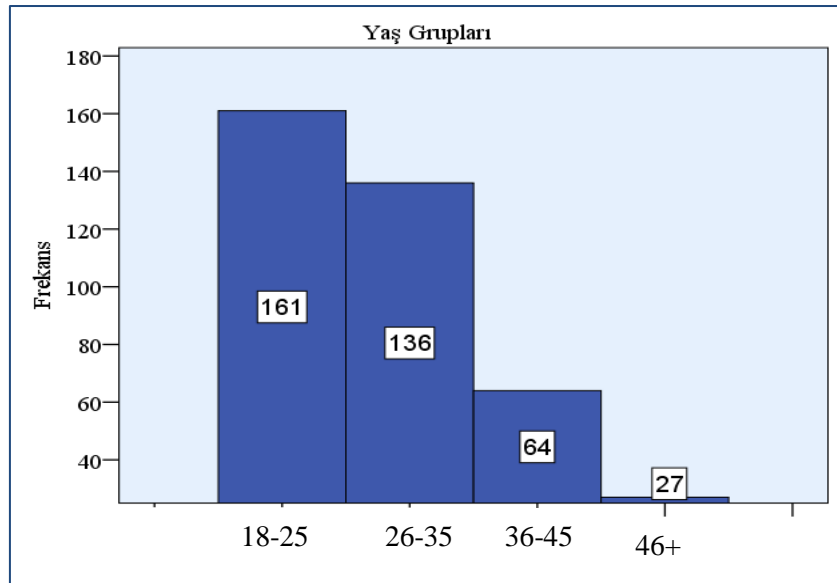
Şekil 4. Çalışanların Cinsiyet Oranına İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumları ile ilgili bulgular Şekil 5'te gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 247 kişi (% 63,7) bekâr, 141 kişi (% 36,3) evlidir.



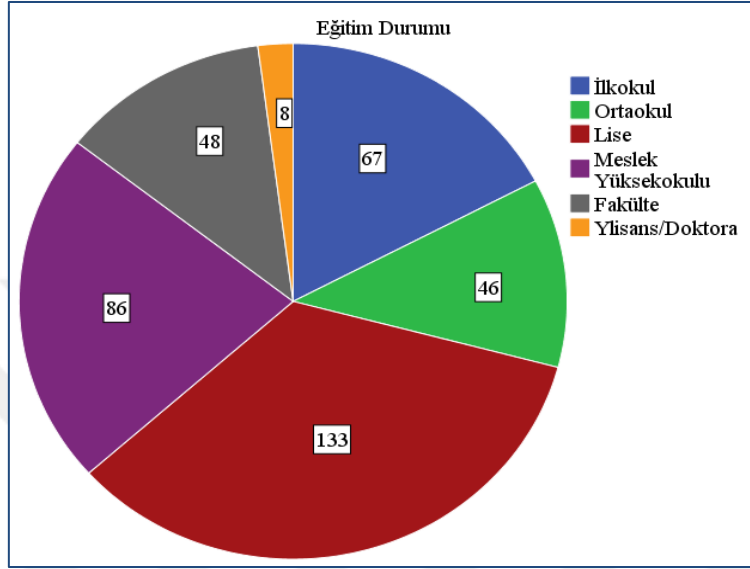
Şekil 5. Çalışanların Medeni Durumuna İlişkin Bulgular

Çalışanların yaş grupları ve yaş gruplarının yüzdeleri Şekil 6'da gösterilmektedir. 18-25 yaş grubu 161 kişi (% 41,5), 26-35 yaş grubu 136 kişi (% 35,1), 36-45 yaş grubu 64 kişi (% 16,5), 46 ve üzeri yaş grubu 27 kişi (% 7) kişidir.



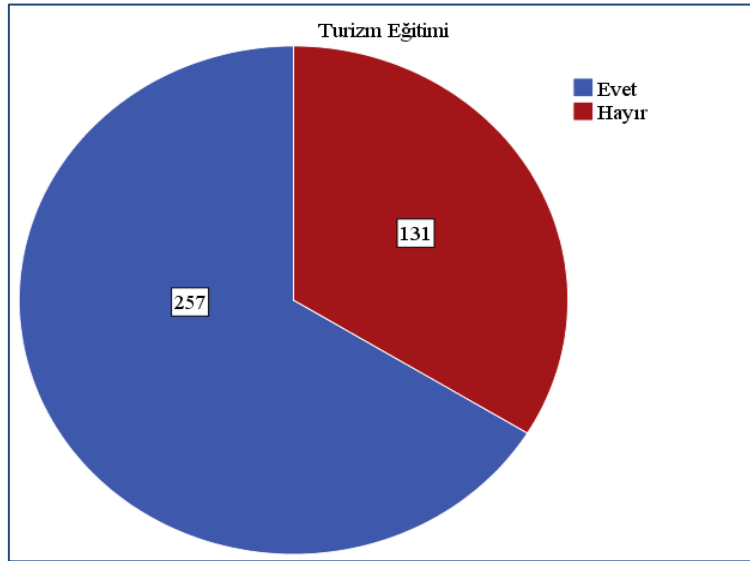
Şekil 6. Çalışanların Yaşlarına İlişkin Bulgular

Çalışanların eğitim seviyeleri ile ilgili bulgular Şekil 7’de gösterilmektedir. Buna göre çalışanlardan; 67 kişi (% 17,3) İlkokul mezunu, 46 kişi (% 11,9) Ortaokul mezunu, 133 kişi (% 34,3) Lise mezunu, 86 kişi (% 22,2) Meslek Yüksekokulu mezunu, 48 kişi (% 12,4) Fakülte mezunu ve 8 kişi (% 2,1) Lisansüstü mezunu olarak belirlenmiştir.



Şekil 7. Eğitim Durumu İle İlgili Bulgular

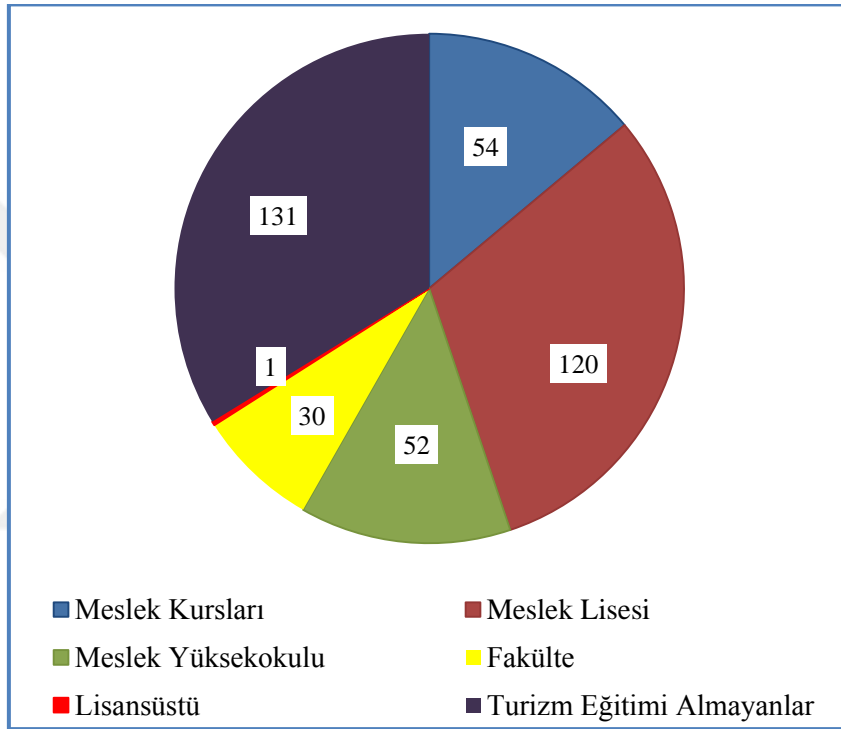
Yiyecek içecek işletmelerinde çalışan mutfak personelinin turizm eğitimi ile ilgili bulguları Şekil 8’de gösterilmektedir. Buna göre, 257 kişi (% 66,2) turizm eğitimi almış, 131 kişi (% 33,8) turizm eğitimi almamıştır.



Şekil 8. Çalışanların Turizm Eğitimi İle İlgili Bulguları

Turizm eğitimini alan çalışanların turizm eğitimini nerede aldıkları ile ilgili bulgular Şekil 9’da verilmektedir.

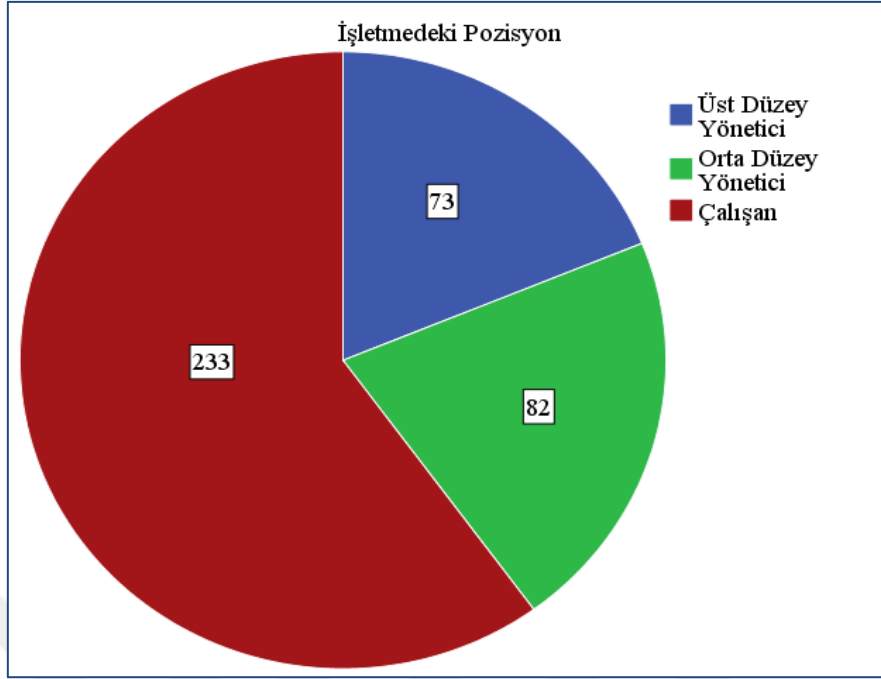
Şekil 9’a göre; çalışanlardan 54 kişi (% 13,9) turizm eğitimini meslek kurslarında, 120 kişi (% 30,9) turizm ile ilgili eğitim veren meslek liselerinde, 52 kişi (% 13,4) meslek yüksekokulunda, 30 kişi (% 7,7) fakültede ve 1 kişi (% 0,3) turizm eğitimini lisansüstü almıştır. 131 kişi (% 33,8) turizm eğitimini herhangi bir kurumda almamıştır.



Şekil 9. Turizm Eğitimi Alınan Kurumlar İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların işletmedeki pozisyonu ile ilgili bulgular Şekil 10’da verilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanlardan 73 kişi (% 18,8) üst düzey yönetici, 82 kişi (% 21,1) orta düzey yönetici ve 233 kişi (% 60,1) çalışan olarak belirlenmiştir.

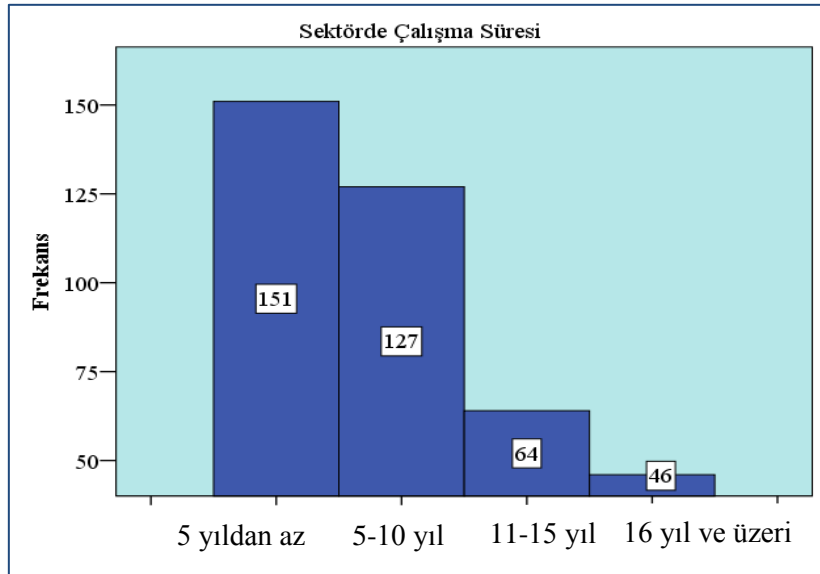




Şekil 10. Çalışanların İşletmedeki Pozisyonları İli İlgili Bulgular

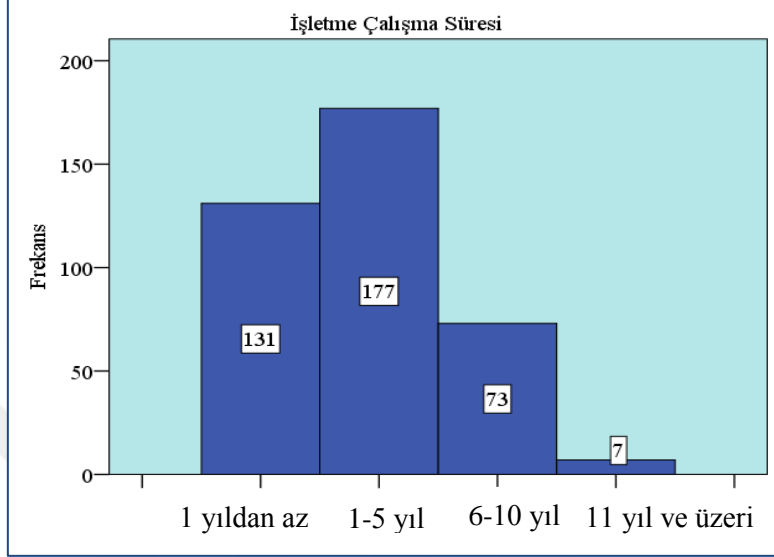
Mutfak personelinin yiyecek içecek sektöründe çalışma sürelerini belirleyen bulgular Şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11’e göre, 5 yıldan az çalışan 151 kişi (% 38,9), 5-10 yıl arasında çalışan 127 kişi (% 32,7), 11-15 yıl arasında çalışan 64 kişi (% 16,5), 16 yıl ve üzerinde çalışan sayısı 46 kişi (% 11,9) olarak bulunmuştur.



Şekil 11. Sektörde Çalışma Süresi

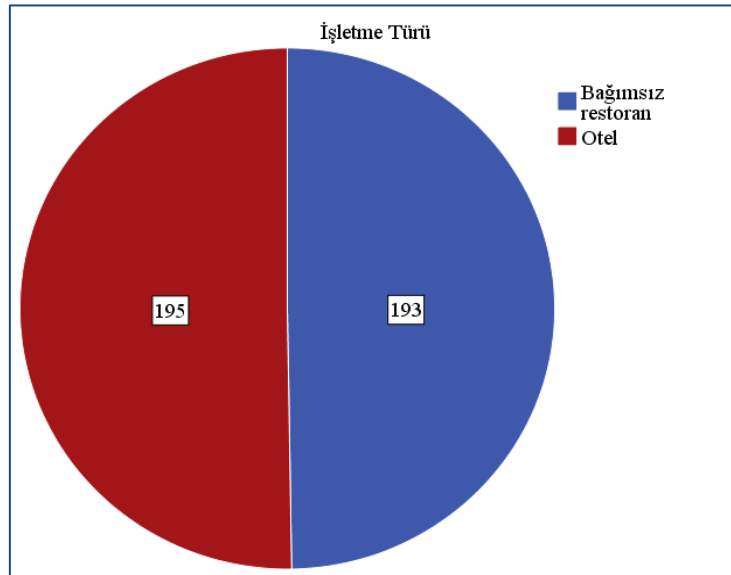
Mutfak personelinin işletmedeki çalışma süresini belirleyen bulgular Şekil 12’de gösterilmektedir. Örnekleme, 1 yıldan az çalışan 131 kişi (% 33,8) oranında, 1-5 yıl arasında çalışan 177 kişi (% 45,6), 6-10 yıl arasında çalışan 73 kişi (% 18,8), 11 yıl ve üzeri çalışan 7 kişi (% 1,8) bulunmaktadır.



Şekil 12. İşletmedeki Çalışma Süresi

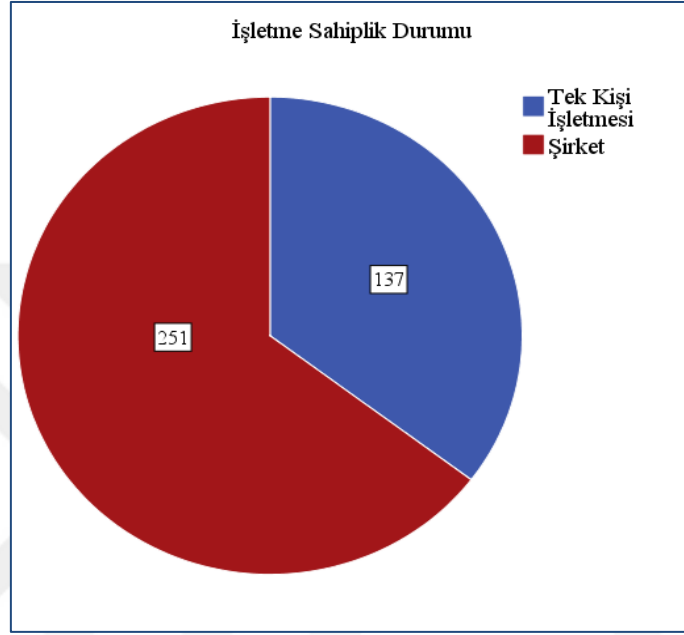
### 3.4.2. İşletmeler İle İlgili Bulgular

Araştırmada çalışanlara işletmelerin türü ile ilgili sorular sorulmuş ve elde edilen bilgiler Şekil 13’te gösterilmiştir. Şekil 13’e göre, araştırmaya katılan mutfak personelinin çalıştığı işletmenin türü 193 işletme (% 49,7) bağımsız restoran, 195 işletme (% 50,3) otel işletmesidir.



Şekil 13. Çalışılan İşletme Türü

Çalışmada işletmenin sahiplik durumu ile ilgili bulgular Şekil 14’te gösterilmektedir. Araştırma sonucunda 137 işletmenin (% 35,3) tek kişi işletmesi ve 251 işletmenin (% 64,7) şirket olarak faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.



Şekil 14. İşletmenin Sahiplik Durumu

### 3.4.3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Çalışmada kullanılan Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nde örgütsel bağlılık boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Bu bölümde mutfak personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilgili değişkenlerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmektedir.

Araştırma kapsamında kullanılan ankete verilen yanıtların aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında şu aralıklar dikkate alınmaktadır. Çok Düşük 1 – 1,79; Düşük 1,80 – 2,5; Orta 2,60 – 3,39; Yüksek 3,40 – 4,19 Çok Yüksek 4,20 – 5,00 (Özdamar, 2003, s. 32).

### 3.4.3.1. Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 6’da örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 6’daki istatistikler incelendiğinde işletmede kendini ailenin bir parçası gibi hissedenlerin ortalamasının 3,66 ve işyeriyle aralarında duygusal bağ olduğunu hissedenlerin ortalamasının 3,53 ile yüksek olduğu görülmektedir. Bu ifadelere verilen cevapların sonucunda, çalışanlar kendilerini işyerinin bir parçası olarak hissetmekte ve duygusal bir bağ ile işyerlerine bağlılık duymaktadırlar. Genel olarak, duygusal bağlılık ortalaması ise 3,40’tır. Bu durumda çalışanların işyerlerine karşı duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması (3,40- 4,19), çalışanların çalıştıkları işletmeleri benimsedikleri, kendileriyle özleştirdikleri ve ortak amaçta buldukları şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 6.** Duygusal Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DUYGUSAL BAĞLILIK	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
Çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	3,05	1,322	18,6	12,6	29,9	22,7	16,2
			72	49	116	88	63
İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarımış gibi hissederim.	3,56	1,139	5,7	14,7	18,6	40,5	20,6
			22	57	72	157	80
Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de duyabileceğimi sanıyorum.	3,21	1,149	7,5	21,4	27,1	30,4	13,7
			29	83	105	118	53
İşyerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	3,66	1,138	4,1	12,9	23,7	31,2	28,1
			16	50	92	121	109
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissediyorum	3,53	1,144	4,1	16,0	26,8	28,6	24,5
			16	62	104	111	95
Bu işyerinin benim için önemli bir kişisel anlamı var.	3,32	1,071	4,1	19,8	29,9	31,7	13,9
			16	77	116	123	54
İşyerime karşı ait olma duygusunu güçlü olarak hissediyorum.	3,48	1,153	4,9	17,3	24,2	31,7	21,9
			19	67	94	123	85
Duygusal Bağlılık Düzeyi	3,40						

1. Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum

### 3.4.3.2. Devam Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 7’de örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 7’deki istatistikler incelendiğinde işyerinden ayrılmayı isteyenlerin hemen işyerinden ayrılmasının zor olduğu ortalamasının 3,40 ve şimdi işine bırakmaya karar verdiklerinde hayatında pek çok şeyin aksayacağı ortalamasının ise 3,22 olduğu görülmektedir. Devam bağlılığının genel ortalama düzeyi 3,12 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, bu durum çalışanların işletmeye yönelik mecburi bağlılıklarının orta düzeyde (2,60-3,39) olduğu şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 7.** Devam Bağlılığı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

DEVAM BAĞLILIĞI	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	f %	% f	% f	% f
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için zor olur.	3,40	1,173	7,0	17,0	24,2	33	18,8
			27	66	94	128	73
Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	3,22	1,208	8,5	22,7	22,9	29,9	16
			33	88	89	116	62
Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	2,76	1,292	18,6	30,7	18,6	20,6	11,6
			72	119	72	80	45
Bu işletmede devam etmemin nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirmesidir. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	3,10	1,181	12,1	18,3	27,1	32,2	10,3
			47	71	105	125	40
Devam Bağlılığı Düzeyi	3,12						

1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum

### 3.4.3.3. Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 8’de örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 8’deki istatistikler incelendiğinde; günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini söyleyenlerin ortalaması 3,61 ve bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğunu söyleyenlerin ortalaması 3,59 olarak

gösterilmektedir. Normatif bağlılığın genel ortalaması 3,42 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanların işyerine karşı normatif bağlılıkları düzeyleri yüksek (3,40- 4,19) olarak bulunmuş ve bu durumda çalışanların ahlaki bir tutum, vefa içinde olduğu söylenebilir.

**Tablo 8.** Normatif Bağlılık İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

NORMATİF BAĞLILIK	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	3,61	1,076	3,9	12,9	22,9	38,9	21,4
			15	50	89	151	83
Bir insanın çalıştığı iş yerine daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	3,37	1,253	9,5	16,8	22,7	29,6	21,4
			37	65	88	115	83
Sürekli işyeri değiştirmek bana ahlak dışı görünür.	3,51	1,240	8,8	13,7	20,1	33,2	24,2
			34	53	78	129	94
Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenleri, sadakat ve ahlaki sorumluluk duymamdır.	3,46	1,067	3,1	17,3	28,4	33,5	17,8
			12	67	110	130	69
Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	3,00	1,232	13,1	23,5	26,0	24,7	12,6
			51	91	101	96	49
Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	3,59	1,162	5,4	14,7	20,1	35,6	24,2
			21	57	78	138	94
İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	3,39	1,062	3,9	17,0	30,7	32,7	15,7
			15	66	119	127	61
Normatif Bağlılık Düzeyi	3,42						

1.Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum.

#### **3.4.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Tablo 9’da örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının aritmetik ortalamalarının ve standart sapmalarının değerleri verilmiştir. Araştırmaya katılan 388 mutfak personelinden elde edilen bulgulara göre, en yüksek ortalama sırası 3,42 ile normatif bağlılık, 3,40 ile duygusal bağlılık ve 3,12 ile devam bağlılığı bulunmuştur. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif

bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılığın genel ortalaması 3,31 olarak görülmektedir. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde (2,60- 3,39) olduğu söylenebilir.

**Tablo 9.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	n	$\bar{X}$	SS
Duygusal Bağlılık	388	3,40	0,686
Devam Bağlılığı	388	3,12	0,808
Normatif Bağlılık	388	3,42	0,646
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	388	3,31	0,514

#### ***3.4.4. Yenilik Yönetimi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler***

Bu bölümde yiyecek içecek işletmelerinde yenilik yönetimi ve alt boyutları (işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği) ile ilgili değişkenlerin ortalamalarına, standart sapmalarına ve yüzdelik dağılımlarına yer verilmektedir.

##### ***3.4.4.1. İşletmenin Yenilik Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler***

Tablo 10’da yenilik yönetiminin alt boyutu olan işletmenin yenilik performansı ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 10’daki istatistikler incelendiğinde işletmede bölümler arasında kolay ve doğal bilgi akışı vardır ortalamasının 3,63 ve işletmemiz dış çevreyle devamlı iletişim halindedir ortalamasının 3,62 olduğu görülmektedir.

İşletmenin yenilik performansı genel ortalaması 3,49 bulunmuştur. Sonuç olarak, çalışanlar işletmelerinin yenilik performansını yüksek (3,40–4,19) olarak görmektedirler.

**Tablo 10.** İşletmenin Yenilik Performansı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İŞLETMENİN YENİLİK PERFORMANSI	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemiz ürün-hizmet sunduğu pazarda her zaman önde gelir.	3,34	1,200	8,5	16,2	26,5	29,9	18,8
			33	63	103	116	73
İşletmemizde yeniliğe karşı konulmaz	3,50	1,063	5,4	10,8	28,6	38,4	16,8
			21	42	111	149	65
İşletmemizde bölümler arasında kolay ve doğal bilgi akışı vardır.	3,63	0,995	3,4	9,5	26,3	42,8	18,0
			13	37	102	166	70
İşletmemiz dış çevreyle devamlı iletişim halindedir.	3,62	1,051	4,9	9,8	22,9	43,6	18,8
			19	38	89	169	73
İşletmemiz yeni ürünleri hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.	3,31	1,082	5,4	16,5	34,5	28,6	14,9
			21	64	134	111	58
Son beş yılda işletmemizde yeni ürün sunumu artmıştır.	3,54	1,067	3,9	12,6	28,9	34,5	20,1
			15	49	112	134	78
İşletmenin Yenilik Performansı	3,49						

1. Hiç Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen Katılıyorum



### 3.4.4.2. İşletmenin Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 11’de yenilik yönetiminin alt boyutu olan işletmenin yenilik yeteneği ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 11’deki tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanlara becerilerini test edebilme imkânı sağlanmaktadır ortalamasının 3,45 ve işletmede yapılan işlemlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır ortalamasının 3,43 olduğu görülmektedir. İşletmenin yenilik yeteneği düzeyi genel ortalaması 3,38 olarak bulunmuştur.

Tablo 11’e göre, çalışanların işletmelerin yenilik yeteneğini orta düzey (2,60-3,39) olarak değerlendirdiği söylenebilir.

**Tablo 11.** İşletmenin Yenilik Yeteneği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İŞLETMENİN YENİLİK YETENEĞİ	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemizde çalışanlara becerilerini test edebilme imkânı sağlanmaktadır.	3,45	1,199	7,0	17,8	19,3	35,3	20,6
			27	69	75	137	80
İşletmemiz sıklıkla yenilikçi fikirleri dener.	3,37	1,128	5,7	18,3	26,0	33,5	16,5
			22	71	101	130	64
İşletmemizde yapılan işlemlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.	3,43	1,160	7,7	14,7	21,6	38,9	17,0
			30	57	83	151	66
İşletmemiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	3,30	1,183	7,5	19,1	27,3	28,4	17,8
			29	74	106	110	69
İşletmenin Yenilik Yeteneği	3,38						

Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum

### 3.4.4.3. Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 12’de yenilik yönetiminin alt boyutu olan işletmelerin yenilikçi örgüt yapısı ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 12’deki istatistikler incelendiğinde işletmedeki üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ortalamasının 3,66 ve yöneticilerin görüşlere önem verdiği ortalamasının 3,54 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin yenilikçi örgüt yapısı genel ortalama puanı 3,57 olarak bulunmuştur. Tablo 12’ye göre, araştırma içerisinde yer alan işletmelerin yenilikçi örgüt yapısının yüksek düzeyde (3,40-4,19) olduğu söylenebilir.

**Tablo 12.** Yenilikçi Örgüt Yapısı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

YENİLİKÇİ ÖRGÜT YAPISI	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemizde makul hataları tolere edilir	3,52	1,033	3,9	12,1	28,9	38,1	17,0
			15	47	112	148	66
İşletmemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven vardır.	3,66	1,073	4,6	8,8	26,3	36,9	23,5
			18	34	102	143	91
İşletmemizde çalışanlar arasında yapıcı bir fikir tartışması vardır.	3,47	1,119	5,9	13,1	27,8	34,0	19,1
			23	51	108	132	74
İşletmemizde bölümümüzle ilgili işe alımlarda yaratıcılık önemli görülmektedir.	3,51	1,149	6,7	12,1	25,5	34,5	21,1
			26	47	99	134	82
Yöneticilerimiz görüşlerimize önem verir.	3,54	1,123	7,0	9,3	26,5	36,9	20,4
			27	36	103	143	79
Yenilikçi Örgüt Yapısı	3,57	0,953					

1. Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum

#### 3.4.4.4. Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 13'te yenilik yönetiminin alt boyutu olan çalışanların yenilik sürecine katılımı ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 13'teki istatistikler incelendiğinde, mutfak personelinin çalıştığı işletmelerin yöneticileri çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur değişkeninin ortalaması 3,51 ve çalışanların işletmenin geleceğinin belirlenmesinde katkı sunma değişkeninin ortalaması 3,33 olarak bulunmuştur. Çalışanların yenilik sürecine katılımı genel ortalaması 3,36'dır. Bu oran işletmelerde çalışanların yenilik sürecine katılımının orta düzeyde (2,60-3,39) olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13.** Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

ÇALIŞANLARIN YENİLİK SÜRECİNE KATILIMI	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemizde yapılan hatalar yeni fırsatlar olarak görülür.	3,32	1,041	3,1	19,3	34,0	29,1	14,4
			12	75	132	113	56
İşletmede yenilik konusunda her türlü ekipman ve bütçe sağlanır.	3,32	1,184	7,5	18,6	26,3	29,6	18,0
			29	72	102	115	70
İşletmemizde işletmenin geleceğinin belirlenmesinde çalışanlara katkıda bulunma olanağı verilmektedir.	3,33	1,104	6,2	16,8	29,6	33,0	14,4
			24	65	115	128	56
İşletmemizde yöneticiler çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	3,51	1,189	8,0	12,1	22,4	35,6	21,9
			31	47	87	138	85
İşletmemizde çalışanların inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanları bulunur.	3,36	1,026	5,2	13,9	32,2	37,1	11,6
			20	54	125	144	45
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	3,36						

1. Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum.

### 3.4.4.5. Çalışanların Yenilik İsteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 14’te yenilik yönetiminin alt boyutu olan çalışanların yenilik isteği ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 14’e göre çalışanların yaptığı işi geliştirme konusundaki ortalaması 3,94 ve herkesin istediği kişilerle serbestçe görüşebilme ortalaması 3,47 olarak bulunmuştur. Çalışanların yenilik isteği genel ortalaması 3,63’tür. Sonuç olarak çalışanların yenilik isteği ile ilgili düşüncelerinin yüksek (3,40-4,19) olduğu söylenebilir.

**Tablo 14.** Çalışanların Yenilik İsteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

ÇALIŞANLARIN YENİLİK İSTEĞİ	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemizde herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir.	3,47	1,324	13,4	9,3	19,6	32,2	25,5
			52	36	76	125	99
İşletmemizde çalışanlar işle ilgili özgürce tartışmalara girip, eleştirilerde bulunabilir.	3,40	1,204	6,4	19,1	24,5	28,1	21,9
			25	74	95	109	85
Yaptığım işi geliştirme konusunda istekliyim.	3,94	1,046	3,1	7,5	16,8	37,6	23,7
			12	29	65	146	92
Çalışanların Yenilik İsteği	3,63	1,111					

1. Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum.

### 3.4.4.6. Yenilik Desteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 15’te yenilik yönetiminin alt boyutu olan çalışanlara yenilik desteği ile ilgili tanımlayıcı istatistiki bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 15’e göre çalışanların başarısız olma ihtimaline rağmen yeni projelerinin desteklenmesi ortalaması 3,17 ve çalışanların risk üstlenmesi olumlu görülür ve hoş karşılanır değişkeninin ortalaması 3,02 olarak bulunmuştur. Yenilik desteğinin genel ortalaması 3,02’dir. Buna göre, çalışanların işletmeler tarafından desteklenmesinin orta (2,60-3,39) düzeyde olduğu söylenebilir.

**Tablo 15.** Yenilik Desteği İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

YENİLİK DESTEĞİ	$\bar{X}$	SS	1	2	3	4	5
			% f	% f	% f	% f	% f
İşletmemizde yeni fikirlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi için ödüllendirme sistemi mevcuttur.	2,82	1,305	18,6	27,8	18,8	22,7	12,1
			72	108	73	88	47
İşletmemizde çalışanların risk üstlenmesi olumlu görülür ve hoş karşılanır.	3,02	1,235	11,6	27,3	21,4	26,8	12,9
			45	106	83	104	50
İşletmemizde başarısız olma ihtimali yüksek olsa bile yeni projeler desteklenir.	3,17	1,167	10,6	17,3	28,4	32,0	11,9
			41	67	110	124	46
Yenilik Desteği	3,02						

1. Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum.

#### ***3.4.4.7. Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler***

Tablo 16’da yenilik yönetimi ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerlerine yer verilmektedir.

Araştırmaya katılan yiyecek içecek işletmelerinde çalışan 388 mutfak personelinden elde edilen verilere göre, en yüksek ortalama sırası 3,63 ile çalışanların yenilik isteği, 3,57 ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı ve 3,49 ile işletmenin yenilik performansı bulunmuştur. Yenilik yönetimi alt boyutları ile beraber genel ortalaması 3,41 olarak görülmektedir. Bu durumda mutfak personelinin çalıştığı işletmelerdeki yenilik yönetimi ile ilgili düşüncelerinin 3,41 ile yüksek düzeyde (3,40- 4,19) olduğu söylenebilir.

**Tablo 16.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

BOYUTLAR	n	$\bar{X}$	SS
İşletmenin Yenilik Performansı	388	3,49	0,802
İşletmenin Yenilik Yeteneği	388	3,38	0,947
Yenilikçi Örgüt Yapısı	388	3,57	0,976
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	388	3,36	0,829
Çalışanların Yenilik İsteği	388	3,63	1,111
Yenilik Desteği	388	3,02	1,111
YENİLİK YÖNETİMİ	388	3,41	0,710

### 3.4.5. Analize Uygunluk Testleri

İstatistiki analizlerde verilerin dağılımı ve birçok testin yapılabilmesi için verilerin dağılımının normal ya da normale yakın olması çok önemlidir. Verilerin analizi öncesinde genellikle histogram, saplı kutu grafiği, normal Q-Q grafiği ve dal yaprak gibi görsel amaçlı grafikler ile, Shapiro-Wilks, Kolmogorov-Smirnov (K-S) gibi test yöntemleri literatürde sıklıkla kullanılan yöntemlerdir. Veri büyüklüğü 50'den küçük ise, Shapiro-Wilks ve büyük olması durumunda ise Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi normallik sınamasında kullanılan testlerdir. (Karaatlı, 2014, s. 3).

Shapiro-Wilks ve Kolmogorov-Smirnov (K-S) testleri, puanların normalliğe uygunluğunu analiz etmede kullanılan testlerdir. Analizde istatistiksel hipotez “puanların dağılımı normal dağılımdan anlamlı farklılık göstermez” şeklinde kurulduğundan p değerinin  $\alpha=0,05$ 'ten büyük çıkması anlamlılık düzeyinde puanların normal dağılımdan sapma göstermediği şeklinde yorumlanır (Büyüköztürk, 2016, s. 42).

Araştırma sonucu elde edilen veriler Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Q-Q grafiği ile normallik sınamasına tabi tutulmuştur. Tablo 17 incelendiğinde örgütsel bağlılık alt boyutlarını oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yenilik yönetimi alt boyutlarını oluşturan işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği p değerleri verilmiştir.

Bu testin  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

$H_0$ : Verilerin dağılımını normal dağılıma uyar.

$H_1$ : Verilerin dağılımını normal dağılıma uymaz.

$\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyine göre verilerin sig. değeri 0,05'ten küçük olduğu için  $H_0$  hipotezi reddedilir. Yani verilerin dağılımının normal dağılıma uymadığı söylenebilir.

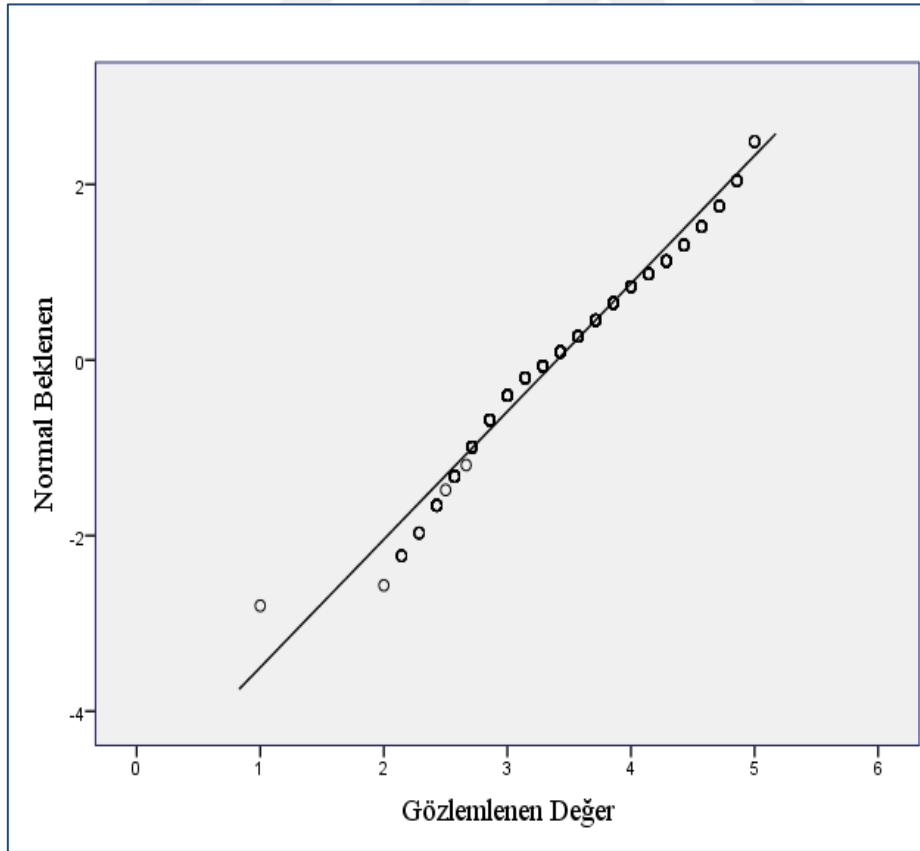
Ayrıca, veriler Q-Q normallik grafiği ile görsel olarak Şekil 15, Şekil 16, Şekil 17, Şekil 18, Şekil 19, Şekil 20, Şekil 21, Şekil 22, Şekil 23'te normallik sınamasına tabi tutulmuş ve verilerin normal olarak dağılmadığı gösterilmiştir.

Q-Q normallik grafiğinde noktalar  $45^0$  doğru üzerine veya yakın bir durumda ise veriler normal dağılmış olarak değerlendirilir. Grafik  $45^0$  doğru üzerinde içe ve dışa doğru açılımlar bulundurması pozitif ve negatif çarpıklıklarının olduğunu ve verilerin normal dağılmadığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2016, s. 40).

Bu sonuçtan dolayı araştırmada parametrik olmayan testler kullanılacaktır. Anakütle hakkında fazla bir şey bilinmediğinde güvenle kullanılabilir olması, nominal ve ordinal veriler ile çalışılabilmesi, kolay ve pratik olması parametrik olmayan testlerin avantajları arasında sayılabilir (Bircan, Karagöz ve Kasapoğlu, 2003, s. 70).

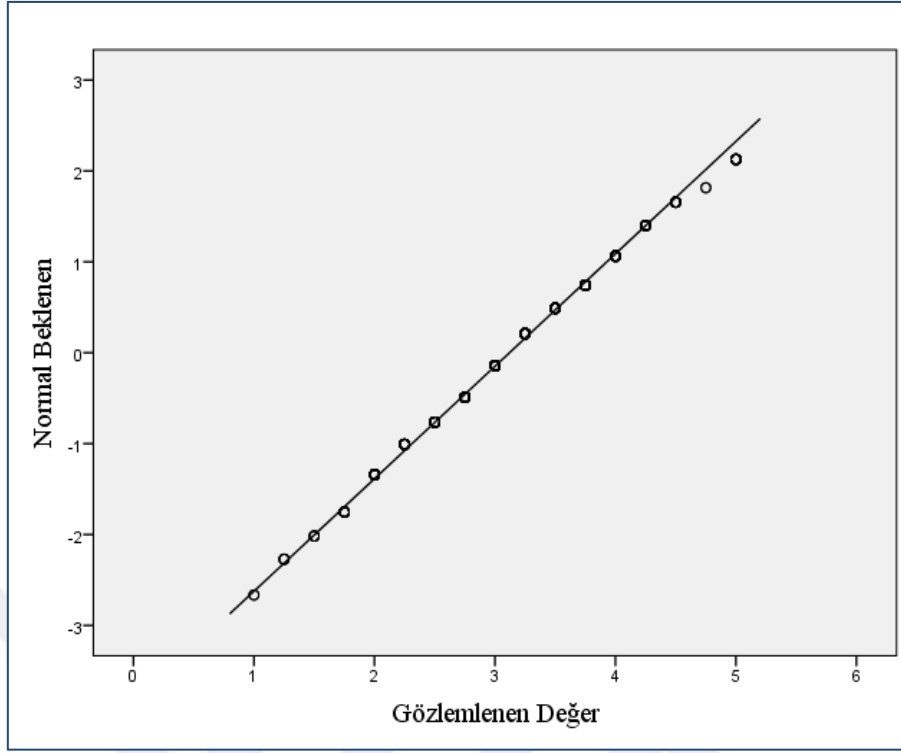
**Tablo 17.** Verilerin Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	n	Sig.
Duygusal Bağlılık	0,118	388	0,000
Devam Bağlılığı	0,083	388	0,000
Normatif Bağlılık	0,075	388	0,000
İşletmenin Yenilik Performansı	0,079	388	0,000
İşletmenin Yenilik Yeteneği	0,100	388	0,000
Yenilikçi Örgüt Yapısı	0,180	388	0,000
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	0,079	388	0,000
Çalışanların Yenilik İsteği	0,244	388	0,000
Yenilik Desteği	0,180	388	0,000

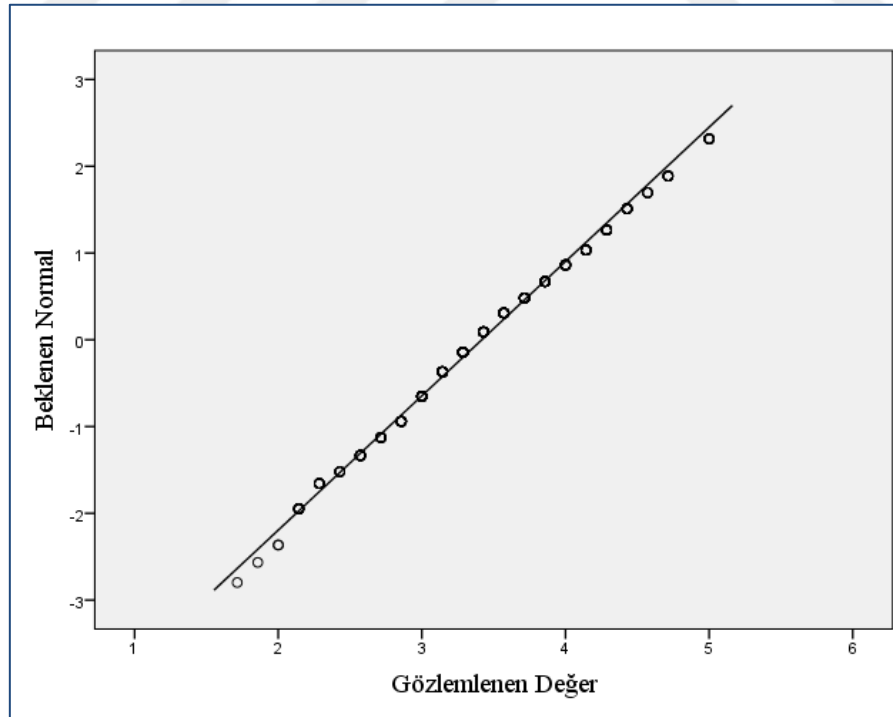


**Şekil 15.** Duygusal Bağlılık Normal Q-Q Grafiği

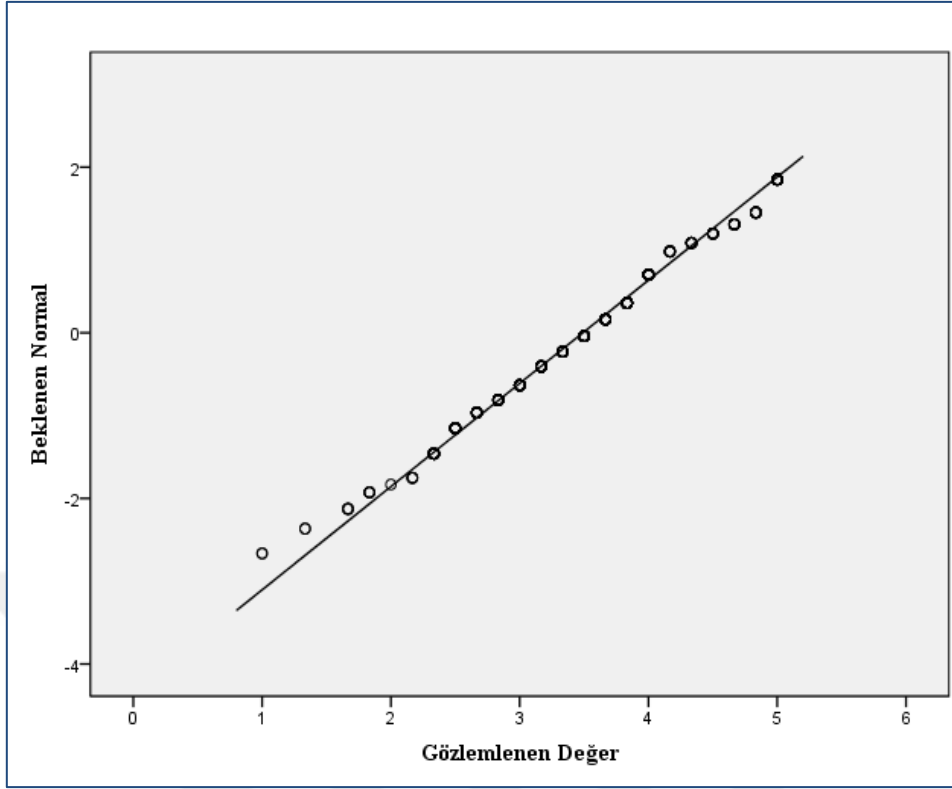




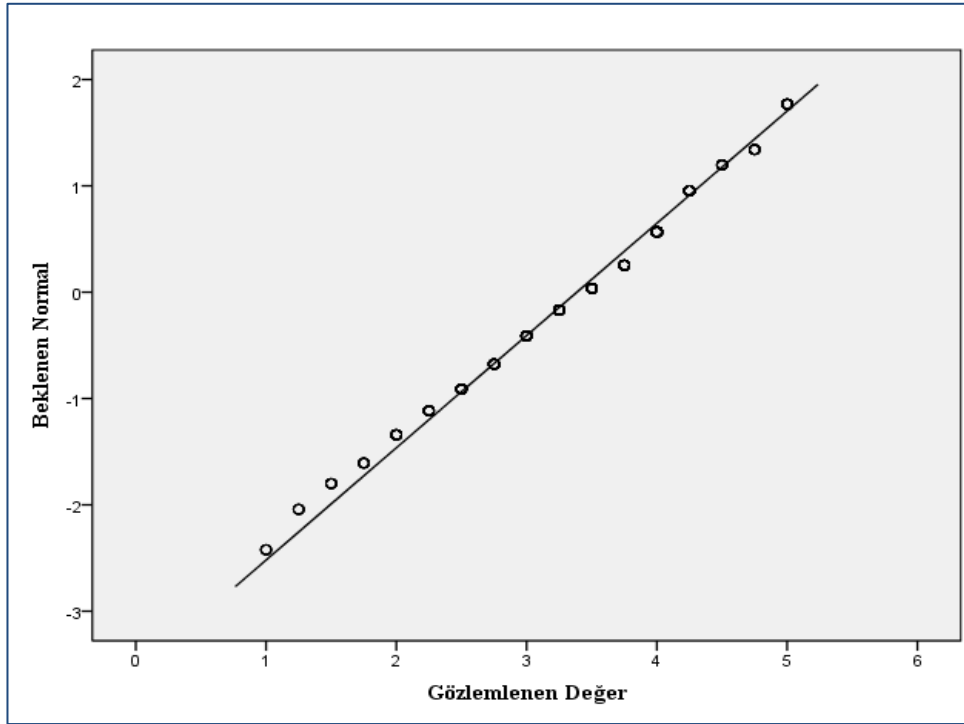
Şekil 16. Devam Bağlılığı Normal Q-Q Grafiği



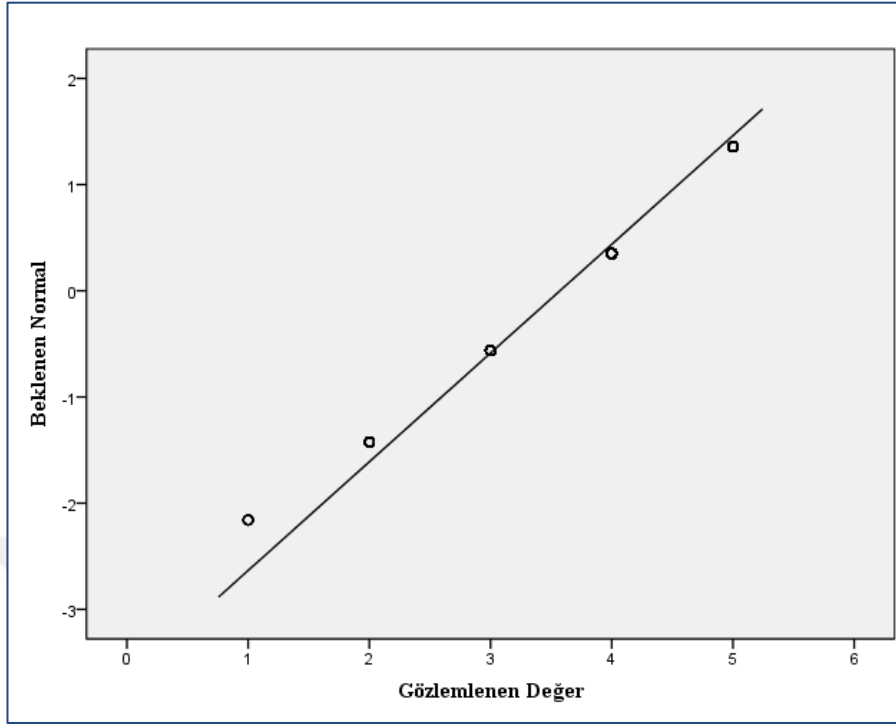
Şekil 17. Normatif Bağlılık Normal Q-Q Grafiği



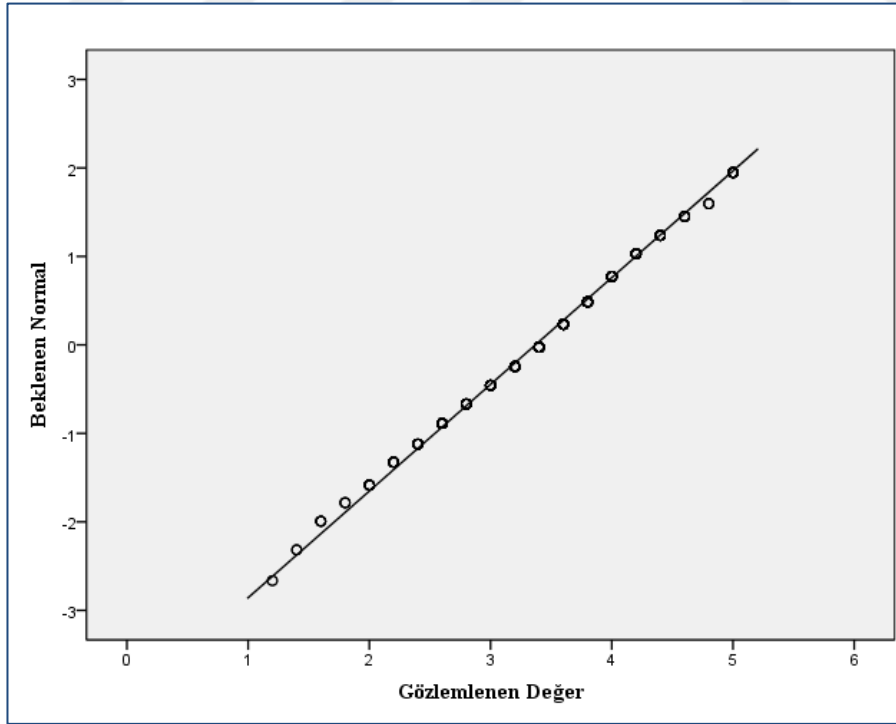
Şekil 18. İşletmenin Yenilik Performansı Normal Q-Q Grafiği



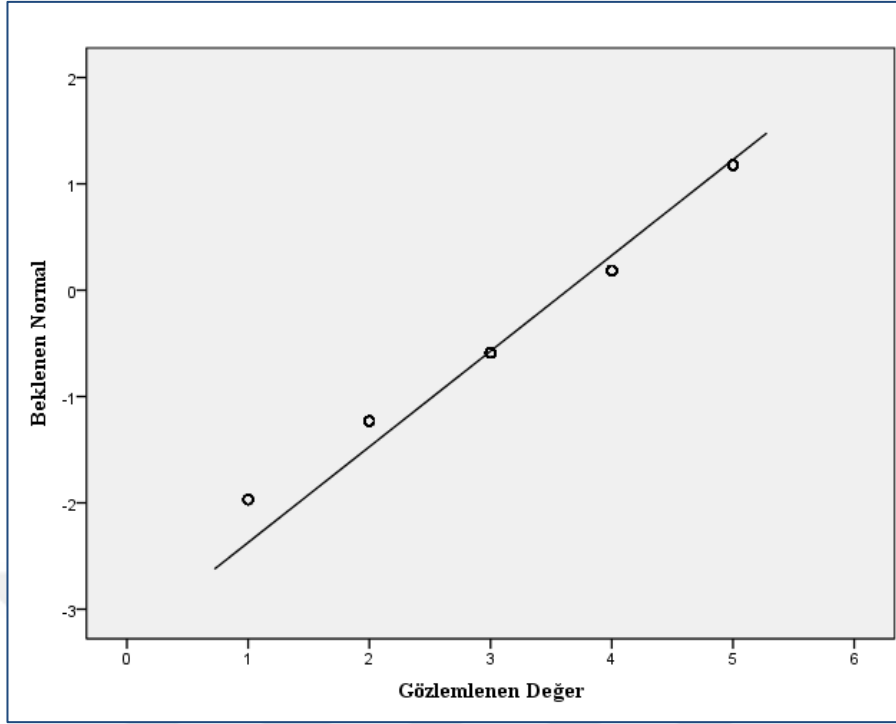
Şekil 19. İşletmenin Yenilik Yeteneği Normal Q-Q Grafiği



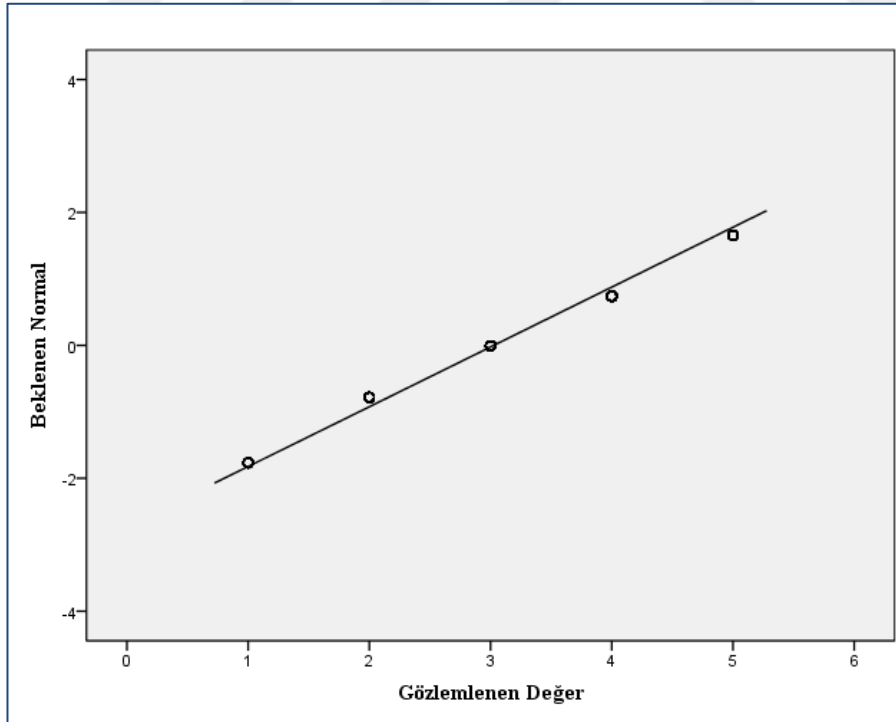
Şekil 20. Yenilikçi Örgüt Yapısı Normal Q-Q Grafiği



Şekil 21. Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı Normal Q-Q Grafiği



Şekil 22. Çalışanların Yenilik İsteği Normal Q-Q Grafiği



Şekil 23. Yenilik Desteği Normal Q-Q Grafiği

### 3.4.6. Örgütsel Bağlılık İle Değişkenler Arasındaki Analizler

Bu bölümde, araştırmaya katılan mutfak personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının, cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi, çalışılan işletme türü ve sahiplik durumu değişkenlerine göre analizleri yapılacaktır.

Analizlerde Mann Whitney U testi kullanılacaktır. Mann Whitney U testi, “iki ilişkisiz örneklemeden elde edilen puanların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test eder. Başka bir anlatımla bu test iki ilişkisiz grubun, ilgilenilen değişken bakımından evrende benzer dağılımlara sahip olup olmadığını test eder” (Büyüköztürk, 2016, s. 165).

Tablolarda incelenmesi gereken olasılık değeri ( $p < 0,05$ ) şeklinde verilen anlamlılık düzeyidir (Demirgil, 2014, s. 101).

Tablo 18’de örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 18’e göre, duygusal bağlılık  $p = 0,005 < 0,05$  olduğundan cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkeklerin duygusal bağlılık seviyelerinin medyanları arasında fark vardır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık alt boyutlarından alınan puanlar ile erkekler ve kadınlar arasında fark olduğu görülmektedir.

**Tablo 18.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	305	202,87	61874,00	,005
	Kadın	83	163,76	13592,00	
Devam Bağlılığı	Erkek	305	198,41	60514,00	,186
	Kadın	83	180,14	14952,00	
Normatif Bağlılık	Erkek	305	197,56	60255,00	,302
	Kadın	83	183,27	15211,00	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Erkek	305	203,08	61938,50	,004
	Kadın	83	162,98	13527,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Devam bağıllığı (p=0,186) ve normatif bağıllık (p=0,302)  $p>0,05$  olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, toplam örgütsel bağıllık ölçeğindeki  $p=0,004<0,05$  olduğundan cinsiyet değişkenine göre örgütsel bağıllık ortancaları arasında fark vardır. Başka bir ifadeyle erkeklerin örgütsel bağıllıkları kadınlardan daha yüksektir.

Tablo 19’da araştırmaya katılan mutfak personelinin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağıllık ve alt boyutları incelenmektedir.

Örgütsel bağıllık (p= 0,660) ve alt boyutları olan duygusal bağıllık (p=0,555), devam bağıllığı (p=0,980), normatif bağıllık (p=0,619)  $p>0,05$  olduğundan araştırmaya katılan mutfak personelinin duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllığı evli ve bekâr olmasına göre değişmemektedir. Başka bir ifadeyle işletmelerde çalışan mutfak personelinin toplam örgütsel bağıllıkları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 19.** Örgütsel Bağıllık ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Duygusal Bağıllık	Evli	141	190,06	26798,00	,555
	Bekâr	247	197,04	48668,00	
Devam Bağıllığı	Evli	141	194,68	27450,50	,980
	Bekâr	247	194,39	48015,50	
Normatif Bağıllık	Evli	141	190,76	26897,00	,619
	Bekâr	247	196,64	48569,00	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evli	141	191,18	26956,50	,660
	Bekâr	247	196,39	48509,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Tablo 20’de örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının turizm eğitimi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Bu analizde turizm eğitimi alan mutfak personeli ile turizm eğitimi almayan mutfak personelinin örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel bağlılık ( $p= 0,985$ ) ve alt boyutları olan duygusal bağlılık ( $p=0,875$ ), devam bağlılığı ( $p=0,787$ ), normatif bağlılık ( $p=0,874$ )  $p>0,05$  olduğundan dolayı turizm eğitimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, mutfak personelinin turizm eğitimi almış olup olmaması genel örgütsel bağlılığını etkilememektedir.

**Tablo 20.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Turizm Eğitimi	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Duygusal Bağlılık	Evet	257	195,14	50151,00	,875
	Hayır	131	193,24	25315,00	
Devam Bağlılığı	Evet	257	193,40	25315,00	,787
	Hayır	131	196,65	25761,00	
Normatif Bağlılık	Evet	257	193,86	49821,50	,874
	Hayır	131	195,76	25644,50	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Evet	257	194,57	50005,50	,985
	Hayır	131	194,35	25460,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Tablo 21’de otel işletmelerinin restoranlarında çalışan mutfak personeli ile bağımsız restoranlarda çalışan mutfak personelinin örgütsel bağlılık düzeyinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Duygusal bağlılık ( $p=0,609$ ) ve devam bağlılığı ( $p=0,632$ )  $p>0,05$  olduğundan dolayı, bağımsız restoranlarda çalışan mutfak personeli ile otel restoranlarında çalışan mutfak personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Normatif bağlılık  $p=0,041<0,05$  olduğundan dolayı bağımsız restoranda çalışan mutfak personeli ile otel restoranlarında çalışan mutfak personeli arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Otel restoranlarında çalışan mutfak personelinin normatif bağlılığı bağımsız restoranlarda çalışan mutfak personelinden daha yüksektir.

Toplam örgütsel bağlılık düzeyinde  $p=0,223>0,05$  olduğundan dolayı bağımsız restoranda çalışan mutfak personeli ile otel restoranında çalışan mutfak personeli arasında herhangi bir farklılık bulunmamaktadır.

**Tablo 21.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletme Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletme Türü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Duygusal Bağlılık	Bağımsız Restoran	193	191,58	36975,50	,609
	Otel	195	197,39	38490,50	
Devam Bağlılığı	Bağımsız Restoran	193	191,77	37012,50	,632
	Otel	195	197,20	38453,50	
Normatif Bağlılık	Bağımsız Restoran	193	182,84	35289,00	,041
	Otel	195	206,04	40177,00	
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Bağımsız Restoran	193	187,52	36191,50	,223
	Otel	195	201,41	39274,50	

\*Mann Whitney U Analizi



Tablo 22’de araştırmaya katılan mutfak personelinin çalıştığı işletmenin sahiplik durumu değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeyi ve alt boyutları incelenmiştir.

Duygusal bağlılık ( $p=0,002$ ) ve normatif bağlılık ( $p=0,013$ )  $p<0,05$  olduğundan dolayı işletmenin sahiplik durumu değişkenine göre tek kişi işletmesi ile şirket işletmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle şirket işletmesinde çalışan mutfak personelinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyi tek kişi işletmesinde çalışan mutfak personeline göre daha yüksektir.

Devam bağlılığı  $p=0,391 > 0,05$  olduğundan dolayı işletmenin sahiplik durumu değişkenine göre tek kişi işletmesi ile şirket işletmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Toplam rgtsel bağlılık düzeyi  $p=0,037 < 0,05$  olduğundan işletmenin sahiplik durumu değişkenine göre tek kişi işletmesi ile şirket işletmesi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle şirket işletmesinde çalışan mutfak personelinin toplam örgütsel bağlılık düzeyi tek kişi işletmesinde çalışan mutfak personeline göre daha yüksektir.

**Tablo 22.** rgtsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmenin Sahiplik Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletme Sahipliği	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
Duygusal Bağlılık	Tek Kişi İşletmesi	137	170,15	23311,00	,002
	şirket	251	207,79	52155,00	
Devam Bağlılığı	Tek Kişi İşletmesi	137	201,08	27548,00	,391
	şirket	251	190,91	47918,00	
Normatif Bağlılık	Tek Kişi İşletmesi	137	175,43	24034,50	,013
	şirket	251	204,91	51431,50	
ÖRGÜTSEL BAğLILIK	Tek Kişi İşletmesi	137	178,46	24448,50	,037
	şirket	251	203,26	51017,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Bu kısımda, araştırmaya katılan mutfak personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve sektörde çalışma süresi değişkenlerine göre analizler yapılacaktır.

Analizlerde Kruskal Wallis H testi kullanılacaktır. Kruskal Wallis H testi, “ilişkisiz iki ya da daha çok örnekleme ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test eder”. Analizlerde k tane örneklemin bir bağımlı değişkene ait puanları karşılaştırılır. Analiz, puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta normal dağılım varsayımını gerektirmediği için tek yönlü varyans analizine alternatif bir teknik olarak görülmektedir (Büyüköztürk, 2016, s. 168).

Tablo 23’te araştırmaya katılan mutfak personelinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 23’e göre duygusal bağlılık  $p=0,010<0,05$  olduğundan yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle yaşa göre mutfak personelinin duygusal bağlılık düzeyi farklılık göstermektedir.

Devam bağlılığı ( $p=0,775$ ) ve normatif bağlılık ( $p=0,228$ ) alt boyutları  $p>0,05$  olduğundan yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmede çalışanların yaşı devam bağlılığını ve normatif bağlılığı etkilememektedir.

Toplam örgütsel bağlılık değeri  $p=0,185>0,05$  olduğundan dolayı yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle yaş değişkeni çalışanların toplam örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 23.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Duygusal Bağlılık	18-25	161	212,06	3	11,402	,010
	26-35	136	177,01			
	36-45	64	204,69			
	46+	27	153,72			
Devam Bağlılığı	18-25	161	194,53	3	1,109	,775
	26-35	136	188,25			
	36-45	64	205,51			
	46+	27	199,74			
Normatif Bağlılık	18-25	161	198,46	3	4,327	,228
	26-35	136	202,37			
	36-45	64	182,91			
	46+	27	158,70			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	18-25	161	205,86	3	4,829	,185
	26-35	136	185,08			
	36-45	64	199,16			
	46+	27	163,17			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 24'te örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmiştir.

Tablo 24'e göre duygusal bağlılık ( $p=0,000$ ) ve normatif bağlılık ( $p=0,000$ ) alt boyutları puanı  $p<0,05$  olduğundan dolayı eğitim düzeyi değişkenine göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 24'e göre devam bağlılığı boyutunda  $p=0,407>0,05$  olduğundan eğitim düzeyi değişkenine göre gruplar arasında farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılık ölçeğinin devam bağlılığı boyutunu çalışanların eğitim seviyesi etkilememektedir.

Toplam örgütsel bağlılık  $p=0,000<0,05$  olduğundan eğitim düzeyi ile gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle eğitim düzeyi çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

**Tablo 24.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Duygusal Bağlılık	İlkokul	67	127,41	5	37,765	,000
	Ortaokul	46	193,28			
	Lise	133	217,14			
	Yüksekokul	86	224,01			
	Fakülte	48	182,23			
	Lisansüstü	8	143,38			
Devam Bağlılığı	İlkokul	67	174,30	5	5,077	,407
	Ortaokul	46	186,74			
	Lise	133	191,86			
	Yüksekokul	86	207,13			
	Fakülte	48	209,82			
	Lisansüstü	8	224,50			
Normatif Bağlılık	İlkokul	67	129,80	5	27,462	,000
	Ortaokul	46	204,46			
	Lise	133	212,17			
	Yüksekokul	86	206,42			
	Fakülte	48	202,56			
	Lisansüstü	8	208,81			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	İlkokul	67	129,80	5	33,807	,000
	Ortaokul	46	204,46			
	Lise	133	212,17			
	Yüksekokul	86	206,42			
	Fakülte	48	202,56			
	Lisansüstü	8	208,81			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 25’te örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 25’e göre duygusal bağlılık ( $p=0,604$ ), devam bağlılığı ( $p=0,100$ ), normatif bağlılık ( $p=0,181$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p=0,669$ ) puanları  $p>0,05$  olduğundan çalışanların işletmedeki pozisyonu ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle örneklemedeki çalışanların işletmedeki statüsü ya da mevki toplam örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 25.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletmedeki Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Duygusal Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	73	203,09	2	1,009	,604
	Orta Düzey Yönetici	82	185,15			
	Çalışan	233	195,10			
Devam Bağlılığı	Üst Düzey Yönetici	73	172,84	2	4,606	,100
	Orta Düzey Yönetici	82	187,82			
	Çalışan	233	203,64			
Normatif Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	73	216,29	2	3,415	,181
	Orta Düzey Yönetici	82	189,18			
	Çalışan	233	189,54			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	Üst Düzey Yönetici	73	197,10	2	,805	,669
	Orta Düzey Yönetici	82	184,63			
	Çalışan	233	197,16			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 26’da örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının sektördeki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 26’ya göre duygusal bağlılık puanı  $p=0,043<0,05$  olduğundan çalışma süresi değişkeni grupları arasında bir farklılık bulunmaktadır. Başka

bir ifadeyle mutfak personelinin sektörde çalışma süresi duygusal bağlılıklarını etkilemektedir.

Devam bağlılığı ( $p=0,341$ ) ve normatif bağlılık ( $0,287$ ) boyutlarının puanları  $p>0,05$  olduğundan dolayı çalışma süresi değişkeni grupları ile aralarında bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin sektördeki çalışma süresi devam ve normatif bağlılığını etkilememektedir.

Toplam örgütsel bağlılık puanı  $p=0,045<0,05$  olduğundan çalışma süresi değişkeni grupları ile aralarında bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin sektörde çalışma süresi toplam örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemektedir.

**Tablo 26.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Sektörde Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Duygusal Bağlılık	5 yıldan az	151	190,90	3	8,173	,043
	5-10 yıl	127	194,59			
	11-15 yıl	64	174,06			
	16 yıl ve +	46	234,51			
Devam Bağlılığı	5 yıldan az	151	186,14	3	3,352	,341
	5-10 yıl	127	210,38			
	11-15 yıl	64	185,56			
	16 yıl ve +	46	215,38			
Normatif Bağlılık	5 yıldan az	151	185,65	3	3,775	,287
	5-10 yıl	127	195,17			
	11-15 yıl	64	194,13			
	16 yıl ve +	46	222,22			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	5 yıldan az	151	184,10	3	8,035	,045
	5-10 yıl	127	198,81			
	11-15 yıl	64	181,98			
	16 yıl ve +	46	234,15			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 27’de örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 27’ye göre duygusal bağlılık ( $p=0,060$ ), devam bağlılığı ( $p=0,195$ ), normatif bağlılık ( $p=0,113$ ) ve toplam örgütsel bağlılık ( $p=0,051$ ) puanları  $p>0,05$  olduğundan çalışanların işletmedeki çalışma süresi grupları ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların işletmedeki çalışma süresi toplam örgütsel bağlılık düzeyini etkilememektedir.

**Tablo 27.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletmede Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	131	183,58	3	7,424	0,060
	1-5 yıl	177	210,66			
	6-10 yıl	73	179,24			
	11 yıl ve +	7	149,57			
Devam Bağlılığı	1 yıldan az	131	202,90	3	4,705	0,195
	1-5 yıl	177	196,35			
	6-10 yıl	73	181,94			
	11 yıl ve +	7	121,57			
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	131	183,03	3	5,975	0,113
	1-5 yıl	177	209,43			
	6-10 yıl	73	181,74			
	11 yıl ve +	7	164,71			
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	1 yıldan az	131	189,15	3	7,778	0,051
	1-5 yıl	177	208,66			
	6-10 yıl	73	176,58			
	11 yıl ve +	7	123,64			

\*Kruskal Wallis H Analizi

### 3.4.7. Yenilik Yönetimi İle Değişkenler Arasındaki Analizler

Bu bölümde, araştırmaya katılan mutfak personelinin yenilik yönetimi ve alt boyutlarının, cinsiyet, medeni durum, turizm eğitimi, çalışılan işletme türü ve sahiplik durumu değişkenlerine göre analizleri yapılacaktır.

Tablo 28’de yenilik yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması incelenmiştir.

Tablo 28’e göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,005$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,006$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,013$ ) ve yenilik desteği ( $p=0,000$ ) puanları  $p<0,05$  olduğundan cinsiyet değişkenine göre gruplar arası farklılıklar bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle çalışanların işletmenin yenilik performansını değerlendirmeleri, işletmenin yenilik yeteneği ile ilgili görüşleri, yenilik isteği ve desteği boyutları cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 28.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
İşletmenin Yenilik Performansı	Erkek	305	202,76	61843,00	,005
	Kadın	83	164,13	13623,00	
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Erkek	305	202,64	61804,50	,006
	Kadın	83	164,60	13661,50	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Erkek	305	197,70	60300,00	,257
	Kadın	83	182,72	14632,50	
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Erkek	305	199,45	60833,50	,094
	Kadın	83	176,30	14632,50	
Çalışanların Yenilik İsteği	Erkek	305	201,59	61484,50	,013
	Kadın	83	168,45	13981,50	
Yenilik Desteği	Erkek	305	205,24	62092,50	,000
	Kadın	83	155,04	13373,50	
YENİLİK YÖNETİMİ	Erkek	305	161,13	13373,50	,002
	Kadın	83	203,58	62092,50	

\*Mann Whitney U Analizi

İşletmenin yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,257$ ) ve çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,094$ ) puanı  $p>0,05$  olduğundan cinsiyet değişkenine



göre farklılık göstermemektedir. Buna göre mutfak personelinin işletmenin yenilikçi örgüt yapısı ve çalışanların yenilik sürecine katılımı ile ilgili düşünceleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Toplam yenilik yönetimi puanı  $p=0,002<0,05$  olduğundan cinsiyet değişkeni gruplarına göre farklılıklar bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle mutfak personelinin yenilik ile ilgili genel değerlendirmesi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 29’da yenilik yönetimi ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 29’a göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,564$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,712$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,757$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,701$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,841$ ), yenilik desteği ( $p=0,404$ ) ve toplam yenilik yönetimi ( $p=0,534$ ) puanı  $p>0,05$  olduğundan medeni durum değişkenine göre farklılıklar bulunmamaktadır.

**Tablo 29.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Medeni Durum	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
İşletmenin Yenilik Performansı	Evli	141	198,83	28035,50	,564
	Bekar	247	192,03	47430,50	
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Evli	141	197,27	27814,50	,712
	Bekar	247	192,92	47651,50	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Evli	141	192,28	27111,50	,757
	Bekar	247	195,77	48354,50	
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Evli	141	197,39	2831,50	,701
	Bekar	247	192,85	47636,50	
Çalışanların Yenilik İsteği	Evli	141	195,95	27629,50	,841
	Bekar	247	193,67	47634,50	
Yenilik Desteği	Evli	141	200,58	28281,50	,404
	Bekar	247	191,03	47184,50	
YENİLİK YÖNETİMİ	Evli	141	199,08	28070,50	,534
	Bekar	247	191,88	47395,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Başka bir anlatımla mutfak personelinin evli ya da bekâr olması işletmenin yenilikçi örgüt yapısına bakışını, çalışanların yenilik sürecine katılımını ve genel olarak yenilik yönetimi hakkındaki düşüncelerini etkilememektedir.

Tablo 30’da yenilik yönetimi ve alt boyutlarının turizm eğitimi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmiştir.

Tablo 30’a göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,165$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,107$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,602$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,762$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,426$ ), yenilik desteği ( $p=0,625$ ) ve toplam yenilik yönetimi ( $p=0,598$ ) puanı  $p>0,05$  olduğundan turizm eğitimi değişkenine göre farklılıklar bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği ve yenilikçi örgüt yapısı ile ilgili görüşleri turizm eğitimi almış olup olmamasına göre değişmemektedir. Ayrıca, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği ile ilgili düşünceleri de değişmemektedir.

**Tablo 30.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Turizm Eğitimi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Turizm Eğitim	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
İşletmenin Yenilik Performansı	Evet	257	200,12	51430,50	,165
	Hayır	131	183,48	24035,50	
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Evet	257	201,03	51664,00	,107
	Hayır	131	181,69	24035,50	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Evet	257	196,52	50505,00	,602
	Hayır	131	190,54	24961,00	
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Evet	257	193,27	49671,00	,762
	Hayır	131	196,91	25795,00	
Çalışanların Yenilik İsteği	Evet	257	191,40	49189,00	,426
	Hayır	131	200,59	26277,00	
Yenilik Desteği	Evet	257	192,58	49493,00	,625
	Hayır	131	198,27	25973,00	
YENİLİK YÖNETİMİ	Evet	257	196,64	50537,00	,598
	Hayır	131	190,30	24929,00	

\*Mann Whitney U Analizi

Tablo 31’de yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletme türü değişkenine göre karşılaştırılması incelenmiştir.

Tablo 31’e göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,426$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,733$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,940$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,934$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,401$ ), yenilik desteği ( $p=0,568$ ) ve toplam yenilik yönetimi ( $p=0,818$ ) puanı  $p>0,05$  olduğundan işletme türü değişkenine göre gruplar arasında bir fark yoktur. Başka bir anlatımla otellerde çalışan mutfak personeli ile bağımsız restoranlarda çalışan mutfak personeli arasında yenilikçi örgüt yapısına bakış açısı, yenilik sürecine katılımı ve işletmenin yenilik yeteneği ile ilgili herhangi bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 31.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletme Türü	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
İşletmenin Yenilik Performansı	Bağımsız Restoran	193	189,96	36662,00	,426
	Otel	195	198,99	38804,00	
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Bağımsız Restoran	193	196,45	37914,00	,733
	Otel	195	192,57	37552,00	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Bağımsız Restoran	193	194,91	37618,00	,940
	Otel	195	194,09	37848,00	
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Bağımsız Restoran	193	194,03	37447,50	,934
	Otel	195	194,97	38018,50	
Çalışanların Yenilik İsteği	Bağımsız Restoran	193	189,89	36648,00	,401
	Otel	195	199,07	38818,00	
Yenilik Desteği	Bağımsız Restoran	193	197,66	38149,00	,568
	Otel	195	191,37	37317,00	
YENİLİK YÖNETİMİ	Bağımsız Restoran	193	193,18	37284,50	,818
	Otel	195	195,80	38181,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Tablo 32’de yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletme sahipliği değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 32’ye göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,448$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,449$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,110$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,779$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,809$ ), yenilik desteği ( $p=0,962$ ) ve toplam yenilik yönetimi ( $p=0,370$ ) puanı  $p>0,05$  olduğundan işletme sahipliği değişkenini göre farklılıklar bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle sahiplik durumu tek kişi olan işletmelerde çalışanlar ile şirketlerde çalışanların yenilik ile ilgili işletme hakkında değerlendirmeleri, yenilik sürecine katılımları ve işletmenin sahip olduğu yenilik yetenekleri farklılık göstermemektedir.

**Tablo 32.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletme Sahipliği Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletme Sahipliği	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	p
İşletmenin Yenilik Performansı	Tek Kişi İşletmesi	137	188,67	25847,50	,448
	Şirket	251	197,68	49618,50	
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Tek Kişi İşletmesi	137	188,69	25850,50	,449
	Şirket	251	197,67	49615,50	
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Tek Kişi İşletmesi	137	182,77	25039,50	,110
	Şirket	251	200,90	50426,50	
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Tek Kişi İşletmesi	137	192,34	26350,50	,779
	Şirket	251	195,68	49115,50	
Çalışanların Yenilik İsteği	Tek Kişi İşletmesi	137	196,28	26891,00	,809
	Şirket	251	193,53	48575,00	
Yenilik Desteği	Tek Kişi İşletmesi	137	194,15	26598,00	,962
	Şirket	251	194,69	48868,00	
YENİLİK YÖNETİMİ	Tek Kişi İşletmesi	137	187,59	25699,50	,370
	Şirket	251	198,27	49766,50	

\*Mann Whitney U Analizi

Bu kısımda, araştırmaya katılan mutfak personelinin yenilik yönetimi ve alt boyutlarının yaş, eğitim düzeyi, işletmedeki pozisyon ve sektörde çalışma süresi değişkenlerine göre analizleri yapılacaktır. Analizlerde Kruskal Wallis H testi kullanılacaktır.

Tablo 33'te yenilik yönetimi ve alt boyutlarının yaş grupları değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 33'e göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,942$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,068$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,229$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,258$ ) ve yenilik desteği ( $p=0,347$ ) puanları  $p>0,05$  olduğundan yaş grupları değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin yaşı, işletmenin yenilikçi örgüt yapısını, çalışanların yenilik sürecine katılımını ve işletmenin yenilik yeteneğini etkilememektedir.

Çalışanların yenilik isteği puanı  $p=0,001<0,05$  olduğundan çalışanların yenilik isteği ile yaş değişkeni grupları arasında bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir anlatımla mutfak personelinin yenilik isteği yaşlara göre farklılık göstermektedir.

Toplam yenilik yönetimi puanı  $p=0,094>0,05$  olduğundan yaş değişkeni gruplarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların yenilik yönetim ile ilgili görüşleri yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 33.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Yaş	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
İşletmeni Yenilik Performansı	18-25	161	191,06	3	,392	,942
	26-35	136	194,84			
	36-45	64	199,23			
	46+	27	202,07			
İşletmenin Yenilik Yeteneği	18-25	161	201,97	3	7,118	,068
	26-35	136	187,60			
	36-45	64	209,93			
	46+	27	148,11			
Yenilikçi Örgüt Yapısı	18-25	161	200,55	3	4,320	,229
	26-35	136	180,47			
	36-45	64	210,45			
	46+	27	191,30			
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	18-25	161	203,40	3	4,036	,258
	26-35	136	182,21			
	36-45	64	205,88			
	46+	27	176,35			
Çalışanların Yenilik İsteği	18-25	161	220,60	3	16,976	,001
	26-35	136	177,63			
	36-45	64	179,70			
	46+	27	158,94			
Yenilik Desteği	18-25	161	198,50	3	3,305	,347
	26-35	136	185,63			
	36-45	64	210,80			
	46+	27	176,69			
YENİLİK YÖNETİMİ	18-25	161	207,98	3	6,398	,094
	26-35	136	180,64			
	36-45	64	201,95			
	46+	27	166,28			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 34'te yenilik yönetimi ve alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 34'e göre işletmenin yenilik performansı (p=0,211), işletmenin yenilik yeteneği (p=0,171), yenilikçi örgüt yapısı (p=0,533), çalışanların yenilik sürecine katılımı (p=0,394) ve yenilik desteği (p=0,582) puanları

$p > 0,05$  olduğundan eğitim düzeyi değişkeni gruplarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların almış olduğu eğitim işletmenin yenilik performansı, yeteneği ve örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı ve yenilik desteği ile ilgili görüşlerini etkilememektedir.

Tablo 34'e göre çalışanların yenilik isteği  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan eğitim düzeyi grupları ile aralarında bir fark bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların almış oldukları eğitim işletmedeki yenilik isteği ile ilgili görüşlerini farklılaştırmaktadır.

Toplam yenilik yönetimi puanı  $p = 0,036 < 0,05$  olduğundan eğitim düzeyi grupları ile aralarında bir farklılık bulunmaktadır. Başka bir anlatımla mutfak personelinin eğitim düzeyi ile yenilik yönetimi görüşleri arasında farklılıklar bulunmaktadır.

**Tablo 34.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
İşletmeni Yenilik Performansı	İlkokul	67	171,25	5	7,134	,211
	Ortaokul	46	182,71			
	Lise	133	209,62			
	Yüksekokul	86	200,98			
	Fakülte	48	181,08			
	Lisansüstü	8	216,38			
İşletmenin Yenilik Yeteneği	İlkokul	67	168,52	5	7,736	,171
	Ortaokul	46	196,82			
	Lise	133	207,95			
	Yüksekokul	86	194,70			
	Fakülte	48	200,30			
	Lisansüstü	8	138,19			
Yenilikçi Örgüt Yapısı	İlkokul	67	196,29	5	4,114	,533
	Ortaokul	46	201,99			
	Lise	133	199,81			
	Yüksekokul	86	197,03			
	Fakülte	48	165,73			
	Lisansüstü	8	193,50			

Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	İlkokul	67	197,95	5	5,181	,394
	Ortaokul	46	180,92			
	Lise	133	204,92			
	Yüksekokul	86	198,67			
	Fakülte	48	174,95			
	Lisansüstü	8	143,00			
Çalışanların Yenilik İsteği	İlkokul	67	133,75	5	33,726	,000
	Ortaokul	46	177,66			
	Lise	133	217,67			
	Yüksekokul	86	208,65			
	Fakülte	48	214,66			
	Lisansüstü	8	142,00			
Yenilik Desteği	İlkokul	67	196,12	5	3,777	,582
	Ortaokul	46	210,43			
	Lise	133	201,35			
	Yüksekokul	86	186,74			
	Fakülte	48	174,47			
	Lisansüstü	8	179,13			
YENİLİK YÖNETİMİ	İlkokul	67	164,73	5	11,940	,036
	Ortaokul	46	190,17			
	Lise	133	213,60			
	Yüksekokul	86	204,87			
	Fakülte	48	176,14			
	Lisansüstü	8	149,81			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 35’te yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 35’e göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,20$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,005$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,21$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,35$ ) ve yenilik desteği ( $p=0,004$ ) puanları  $p<0,05$  olduğundan işletmedeki pozisyon değişkeni gruplarına göre bir farklılık bulunmaktadır.



Başka bir anlatımla çalışanların işletmedeki pozisyonu ile işletmenin yenilik performansı, yeteneği ve yapısı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Ayrıca, çalışanların yenilik sürecine katılımı ve yenilik desteği ile ilgili fikirleri işletmedeki pozisyona göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 35.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Pozisyon Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletmedeki Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
İşletmeni Yenilik Performansı	Üst Düzey Yönetici	73	225,58	2	7,786	,020
	Orta Düzey Yönetici	82	196,98			
	Çalışan	233	183,89			
İşletmenin Yenilik Yeteneği	Üst Düzey Yönetici	73	232,94	2	10,694	,005
	Orta Düzey Yönetici	82	183,38			
	Çalışan	233	186,37			
Yenilikçi Örgüt Yapısı	Üst Düzey Yönetici	73	225,03	2	7,704	,021
	Orta Düzey Yönetici	82	181,47			
	Çalışan	233	189,52			
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Üst Düzey Yönetici	73	222,99	2	6,692	,035
	Orta Düzey Yönetici	82	178,09			
	Çalışan	233	191,35			
Çalışanların Yenilik İsteği	Üst Düzey Yönetici	73	189,90	2	1,122	,571
	Orta Düzey Yönetici	82	185,56			
	Çalışan	233	199,09			
Yenilik Desteği	Üst Düzey Yönetici	73	226,01	2	10,810	,004
	Orta Düzey Yönetici	82	168,71			
	Çalışan	233	193,70			
YENİLİK YÖNETİMİ	Üst Düzey Yönetici	73	224,84	2	7,641	,022
	Orta Düzey Yönetici	82	176,49			
	Çalışan	233	191,33			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 35'te çalışanların yenilik isteği puanı  $p=0,571$  bulunmuştur. Buna göre,  $p=0,571>0,05$  olduğundan çalışanların işletmedeki pozisyonu ile yenilik isteği arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Toplam yenilik yönetim puanı  $p=0,022<0,05$  olduğundan işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Mutfak personelinin işletmedeki pozisyonu yenilik yönetimi ile ilgili fikirlerinde farklılıklar göstermektedir.

Tablo 36'da yenilik yönetimi ve alt boyutlarının sektördeki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 36'ya göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,159$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,653$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $p=0,230$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,336$ ) ve yenilik desteği puanları ( $p=0,066$ )  $p>0,05$  olduğundan sektördeki çalışma süresi değişkeni gruplarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin sektördeki çalışma süresi, yenilik yönetimi alt boyutları olan işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği ile ilgili görüşleri arasında fark bulunmamaktadır.

Yenilikçi örgüt yapısı  $p=0,044<0,05$  olduğundan sektördeki çalışma süresi değişkeni grupları ile fark bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin sektördeki çalışma süresi ile yenilikçi örgüt yapısı hakkındaki düşünceleri arasında bir farklılık bulunmaktadır.

Toplam yenilik yönetimi  $p=0,042<0,05$  olduğundan mutfak personelinin sektördeki çalışma süresi grupları ile aralarında bir fark bulunmaktadır. Başka bir anlatımla sektörde bulunma süresi çalışanların yenilik yönetimi ile ilgili görüşlerini etkilemektedir.

**Tablo 36.**Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının Sektördeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	Sektördeki Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	$\chi^2$	p
İşletmeni Yenilik Performansı	5 yıldan az	151	184,31	3	5,181	,159
	5-10 yıl	127	204,88			
	11-15 yıl	64	181,41			
	16 yıl ve +	46	217,52			
İşletmenin Yenilik Yeteneği	5 yıldan az	151	192,46	3	1,627	,653
	5-10 yıl	127	191,17			
	11-15 yıl	64	191,80			
	16 yıl ve +	46	214,16			
Yenilikçi Örgüt Yapısı	5 yıldan az	151	186,70	3	8,117	,044
	5-10 yıl	127	209,61			
	11-15 yıl	64	169,82			
	16 yıl ve +	46	212,71			
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	5 yıldan az	151	196,94	3	4,313	,230
	5-10 yıl	127	202,40			
	11-15 yıl	64	168,51			
	16 yıl ve +	46	200,85			
Çalışanların Yenilik İsteği	5 yıldan az	151	189,17	3	3,385	,336
	5-10 yıl	127	203,27			
	11-15 yıl	64	179,10			
	16 yıl ve +	46	209,21			
Yenilik Desteği	5 yıldan az	151	188,45	3	7,201	,066
	5-10 yıl	127	203,83			
	11-15 yıl	64	171,05			
	16 yıl ve +	46	221,25			
YENİLİK YÖNETİMİ	5 yıldan az	151	188,70	3	8,188	,042
	5-10 yıl	127	205,28			
	11-15 yıl	64	167,02			
	16 yıl ve +	46	222,02			

\*Kruskal Wallis H Analizi

Tablo 37’de yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre karşılaştırılması incelenmektedir.

Tablo 37’ye göre işletmenin yenilik performansı ( $p=0,928$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $p=0,871$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $p=0,613$ ), çalışanların yenilik isteği ( $p=0,250$ ) ve yenilik desteği puanları ( $p=0,578$ )  $p>0,05$  olduğundan işletmedeki çalışma süresi değişkeni gruplarına göre bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin işletmedeki çalışma süresi, yenilik yönetimi alt boyutları olan işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik isteği ve yenilik desteği ile ilgili görüşleri arasında fark bulunmamaktadır.

Çalışanların yenilik sürecine katılımı  $p=0,013<0,05$  olduğundan işletmedeki çalışma süresi değişkeni ile fark bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle mutfak personelinin işletmedeki çalışma süresi ile çalışanların yenilik sürecine katılımı hakkındaki düşünceleri arasında bir farklılık bulunmaktadır.

Toplam yenilik yönetimi  $p=0,995>0,05$  olduğundan mutfak personelinin işletmedeki çalışma süresi grupları ile aralarında bir fark bulunmamaktadır. Başka bir anlatımla işletmedeki çalışma süresi çalışanların yenilik yönetimi ile ilgili görüşlerini etkilememektedir.

**Tablo 37.** Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutlarının İşletmedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	Sıra Ortalaması	sd	X <sup>2</sup>	p
İşletmeni Yenilik Performansı	1 yıldan az	131	198,26	3	0,456	,928
	1-5 yıl	177	191,48			
	6-10 yıl	73	193,40			
	11 yıl ve +	7	212,00			
İşletmenin Yenilik Yeteneği	1 yıldan az	151	189,82	3	0,711	,871
	1-5 yıl	127	199,70			
	6-10 yıl	64	190,88			
	11 yıl ve +	46	188,36			
Yenilikçi Örgüt Yapısı	1 yıldan az	151	201,41	3	1,808	,613
	1-5 yıl	127	195,31			
	6-10 yıl	64	180,63			
	11 yıl ve +	46	189,50			
Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	1 yıldan az	151	185,86	3	10,775	,013
	1-5 yıl	127	202,02			
	6-10 yıl	64	180,30			
	11 yıl ve +	46	314,14			
Çalışanların Yenilik İsteği	1 yıldan az	151	201,82	3	4,107	,250
	1-5 yıl	127	194,94			
	6-10 yıl	64	187,24			
	11 yıl ve +	46	122,14			
Yenilik Desteği	1 yıldan az	151	195,15	3	1,974	,578
	1-5 yıl	127	190,03			
	6-10 yıl	64	207,33			
	11 yıl ve +	46	161,50			
YENİLİK YÖNETİMİ	1 yıldan az	151	195,90	3	0,071	,995
	1-5 yıl	127	194,73			
	6-10 yıl	64	191,66			
	11 yıl ve +	46	192,14			

\*Kruskal Wallis H Analizi

### 3.4.8. Hipotezlerin Araştırılması

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri korelasyon analizi kullanılarak test edilecektir.

Korelasyon analizi, “iki değişken arasındaki ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.” Değişkenlerin dağılımının normal veya normale yakın olduğu durumlarda Pearson korelasyon katsayısı kullanılırken, değişkenlerin normallikten uzaklaştığı durumlarda Spearman sıra korelasyonu kullanılmaktadır (Sungur, 2014, s. 115;117).

Araştırma sonucu elde edilen veriler Kolmogorov-Smirnov (K-S) ve Q-Q grafiği ile normallik sınavına tabi tutulmuş ve verilerin normal dağılıma uymadığı tespit edilmiştir. Bundan dolayı hipotezlerin test edilmesinde Spearman sıra korelasyonu kullanılacaktır.

Spearman sıra korelasyonu -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon katsayısı +1 ise, değişkenler arasında mükemmel pozitif bir ilişki olduğunu, -1 ise, değişkenler arasında mükemmel negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. 0 olması ise, değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığından söz edilebilir. Korelasyon katsayısının, 0,70-1 arasında olması yüksek düzeyde ilişki, 0,70-0,30 arasında olması orta düzeyde ilişki, 0,30-0 arasında olması düşük düzeyde ilişki olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2016, s. 32).

Tablo 38'e göre, çalışanların duygusal bağlılıkları ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,320$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,332$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,337$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik isteği ( $r=0,382$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve yenilik yönetimi ( $r=0,427$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algısı arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,209$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve yenilik desteği ( $r=0,209$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algısı arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işletmeye karşı duygusal bağlılık algıları arttıkça işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği, yenilik desteği ve yenilik yönetim ile ilgili algısı ve yeniliğe katılımı da artmaktadır.

Çalışanların devam bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,210$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,189$ ;  $p=0,001<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,216$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,133$ ;  $p=0,009<0,05$ ), çalışanların yenilik isteği ( $r=0,177$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yenilik desteği ( $r=0,189$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve yenilik yönetimi ( $r=0,252$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işletmeye karşı devam bağlılığı algıları arttıkça işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği, yenilik desteği ve yenilik yönetim ile ilgili algısı ve yeniliğe katılımı da artmaktadır.

Çalışanların normatif bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,359$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,304$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik isteği ( $r=0,314$ ;  $p=0,000<0,05$ ), ve yenilik yönetimi ( $r=0,357$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların normatif bağlılığı ile işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,285$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,247$ ;  $p=0,009<0,05$ ) ve yenilik desteği ( $r=0,141$ ;  $p=0,005<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işletmeye karşı normatif bağlılığı algıları arttıkça işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği, yenilik desteği ve yenilik yönetim ile ilgili algısı ve yeniliğe katılımı da artmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,416$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,376$ ;  $p=0,001<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,383$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,335$ ;  $p=0,009<0,05$ ), çalışanların yenilik isteği ( $r=0,406$ ;  $p=0,000<0,05$ ), ve yenilik yönetimi ( $r=0,483$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların örgütsel bağlılığı ile yenilik desteği ( $r=0,258$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işletmeye karşı örgütsel bağlılık algıları arttıkça işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı, çalışanların yenilik isteği, yenilik desteği ve yenilik yönetim ile ilgili algısı ve yeniliğe katılımı da artmaktadır.

Çalışanların örgütsel bağlılık algıları ile yenilik yönetimi ( $r=0,483$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların işletmeye karşı örgütsel bağlılık algıları artıkça buna bağlı olarak yenilik yönetimi algıları da artmaktadır.

Yapılan analiz sonucunda örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yenilik yönetimi ve alt boyutları arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın amacını oluşturan hipotezlerin durumu Tablo 39'da verilmiştir.



**Tablo 38.** Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları İle Yenilik Yönetimi ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Boyutlar		İşletmenin Yenilik Performansı	İşletmenin Yenilik Yeteneği	Yenilikçi Örgüt Yapısı	Çalışanların Yenilik Sürecine Katılımı	Çalışanların Yenilik İsteği	Yenilik Desteği	YENİLİK YÖNETİMİ
Duygusal Bağlılık	r <sub>s</sub>	,320**	,332**	,209**	,337**	,382**	,209**	,427**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	388	388	388	388	388	388	388
Devam Bağlılık	r	,210**	,189**	,216**	,133**	,177**	,189**	,252**
	p	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,00
	n	388	388	388	388	388	388	388
Normatif Bağlılık	r <sub>s</sub>	,359**	,285**	,304**	,247**	,314**	,141**	,357**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	n	388	388	388	388	388	388	388
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	r <sub>s</sub>	,416**	,376**	,383**	,335**	,406**	,258**	,483**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	n	388	388	388	388	388	388	388

**Tablo 39.** Araştırma Hipotez Sonuçları

<b>H. No</b>	<b>Hipotezler</b>	<b>Durum</b>
<b>H<sub>1</sub></b>	Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>2</sub></b>	Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>3</sub></b>	Duygusal bağlılık ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>4</sub></b>	Duygusal bağlılık ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>5</sub></b>	Duygusal bağlılık ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>6</sub></b>	Duygusal bağlılık ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>7</sub></b>	Devam bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>8</sub></b>	Devam bağlılığı ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>9</sub></b>	Devam bağlılığı ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>10</sub></b>	Devam bağlılığı ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>11</sub></b>	Devam bağlılığı ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>12</sub></b>	Devam bağlılığı ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>13</sub></b>	Normatif bağlılık ile işletmenin yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>14</sub></b>	Normatif bağlılık ile işletmenin yenilik yeteneği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>15</sub></b>	Normatif bağlılık ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>16</sub></b>	Normatif bağlılık ile çalışanların yenilik sürecine katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>17</sub></b>	Normatif bağlılık ile çalışanların yenilik isteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>18</sub></b>	Normatif bağlılık ile yenilik desteği arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez
<b>H<sub>19</sub></b>	Örgütsel bağlılık ile yenilik yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedilemez



## SONUÇ

İşletmelerin kuruluş aşamasındaki genel amaçlarına bakıldığında birincil amacı kar elde etmek olarak görülürken, bu amacı varlıklarını sürdürmek ve topluma hizmet etmek izlemektedir. Konuya turizm işletmeleri açısından bakıldığında rekabetin lokal, bölgesel, ulusal ve uluslararası arenada yoğun olarak yaşandığı sektörde genel amaçları gerçekleştirebilmek gittikçe zorlaşmaktadır. Özellikle varlıklarını sürdürebilmek için, bu yoğun rekabet ortamında ürün ve hizmetlerini farklılaştırma yoluna gittikleri görülmektedir. 21. yüzyılda işletmelerin farklılaşmaya gidebilmeleri bilimsel ve teknolojik yenilikleri takip edebilmeleri ile mümkündür. Bilgi ekonomisinin hâkim olduğu günümüzde turizm işletmeleri için bu zaruri bir ihtiyaçtır.

Çalışmanın gerçekleştirildiği sektör olan yiyecek-içecek sektöründe de ürün yeniliği, süreç yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği gibi yenilik türleri dünyanın her yerinde olduğu gibi ülkemizde de gerçekleştirilmektedir. Bu yeniliklerin yapılmasını sağlayan işletmeler açısından maliyetlerin düşürülüp karlılığın artırılması olduğu kadar tüketicilerin ihtiyaç, beklenti ve arzularını gerçekleştirmektir. Bu ihtiyaçları fark eden, yenilikleri geliştiren uygulamaya koyanlar ise çalışanlardır. Diğer bir deyişle yiyecek içecek sektöründe en önemli yenilik kaynağı çalışanlardır. Dolayısı ile çalışanlara gereken önemin verilmemesi özellikle hizmet işletmeleri içerisinde yer alan yiyecek içecek sektöründe telafisi imkânsız kayıplara yol açabilmektedir. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütle kendilerini özdeşleştirmeleri ve örgütün amaçları doğrultusunda sorumluluk duyarak hareket etmelerini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar, örgütlerin devamlılığının ve etkin ve verimli bir şekilde çalışmasının sağlanmasının örgütsel bağlılıktan geçtiğini göstermektedir.

Bu kapsamda çalışmanın ana amacı örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ilişkisi olarak belirlenmiş ve mutfak personeli üzerine bir

uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışmasından önce konunun literatür kısmı incelenerek teorik çerçeve oluşturulmuştur.

Uygulama çalışmasında örgütsel bağlılık, Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği "örgütsel bağlılık ölçeği" ile; "yenilik yönetimi", akademisyen ve sektör çalışanlarının yardımıyla geliştirilen ölçek ile ölçülmüştür. Araştırmada, yiyecek içecek işletmelerinde çalışan TAŞPAKON konfederasyonuna dahil olan dernek üyelerine anket formu dağıtılmış ve görüşlerini belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmanın betimsel istatistik sonuçlarına bakıldığında; araştırmaya katılan çalışanların 305'i (%78,6) erkek ve 247'si (% 63,7) bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu 161 kişi (% 41,5) ile 18-25 yaş aralığındadır ve bunu 136 kişi (% 35,1) 26-35 yaş aralığı izlemektedir ayrıca 133 kişi (% 34,3) lise mezunudur. Çalışanların 257'si (% 66,2) turizm eğitimi almış, 131 kişi (% 33,8) turizm eğitimi almamıştır. Turizm eğitimi almayan bu kişilerin usta çırak ilişkisi ile yetiştirildiği düşünülmektedir. Katılımcıların 233'ü (% 60,1) işletmede herhangi bir pozisyona dahil olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. 151 kişi (%3 8,9) 5 yıldan az süredir, 127 kişi (% 32,7) 5-10 yıl arasında sektörde çalışmaktadır. Çalışanların 195'i (% 50,3) otel işletmesinde çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan mutfak personelinin örgütsel bağlılık puanları incelendiğinde elde edilen bulgulara göre, en yüksek ortalama sırası 3,42 ile normatif bağlılık, 3,40 ile duygusal bağlılık ve 3,12 ile devam bağlılığı bulunmuştur. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılığın genel ortalaması 3,31 olarak görülmektedir. Bu durumda çalışanların örgütsel bağlılıklarının orta düzeyde (2,60- 3,39) olduğu söylenebilir. Çalışanların normatif ve duygusal bağlılıklarının yüksek ve birbirine yakın olması buna karşılık devam bağlılıklarının ise düşük çıkması çalışma yapılan işletmeler açısından oldukça olumlu bir sonuç olarak görülebilir.

Örgütsel bağlılık ile demografik değişkenler arasındaki analizlerde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; örgütsel bağlılığın cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermekte olduğu belirlenmiştir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre duygusal bağlılık alt boyutunda daha yüksek puana sahip oldukları görülmüştür. Bu durum erkeklerin kendilerini işyerleri ile daha fazla özdeşleştirdikleri ve bireysel amaçları ile işletme amaçlarının uyumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık devam ve normatif bağlılık alt boyutunda kadınlarla erkeklerin aynı düzeyde oldukları görülmüştür. Erkeklerin genel örgütsel bağlılık puanı da kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Ertan (2008)'in otel işletmeleri personeline yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar ortaya konulmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; evli ve bekâr çalışanlar arasında örgütsel bağlılık düzeyinde herhangi bir farklılık belirlenmemiştir. Çalışanların evli ya da bekâr olması bağlılık düzeylerini etkilememektedir. Öneği (2014)'nin otel işgörenlerine yapmış olduğu araştırmada ise çalışanların duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyleri, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermekte iken, normatif bağlılık düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları arasında farklılık bulunmamıştır. Duygusal bağlılık boyutunda ise yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 18-25 yaşına kadar olan yaş grubunda yüksek düzeyde duygusal bağlılık bulunmuştur. Araştırma örnekleminde çalışanların çoğunluğu (161 kişi) bu yaş grubu arasındadır. Bu durum, kendi yaş grubu içerisinde çalışanların fazla olması ile daha iyi iletişim kurabilmeleri, 18-25 yaş grubundaki çalışanların çalışma hayatına yeni başlamış olmalarından dolayı örgütün amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirmelerinden kaynaklanabileceği gibi, işyerinde işin cazip olmasının

yanı sıra bireye verilen önem, fikirlerinin dinlenmesi, örgüte olan güven, kariyer olanakları vb. faktörlerinin bu yaş grubu için oldukça önemli olmasından da kaynaklanabilir. Genel örgütsel bağlılık düzeyinde ise yaş değişkenine göre bir farklılık bulunamamıştır. Şahin (2007) otel işletmeleri personeline yapmış olduğu araştırmada; yaş ilerledikçe devam bağlılığı artmaktadır tespitinde bulunmuştur. Öneği (2014) çalışmasında normatif bağlılığın yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ve yaş ilerledikçe normatif bağlılığın arttığını tespit etmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının eğitim düzeyine değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; yüksekokul mezunu olanların duygusal bağlılıkları, lisansüstü mezunu olanların devam bağlılığı ve lise mezunu olanların normatif ve genel örgütsel bağlılıkları yüksek bulunmuştur. Lisansüstü mezunlarının sahip oldukları mezuniyet derecesinin başka işletmelerde işe yaramayacağı düşüncesine sahip olmalarından dolayı devam bağlılıkları daha yüksek çıkmış olabilir. Kaya (2012)'nin otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmada da benzer bir biçimde lisansüstü mezunlarının devam bağlılığı puanları yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının turizm eğitimi alıp almamaları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların turizm eğitimi alması bağlılık düzeylerinde belirleyici unsur olarak tespit edilmemiştir. Bu sonuç alınan turizm eğitiminin direkt mutfak eğitimi ile ilgili olmamasından da kaynaklanabilir şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; üst düzey yönetici ile orta düzey yönetici ve çalışanlar arasında örgütsel bağlılık alt boyutları ve genel

örgütsel bağlılık puanları açısından bir farklılık bulunmamıştır. Başka bir anlatımla çalışanların işletmedeki statüsü bağlılıklarını etkilememektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının sektörde çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; çalışanların sektörde çalışma sürelerinin bağlılık düzeylerini etkilemediği sonucunu ulaşılmıştır. İşletmeye olan bağlılıkla işe olan bağlılığın birbirlerinden farklı olması nedeni ile böyle bir sonuç elde edilmiş olabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; çalışanların işletmedeki çalışma süresi devam ve normatif bağlılığını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal bağlılık düzeyinin ise işletmedeki çalışma süresine değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 1-5 yıl arasında çalışanların duygusal bağlılıkları diğer yıllar arasında çalışanlardan yüksek çıkmıştır. Bu durum çalışanların ilk iş deneyimi olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. İşletmedeki çalışma süresi artıkça çalışanların duygusal bağlılık puanları düşük olarak bulunmuştur. İşletmedeki çalışma süresi ile genel örgütsel bağlılık düzeyi arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletme türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; bağımsız işletmelerde çalışanlar ile otellerde çalışanlar arasında farklılık belirlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların genel bağlılık düzeyleri bağımsız işletmelerde çalışanlardan daha yüksek tespit edilmiştir. Bu durum otel işletmelerinin diğer işletmelere göre daha kurumsal olması, kariyer olanaklarının daha fazla olması, sendikalaşma oranları vb. örgütsel yapılarından kaynaklanabileceği gibi, çalışma olanaklarından kaynaklı da olabilir şeklinde açıklanabilir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının işletme sahipliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla



yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; tek kişi işletmesinde çalışanlar ile Şirket işletmesinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık bulunmamaktadır. İşletmenin sahiplik durumu ile çalışanların ilgilenmedikleri, bağlılık düzeyini etkileyici bir unsur olarak görmedikleri Şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca çalışmaya katılanların örgütsel bağlılıklarının incelenmesinin yanı sıra yenilik yönetimi ile ilgili düşünceleri de incelenmiştir.

Yenilik yönetimi ve alt boyutları ile ilgili tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; en yüksek ortalama sırası 3,63 ile çalışanların yenilik işteği, 3,57 ile işletmenin yenilikçi örgüt yapısı ve 3,49 ile işletmenin yenilik performansını olarak bulunmuştur. Yenilik yönetimi alt boyutları ile beraber genel ortalaması 3,41 olarak görülmektedir. Bu durumda mutfak personelinin çalıştığı işletmelerdeki yenilik yönetimi ile ilgili düşünceleri 3,41 ile yüksek düzeyde (3,40- 4,19) olduğu söylenebilir.

Yenilik yönetimi ile değişkenler arasındaki analizlerde Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, işletmedeki yenilik yönetimi ile ilgili düşüncelerin ve uygulamaların çalışanların cinsiyetine göre değişmediğini ve yeniliğin kadın ve erkek çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir Şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının medeni durum değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; evli ile bekâr çalışanlar arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; yaşın yenilik yönetimini etkilemediği

bulunmuştur. Sektörün yeniliklere açık olması ve yaş ilerledikçe yeniliğe karşı olan direncin kırıldığı düşünülmektedir.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; işletmenin yenilik performansı, işletmenin yenilik yeteneği, yenilikçi örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı ve yenilik desteği alt boyutlarında eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle çalışanların almış olduğu eğitim işletmenin yenilik performansı, yenilik yeteneği ve örgüt yapısı, çalışanların yenilik sürecine katılımı ve yenilik desteği ile ilgili algılarını etkilememektedir. Buna karşın çalışanların yenilik isteği alt boyutunda eğitim düzeyi ile aralarında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Genel yenilik yeteneği puanlarında ise algıların farklılaştığı görülmektedir.

Çalışanların örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının turizm eğitimi alıp almamaları değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların turizm eğitimi alması yenilik yönetiminde belirleyici unsur olarak tespit edilmemiştir.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; üst düzey yöneticilerinin orta düzey yöneticiler ve çalışanlardan daha yenilikçi olduğu bulunmuştur. İşletmelerdeki üst düzey yöneticilerin işletme amaçlarını ve hedeflerini belirleyen, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için koordinasyon sağlayan ve gerekli kaynakları bir araya getiren kişiler olması bunun yanı sıra işletme karlılığından birinci derecede sorumlu görülen kişiler olması gibi sebeplerden dolayı yenilik ile ilgili düşünceleri desteklemesi veya yeniliğin yukardan aşağıya doğru bir dikey çizgi ile ilerlemesine sebebiyet vereceğinden işletmeler açısından olumlu bir durum olarak nitelendirilebilir

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının sektördeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; çalışma sürelerinin yenilik yönetimini etkilediği bulunmuştur. Sektörde 5 ile 10 yıl arasında çalışanların yenilik yönetimi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların sektör içerisinde geçirdikleri zaman diliminin ilk beş yılında öğrenme temelli bir durum içerisinde buldukları ve ilk beş yıldan sonraki zaman dilimi içerisinde yenilik algılarına daha açık oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Kruskal Wallis H testi sonucunda; genel yenilik yönetimi ile işletmedeki çalışma süresi arasında her hangi bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, çalışanların yenilik sürecine katılımı boyutunu işletmedeki çalışma süresinin etkilediği bulunmuştur. Buna göre, 11 yıl ve üzerinde çalışanların yenilik sürecine katılım ile ilgili görüşleri diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Bu durum uzun yıllar çalışan personelin yeniliğe katılım ile ilgili görüşlerinin daha yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının; işletme türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda yenilik yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışanların yenilik yönetimi ve alt boyutlarının işletme sahipliği değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan Mann Whitney U testi sonucunda; yenilik yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Çalışmada araştırmanın temel amacını oluşturan örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi ilişkisinin tespit edilmesi için Spearman sıra korelasyonu analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın hipotezleri verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular itibariyle değerlendirildiğinde; sonuçlar hipotezleri (H1, H2, H3,

H4, H5, H6, H7, H8, H9, H10 H11, H12, H13, H14, H15, H16, H17, H18, H19) destekler niteliktedir.

Çalışanların duygusal bağlılıkları ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,320$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,332$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,337$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve çalışanların yenilik isteği ( $r=0,382$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,209$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve yenilik desteği ( $r=0,209$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların duygusal bağlılıkları ile yenilik yönetimi ( $r=0,427$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların devam bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,210$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,189$ ;  $p=0,001<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,216$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,133$ ;  $p=0,009<0,05$ ), çalışanların yenilik isteği ( $r=0,177$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yenilik desteği ( $r=0,189$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve yenilik yönetimi ( $r=0,252$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların normatif bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,359$ ;  $p=0,000<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,304$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve çalışanların yenilik isteği ( $r=0,314$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların normatif bağlılığı ile işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,285$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,247$ ;  $p=0,009<0,05$ ) ve yenilik desteği ( $r=0,141$ ;  $p=0,005<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların normatif bağlılığı ile yenilik yönetimi ( $r=0,357$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile işletmenin yenilik performansı ( $r=0,416$ ;  $p=0,000<0,05$ ), işletmenin yenilik yeteneği ( $r=0,376$ ;  $p=0,001<0,05$ ), yenilikçi örgüt yapısı ( $r=0,383$ ;  $p=0,000<0,05$ ), çalışanların yenilik sürecine katılımı ( $r=0,335$ ;  $p=0,009<0,05$ ) ve çalışanların yenilik isteği ( $r=0,406$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile yenilik desteği ( $r=0,258$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışanların genel örgütsel bağlılığı ile yenilik yönetimi ( $r=0,483$ ;  $p=0,000<0,05$ ) algıları arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça çalıştıkları işletmelerin yenilik yönetimi ile ilgili algıları da karşılıklı olarak olumlu yönde etkilenmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgularla ileride yapılacak akademik çalışmalara ve sektöre yönelik geliştirilen öneriler ise aşağıda yer almaktadır; Buna göre;

- İşletmeler açısından çalışanların bağlılığı çok önemlidir. İşletmeye bağlı olmayan çalışanların işletmenin karlılığı ve varlığını sürdürmesi adına fikir önderliğinde bulunmaları, yenilikçi düşünceler geliştirmeleri ve bunları uygulanabilir hale getirmeleri mümkün değildir. Dolayısı ile işletmeye mutfak personeli alınırken işletme amaç ve hedeflerinin, çalışanın görev ve sorumluluklarının, sağlanacak sosyal haklarının önceden belirlenerek personel alımında bu şartlara uygun personelin işe alınması çok önemlidir.

- İşletmelerin mutfak personeli işe alındıktan sonra duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmaya dönük strateji ve politikalar belirlemeleri uygun olacaktır.
- İşletmeler örgüt yapılarını anlayan ve bilen değil öğrenen örgütler şeklinde geliştirmelidirler.
- Takım halinde iş yapan mutfak personelinin örgütsel iletişimlerini geliştirilmelidir. Oluşabilecek çatışmalar etkin biçimde yönetilmelidir.
- Yeniliğin sadece üst yönetim tarafından benimsenmesi değil tüm personel tarafından benimsenmesi için gerekli teşvik edici önlemler alınmalıdır. Gerekirse yenilik ile ilgili hizmet içi eğitim verilerek tüm personelin yenilik çalışmalarına katılması sağlanmalıdır. Bunun için mutfak personelinin yurtiçi ve yurtdışı sektörel yarışmalara ve fuarlara gönderilerek yeniliklerden haberdar olmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
- İşletme içinde proje geliştirme takımları oluşturularak yenilik ile ilgili projelerin geliştirilmesi sağlanabilir. Oluşturulacak olan bu proje ekibine her çalışan kademesinden ve her uzmanlık alanından matriks organizasyon biçiminde personel görevlendirilebilir.
- Herkesin fikirlerini rahatça söyleyeceği ve işbirlikçi bir ortam oluşturulmalıdır. Fikirleri kabul gören kişilerin teşvik olarak ödüllendirilmesine gidilebilir ve bu ödüller duyurularak yenilikçiliğin yayılması amacıyla tüm personele duyurulabilir.
- Yenilik ile ilgili tüm çalışmalar için her türlü donanım ve bütçe sağlanmalıdır. Başarısız olan bir çalışma yeni fırsatlar olarak görülmeli ve yenilik çalışmaları desteklenmeye devam edilmelidir.

- Mutfak çalışanlarının eğitimine yönelik kurumlarda çalışan eğitimcilerin teknoloji bilgilerinin ve kullanım düzeylerinin artırılması hedeflenmelidir.
- Gerek turizm gerekse mutfak personeli yetiştiren kurumlarda; yaratıcılık, girişimcilik, yenilikçilik gibi kuramsal dersler içeriği uygulama örnekleri ile zenginleştirilerek diğer verilen dersler içerisine eklenebilir. Öğrencilerin eğitimleri süresince sektördeki yenilikleri takip edebilmeleri amacıyla ilgili fuarlara, konferanslara, katılmaları teşvik edilebilir, sektörel yayınlara ulaşabilmeleri sağlanabilir. Bunu yanı sıra, sektörün ileri gelenleri ile bir araya gelmeleri sağlanarak alanlarındaki gelişmeleri desteklenebilir.
- Akademik anlamda ise, yenilik yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeği turizm sektörü içerisinde yer alan farklı işletme çalışanlarına uygulanabilir.
- Bunun yanı sıra yenilik yönetiminin örgütsel bağlılık dışındaki farklı değişkenlerle arasındaki ilişki incelenebilir.

Alan araştırması göstermiştir ki yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan mutfak personelinin örgütsel bağlılığı yenilik yönetiminin benimsenmesi için büyük önem taşımaktadır. Nicel araştırma tekniği ile hazırlanan bu çalışmanın akademik araştırmalara katkı sunacağı ve yeniliği özümseyen işletmelere ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Yüksel Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 230390).
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi. *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(1), 165-186.
- Aksoy, M. ve Üner, E. H. (2016). Rafine Mutfağın Doğuşu ve Rafine Mutfağı Şekillendiren Yenilikçi Mutfak Akımlarının Yiyecek İçecek İşletmelerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), ss. 1-17.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative. *Journal of Occupational Psychology*, 63, ss. 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(43), ss. 252-276.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(6), ss. 175-189.
- Al-Qarioti, M. Q. ve Al-Enezi, A. (2004). Organizational Commitment of Managers: A Field Study. *International Journal Of Public Administration*, 5(27), ss. 331-352.
- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment Of Organizational Commitment And Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*(26), ss. 1-15.



- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 121-145.
- Asker, A. (2011). Küresel-Yerel Etkileşimi: Yerelin Dönüşümü Olarak Simit Sarayı Örneğinde Simidin "Fast-Food"laşması. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 2(1), ss. 88-104.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarım Önerisi, Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No:189208).
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), ss. 125-139.
- Be, L. (2016). [www.lifebuzz.com/cool-bars/3/](http://www.lifebuzz.com/cool-bars/3/) Erişim (15.11.2016).
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), ss. 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), ss. 464-482.
- Bircan, H., Karagöz, Y. ve Kasapoğlu, Y. (2003). Kİ-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Similasyon İle Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), ss. 69-80.
- Blau, G. J. ve Boal, K. B. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), ss. 288-300.

- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), ss. 75-94.
- Booyens, I. (2014). *Innovation and Networking in Tourism for the Competitiveness of the Western Cape Regional Tourism Economy*, Doktora Tezi. University of Johannesburg, Johannesburg. <https://ujdigispace.uj.ac.za>.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), ss. 55-75.
- Bozkurt, Y. Ö. (2015). İnovasyon, Teknoloji ve Ar-Ge Odağında Yeni İşler ve İstihdam. *İstihdamda İşkur*(15), ss. 44-49.
- Brynteson, R. (2013). *Innovation At Work*. <https://eds.b.ebscohost.com>, (Erişim: 02.12.2015).
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Camison, C. ve Monfort-Mirb, V. M. (2011). Measuring Innovation In Tourism From The Schumpeterian And The Dynamic-Capabilities Perspectives. *Tourism Management*(33), ss. 776-789.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir`de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 1015588).
- Cengiz, M. (2012). *Alanya Bölgesindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:312618).

- Chone, A. ve Lowenberg, G. (1990). A Re-Examination of The Side-Bet Theory As Applied to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Human Relations*, 43(10), ss. 1015-1050.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*(17), ss. 336-354.
- Çağlayan, V. (2009). *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma, Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:249972).
- Çetin, Ö. (2012). *Turizm İşletmelerinde Yenilik Stratejilerinin Nitel ve Nicel Performansa Etkileri: Safranbolu Örneği, Yüksek Lisans Tezi*. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 344589).
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), ss. 31-45.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
- Demir, M., ve Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirgil, H. (2014). Parametrik Olmayan Hipotez Testleri. Ş. Kalaycı içinde, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* ss. 85-110. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Develi, A. (2015). *Ortaokul Okul Müdürlerinin Yenilikçi ve Değişim Özelliklerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. [https://tez.yok.gov.tr](https://tez.yok.gov.tr/) (Tez No: 393212).

- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), ss. 37-61.
- Dooley, L. ve O'Sullivan, D. (2000). Systems Innovation Manager. *Production Planning ve Control*, 11(4), ss. 369-379.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, <https://books.google.com.tr> (Erişim: 12.01.2016).
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği.
- Elçi, Ş. ve Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı*. Ankara: Technopolis Group.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. İstanbul: Formül Matbaası.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eren, E., Alpan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), ss. 201-224.

- Ersoy, S. (2007). *Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:228732).
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık , İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi.* Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:219389).
- European Commission. (1995). *Green Paper On Innovation.*
- Faché, W. (2000). Methodologies For Innovation And Improvement Of Services In Tourism. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), ss. 356 - 366.
- Flynn, M. ve ve öte. (2003). Idea Management For Organisational Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 7(4), ss. 417-442.
- Gallie, D., Felstead, A. ve Green, F. (2001). Employer Policies And Organizational Commitment In Britain 1992-97. *Journal of Management Studies*, 38(8), ss. 1081-1101.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık.* <https://eds.b.ebscohost.com>: Erişim:29.10.2015.
- Günay, Ö. (2007). *Kobi'lerde Yenilik Türlerinin Analizi ve Yenilik Engellerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 214701).
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürkan, G. Ç. (2013). Turizm Sektöründe İnovasyon ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi der. Ş. Aydın Tükeltürk ve M. Boz. *Turizmde Güncel Konu ve Eğilimler.* içinde Ankara: Detay Yayıncılık.

- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers To Innovation For SMEs In A Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation* 19, ss. 561-570.
- He, P. (2008). *An Investigation of the Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization*, Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg: ProQuest/UMI (Publication No: DP19016).
- Hyung, R. L. (2000). *An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry*, Doktora Tezi. Virginia Polytechnic Institute. Blacksburg: ProQuest/UMI (Publication No:9974193).
- İnce, M. ve Gül, H. (2006). Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi: Bireyin Yaratıcılığı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*(6), ss. 220-234.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Izgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık. *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*(25), ss. 317-334.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, <http://www.jstor.org/stable/2092438>, Erişim:12.10.2015.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*, Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:258515).

- Karaatlı, M. (2014). Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi. Ş. Kalaycı içinde, *Spps Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, ss. 3-42. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karamehmet, B. (2012). Starbucks Markası ve İnovasyon Uygulamaları. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-25.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), ss. 59-75.
- Kaş, L. (2012). *Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 298509).
- Kaya, İ. (2012). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşamının Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Marmaris Örneği, Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 311848).
- Kelley, S. S. (2014). *The Effects of Perceived Organizational Support and Trust on Organizational*, *Yüksek Lisans Tezi*. Roosevelt University, Schaumburg: ProQuest/UMI (Publication No: 1554181).
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişiki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), ss. 981-1011.
- Kılıç, M. ve Bilginoğlu, B. (2010). İhracatçı Türk Firmalarında Personel Sağlama ve Seçme Yöntemleri ve İnovasyon Performansı İlişkisi: Orta Anadolu İhracatçı Birlikler Örneği. *Sosyoekonomi*(2), ss. 216-241.
- Kırımlı, A. (2005). Füzyon Mutfağı Nedir Bize Ne Kadar Uyar? <http://webarsiv.hurriyet.com.tr> (Erişim:20.03.2016).

- Kırımlı, A. (2006). *Deneyim İnnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kırımlı, A. (2006). *Süreç İnnovasyonu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Klimas, M. (2016). [www.boredpanda.com/italian-cave-restaurant-grotta-palazzese-polignano-mare/](http://www.boredpanda.com/italian-cave-restaurant-grotta-palazzese-polignano-mare/) Erişim (14.11.2016).
- Komisyon. (2012). *Girişimcilik Ders Kitabı*. Ankara: MEB Yayınları.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Köse, B. (2012). *Tüketici Yeniliği ve Yeniliklerin Benimsenmesi: Bir Yenilik Olarak Mobil İnternet, Doktora Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:314211).
- Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması, Doktora Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 366946).
- Kudaka. (2011). *2012-2023 İnovasyona Dayalı Turizm Stratejisi ve Eylem Planı*. Erzurum: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı.
- Kulaklı, A. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*(8), ss. 99-114.
- Küçükaslan, A. (2005). Organizasyonlarda Yaratıcılık ve Yenilik Sürecini Olumsuz Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Öneri*, 6(24), ss. 89-96.
- Luecke, R. (2011). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık Çev. Turan Parlak*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Mattsson, J. ve Orfila-Sintes, F. (2014). Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. *International Journal of Tourism Research*, 16, ss. 388–398.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir*



*Araştırma, Doktora Tezi.* Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Sakarya. (Tez No:306718).

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three - Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), ss. 62-89.

Monteiro, I. P. ve Sousa, F. C. (2011). Understanding Innovation In Hospitality Through The Words Of Innovative Managers. *International Conference On Tourism & Management Studies*. Algarve.

Moscardo, G. (2008). Sustainable Tourism Innovation: Challenging Basic Assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, ss. 4-13.

Mowday, R. T. (1998). Reflection On The Study And Relevance Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), ss. 387-401.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York: Academic Press.

OECD ve Eurostat. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler 3. Baskı*, çev. TÜBİTAK. Ankara: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Avrupa Birliği İstatistik Ofisi.

Oral, H. (2015). *Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 389848).

O'Reilly, C. (1989). Corporation, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review* , ss. 9-25.

- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 492-499.
- Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J. (2010). Strategies For Achieving Success For Innovative Versus Incremental New Services. *The Journal of Services Marketing*, ss. 3-15.
- Oylumlu, H. (2006). *Bir Şirketin Yeniliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 222525).
- Ozan, Ö. (2009). *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme, Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 253078).
- Öneği, M. (2014). *Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No:366384).
- Özçer, N. (2005). *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Arastırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özşahin, M. ve Ciğirim, E. (2005). Rekabet Edilebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(7), ss. 143-155.
- Pekkaya, Y. (2016). [www.xoxothemag.net/post/9178/kuresel-gastronominin-oscarlarına-dogru-Erişim](http://www.xoxothemag.net/post/9178/kuresel-gastronominin-oscarlarına-dogru-Erişim) (12.11.2016).

- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, ss. 43-59.
- Perçin, N. Ş. ve Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. Z. Sabuncuoğlu içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, ss. 21-49. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pırnar, İ. (2015). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Pırnar, İ. (2015). *Yiyecek İçecek İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), ss. 603-609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), ss. 465-476.
- Roe, S. J. (2012). *Restaurant Service Employees Organizational Commitment: Shared Gratuity Versus Independent Gratuity Environments*. University of Nevada. Las Vegas: ProQuest/UMI (Publication No:3523726).
- Saatçioğlu, Ö. Y. ve Özmen, Ö. N. (2009). Yenilik Sürecinde Karşılaşılan Engellerin Yorumlayıcı Yapısal Modelleme İle İncelenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayını, ss. 388-391.

- Salazar, J. P. (2000). *The Relationships Between Hospitality Employee Empowerment, Overall Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Study Of Race And Gender Differences*, Doktora Tezi. The Graduate Faculty of Auburn University. Auburn: ProQuest/UMI (Publication No:9965765).
- Sarıçay, H. (2012). *İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerini İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi*. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No:327603).
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business A Skill Bulding Approach*. United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc.
- Sezgin, E. K. (2010). *Mutfak Personelinin Hizmetiçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 278056).
- Shu-hua, H. (2002). *Internal Marketing In The Hospitality Industry: Communication Satisfaction And Organizational Commitment, Yüksek Lisans Tezi*. Eastern Michigan University, Ypsilanti: <http://search.proquest.com> ( Publication No: 1410019).
- Sipe, L. (2013). *Leadership For Innovation In The Memories Business: A Mixed Methods Study Of A Hospitality And Tourism Marketplace, Doktora Tezi*. University of San Diego, California: <http://search.proquest.com> (Publication No: 1429516247).
- Sungur, O. (2014). Korelasyon Analizi. Ş. Kalaycı içinde, *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, ss. 116-125. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şt.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 208472).

- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi*. Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No: 391131).
- Şencan, M. N. (2011). *Türk İlaç Sanayiinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 282299).
- Şimşek, M. Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. <https://eds.b.ebscohost.com/603324>: (03.11.2015).
- TDK, (2015). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim (02.12.2015).
- Tekin, A. (2002). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Bir Karşılaştırma (Türkiye Pakistan Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tekin, Y. (2012). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi ile Yenilikçi Örgüt Kültürü İlişkisi: Alanya'da Bir Araştırma, Doktora Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. <https://tez.yok.gov.tr> (Tez No:312617).
- Terzioğlu, M., Avcı, M. ve Gökovalı, U. (2008). İşletmelerde Yenilik Yeteneği: Denizli Tekstil ve Hazır Giyim Sektörü Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), ss. 377-388.
- This, H. (2013). Celebrate Chemistry. Recent Results of Molecular Gastronomy. *European Review*, 21(2), ss. 158-174.
- Thorn, B. (2016). [www.nrn.com/2020-vision-future-menus](http://www.nrn.com/2020-vision-future-menus) Erişim (14.11.2016).
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Turan, İ., Şimşek, Ü. ve Aslan, H. (2015). Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(30), ss. 186-203.
- Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://tez.yok.gov.tr/> (Tez No: 314058).
- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'da ki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 1*(2), ss. 71-89.
- Uyguç, N. ve Çımrın, D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, 19*(1), ss. 91-99.
- Uygun, A. (2004). *Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı, Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir İli Şubelerine Yönelik Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uygun, A. (2009). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, A. (2012). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. der., A. Keser, G. Yılmaz, ve S. Yürür içinde, *Çalışma Yaşamında Davranış* (s. 21-45). Kocaeli: Umuttepe Kitabevi.

- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), ss. 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), ss. 395-412.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 483-500.
- Yılmaz, T. (2010). *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir (Tez No: 264023).
- Zach, F. J. (2009). *Partners As Suppliers For Innovation: The Development Of New Services By American Destination Marketing Organizations, Doktora Tezi*. Temple University, United States. <http://search.proquest.com> (Publication No:305017059).
- [www.youtube.com/watch?v=HkwKeLb615o](http://www.youtube.com/watch?v=HkwKeLb615o) Erişim (21.01.2016)
- [www.youtube.com/watch?v=oiXtnE6GgkQ](http://www.youtube.com/watch?v=oiXtnE6GgkQ) Erişim (20.03.2016)
- [www.hurriyet.com.tr/garsonsuz-restoran-8666076](http://www.hurriyet.com.tr/garsonsuz-restoran-8666076) Erişim (31.05.2016)
- [www.youtube.com/watch?v=yICVmyySHmE](http://www.youtube.com/watch?v=yICVmyySHmE) Erişim (31.05.2016)
- [www.haberturk.com/yasam/haber/1175623-yeni-yilin-gastronomi-trendleri](http://www.haberturk.com/yasam/haber/1175623-yeni-yilin-gastronomi-trendleri) Erişim (05.10.2016)
- [www.cnnturk.com/dunya/dunyanin-ilk-mavi-sarabi](http://www.cnnturk.com/dunya/dunyanin-ilk-mavi-sarabi) Erişim(23.11.2016)
- [www.hrgiger.com/barmuseum.htm](http://www.hrgiger.com/barmuseum.htm) Erişim (15.11.2006)
- [www.inomer.org](http://www.inomer.org) Erişim (19.12.2015)
- [www.adamevehotel.com](http://www.adamevehotel.com) Erişim (19.01.2016)

[www.teppanyakialaturka.com](http://www.teppanyakialaturka.com) Erişim (18.01.2016)  
[www.neolokal.com](http://www.neolokal.com) Erişim (10.09.2016)  
[www.simitsarayi.com](http://www.simitsarayi.com) Erişim (20.09.2016)  
[www.bedestenosmanli.com](http://www.bedestenosmanli.com) Erişim (21.01.2016)  
[www.hasascibasiahmetozdemir.com](http://www.hasascibasiahmetozdemir.com) Erişim (21.01.2016)  
[www.ntv.com.tr](http://www.ntv.com.tr) Erişim (20.03.2016)  
[www.elektrikport.com](http://www.elektrikport.com) Erişim (20.03.2016)  
[www.priyoid.com](http://www.priyoid.com) Erişim (20.03.2016)  
[www.tvd.gov.tr](http://www.tvd.gov.tr) Erişim (20.03.2016)  
[www.taspakon.org.tr](http://www.taspakon.org.tr) Erişim (18.05.2016)  
[www.gastromolekuler.com](http://www.gastromolekuler.com) Erişim (31.05.2016)  
[www.munchery.com](http://www.munchery.com) Erişim (05.10.2016)  
[www.ferinbatman.com](http://www.ferinbatman.com) Erişim (05.10.2016)  
[www.therawchef.com](http://www.therawchef.com) Erişim (05.10.2016)  
[www.thefork.com.tr](http://www.thefork.com.tr) Erişim (04.11.2016)  
[www.opentable.com](http://www.opentable.com) Erişim (04.11.2016)  
[www.tarantarist.com](http://www.tarantarist.com) Erişim (07.11.2016)  
[www.ateliercrenn.com](http://www.ateliercrenn.com) (07.11.2016)





## EKLER

### EK 1. ANKET FORMU

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE YENİLİK YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: MUTFAK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### ANKET SORULARI



Sayın Katılımcı,

Bu anket formu danışmanlığımı Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü Eröz'ün yaptığı "Örgütsel Bağlılık ve Yenilik İlişkisi: Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma" adlı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Çalışmanın genel amacı, örgütsel bağlılık ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışma tamamen bilimsel amaçlıdır. Anket formunda kişi ve kurum adları kesinlikle belirtilmeyecek ve bu araştırma tarafından elde edilen bilgiler tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacaktır. İfadelerin doğru ya da yanlışlığı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduğunuzda aklınıza gelen ilk cevap sizin tutumunuzu en iyi yansıtan olacaktır.

Yrd. Doç. Dr. Sibel Sü Eröz  
Kırklareli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
E mail: sibeleroz@hotmail.com

Ünal Gürsel  
Kırklareli Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı  
E mail: unlgursel@gmail.com

#### A- DEMOGRAFİK SORULAR

A1: Cinsiyetiniz:	Erkek <input type="checkbox"/>	Kadın <input type="checkbox"/>
A2: Medeni Durumunuz:	Evli <input type="checkbox"/>	Bekâr <input type="checkbox"/>
A3: Yaşınız:	.....	
A4: Eğitim Düzeyiniz:	İlkokul <input type="checkbox"/>	Ortaokul <input type="checkbox"/>
	Lise <input type="checkbox"/>	Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/>
	Fakülte <input type="checkbox"/>	Lisansüstü/Doktora <input type="checkbox"/>
A5: Turizm Eğitimi Aldınız mı?	Evet <input type="checkbox"/>	Hayır <input type="checkbox"/>

Cevabınız "Evet" ise soru 6'ya geçiniz.

A6: Turizm Eğitimi Aldığınız Kurum?	Meslek Kursu <input type="checkbox"/>	Meslek Lisesi <input type="checkbox"/>
	Meslek Yüksekokulu <input type="checkbox"/>	Fakülte <input type="checkbox"/>
		Lisansüstü/Doktora <input type="checkbox"/>

A7: İşletmedeki Pozisyonunuz:	Üst Düzey Yönetici <input type="checkbox"/>	Orta Düzey Yönetici <input type="checkbox"/>
	Çalışan <input type="checkbox"/>	

A8: Sektördeki Çalışma Süreniz:	5 yıldan az <input type="checkbox"/>	5 -10 yıl <input type="checkbox"/>	11-15 yıl <input type="checkbox"/>
	16 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>		

A9: İşletmedeki Çalışma Süreniz:	1 yıldan az <input type="checkbox"/>	1-5 yıl <input type="checkbox"/>	6-10 yıl <input type="checkbox"/>
	11 yıl ve üzeri <input type="checkbox"/>		

A10: Çalıştığınız İşletmenin Türü:	Bağımsız Restoran <input type="checkbox"/>	Otel <input type="checkbox"/>
------------------------------------	--	-------------------------------

A11: Çalıştığınız İşletmenin Sahiplik Durumu:	Tek Kişi İşletmesi <input type="checkbox"/>	Şirket <input type="checkbox"/>
---	---	---------------------------------

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
B1: Çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B2: İşyerimdeki sorunları kendi sorunlarım gibi hissedirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B3: Bu işyerine duyduğum bağlılığı, bir başka işyerine de duyabileceğimi sanıyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B4: İşyerimde kendimi ailenin bir parçası gibi <b>hissetmiyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B5: Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ <b>hissetmiyorum</b>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B6: Bu işyerinin benim için önemli bir kişisel anlamı var.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B7: İşyerime karşı ait olma duygusunu güçlü olarak <b>hissetmiyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B8: İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen şimdi ayrılmak benim için çok zor olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B9: Şimdi işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B10: Fazla alternatifim olmadığı için çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünmüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B11: Bu işletmede devam etmemin nedenlerinden biri, işten ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirmesidir. Başka bir işyeri burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B12: Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiklerini düşünüyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B13: Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine <b>inanmıyorum</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B14: Sürekli işyeri değiştirmek bana ahlak dışı <b>görünmüyor</b> .	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B15: Bu işyerinde çalışmaya devam etmemin temel nedenleri, sadakat ve ahlaki sorumluluk duymamdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B16: Başka bir işyerinden daha iyi bir iş teklifi alsam bile buradan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünürüm.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B17: Bana, bir işyerine sadık kalmanın önemli olduğu öğretilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
B18: İnsanların çalışma yaşamlarının büyük bir bölümünü aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C. YENİLİK YÖNETİMİ: Lütfen aşağıda verilen ifadeleri dikkatle okuduktan sonra kendinize yakın bulduğunuz ifadenin karşısındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyarak görüşünüzü belirtiniz	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
C1: İşletmemizdeki herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C2: İşletmemizdeki çalışanlar işle ilgili özgürce tartışmalara girip, eleştirilerde bulunabilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C3: İşletmemizde kayıtsız şartsız amirlere itaat ve sadakat esastır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C4: İşletmemizde yeni fikirlerin desteklenmesi ve geliştirilmesi için ödüllendirme sistemi mevcuttur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C5: İşletmemizde çalışanların risk üstlenmesi olumlu görülür ve hoş karşılanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C6: İşletmemizde çalışanlar her konuda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdürler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C7: İşletmemizde başarısız olma ihtimali yüksek olsa bile yeni projeler desteklenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C8: İşletmemizde makul hatalar tolere edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C9: İşletmemizde üst yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C10: İşletmemizde çalışanlar arasında yapıcı bir fikir tartışması vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C11: İşletmemizde bölümümüzle ilgili işe alımlarda yaratıcılık önemli görülmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C12: Yöneticilerimiz görüşlerimize önem verir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C13: Bu işletmede kendimi önemli hissediyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C14: Yaptığım işi geliştirme konusunda istekliyim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C15: İşletmemizde yapılan hatalar yeni fırsatlar olarak görülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C16: İşletmede yenilik konusunda her türlü ekipman ve bütçe sağlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C17: İşletmemizde işletmenin geleceğinin belirlenmesinde çalışanlarına katkıda bulunma olanağı verilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C18: İşletmemizde yöneticiler çalışanların öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C19: İşletmemizde çalışanların inisiyatif alma ve yetki kullanma imkanları bulunur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C20: İşletmemizde çalışanlara becerilerini test edebilme imkânı sağlanmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C21: İşletmemiz sıklıkla yenilikçi fikirleri dener.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C22: İşletmemizde yapılan işlemlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C23: İşletmemiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C24: İşletmemiz ürün-hizmet sunduğu pazarda her zaman önde gelir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C25: İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C26: İşletmemizde yeniliğe karşı konulmaz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C27: Son beş yılda işletmemizde yeni ürün sunumu artmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C28: İşletmemizde bölümler arasında kolay ve doğal bilgi akışı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C29: İşletmemiz yeni ürünleri-hizmetleri rakiplerinden daha önce pazara sunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C30: İşletmemiz dış çevreyle devamlı iletişim halindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
C31: İşletmemizde proje grupları, kalite çemberi ve geliştirme takımları gibi özerk iş birimleri bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



## EK 2. ANKET İZİN DİLEKÇESİ



T.C.  
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 82006232-044-E.5749  
Konu : Anket İzni

28/11/2016

### İLGİLİ MAKAMA

İlgi : Ünal GÜRSEL'in 28/11/2016 tarihli dilekçesi.

Enstitümüz Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ünal GÜRSEL, Tüm Aşçılar ve Pastacılar Konfederasyonuna bağlı çalışanlara yönelik "Örgütsel Bağlılık ve Yenilik İlişkisi. Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma." konulu anket çalışması yapmak istemektedir.

Söz konusu çalışmanın kişisel verilere, gönüllülüğe ve özel hayatın korunmasına özen gösterilerek hizmeti aksatmayacak şekilde yürütülmesi ve araştırmacının "Yükseköğretim Kurulu Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" Madde 5-c uyarınca ilgili kuruluşlardan gerekli izni alması kaydıyla anket çalışması yapması enstitümüzce uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ve rica ederim.

e-İmzalıdır

Yrd.Doç.Dr. Cengiz CEYLAN  
Müdür V.

Ek: Anket Onay Formu Ve Ekleri

Dağıtım:  
İlgili Makama  
Sn. Ünal GÜRSEL

Bu Belge Elektronik İmzalı  
Aşılı İle Aynıdır.

İdris YOLCU  
Enstitü Sekreteri



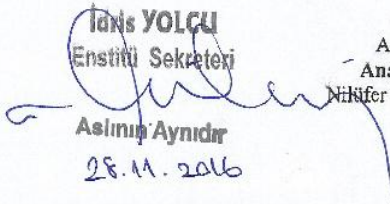
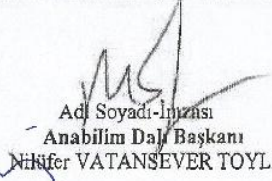
28.11.2016

Adres: Rektörlük Kültür Merkezi B Blok/KIRKLARELİ  
Telefon: 0 288 246 1601 Faks: 0288 246 1602  
e-posta: sbe@klu.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.klu.edu.tr/>

Gülsüm BAYDAN  
Dahili: 4300

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.  
Evrak teyidi <https://ebys.klu.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden EDM1-VUZH-8921 kodu ile yapılabilir.

### EK 3. ANKET ONAY FORMU

	<b>T.C. KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ ANKET ONAY FORMU</b>	Sayfa : 1/1
TARİH: 03.10.2016.		
<b>ÖĞRENCİNİN</b>		
ADI SOYADI	:	Ünal GÜRSEL
NUMARASI	:	1148108102
ANABİLİM DALI	:	Turizm İşletmeciliği
PROGRAMI	:	Turizm İşletmeciliği
ANKET KONUSU	:	Örgütsel Bağlılık ve Yenilik İlişkisi. Mutfak Personeli Üzerine Bir Araştırma.
ANKETİN UYGULANACAĞI KİŞİ VE KURUMLAR	:	Tüm Aşçılar ve Pastacılar Konfederasyonu
<p>Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından söz konusu anketin uygulanmasında bir sakınca görülmektedir. Bilgilerinize arz olunur.</p>		
 Danışman Sibel Sü ERÖZ	 Enstitü Sekreteri Aslım Aydınır 28.11.2016	 Adı Soyadı-İmzası Anabilim Dalı Başkanı Hüner VATANSEVER TOYLAN
<b>Ekler</b> 1- Anket Formu 2- Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi uyarınca belirlenen formlar		

