



**T.C.  
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUTFAK ŞEFLERİNİN  
YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN  
ANALİZİ**

**Mehmet Selman BAYINDIR  
1430241519**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman  
Doç. Dr. Mahmut DEMİR**

**ISPARTA – 2018**



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	Mehmet Selman BAYINDIR	
Anabilim Dalı	Turizm İşletmeciliği	
Tez Başlığı	Konaklama İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi	
Yeni Tez Başlığı <sup>1</sup> (Eğer değişmesi önerildi ise)		
<p>Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında Jürimiz 21/06/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> OY BİRLİĞİ      <input type="checkbox"/> OY ÇOKLUĞU<sup>2</sup></p> <p>ile aşağıdaki kararı almıştır.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez <b>KABUL</b> edilmiştir. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin <b>DÜZELTİLMESİ</b><sup>3</sup> kararlaştırılmıştır. <input type="checkbox"/> Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin <b>REDDEDİLMESİ</b><sup>4</sup> kararlaştırılmıştır.</p>		
<b>TEZ SINAV JÜRİSİ</b>	<b>Adı Soyadı/Üniversitesi</b>	<b>İmza</b>
Danışman	Doç. Dr. Mahmut DEMİR, Süleyman Demirel Üniversitesi.	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Özgür ÖZER, Necmettin Erbakan Üniversitesi.	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Gülay BULGAN Süleyman Demirel Üniversitesi	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

<sup>1</sup> Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

<sup>2</sup> OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

<sup>3</sup> DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

<sup>4</sup> Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



### YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

A handwritten signature in blue ink, reading "Mehmet Selman Bayındır".

Mehmet Selman BAYINDIR

21/06/2018

(BAYINDIR, Mehmet Selman, *Konaklama İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2018)

## ÖZET

Konaklama işletmeleri faaliyetlerini sürdürebilmek ve gelirlerini artırabilmek için rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Mutfak, konaklama işletmelerinde sürekli kendini güncelleyen, yenilikçi uygulamalara açık ve müşteri beklentilerine yenilikçi fikir ya da uygulamalarla cevap verebilen ve kendini bu beklentiler doğrultusunda güncel tutabilen bir bölümdür. Mutfak bölümü bu niteliği ve konukların en temel gereksinimi olan yeme-içme hizmetinin üretiminin yapıldığı bir bölüm olması sebebiyle, işletmenin en önemli bölümlerinde biri olmaktadır. Mutfak çalışanlarının bu yenilikçi fikir ya da uygulamaları gerçekleştirmesi yenilikçi davranış ortamının oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir. Yenilikçi davranış bireyin oluşturduğu yeni fikir, ürün ve hizmeti bağlı bulunduğu örgüte tanıtması ve benimsemesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde çalışan şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, nicel araştırma yöntemlerinden biri olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada, 2017 yılının Temmuz-Ağustos aylarında Antalya ilinin Kemer, Aksu ve Serik ilçelerinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 357 mutfak şefinden (aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefi) toplanan veriler analiz edilmiştir. Elde edilen veriler ile gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi sonucunda; yenilikçi davranış değişkeni “araştırma” ve “geliştirme” olmak üzere iki faktör ve yenilikçi davranışı etkilediği değerlendirilen “yönetimsel uygulamalar”, “teknolojik araçlar”, “yasal düzenlemeler”, “takım çalışması”, “müşteri beklentileri” ve “yetkinlik” olmak üzere toplam altı faktörün oluştuğu görülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; “yönetimsel uygulamalar”, “teknolojik araçlar”, “müşteri beklentileri” ve “yetkinlik” faktörlerinin yenilikçi davranış değişkeninin boyutlarından biri olan “araştırma” boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Aynı zamanda, “yönetimsel uygulamalar”, “teknolojik araçlar” ve “müşteri beklentileri” faktörlerinin yenilikçi davranış değişkeninin ikinci boyutu olan “geliştirme” boyutunu anlamlı bir şekilde etkilediğini tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Mutfak, Mutfak Şefleri, Konaklama İşletmeleri, Yenilikçilik, Yenilikçi Davranış.

(BAYINDIR, Mehmet Selman, *Analysis of the Factors Affecting Innovative Behaviors of Kitchen Chefs in Hospitality Businesses*, Master Thesis, Isparta, 2018)

## ABSTRACT

Hospitality businesses provide competitive advantage to sustain their activities and increase their incomes. The kitchen is a department that constantly updates itself in hospitality businesses, is open to innovative applications, is able to respond to customer expectations with innovative ideas or applications and keeps itself up to date in line with these expectations. The kitchen department is one of the most important parts of the business since it is the department where the production of the food and drink service which is the most basic necessity of the guests, is made. Kitchen workers are able to realize these innovative ideas or practices through the creation of an environment of innovative behavior. Innovative behavior can be defined as the individual's presentation and adoption of the new idea, product or service that he creates, to the organization to which he is attached. The purpose of this study is to determine the factors affecting the innovative behaviors of the chefs working in the hospitality businesses. In this direction, the survey technique which is one of the quantitative research methods, has been utilized. In the survey, the data collected from 357 kitchen chefs (executive chefs, sous chefs and unit chefs) working in five star accommodation businesses in Kemer, Aksu and Serik districts of Antalya province in July-August 2017 have been analyzed. As a result of the exploratory factor analysis performed with the obtained data; it has been found that the innovative behavior variable is a combination of two factors, namely "research" and "development" and that the six factors which affect innovative behavior are "managerial practices", "technological tools", "legal regulations", "teamwork", "customer expectations" and "competence". As a result of the regression analyzes performed; it has been found that the factors of "managerial practices", "technological tools", "customer expectations" and "competence" significantly affect the "research" dimension of the innovative behavior variable. It has also been found that the factors of "managerial practices", "technological tools" and "customer expectations" significantly affect the "development" dimension, which is the second dimension of the innovative behavior variable.

**Keywords:** Kitchen, Kitchen Chefs, Hospitality Businesses, Innovativeness, Innovative Behavior.

# İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI .....	i
YEMİN METNİ .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
KISALTMALAR .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE MUTFAK (KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUTFAK)

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....	3
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUTFAK .....	4
1.2.1. Mutfağın Tanımı .....	4
1.2.2. Mutfağın Tarihsel Gelişimi ve Önemi .....	6
1.2.3. Konaklama İşletmelerinde Mutfağın Yeri ve Önemi .....	9
1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Mutfağın Fiziki Yapısı .....	11
1.2.4.1. Sıcak Bölümü .....	12
1.2.4.2. Soğuk Bölümü.....	13
1.2.4.3. Pastane Bölümü.....	13
1.2.4.4. Kahvaltı Bölümü .....	14
1.2.4.5. A'la Carte Bölümü .....	14
1.2.4.6. Oda Servisi Bölümü .....	15
1.2.4.7. Ziyafet Mutfağı (Banquet, Banket) Bölümü .....	15
1.2.4.8. Kasaphane Bölümü .....	16
1.2.4.9. Sebze ve Meyve Hazırlık Bölümü .....	16
1.2.4.10. Personel Mutfağı Bölümü .....	16

1.2.4.11. Bulaşıkhaneye Bölümü .....	17
1.2.4.12. Yönetim.....	17
1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Mutfak Örgüt Yapısı.....	18
1.2.5.1. Aşçıbaşı (Executive Chef).....	20
1.2.5.2. Aşçıbaşı Yardımcısı (Sous Chef).....	22
1.2.5.3. Bölüm Şefleri (Chef De Partie).....	23
1.2.5.4. Aşçılar (Demi Chef, Demi Chef de Partie) .....	24
1.2.5.5. Aşçı Yardımcıları (Commis, Yamak) .....	25
1.2.5.6. Stajyerler(Apprenti).....	25

## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

<b>2.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2. YENİLİKÇİLİĞİN ETKİLEŞİM HALİNDE OLDUĞU KAVRAMLAR ..</b>	<b>29</b>
2.2.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık .....	29
2.2.2. Yenilikçilik ve İcat (Buluş).....	30
2.2.3. Yenilikçilik ve Girişimcilik .....	31
2.2.4. Yenilikçilik ve Teknoloji.....	32
2.2.5. Yenilikçilik ve Ar-Ge .....	32
<b>2.3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ SÜRECİ .....</b>	<b>34</b>
<b>2.5. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ETKİLEYEN UNSURLAR.....</b>	<b>36</b>
2.5.1. Bireysel Faktörler .....	37
2.5.2. Örgütsel Faktörler .....	37
2.5.3. Yasal Faktörler.....	39
2.5.4. Çevresel Faktörler.....	39

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMLERİNDE MUTFAK ŞEFLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL MODELİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>42</b>

<b>3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>45</b>
3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri .....	45
3.4.2. Veri Toplama .....	47
3.4.3. Veri Analizi.....	48
3.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	48
<b>3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>54</b>
3.5.1. Ölçme Aracının Güvenirliği ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular.....	54
3.5.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi.....	55
3.5.1.1.1. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	55
3.5.1.1.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi.....	59
3.5.2. Hipotez Testine İlişkin Bulgular.....	60
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>66</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>72</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>87</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>90</b>



## KISALTMALAR

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
KMO	Kaiser – Meyer – Olkin
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TC	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
vd	ve diğerleri
$\beta$	Beta



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 Yenilikçilik ile İlgili Seçilmiş Tanımlar .....	28
Tablo 3. 1 Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler.....	43
Tablo 3. 2 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	49
Tablo 3. 3 Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	50
Tablo 3. 4 Yenilikçi Fikir ya da Uygulamalara İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 3. 5 Yenilikçi Fikir ya da Uygulamaların Gerçekleştirilmesine İlişkin Bulgular .....	53
Tablo 3. 6 KMO ve Barlett Küresellik Test Sonuçları.....	55
Tablo 3. 7 Bağımsız Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	56
Tablo 3. 8 Bağımlı Değişkenlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	59
Tablo 3. 9 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular .....	61
Tablo 3. 10 Araştırma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları .....	63
Tablo 3. 11 Geliştirme Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulgular .....	64
Tablo 3. 12 Hipotezlerin Testine İlişkin Sonuçlar .....	64

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Beş Yıldızlı Bir Konaklama İşletmesinin Mutfak Örgüt Yapısı.....	19
Şekil 2.1 Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler .....	36
Şekil 3.1 Araştırma Modeli .....	43



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimime başladığım ilk günlerden bu yana her zaman bilgi ve deneyimleriyle bana yol göstererek yardımcı olan, bu çalışmanın planlanma, araştırma, analiz ve yazım kısımlarında bana destek olan, tez danışmanım ve değerli hocam Sayın Doç. Dr. Mahmut DEMİR'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmamın savunmasında değerli zamanlarımı ayırarak, görüşleri ve bilgileriyle tez çalışmama destek olan jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Özgür ÖZER ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gülay BULGAN hocalarıma çok teşekkür ederim.

Lisans öğrenimimde ve aşçılık alanındaki girdiğim yarışmalarda kendilerinin maddi ve manevi desteklerini bulduğum, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım hocalarım Sayın Prof. Dr. Bahattin ÖZDEMİR ve Sayın Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN'a, Akdeniz Üniversitesi'nde çalışan bana destek olan değerli dostum Arş. Gör. Gökhan YILMAZ'a ve Kırklareli Üniversitesi'nde çalışan Öğr. Gör. İbrahim Alpay YILMAZ'a ve eğitim ve öğrenim hayatım boyunca üzerimde emeği bulunan tüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tez çalışmamın tüm sürecinde maddi ve manevi desteğini hep yanımda hissettiğim, kahve hazırlayıp uykusuzluğuma çare olan sevgili eşim Bahar BAYINDIR'a, her zaman maddi ve manevi desteklerini yanımda bulduğum, hayatım boyunca aldığım her kararda bana destek olan aileme, fedakar annem Sadet BAYINDIR, babam Seyfettin BAYINDIR, abim Ömer BAYINDIR, annem Güzide ACAR ve sürekli yanımda olan Şakir'e çok teşekkür ederim.

Aşçılık mesleğini yaptığım dönemlerde bana her zaman yol gösteren, aşçılık mesleğini sevdiren ve mesleki gelişimim için destek olan aşçıbaşı Sayın Sinan KARABULUT'a, Sayın Muhammet YILMAZ'a, üzerimde emeği olan tüm usta ve şeflerime ve tez çalışmamın araştırmasına katkı sağlayan tüm mutfak şeflerine çok teşekkür ederim.

## GİRİŞ

Turizm işletmeleri gelişen ve değişen dünyada, müşterilerin beklentileri, yasal düzenlemeler ve teknolojik koşullar gibi etkenler sebebiyle kendilerini güncelleyerek varlıklarını sürdürebilen işletmeler olmaktadır. Konaklama işletmeleri, turizm sektöründe müşterilerin asli ihtiyaçları olan, konaklama ve bununla birlikte yeme-içme hizmetini sunmaktadır. Bu doğrultuda mutfak bölümü, konaklama işletmelerinde konaklayan müşterilerin 24 saat boyunca yiyecek ve belirli içeceklerin üretim hizmetinden sorumlu olduğu, bu hizmeti sağlarken, kalite, hijyen, gıda güvenliği ve maliyet gibi unsurları dikkatle denetlemesi ve bu hizmetin belirli bir kısmını aynı zamanda işletme çalışanlarına da sağlaması gerektiği için konaklama işletmesinin en önemli bölümlerinden biri olmaktadır. Mutfak bölümü müşterilerin konaklama süresi içerisinde, müşterilere hijyen ve sanitasyon kurallarına uygun, müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek ve müşterileri memnun edebilecek ürünler sunmalıdır. Türk Mutfağı'nın ve Anadolu Mutfağı'nın, tarihin en köklü ve en zengin mutfaklarından oldukları bilinen bir gerçektir.

Yenilikçi davranış, bireylerin yeni fikir, ürün ve hizmetleri kendi çalışma ortamlarına, örgütlerine tanıtması, uygulaması veya benimsemesi olarak tanımlanmaktadır (West ve Farr, 1989: 15-17; West ve Wallace, 1991: 304-305; Yuan ve Woodman, 2010: 324). Bu doğrultuda yenilikçi davranış bireysel anlamda çalışanın çalıştığı bölüm ya da tüm örgütte yenilikçiliğin keşfedilmesi ve uygulanmasını kapsamaktadır. Konaklama işletmeleri ve özellikle bu işletmeler içinde bulunan mutfak bölümleri çalışanların ürettikleri ürün ya da sundukları hizmetler açısından buldukları dönemin şartlarına uygun, değişen ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilen ve müşterilerin farklı beklentilerini göz önünde bulundurarak bu durumlara karşı dinamikler alabilen yapıda olmalıdırlar. Bu durumlara yenilikçi uygulamalar ile cevap verebilen işletmelerde yenilikçi davranış bilincinin gelişmiş olması beklenmektedir. Mutfak bölümünde yenilikçi davranış ortamının oluşturulması ile bölümde üretimin ve hizmetin güncel, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini sağlayan ve rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlanmasında işletmeyi destekler nitelikte olması gerekmektedir. Yenilikçi uygulamalarla mevcut mutfak ürünlerinin çeşitlenmesi ve yeni

ürünler üretilmesi sağlamaktadır. Konaklama işletmelerinde mutfak bölümünde çalışan şefler bu yenilikçi fikir ve uygulamalarda en önemli görevlere sahiptirler. Şeflerin yenilikçi fikir ve uygulamalarıyla ortaya koydukları yeni ürün, hizmet, sunum ve görselliğe yönelik çalışmaları, müşterilerin yeme-içme ihtiyacının karşılanması yanında, ilgi ve dikkatlerini çekerek, işletmenin, yeme-içme hizmeti açısından rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayan bir konuma gelmesine destek olmaktadır.

Mutfak bölümünde çalışan, aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefleri ile yenilikçi davranış konusunun incelenmeye çalışıldığı bu araştırmanın temel amacını; konaklama işletmelerinde mutfak bölümünde çalışan şeflerin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu araştırma üç bölüme ayrılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde mutfak ve konaklama işletmelerinde mutfak bölümü ele alınmıştır. İkinci bölümde yenilikçi davranış konusu açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünü Antalya ilinin Kemer, Aksu ve Serik ilçelerinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan şeflerle gerçekleştirilen araştırma verileri sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlara yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE MUTFAK (KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUTFAK)

### 1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Konaklama işletmeleri günümüzde özelliklerine göre geceleme ve yeme - içme gereksinimlerinin karşılanmasının yanı sıra, müşterilerin beklenti ve taleplerine göre kendilerini güncelleyen, eğlence, sportif faaliyetler, sağlık, eğitim, seminer ve ürün tanıtımı gibi hizmetlerin, bireysel müşteri veya belli kurum ve kuruluşlar tarafından satın alındığı işletmelerdir (Barutçugil, 1989: 15; Demir ve Tütüncü, 2010: 64-67; Kozak, Kozak ve Kozak, 2017: 80; Olalı ve Korzay, 1993: 25; Şener, 2007: 5-21; Tütüncü ve Demir, 2002: 8-9).

Şener'e göre (2007: 15-18) konaklama işletmelerinin özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sunulan hizmetler anlık gerçekleştiği için stoklanamamaktadır,
- Emek-yoğun işletmelerdir, ürün ve hizmet sunumunda insan gücü en önemli unsundur,
- Müşterilerin değişen talepleri, konforlu hizmet için teknolojik ilerlemeleri nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir,
- Konukların istek ve ihtiyaçlarını her an yerine getirebilmek, konuğun memnun ve mutlu konaklama ihtiyacını karşılamak için günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir,
- Birçok bölümden oluşan hem ticari hem de sosyal işletmelerdir, bu nedenle hizmetler, bölümler ve çalışanlar arasında işbirliği ve yardımlaşmayı gerektirir,
- İşletme belgeli tesisler sermayenin büyük kısmını duran varlıklara ayırmaktadır,
- Satışlar genel olarak peşin yapılmakla birlikte, yaygın olarak kredi kartı da kullanılabilir, kullanılabilmektedir,
- Konuklara sunulan ürünlere servis ücreti de eklenebilmektedir,

Konaklama işletmeleri, müşterilerin istek ve taleplerine cevap veren, o günün durum ve ihtiyaçlarına göre kendini güncelleyen, rakip işletmelerdeki yenilikleri takip eden, dinamik yapıda olan, işletmenin kaynaklarını verimli ve başarılı kullanan işletmeler olmalıdır.

Konaklama işletmeleri Resmi Gazetede, dokuz bölüm altında toplanmıştır. Bu bölümlerden biri olan asli konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller, hosteller şeklinde ayrılmaktadır. Oteller ise asli işlevleri müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olup, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Otellerin sınıflandırılması ise; bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı oteller şeklindedir (Resmi Gazete, 2005: sayı no: 25852). Konaklama işletmeleri mevsimlik ve tüm yıl faaliyette olmakla birlikte ulusal zincir, uluslararası (yabancı) zincir, vakıf ve aile işletmesi şeklinde de sınıflandırılabilir.

## **1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MUTFAK**

Konaklama işletmelerinde mutfak, müşterilerin yemek yeme gereksinimini sağlamak için belirli özellik ve bilgiye sahip iş görenlerin, istihdam edilerek, belirli özelliklere sahip çalışma alanında, mutfak araç ve gereçleriyle, kar elde etme amacıyla yiyecek ve içecek üretiminin yapıldığı tesis içindeki bir bölümdür (Özdemir, 2001: 8; Sökmen, 2014: 61). Türkiye’de üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde yiyecek içecek hizmeti verme zorunluluğu bulunmaktadır (Kozak vd., 2017: 86-87).

### **1.2.1. Mutfağın Tanımı**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde mutfak sözcüğü, sözcük kökeni olarak Arapça matbah sözcüğünün zamanla değişerek mutfak şeklinde ifade edilmesiyle Türkiye Türkçesi’nde yer almıştır. Aynı zamanda, fiziki olarak yemek yapılan yer ve yiyecek kültürü anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2017).



Mutfak, fiziki açıdan bakıldığında, belirli yöntem ve tekniklerle, yiyeceklerin saklandığı, hazırlandığı, pişirildiği ve sunuma hazır hale getirildiği, hazırlanması ve servisinde kullanılan araç-gereçler, konum ve mimarisi olarak tanımlanırken evlerde aynı zamanda yemeklerin tüketildiği yer olarak da ifade edilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 4; Ciğerim, 1999: 204; Kaya, 2000: 52; Maviş, 2003: 61; Özdemir, 2001: 7; Sökmen, 2014: 175).

Mutfak, yiyecek kültürü olarak tanımlandığında ulusların, ülkelerin, şehirlerin sofrası kültürlerinin oluşmasını sağlayan; yiyecek hazırlama, pişirme, sunma ve tüketmede kullandıkları kendilerine has yöntem ve teknikler olarak tanımlanmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 4; Çakır, 2015: 32; Douglas ve Gross, 1981: 2; Horng ve Tsai, 2011: 278; Sökmen, 2014: 175). Scarpatto, mutfağı, tüketilen tüm yiyecek, içecek ve gıdaları içine alan geniş ve kapsamlı bir öğretim konusu olarak belirtirken (2002: 3), Levi-Strauss ise mutfağı yani yemeği dile benzeterek, dilsiz yani lisansız bir toplum olmayacağı gibi kendine has yöntemleriyle yemek pişirmeyen bir toplum da olamaz şeklinde ifade etmektedir (2008: 36). Mutfak, insanlar için doğal bir gereksinim, kültürel bir süreç, estetik bir değer ya da toplumsal bir söz ve iletişim aracı (Aksoy ve Üner, 2016: 2) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Mutfak, yemek yapılan, yemek yenilen yer olabildiği gibi gıdaların saklandığı, pişirmede, hazırlamada, yıkamada kullanılan tencere, tava, kaşık, bıçak gibi araçların kullanıma hazır halde bekletildiği ve bu araçların yıkandığı kısımları da bünyesinde barındırabilmektedir. Kültürel anlamda Türk, Fransız, Çin, Meksika, Hint mutfakları gibi ülke ya da uluslara ait yemeklerin kendilerine özgü yapım ve sunum anlamlarını taşıyan mutfak, aynı zamanda Akdeniz, Trakya, Beypazarı gibi bölgelerin ve yörelerin, kendine özgü araç gereçlerle hazırlayıp, sundukları yemekler için de kullanılabilir. Tüm bu bilgilere ek olarak kişilerin dini inançlarından etkilenerek ortaya çıkan, İslam inancında helal (Gimdes, 2017), Yahudi inancında kaşer diğer bir söyleyişle koşer (Kosher, 2017) gibi belirli gıdaların hazırlanması, pişirilmesi ve sunulmasında belirli yöntem ve usullerle ortaya çıkan mutfaklar da bulunabilmektedir.

## 1.2.2. Mutfağın Tarihsel Gelişimi ve Önemi

Beslenme, tarih boyunca insanların temel gereksinimlerinin başında gelmekle birlikte tarih öncesi çağlarda insanlar topladıkları bitki kökleri, meyve, bal ve avladıkları hayvanların etleriyle beslenmişlerdir (Boudan, 2006: 104). Mağara duvarlarına bu insanların çizdikleri hayvan, ateş resimleri ve av sahneleri de bunun birer göstergesidir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 18). Ateşin keşfinden sonra insanlar besin maddelerini pişirmeye başlayarak ateşin yardımıyla et, tavuk, balık, çeşitli böcek, sebze, meyveler, taze ve kuru yemişleri ve çekirdek çeşitlerini pişirerek bu gıdalardan yemekler elde etmişlerdir (Albala, 2013: 5; Gürsoy, 2014: 16-17; Küçükbaşlan, 2006: 52). Ateşin keşfiyle birlikte insanlar gıdaları pişirmede farklı yöntemler kullanmışlardır. Tarih öncesi çağlarda insanların uyguladıkları bir takım gıda hazırlama ve pişirme yöntemlerini Albala (2013: 9-10);

- Sıcak geniş bir taşı ızgara olarak kullanmak.
- Bir sepete su ve sıcak taşlar koyarak suyu ısıtmak.
- Av hayvanının derisini sıcak su ile daha kolay yüzmek.
- Taş döşenmiş küçük bir çukuru su ile doldurduktan sonra içine sıcak taşlar koyup buhar elde ederek bu suyun üzerine düz bir kaya koyarak, kaya üzerinde buharda pişirmeye benzer şekilde gıdaları pişirmek.
- Gıdaları, bağırsak vb. gıdaların içine doldurarak saklamak ya da pişirmek.
- Ateş üzerindeki küçük taşlara direkt et koyarak barbeküye benzer şekilde pişirme yapmak.
- Yaklaşık üç metre derinliğinde tandıra benzer bir çukur kazarak etrafını kil ya da taşlarla kaplayarak bu çukurun içinde ateş yaktıktan sonra gıdaları bu ateşte ya da ateşin közünde pişirmek şeklinde sıralamıştır.

Bu yöntemlere benzer şekilde et, balık, kök sebze gibi gıdaları muz ve dut gibi ağaçlarının yapraklarıyla sararak közün ya da sıcak suyun içinde pişirdikleri de söylenebilir. Gürsoy (2014: 17) ise hayvan işkembesi ya da hayvan postu içinde de pişirme yöntemlerinin denenmiş olabileceğini ifade etmektedir.

İnsanlar yerleşik hayata geçtikten sonra tarım ve hayvancılıkla uğraşmalarıyla yeni pişirme yöntemleri ve araçları kullanılmaya başlamışlardır. Toprak ve kilden

üretilen kaplar, ağaç ve değişik bitkilerden elde edilen kaşık ve bıçak benzeri araçlarla yemek pişirme ve hazırlamada, yöntem ve uygulamaları çeşitlenmiştir (Boudan, 2006: 65). İnsanların madeni kullanmaya başladıkları dönemlerde ise avlanma, gıda hazırlama ve pişirmede kesici, delici ve içine su, et ve sebze gibi gıdaların koyulabileceği tencere benzeri araçlar üreterek bu madenlerden faydalandıkları gözlemlenmektedir (Boudan, 2006: 68-69; Gürsoy, 2013: 14). Bu süreç devamında, bacanın icat edilmesiyle dumana yön verilmiş ve daha önceleri ev ya da baraka benzeri yerlerde yaşayan insanların evin dışına inşa ettikleri ilkel mutfak ve ocakların, evlerin içinde yer almaya başladığı düşünülmektedir. Yine bu dönemlerde şarap ve zeytin gibi gıdaları hem saklamak hem de taşımak için amfora adı verilen kilden üretilmiş kaplar kullanıldığı gözlemlenmektedir (Gürsoy, 2014: 20). Tereyağı, peynir gibi ürünleri üretmek ve saklanmak için inek, keçi gibi hayvanların derilerinden faydalandığı, sebze, et ya da balıkları saklamak için ise tuz kullanarak kurutma işlemi ve salamura işlemleri yapıldığı ifade edilebilmektedir.

İlk çağda eski Mısır'da mutfakın gelişmesinde firavunun sarayında bulunan mutfak ve tapınaklarda sunulan zengin yiyecekler büyük etkiye sahiptir. Eski Yunanlar ise yemek pişirme yöntemlerini ve yemek menüsü hazırlamayı Mısırlılardan öğrenmişlerdir. Romalılar ise mutfak bilgilerini Yunanlardan almışlardır ve Roma'da mutfak oldukça gelişmiştir. Roma İmparatorluğu birçok ülkeyi ele geçirdikçe bu ülkelerin yemeklerinden ve yemek kültürlerinden etkilenecek geniş ve zengin bir mutfaka sahip olmuştur ve Romalılar için yemek yaşamın anlamı sayılmıştır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 20-21; Dalby ve Grainger, 1996: 14; Gürsoy, 2014: 47; Türksoy, 2015: 43-45).

Açlığın ve fakirliğin yaygın olduğu Orta Çağ Avrupası'nda, toplumsal sınıflar arasındaki farklılıklar da üst seviyelerde olmuştur. Bu sınıflar insanların yaşayış ve beslenme şekillerini büyük ölçüde etkilemiş, kişilerin gelir düzeyleri ve sosyal durumları, farklı mutfak kültürlerini ortaya çıkarmıştır. Et gibi lüks sayılan gıdaların soylu sınıfın haricinde tüketimi de yasaklanmıştır (Aksoy ve Üner, 2016: 4). Bu dönemde eğlenceler, yemek ve içecekler üzerine kurulmuştur. Bu eğlencelerde pişirilen yemekler çok miktarda olduğu için mutfak daha fazla önem kazanmıştır. Bu dönemde yaşanan bu gelişmeler Avrupa uluslarının, özellikle Fransız mutfakının gelişimi

açısından temel oluşturmuştur (Aktaş ve Özdemir, 2012: 19; Gökdemir, 2005: 3). Aynı dönemde Anadolu’da ise Mevlevi tekkesinde baş aşçı olan Ateşbaz-ı Veli’ye anıt mezar yapılması ve bu anıt mezarın tarihin ilk aşçı anıt mezarı olma özelliğini taşıması (Anadolu Dergisi, 2015; Gürsoy, 2014: 117) bu dönemde Anadolu’da özellikle İslam inancında da aşçıya ve mutfağa verilen önemi göstermektedir. İlerleyen dönemlerde Anadolu’ya ve geniş topraklara sahip olan Osmanlı Devleti’nde çeşitli coğrafya, farklı kültürler ve inançların etkisiyle hem yemekler, hem de pişirme ve sunma yöntemleri çeşitlenmiş (Gürsoy, 2014: 118) ve sarayda da aşçılara büyük değer verilmiştir (Boudan, 2006: 177; Gürsoy, 2013: 91).

Fransız mutfağı 16. yüzyıla kadar genel anlamda sıradan bir mutfak olmuştur. Ancak 1533 yılında Floransalı Catherine de Medici ile Fransız prensi II. Henry’nin evlenmesi ve 1535 yılında Catherine de Medici’ nin Floransalı aşçıları Fransa sarayına almasıyla Fransız mutfağı, İtalyan mutfak ve aşçılarından etkilenecek ilerleme kaydetmiştir (Clark, 1975: 34; Gürsoy, 2014: 161). Fransa tahtında 72 yıl ile en uzun süre kalan 14. Louise’ in mutfağa ve yeni lezzetlere olan düşkünlüğünün, Fransız mutfağının gelişmesinde önemli bir payı bulunmaktadır (Boudan, 2006: 202; Gürsoy, 2014: 162). Özgün ve tercih edilen bir Fransız mutfağı oluşturmak isteyen 14. Louise krallığı süresince yeniliklere açık olduğu gibi yapılan yenilikleri de desteklemiştir (Beauge, 2012: 6; Boudan, 2006: 224; Mussmann ve Pahalı, 1995: 11).

19. yüzyılın ilk yarısında mutfak alanında en önemli kişi (şeflerin kralı, kralların şefi) takma adıyla, büyük mutfak (Grande Cuisine, Haute Cuisine) dönemini ortaya çıkaran Marie - Antoine Carame’ dir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 31; Boudan, 2006: 227; Gislen, 2007: 5; Gürsoy, 2014: 176; Mussmann ve Pahalı, 1995: 11-12; Tell, 2014: 2). Carame, dönemin Fransız mutfağından ağır ve koyu soslarla, basit ve sıradanlaşmış yemekleri kaldırarak, sos ve çorbaların kıvamlarını hafifletmiştir. Sebzeleri ideal pişirme derecesine kadar pişirerek doğal rengini ve tadını korumayı sağlamıştır. Bu ideal pişirme derecesi ete uygulandığında, orta derecede pişmeye denk gelmektedir. Et, balık ve kümes hayvanlarının etlerine fazlasıyla baharat uygulamak yerine, uygun miktarda ve bilinçli bir şekilde baharatlar uygulamıştır. Rus sarayındaki görevinden sonra, yemeklerin aynı anda masaya koyulduğu Fransız sunumunu bırakarak, yemeklerin belirli bir sıraya göre sunumunun yapıldığı Rus tarzı (a la Russe) sunumu

uygulamıştır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 31; Boudan, 2006: 240-243; Gürsoy, 2014: 177; Gisslen, 2007: 5; Mussmann ve Pahalı, 1995: 12-13; Tell, 2014 : 31).

19. yüzyılın sonlarında Georges Augusto Escoffier' in çalışmalarının da kabul edildiği yeni mutfak akımında (nouvelle cuisine) ise çorba ve sosların un ile bağlantılarının kalktığı, un yerine liasion (liyason) adı verilen krema ve yumurta sarısı ile kıvam arttırmanın ve nişastanın kullanımı tercih edilmiştir. 20. yüzyılda da geçerliliğini koruyan bu akımda etler orta seviyede içleri pembe kalacak şekilde pişirilerek, mevsimine göre taze gıdalar kullanılmış, pişirilen malzemenin doğallığının bozulmamasına dikkat edilerek, gıdalar için yeni pişirme süreleri belirlenmiştir (Ferguson, 1998: 603; Gisslen, 2007: 5-7; Mussmann ve Pahalı, 1995: 13-16).

Yemekle birlikte mutfağın gelişim süreci incelendiğinde, Armesto (2002: 1-220) "A History of Food" adlı çalışmasında, bu sürecin sekiz ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu süreçler sırasıyla; ateşin keşfiyle birlikte yemeklerin pişirilerek tüketilmesi, yemek yemenin sadece fizyolojik bir ihtiyaç olmayıp aynı zamanda yemeğe bir anlam verilmesi, et tüketimi için avcılık yerine hayvancılığın benimsenmesi, yerleşik yaşama geçiş ve tarımın başlaması, yemeğin toplumsal sınıflara göre ayrılması ve haute cuisine' nin (üst sınıf, kaliteli, gösterişli mutfak) ortaya çıkması, yemeklerin uzak mesafelere götürülerek farklı kültürlerin etkisiyle meydana gelen değişim süreci, kahve, çikolata, pirinç, fıstık, muz, mısır vb. gıdaların sınırlarını aşarak farklı bölgelerde yer alması ve kullanılması, son olarak ise 19. yüzyıldan başlayıp günümüze kadar süren yemeğin endüstri ürünü olarak ele alınması ve yiyecekleri yeni yöntem ve sunumlarla geliştirme yaklaşımının benimsendiği dönemdir.

### **1.2.3. Konaklama İşletmelerinde Mutfağın Yeri ve Önemi**

Konaklama işletmeleri işlevleri açısından, odalar bölümü, yiyecek-İçecek bölümü ve diğer hizmetler olarak üç bölüme ayrılmaktadır. Gelirlerin en fazlası odalar bölümünden sonra yiyecek-İçecek bölümünden sağlanmaktadır. Beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde yiyecek- İçecek bölümünün kendi içinde mutfak, restoran, bar, ziyafet (banquet) ve depo olarak beş bölümü bulunmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 41; Batman, 1994: 115; Olalı ve Korzay, 1989: 550; Şener, 2007: 202; Yılmaz, 2012:

22). Yiyecek–içecek b3l3m3 iletmenin, restoranlarında, barlarında, toplantı salonlarında, odalarında (oda servisi, minibar), havuz başında, spada ya da plajda sunacağı yiyecek ve içecek 3r3nlerinin, tedarik edilmesi, saklanması, t3ketime hazır hale getirilip sunulması ve kontrol3 gibi sorumlulukları vardır (Sarışık, 2016: 239-240; Yılmaz, 2012: 22-23).

Mutfak hem iletme hem de yiyecek-içecek b3l3m3 içinde, konuklar ve çalışanlar açısından b3y3k 3neme sahiptir (Aktaş ve 3zdemir, 2012: 40; K33kaslan, 2006: 10; S3kmen, 2014: 2; T3rksoy, 2015: 5). Yemek yapımında kullanılan gıdaların depolama s3resi kısıtlı ve masraflı olduğundan (G3kdemir, 2005: 18; T3rkan, 2007: 64), gıda 3retiminde gıdaların belirli işlemlerden geçirilmesinde, bir kısmının 3pe atılmasından, kalitesiz 3retim ya da yapılan yemeklerin tekrar saklanmasında gerek gıda g3venliği sistemleri, gerek yiyeceğin yapısının ve tadının bozulmasından dolayı mutfak departmanı (b3l3m3), iletmenin gelir ve giderlerini b3y3k 3l3de etkileyebilmektedir. Konukların konaklama s3recinde satın aldıkları hizmete g3re mutfak tarafından hazırlanan ve sunulan kahvaltı, 3ėle yemeği, akşam yemeği gibi ana 3ė3nler, ziyafet organizasyonları ve toplantı gibi etkinliklerde yemeklerin kaliteli ve sağlıklı olması hem m3şteri memnuniyeti açısından hem de iletme açısından 3nemli olabilmektedir. 3zel (2016: 12-13) konaklama işletmelerini g3n3n 24 saati hizmet veren işletmeler olarak belirtmekle birlikte, bu hizmetlerin birçoğunun konaklama işletmelerinin yapısı gereği insan g3c3ne dayandığını ifade ederek, konaklama işletmelerinde insan g3c3n3n 3nemini vurgulamaktadır. Çoğu konaklama işletmesinde çalışanlarının iş saatleri içeresinde, beslenme ihtiyaçlarını karşılayan birim, mutfak olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar için g3nl3k kalori hesabı yapılarak mutfak tarafından aylık ya da iki haftalık men3lerle yemek çıkarılabilmektedir.

Konaklama işletmelerinde, mutfak birimi tarafından gıda zehirlenmesi, yangın vb. olumsuz durumlara karşı 3nlemler alınması hem konuklar, hem çalışanlar hem de iletme imajı açısından b3y3k 3nem oluşturmaktadır. T3m bu sorumluluk ve g3revleri bakımından mutfak konaklama işletmelerinde iletmenin kalbi durumundadır (Aktaş ve 3zdemir, 2012: 43; Sarışık, 2016: 239-240; şener, 2007: 202).

#### 1.2.4. Konaklama İşletmelerinde Mutfakın Fiziki Yapısı

21 Haziran 2005 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan “Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik”te lokantalar (restoranlar) birinci sınıf ve ikinci sınıf olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Yönetmelikte birinci sınıf lokantaların (restoranların) mutfak bölümleriyle ilgili şu ifadeler yer almaktadır. Restoranlarda en az 150 kişilik kapasiteli olması durumunda, mutfakın restoranla temas halinde olması ya da servis mutfakı bulunması, mutfak için ayrılan alanın kapasiteye yeterli hizmet vermek koşuluyla en az elli metrekareden küçük olamayacağı, hazırlama, pişirme, servis ofisi, servis bankosu, bulaşık bölümleri ve mutfakın fonksiyonlarını yerine getirmek için gerekli olan diğer alanların bu alana dahil olduğu belirtilmektedir. Aynı yönetmelikte mutfakta fırın, malzeme deposu, soğuk dolap ya da içeriden açılabilen soğuk saklama deposu, yemeklerin ve tabakların sıcak saklanabilmesi için teçhizat, tatlı ve pasta hazırlık yerleri, servis takımlarının yıkanabilmesi için bulaşık makinesi bulunması gerektiği de belirtilmektedir (Resmi Gazete, 2005: sayı no: 25852).

Konaklama işletmelerinde mutfak, gıda güvenliği yönetmelikleri ve kalite yönetmelikleri kapsamında fiziki olarak; teslim alma, depolama, hazırlama, pişirme, yönetim, bulaşık yıkama ve çöp toplama kısımlarına ayrılmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 56; Mackenzie ve Chan, 2009: 57; Türksoy, 2015: 184). Konaklama işletmelerinde mutfak için gelen gıda ürünleri işletmenin teslim alma kısmında ayrı bir alanda ambalaj, sıcaklık vb. kontrolü yapılarak teslim alındıktan sonra yine bu gıdalar için ayrılan bir yoldan, sadece gıdalarda kullanılmak üzere tahsis edilmiş olan yük taşıyıcılarla taşınabilmektedir. Depolama kısmında gıdalar gıda güvenliği yönetmeliğine uygun, türlerine göre farklı soğutucularda ya da aynı soğutucuda farklı raflarda depolanabilmektedir. Gıdaları pişirmeye ya da sunuma hazırlamada sebzeler ve meyveler için ayrı sebze hazırlık bölümü, et, tavuk ve balık ürünleri için üç ayrı tezgah ya da kısımdan oluşan sıcaklığı sabitlenmiş kasaphane bölümü ile zeytin, turşu, süt ve türevleri ve yumurta gibi gıdaların sunuma hazırlandığı ya da saklandığı ayrı bir bölüm ya da soğutucu dolapların bulunduğu bir alan bulunabilmektedir.

Beş yıldızlı bir konaklama işletmesinde, pişirme aşamasında soğuk mutfak, sıcak mutfak, pastane, kahvaltılık bölümlerine ayrılabilen mutfak (Aktaş ve Özdemir, 2012: 56), aynı zamanda işletme bünyesinde menü üzerinden sipariş verilen a’la carte restoranların

yer aldığı a'la carte mutfaklara da ayrılabilir. Yönetim ise mutfağın işleyişi, çalışanların çalışma saatleri ve izin günlerinin belirlendiği (Aktaş ve Özdemir, 2012: 60), menü planlamalarının yapıldığı, mutfak için alınacak ekipman (donanım), yeni gıda ya da malzeme ile ilgili kararların alındığı, mutfaka yeni başlayacak çalışanlarla görüşme yapılabilen, aşçıbaşı ve aşçıbaşı yardımcılarının çalışma odalarının bulunduğu bölüm olarak ifade edilebilmektedir. Bulaşık yıkama (bulaşıkhanesi) bölümü serviste kullanılan takımların ve tabakların ve mutfakta kullanılan ekipmanların yıkandığı ve kullanıma hazır hale getirildiği bölümdür (Türkan, 2009: 26). Çöp odası, mutfakta çıkan çöplerin ve servis sonrası tabaklardan sıyrılan yemek ya da yemek artıklarının, kokma ya da diğer gıdaları zehirlenme ihtimaline karşın çöp konteynerlerinde toplandıktan sonra bekletilmeden soğutuculu dolaplarda çöp toplama araçları gelene kadar muhafaza edildiği bölüm olarak ifade edilebilmektedir.

Beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin mutfak departmanının bölümleri incelendiğine, bünyesinde sıcak, soğuk, pastane, kahvaltılık, a'la carte, oda servisi, ziyafet (banket), kasaphane, sebze ve meyve hazırlık, personel mutfak, bulaşıkhanesi ve mutfak yönetimi olmak üzere 12 bölümün olduğu görülmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 56; Küçükaslan, 2006: 65; Mussmann ve Pahalı, 1995: 26-27; Sökmen, 2014: 176; Türkan, 2009: 20; Türksoy, 2015: 184; Yılmaz, 2012: 23).

#### **1.2.4.1. Sıcak Bölümü**

Mutfakta her türlü sıcak soslar, soslu ve sulu yemekler, çorbalar, makarnalar, pilavlar, garnitürler, balık yemekleri, kebab ve ızgaralar ile haşlama, kızartma gibi pişirme işleri ve bazı işletmelerde bir takım yemeklerin hazırlık aşamalarında yapıldığı bölümdür. Mutfak içerisinde çıkan sıcak yemeklerin soğuma ihtimali göz önüne alınarak servis ve restoran kısmına en yakın şekilde konumlandırmakla birlikte iş yükünün de yoğun olduğu sıcak bölümü, sıcak mutfak bölüm şefinin, aşçıların, aşçı yardımcılarının ve stajyerlerinin çalıştığı bölümdür (Aktaş ve Özdemir, 2012: 58; Türkan, 2007: 17; Türksoy, 2015: 183).



Mutfakta ana yemeklerin, ana yemekler yanında verilecek garnitürlerin ve işletmenin açık büfesinde sunumu yapılacak şov yemeklerinin ön hazırlıklarının ya da pişirilmesinin yapıldığı bölüm de sıcak bölümü olabilmektedir.

#### **1.2.4.2. Soğuk Bölümü**

Soğuk mutfak bölümü zeytinyağlılar, mezeler, soğuk başlangıç yemekleri, soğuk büfe için dekorlar, kokteyl tarzı toplantılar için kanepeler, sandviçler ve soğuk sosların yapıldığı bölümdür. Mutfak içerisinde sıcak mutfağa yakın ya da yanında ayrılmış bir yere konumlandırılan soğuk mutfak, soğuk mutfak bölüm şefinin, aşçıların, aşçı yardımcılarının ve stajyerlerinin çalıştığı bölümdür (Aktaş ve Özdemir, 2012: 58; Türkan, 2007: 18; Türksoy, 2015: 183).

Mutfakta yapılacak salata sosları, pişirildikten sonra soğuk olarak sunulacak yemekler, sebze ya da meyve dekorları, Fransız mutfak kültüründe yer alan kaz, ördek ve tavuk gibi kümes hayvanlarının ciğerlerinin, balıkların ya da belirli sebzelerin kıyma şekline getirildikten sonra çeşitli sebze, baharat ve otlarla pişirilerek ekmeğe sürülebilen pate ya da hazırlanan bu kıyma karışımının kalıplara dökülüp (bazı durumlarda jelatin eklendikten sonra kalıplara dökülmektedir) dilimlenerek soğuk bir şekilde sunumunun yapıldığı terin gibi ürünler de bu bölümde yapılabilmektedir. Bazı beş yıldızlı konaklama tesislerinin soğuk bölümünde Japon mutfak kültürünün bir ürünü olan, özel pirinç, sirke ve pişirme teknikleriyle hazırlanan pilavın, çiğ ya da füme balık veya belirli sebzelerle kurutulmuş yosuna sarılmasıyla elde edilen sushi (suşi) de yapılarak açık büfede sunulabilmektedir.

#### **1.2.4.3. Pastane Bölümü**

Pastalar, kekler, pudıngler, tatlı ve pasta sosları, tatlı ve tuzlu hamurlar, çikolata, şekerleme ve dondurma, şerbetli tatlılar, bisküviler, kurabiyeler, ekmeğin çeşitleri kahvaltılık için poğaçalar, simit ve kruvasan gibi yiyeceklerin yapıldığı pastane bölümünde, pastane bölüm şefi, aşçıları, aşçı yardımcıları ve stajyerleri çalışmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 58-59; Türkan, 2007: 20-21; Türksoy, 2015: 184). Bazı işletmelerde

hamur işleri ve pasta olarak kendi içerisinde ikiye ayrılmakla birlikte genellikle mutfak içerisinde diğer bölümlerden uzakta konumlandırılabilir.

#### **1.2.4.4. Kahvaltı Bölümü**

Kahvaltı büfesine sunulacak peynir, zeytin, şarküteri(salam, jambon, pastırma vb.), reçel, kahvaltılık gevrek, meyveli yoğurt, waffle, pancake gibi yiyeceklerin ve menüden seçmeli kahvaltı çeşitlerinin hazırlandığı bölümdür (Aktaş ve Özdemir, 2012: 59-60; Türksoy, 2015: 184, Yılmaz, 2012: 71). Kahvaltıda verilecek olan yumurta çeşitleri, çorba, patates çeşitleri, sıcak sunulması gereken şarküteri ürünleri (sucuk, sosis vb.) kahvaltı bölümünde çalışan personel tarafından bir kısmı gece sıcak mutfakta hazırlanabilirken bir kısmı ise kahvaltı saatleri içerisinde büfede müşterilerin istekleri doğrultusunda pişirilebilmektedir. İşletmelerde kahvaltı bölümünde, kahvaltı aşçısı ve aşçı yardımcıları çalışırken (Aktaş ve Özdemir, 2012: 66), çok sayıda kişiye kahvaltı hizmeti veren konaklama işletmelerinde, mutfakın bu bölümünden sorumlu bir bölüm şefi ve komiler de çalışabilmektedir.

#### **1.2.4.5. A'la Carte Bölümü**

Otel işletmelerinde ana restoran haricinde müşterilerin menü kartından yemeklerini ve içeceklerini seçerek sipariş verme usulünün uygulandığı restoranlara a'la carte (alakart, kart usulü, karttan seçmeli) restoran denir (Gökdemir, 2005: 80; Sökmen, 2014: 127; Yılmaz, 2012: 69). Bu restoranlar sabit bir menüye sahip olduğu gibi farklı ülke yemeklerinin Çin, Meksika, İtalya gibi ya da et ve balık gibi gıdalardan yapılan yemeklerin bulunduğu menülerine de sahip olabilmektedir. Bu restoranlarda mutfak, müşterilerin görebileceği bir alana konumlandırılabilir gibi müşterilerin girişine kapalı farklı bir bölüme de konumlandırılabilir.

A'la carte bölümü mutfakında, amuse bouche (amuz buş) şefin ikram ettiği damak hoşluğu anlamına gelen tadımlık başlangıç (Kırım, 2005) ve menünün çorba, soğuk, ara sıcak, sıcak ve tatlı gibi tüm yiyeceklerinin hazırlık, pişirme ve sunum aşamaları yapılabilmektedir. A'la carte bölümünde, menüye ve belirli dönemlerdeki a'la

carte restoranın konsept menüsüne hakim olan bir bölüm şefi, aşçı, aşçı yardımcısı ve belirli dönemlerde ise stajyer bulunabilmektedir. Genellikle işletmelerde üç ya da dört mutfak çalışanıyla bu bölümün mutfağında hizmet verilebilmekte ve restoran yoğunluğuna göre yedek aşçıyla desteklenebilmektedir.

#### **1.2.4.6. Oda Servisi Bölümü**

İşletmelerde müşterilerin odalarına 24 saat yiyecek ve içecek hizmeti sunmaya yönelik bölümdür (Yılmaz, 2012: 23). İşletmelerin oda sayısı ve oda servisi menüsünün çeşitliliği sebebiyle mutfak içerisinde ya da oda servisinde çalışan servis personelinin odalara ulaşımının kolay olduğu servis asansörüne yakın bir yerde konumlandırılabilir. Türkan (2009: 35) oda servisi bölümünde, oda servisi menüsünün yemeklerinin hazırlanması, pişirilmesi ve tabaklara sunumunun yapıldığını belirterek bu bölümde genellikle bir aşçı ve komi çalıştığı ancak iş yoğunluğuna göre yedek aşçıyla desteklendiğini ifade etmektedir.

#### **1.2.4.7. Ziyafet Mutfağı (Banquet, Banket) Bölümü**

Kongre ve toplantı salonu bulunan işletmelerde ana mutfağın dışında kongre salonuna yakın ya da kongre salonu içinde ayrıca ayrılmış bir bölümde bulunmaktadır. Bu mutfaklarda yapılacak olan ziyafet, toplantı, iş yemeği, özel davet, düğün vb. etkinliklerin yemeklerinin hazırlığı, pişirilmesi ve sunumu yapılmakta olup genellikle ziyafet ve toplantı organizasyonlarının yoğun olduğu işletmelerde mutfağın bu bölümünde, bölüm şefleri, aşçılar, aşçı yardımcısı ve yedek aşçı yardımcısından oluşan çalışanlar bulunmaktadır (Türkan, 2007: 24-25; Türkan, 2009: 33-34; Yılmaz, 2012: 29-30). Ancak kongre ve ziyafet organizasyonlarının yoğun olmadığı ya da yılın belli dönemlerinde yoğun belli dönemlerinde seyrek doluluk oranına sahip konaklama işletmelerinde, mutfak çalışanlarının fazla çalışma (fazla mesai) yapması ya da günü birlik çalışan personel istihdamı ile bu bölümün çalışan açığı kapatılabilmektedir.

Ziyafet organizasyonun büyüklüğüne göre yemekler ana mutfakta hazırlanarak, ziyafet mutfağı (banquet) bölümü, sıcak yemeklerin servis saatine kadar sıcak muhafaza

edildiği ve servis saatinde sıcak olarak tabaklara koyularak servis edildiği, başlangıçların ya da tatlıların tabaklara sunumunun yapıldığı bölüm olarak da kullanılabilir.

#### **1.2.4.8. Kasaphane Bölümü**

Mutfakta kullanılacak kırmızı etlerin, kümes hayvanlarının, balık ve çeşitlerinin ya da av hayvanlarının bölümlerin ihtiyacına, kullanılacak yemeğe ve kişi sayısına göre gerekli kesim ya da doğramaların yapılarak porsiyonlandığı, çeşitli ot, baharat ve yağlarla dinlendirilerek pişirmeye hazır hale getirildiği kasaphane bölümünde, kasaphane bölüm şefi, aşçıları, aşçı yardımcıları ve stajyerler çalışmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 59; Türkan, 2009: 25; Türksoy, 2015: 184).

#### **1.2.4.9. Sebze ve Meyve Hazırlık Bölümü**

Mutfakta yapılacak yemekler için kullanılacak sebze ve meyvelerin gerekli temizlik ve bakteri arındırması yapıldıktan sonra ayıklanarak ilgili bölümlerin ihtiyaçları doğrultusunda doğrama ve paylaşırma işlemlerinin yapıldığı sebze hazırlık bölümü, herhangi bir bölüm şefi olmamakla birlikte genellikle bu bölümde çalışan aşçı ya da aşçı yardımcıları ve stajyerler ile bu işleri yerine getirmektedir. Bu bölümde sebzelerin ve meyvelerin saklandığı ayrı buzdolapları bulunmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 59; Türkan, 2009: 25-26; Türksoy, 2015: 183).

#### **1.2.4.10. Personel Mutfağı Bölümü**

Personel mutfağı bir konaklama işletmesinde çalışanların sabah kahvaltısı, öğle yemeği, akşam yemeği ve gece vardiyası çalışanlarının yemeklerinin yapıldığı bölümdür. Konum olarak işletmede personel kullanım alanları içinde yer alan personel mutfağının genellikle bir bölüm şefi olmamakla birlikte, aşçı, aşçı yardımcısı ve stajyerlerin çalıştığı bölümdür. (Türkan, 2009: 36-37). Yemekler genel olarak çorba, salata, ana yemek, garnitür, tatlı ve meyve olmakla birlikte menüsü aşçıbaşı ya da

aşçıbaşı yardımcısı tarafından iki haftalık ya da aylık olarak çalışanların kalori ihtiyacına göre belirlenebilmektedir.

#### **1.2.4.11. Bulaşikhane Bölümü**

Bulaşikhane bölümü, konaklama işletmelerinde servis sırasında ve sonrasında müşteriler tarafından kullanılan tabak, bıçak, çatal, bardak vb. masaüstü yemek takımlarının yıkandığı, kurulandığı ve mutfak çalışanlarının üretim sırasında kullandıkları kazan, gastronom küvet, kepçe, kevgir vb. ekipmanların yıkandığı bölüm olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Türkan, 2009: 28-29). Bu bölümde aynı zamanda mutfak üretim ekipmanları hazır halde bekletilmektedir. Bulaşık yıkama bölümünde çalışanlara steward denilmektedir. Meydancılar ve bulaşık yıkayanlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Mutfağın zemin, duvar, çöplerin taşınması ve çöplerin ayrıştırılması ile meydancılar görevlidirler. Bulaşık yıkayanlar ise ekipman ve takımların yıkanmasıyla görevlidirler (Aktaş ve Özdemir, 2012: 60; Türkan, 2009: 38-39).

#### **1.2.4.12. Yönetim**

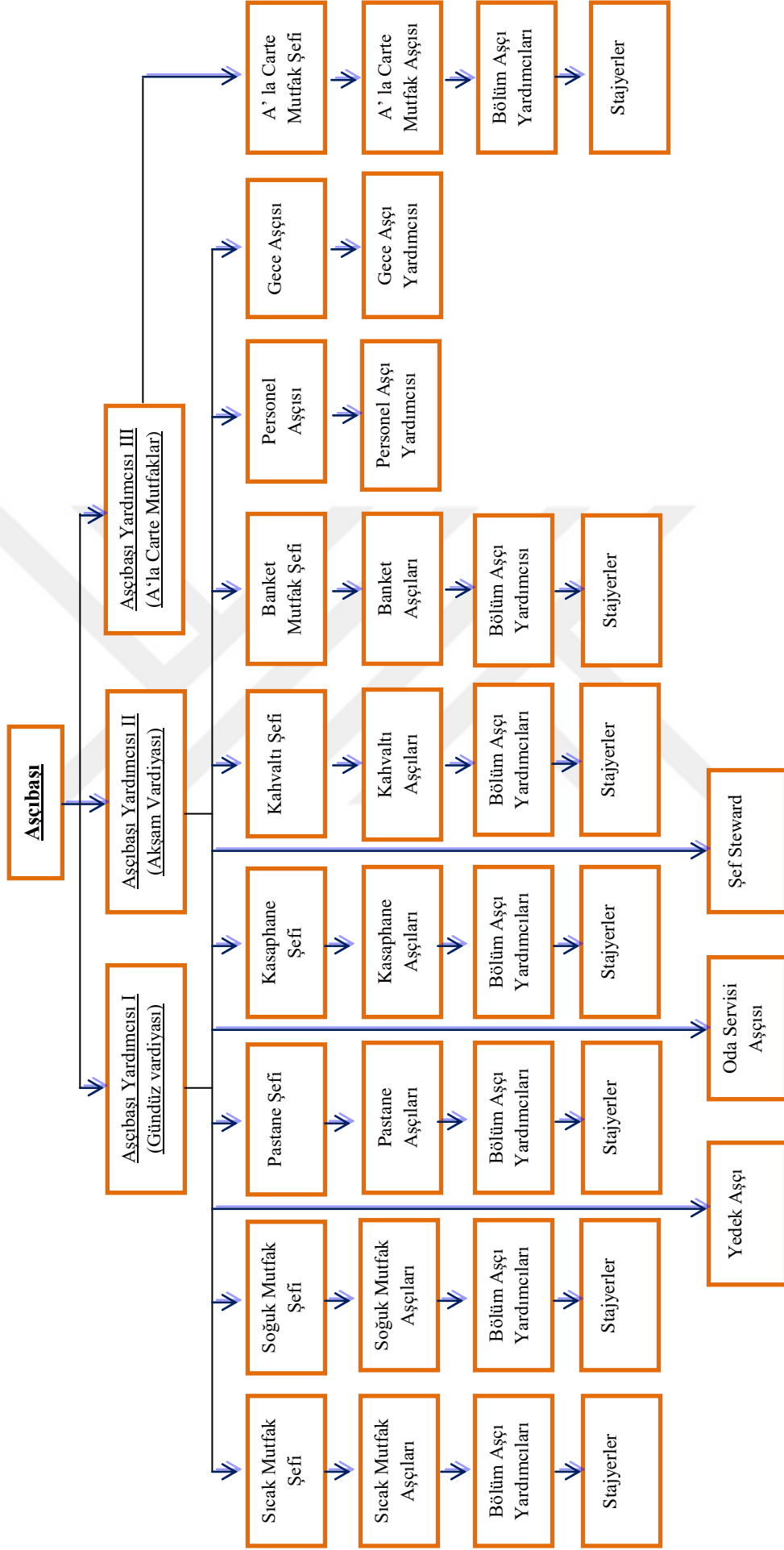
Mutfağı iyi görebilen bir yere konumlandırılan yönetim bürosu, mutfak işleyişi takibi amacıyla genellikle camdan yapılmaktadır. Mutfak çalışanlarının haftalık izinlerinin ve çalışma saatlerinin belirlenmesi, aylık ya da haftalık menü planlamalarının yapılması, mutfak giderlerinin aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcısı tarafından kontrol edilmesi, satın alma ya da taleplerin otomasyon sistemine girilmesi, diğer departmanlar ile iletişimin sağlanması ve mutfağa ait belgelerin saklanması yönetim bürosunda gerçekleştirilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 60; Gökdemir, 2005:18; Türkan, 2009: 33; Türksoy, 2015: 184). Genellikle beş yıldızlı konaklama işletmelerinde aşçıbaşı ve aşçıbaşı yardımcılarının yönetim büroları ayrı konumlandırılmakla birlikte mutfak yönetim ofisi olarak bir ofiste bulunabilmektedir.

### 1.2.5. Konaklama İşletmelerinde Mutfak Örgüt Yapısı

Yönetim, ortak bir amaca ulaşmada, çalışmaların planlanması, düzenlenmesi, uygun hale getirilmesi ve denetimi ile birlikte işbirliğinden meydana gelen faaliyetler bütünüdür (Nergis, 2016: 28; Şener, 2007: 30). Bu tanımdan yola çıkarak, konaklama işletmelerinde mutfak departmanında ortak amaçlar belirlemek istendiğinde bunlar;

- Konukların memnuniyetini sağlamak,
- İşletme tarafından istenen yiyecek satış karının elde edilmesi ve maliyet kontrolünü sağlamak,
- Konuklara uygun ve konukların isteklerine dikkat ederek yemek hazırlamak ve sunmak,
- Hijyen ve gıda güvenliği kurallarına dikkat ederek sağlıklı ve kaliteli üretim yapmak (Aktaş ve Özdemir, 2012: 44-45; Şener, 2007: 202; Sökmen, 2014: 176; Sarıışık, 2016: 240).

Gökdemir ise işletmenin büyüklüğü, örgütsel yapısı, fiziksel yapısı, menü planlaması ve belirlenen menünün, mutfakta üretimin yapılmasını ve mutfak çalışanlarının belirlenmesini etkileyen faktörler olduğunu belirterek mutfak organizasyonlarını küçük, orta ve geniş olmak üzere üçe ayırmıştır (2005: 21-23). Beş yıldızlı bir otel işletmesinin mutfağında çok sayıda müşteriye yiyecek üretimi yapılması ve bu üretimin gerçekleştirilmesinde kendi alanında uzman birçok çalışana gereksinim duyulmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 54; Küçükaslan, 2006: 99; Sarıışık, 2016: 243 Türksoy, 2015: 27). Beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin mutfak örgüt yapısı Aktaş ve Özdemir (2012: 55), Gisslen (2007: 6), Gökdemir (2005: 22-30) ve Türkan'ın (2007: 74-78) çalışmalarında yer alan ifade ve şekillerden faydalanılarak Şekil 1.1'de gösterilmektedir.



**Şekil 1.1 Beş Yıldızlı Bir Konaklama İşletmesinin Mutfak Örgüt Yapısı**

### 1.2.5.1. Aşçıbaşı (Executive Chef)

“Chef” sözcük olarak Fransızca’dan dilimize geçmiş olup anlam itibariyle Türkçedeki usta sözcüğünü karşılamaktadır. Fransızca’da aşçıbaşı “chef de cuisine”, İngilizce’de ise “executive chef” olarak ifade edilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 62; Gökdemir, 2005: 24; Türkan, 2009: 61-62). Aşçıbaşı mutfağı yöneten, mutfakta yapılan her işin sorumluluğunu taşıyan ve kontrol eden mutfağın en üst kademe yöneticisidir (Küçükaslan, 2006: 103; Mussmann ve Pahalı, 1995: 50; Sarıışık, 2016: 245; Sökmen, 2014: 62; Türkan, 2009: 63). Aşçıbaşının işletmedeki görev ve sorumlulukları;

- Mutfakta; planlama, örgütleme, yönetme, etkileme, kontrol gibi yönetim ve organizasyon görevlerini üstlenmek,
- Mutfakta, yapılan yemeklerin standarda ve usulüne uygun olarak hazırlanmasını ve üretilmesini sağlayarak, yemeklerin uygun miktar ve çeşitte servise çıkışını denetlemek,
- Mutfak çalışanlarının iş bölümünü yaparak, haftalık ve yıllık izinleri düzenlemek,
- Mutfak içinde yer alan bölümler arası iş akışını sağlayarak, mutfak içinde yürütülecek işleri koordineli bir şekilde gerçekleştirmek,
- Yemek satışlarının artırılması ve menü yorgunluğunun önlenmesi için menü uyumu, menü planlaması ve menüde yer alan yemeklerin reçetelerinin hazırlanmasını yapmak,
- Mutfağa alınacak yeni ekipmanların ya da ilk kez satın alınacak gıda ürünlerinin satın alma emirlerini işletmenin satın alma ya da ilgili bölümüne bildirmek,
- Mutfağa satın alınacak malzemelerin listesini hazırlamak ve alınan malzemelerinin fiyat ve kalite kontrolünü teslim alma bölümüyle birlikte yaparak, mutfağa ait depolardan malzeme giriş, çıkışını kontrol etmek,
- Depolarda bulunan gıdaların devir hızını ve menü satış analizini kontrol ederek, satış miktarı ve depo devir hızı az olan yemeklerin, maliyeti olumsuz yönde etkilememesi için menüde değişiklik yaparak menüye yeni yemekler kazandırmak ve bu yemeklerin reçetelerini hazırlamak,



- Yemeklerin hazırlanma ve yapım aşamasında israfı önleyerek, hazırlanan yemeklerin porsiyon hesabını yapmak,
- Yiyecek maliyetlerinin hesaplanmasını işletmenin ilgili bölümüyle birlikte yürütmek ve maliyet kontrolü bilgisine sahip olmak,
- Mutfakta istihdam edilecek personelin seçim ve değerlendirme sürecini insan kaynakları müdürüyle birlikte yürütmek,
- Mutfakta istihdam edilen yeni personelin iş yerine uyum eğitimi ve mevcut mutfak personeline yönelik eğitim programlarının, belirli dönemlerde insan kaynakları bölümüyle birlikte yürütülmesini sağlamak,
- Mutfak personelinin çalışma durumları ve elde ettikleri başarılar göz önünde bulundurularak terfi etmelerini sağlamak,
- Mutfak personeline hijyen ve sanitasyon kuralları ile ilgili gerekli eğitimlerin verilmesini sağlamak,
- Mutfak personelinin kıyafet, saç, sakal, oje, saat vb. aksesuar ve temizlik yönünden denetimini yaparak belirli dönemlerde personelin çalışması için gerekli olan sağlık kontrollerinin yapılmasını sağlamak,
- Mutfakta fiziki olarak bölümlerin konumlandırılmasını işletmenin yiyecek içecek müdürü ve teknik servis bölümü müdürüyle birlikte yapmak,
- İşletmede yer alan diğer bölümler ile iletişimi sağlamak,
- Mutfaktaki malzeme ve ekipmanların en iyi şekilde kullanılıp korunması için tedbirler alınmasını sağlayarak, demirbaş ve malzemelerin bir listesini bulundurarak belirli dönemlerde kontrolünü yapmak,
- İşletmede çalışan personelin, personel yemek menüsünü kişi başı günlük kalori ihtiyacını göz önünde bulundurarak hazırlamak,
- Ziyafet organizasyonlarında ziyafet müdürü ile birlikte çalışarak ziyafet hazırlıklarını yürütmek,

olarak belirtilmiştir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 62; Eraslan, 2013: 8; Gökdemir, 2005: 18-24; Küçükaslan, 2006; 103-104; Mussmann ve Pahalı, 1995: 50-51; Sarıışık, 2016: 245; Sökmen, 2014: 62; Türkan, 2009: 63; Yılmaz, 2012: 78).

### 1.2.5.2. Aşçıbaşı Yardımcısı (Sous Chef)

Aşçıbaşı yardımcısı, mutfakta aşçıbaşından sonra gelerek, işlerin yürütülmesinde aşçıbaşına yardımcı olup, aşçıbaşıyla koordineli bir şekilde çalışmaktadır. Konaklama işletmelerinde, Fransızca’ da aşçıbaşı yardımcısı anlamına gelen “sous chef” unvanı sıklıkla kullanılmakla birlikte “ikinci şef” unvanı da kullanılmaktadır. Aşçıbaşı yardımcısının, aşçıbaşının olmadığı zamanlarda aşçıbaşının görevlerini de yerine getirebilecek özellikleri sahip olması gerekmektedir birlikte, mutfaktaki bütün fiziki operasyondan sorumlu oldukları için mutfaktaki işlere daha yoğun bir şekilde katılırlar (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63; Eraslan, 2013: 10; Gökdemir, 2005: 25; Sökmen, 2014: 63; Türkan, 2007: 76; Türkan, 2009: 63). Aşçıbaşının yardımcısının mutfaktaki görev ve sorumlulukları;

- Aşçıbaşının olmadığı zamanlarda onun yerine geçerek tüm sorumluluğu devralarak mutfaktaki işleyişi sürdürmek,
- Mutfakta bölümlerin yapacağı işlerin görev dağılımını yapmak,
- Mutfaktaki bölümlerin malzeme ihtiyaçlarını kontrol etmek ve bölümlerden gelen istekler doğrultusunda talep listesi hazırlayarak aşçıbaşına bildirmek,
- Menülerin hazırlanmasında, reçetelerin yazılmasında, personelin çalışma programının belirlenmesinde vb. konularda aşçıbaşına yardımcı olmak,
- Servis sürecinde mutfaka gelen siparişleri alır ve ilgili bölüme iletir. Bazı mutfaklarda özellikle büyük işletmelerde sadece bu işi yapmakla görevli olan anons eden kişi anlamına gelen aboyer (abiyer) vardır,
- Servise çıkan ve çıkacak olan yemeklerin son hallerini ve konuklara giden yemeklerin kontrollerini yapar,
- Aşçıbaşıyla sürekli iletişim halindedir, aşçıbaşına her konuda bilgi verir,
- İşletmede gıda ve personel hijyeni ile ilgili mutfakta çalışan bir gıda mühendisi ya da teknikeri varsa onunla koordineli çalışarak personel ve gıdaların hijyen ve kontrolünü sağlar,
- Mutfak personelinin verimli çalışmasını kontrol eder,
- Mutfak personelinin kişisel temizliğini ve çalıştığı ortamının temizliğini kontrol eder,
- Mutfakta iş düzenini ve akışını sağlar,

- Personel yemeklerinin kararlaştırılması ve denetlenmesi konusunda aşçıbaşına yardımcı olur,

şeklinde ifade edilmiştir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63; Gökdemir, 2005: 25; Küçükaslan, 2006: 105; Mussmann ve Pahalı, 1995: 52; Sökmen, 2014: 63; Türkan, 2007: 77; Türkan, 2009: 63).

### **1.2.5.3. Bölüm Şefleri (Chef De Partie)**

Bölüm şefleri, mutfak içerisinde yemeklerin çeşitlerine ve hazırlanma aşamalarına göre ayrılmasıyla ortaya çıkan her bir bölümden sorumlu olan kişidir. Fransızca'da "Chef de Partie" olarak adlandırılan bölüm şefleri, Türkçe'de kısım şefi veya bölüm şefi, İngilizce'de ise "Unit Chef" olarak adlandırılmaktadır. Bölüm şefleri, çalıştıkları bölümde çalışan aşçı ve aşçı yardımcılarının iş paylaşımları ile bölümdeki stajyerlerin eğitimi, yapılan yemeklerin ve yemek sunumlarının kontrolü, bölümle ilgili ihtiyaçların takibinden sorumludurlar (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63; Eraslan, 2013: 10; Gökdemir, 2005: 25; Sökmen, 2014: 63).

Sıcak bölümü şefi, mutfakta sıcak bölümünün tamamından sorumludur. Ana yemeklerin hazırlandığı sıcak bölümünde bıçak, kesim tahtası gibi ekipmanlar ve kuru ısıda, derin yağda, suda, buharda vb. pişirme yöntemleriyle sıcak yemeklerin hazırlık ve pişirme aşamalarının iş bölümünü, bölüm çalışanları arasında yaptığı gibi kendi de yemeklerin üretimini yapmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63-64; Eraslan, 2013: 11; Gökdemir, 2005: 25-56; Küçükaslan, 2006: 105-106; Mussmann ve Pahalı, 1995: 53; Sökmen, 2014: 63; Türkan, 2009: 64).

Soğuk bölümü şefi, soğuk yemeklerin, salata ve salata soslarının, kanepeler ve sandviçlerin, patelerin, terinlerin, zeytinyağlıların ve mezeler gibi tüm soğuk başlangıç yemeklerinin yapımında iş bölümünü üstlenmektedir. Üretim aşamasına kendisi de katılmakla birlikte genel olarak hazırlanması ve yapımı zor olan pate, terin ve dekor gibi ürünleri yapmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 65; Eraslan, 2013: 11-12; Gökdemir, 2005: 28; Küçükaslan, 2006: 108; Mussmann ve Pahalı, 1995: 52; Sökmen, 2014: 64; Türkan, 2009: 64).

Pastane bölüm şefi, pastane bölümünde yapılan pasta, tart, turta, kurabiye, çikolata, şuruplu tatlılar, dondurma, meyve ve ekmek gibi ürünlerin üretim aşamasını gerçekleştiren aşçı ve aşçı yardımcılarıyla çalışmaktadır. Pastane şefi pastane bölümünden sorumlu olduğu gibi ekmek üretimi, meyve ve dondurma bölümünden de sorumludur. Genel olarak yapımı ve süslemesi zor olan pastaları ile pasta dekorları yapmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 66; Eraslan, 2013: 15-16; Gökdemir, 2005: 29; Küçükaslan, 2006: 109-110; Mussmann ve Pahalı, 1995: 54; Türkan, 2009: 64).

Kasaphane bölüm şefi, mutfakta bölümlerde kullanılacak olan et, balık ve tavuk çeşitlerinin temizlenmesi, hazırlanması ve porsiyonlanmasını yapacak olan bölümdeki aşçı ve aşçı yardımcılarının iş paylaşımını yapmaktadır. Açık büfe hizmet veren işletmelerde büfede pişirilen ızgara ve döner gibi etlerin pişirilmesi de kasaphane bölümü tarafından yapılmaktadır. Depo ve buzdolaplarındaki ürünlerin kontrolünü sıklıkla yapması gerekmektedir. Tedarik etmesi zor ve pahalı olan canlı deniz mahsulleri, dondurulmuş deniz mahsulleri ve av hayvanları gibi ürünleri önceden tespit ederek aşçıbaşı yardımcısına bildirmesi gerekmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 66; Eraslan, 2013: 12; Gökdemir, 2005: 30; Küçükaslan, 2006: 106; Mussmann ve Pahalı, 1995: 54-55).

A'la carte mutfağın ana mutfakta yer alan sıcak, soğuk, pastane gibi bölümlerden farkı, yapılan yemeklerin a'la minute yani dakikalık olması şeklinde belirtilebilir. Ancak menüde yer alan yemeklerin çeşidine göre sayısı az da olsa önceden siparişi verilmesi gereken kaburga dolma, hindi dolma, testi kebabı gibi yemekler bulunabilmektedir. A'la carte bölüm şefinden, işletmede bulunan a'la carte mutfağın menüsünden ve çıkan yemeklerden sorumlu olması, bu mutfağa tümüyle hakim olması ve müşteri sayısı ile menüdeki yemeklerin devir hızına göre uygun miktarda malzemeyi buldurması beklenmektedir.

#### **1.2.5.4. Aşçılar (Demi Chef, Demi Chef de Partie)**

Çalıştıkları bölümlerde kısım şeflerinden sonra gelirler. Yemeklerin hazırlık, pişirme ve sunum aşamalarını yapmakla sorumludurlar. Bölüm şefinin olmadığı zamanlarda onun görevini üstlenirler. Fransızca'da "Demi Chef de Partie" ve "Demi

Chef” olarak adlandırılmaktadırlar (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63). “Demi Chef de Partie” rütbe bakımından “Demi Chef” in bir üstü “Chef de Partie” nin bir astı konumunda olup kısım şefi yardımcısı da denilebilmektedir. İşletme mutfağının büyüklüğü ve mutfak çalışanlarının sayısına göre aşçılar, “Demi Chef de Partie” ve “Demi Chef” unvanları ile iki farklı unvanda çalışabildikleri gibi sadece “Demi Chef” unvanıyla da çalışabilirler. Kısım şefleri, komi ve stajyerlerin eğitimi ve mesleki gelişimi ile ilgilendikleri gibi bu görevi bölüm aşçılarına da verebilirler.

Aşçılar, yemekleri, yemeklerin ön hazırlıklarını ve sosları yapmaktadır (Eraslan, 2013: 19; Gökdemir, 2005: 30). Aşçıların yıllık izin, hastalık vb. durumlar sebebiyle işletmede bulunmadıkları durumlarda onların yerine çalışan yedek aşçılar bulunmaktadır. Yedek aşçıların, her bölümde o bölümün yemeklerini yapmaları gerekmektedir. Fransızca’ da “Chef Tournant” olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerde genellikle “Joker Aşçı” da denilmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 67).

#### **1.2.5.5. Aşçı Yardımcıları (Commis, Yamak)**

Aşçı yardımcısı, Fransızca’ da commis olarak adlandırılmaktadır. Türkçe’ de ise yamak olarak adlandırılmakla birlikte genellikle işletmelerde komi şekline çağırılır. Çalıştıkları bölümün aşçılarına yardımcı olmakla görevlidirler. Mutfağın işleyişini ve çalıştıkları bölümdeki işleri öğrenme ve basit yemeklerin basit hazırlıklarını yapmaktadırlar. Genellikle bu işlerin dışında getir götür işlerini aşçı yardımcısı gerçekleştirmektedirler. Çalışılan tezgahların temizliği, kirlenen ekipmanların bulaşıkhaneye götürülmesi ve temizlerinin getirilmesi işlerini yaparlar. Depodan ya da diğer bölümlerden temin edilecek malzemeleri getirmekle de görevlidirler (Aktaş ve Özdemir, 2012: 64; Eraslan, 2013: 20; Gökdemir, 2005:30; Mussmann ve Pahalı, 1995: 57; Türkan, 2007: 78).

#### **1.2.5.6. Stajyeler(Apprenti)**

Mesleğe yeni başlayan, genellikle her bölümde çalışarak mutfağın işleyişini ve bölümleri tanımaya çalışan en alt kademedeki genellikle öğrenci olan mutfak

çalışanıdır. Az karşılaşılsa da mutfakla ilgili bilgi edinmek amaçlı öğrenci olmayıp stajyer olan mutfak çalışanı da vardır. Fransızca'da "Apprenti" İngilizce'de ise "Trainee" olarak adlandırılmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 64; Eraslan, 2013: 20; Gökdemir, 2005:30; Mussmann ve Pahalı, 1995: 57; Türkan, 2007: 78).



## İKİNCİ BÖLÜM

### YENİLİKÇİLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

#### 2.1. YENİLİKÇİLİK KAVRAMI, TANIMI, ÖNEMİ VE AMACI

Latince toplumsal, kültürel ve yönetsel anlamda yeni yöntem ve tekniklerin kullanılması anlamına gelen “innovatus” sözcüğü türetilerek İngilizce’de “innovation” olarak ifade edilmektedir. Türkçe’de tam olarak karşılığı bulunmayan inovasyon sözcüğü, TDK tarafından “yenileşim” olarak belirlenerek (2018), genel olarak “yenilik” ya da “yenilikçilik” sözcüğüyle ifade edilmektedir (Demir, 2014: 273; Demir ve Demir, 2015: 2; Uzkurt, 2008: 17; Tuncel, 2012: 86; Ünal ve Kılınç, 2016: 100). İnovasyon sözcüğü, İngilizce “innovation” sözcüğünün Fransızca okunuşuyla Türkçe’ye uyarlanmasıdır (Aksay, 2011: 8). Bu çalışmada inovasyon ve yenilik sözcükleri yerine yenilikçilik sözcüğünün kullanılması uygun görülmüştür. Yenilikçilik sözcüğünü ilk kez kullanan bilim insanı Schumpeter (Tuncel, 2012: 86), yenilikçiliği üretimde yeni yöntemlerin kullanılması, üretimde yeni kaynakların belirlenmesi ve üretim sürecinin yeni bileşenleri olarak tanımlamaktadır (Schumpeter, 1939: 84-87; Schumpeter, 1947: 152).

İktisadi bakımdan ise yenilikçiliğin beş temel durumunu Godin (2008: 351), Nicholas (2003: 1024-1027) ve Schumpeter (1934: 66) şu şekilde belirtmiştir;

- Üretimde yeni teknik ve yöntemlerin kullanılması,
- Yeni ürünlerin geliştirilerek pazara sunulması,
- Pazarlama alanında yeniliklerin yapılması, yeni pazarlara girilmesi,
- Yeni hammadde kaynaklarının bulunması,
- Herhangi bir endüstride yeni organizasyonların ve yapıların yürütülmesidir (örgütsel yenilikler yapılması),

Yenilikçilik ile ilgili yapılan çalışmalarda birden fazla yenilikçilik tanımı olduğu görülmüştür. Bu tanımlardan seçilenler Tablo 2.1’de özet şeklinde gösterilmektedir.

**Tablo 2. 1 Yenilikçilik ile İlgili Seçilmiş Tanımlar**

Kaynak	Tanımlar
Anderson, Potocnik ve Zhou, 2014: 1298	Zamanla ortaya çıkan, yeni ve gelişmiş çalışma yöntemlerinin avantajlarını en üst düzeye çıkarmak için usta bir liderliğe ihtiyaç duyan karmaşık bir olgu.
Demir ve Demir, 2015: 4	Ürün, hizmet ve süreçlere değer katacak değişimlerin gerçekleştirilmesi, ihtiyaçların giderilmesi ve iş çıktılarına katkı sağlamak.
Drucker, 1985: 19	Bir öğrenme ya da uygulama sınırı olarak görülebilen yenilikçilik aynı zamanda farklı iş ve hizmetler için değişim ve bir disiplindir.
Elçi, 2006: 2	Bilgi, hizmet ve üretim yönteminde ekonomik ve toplumsal fayda oluşturmak için yapılan değişiklikler.
Hjalager, 1997: 35	Bir buluşun endüstriyel metotlarla işleme konusundaki yeni gelişmeler, yeni üretim metotları ve yeni ürünlerin pazara sunulması.
Kırım, 2007: 5	Önceden düşünülmemiş bir fikri ticari amaçla uygulayarak rekabet gücünü arttırmak.
Rogers, 1983: 11	Bir birey ya da kurum tarafından yeni olarak algılanan niyet, uygulama ve hedef.
Top, 2008: 215	Risk almak, değişimin içinde olmak ve sınırların dışına çıkmak.
Ungureanu, Pop ve Ungureanu, 2016: 495	İş geliştirme yollarını ve daha zor rekabet durumunda şirketler için hayatta kalma koşullarını temsil etmek.
Weiss, 1987: 357	Yeni ekipman, iş yeri, iş gören ve örgüt kültürünü içine alan bir olgu.

**Kaynak:** Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 2.1’de yenilikçilikle ilgili yapılan çalışmaların tanımlarında yenilikçiliğin fikir, süreç, yöntem ve hedef açısından yeni ve ilk olma, yeniyi elde etme, yeni bileşenlerle değişime ve yeniyi elde etmedeki yeni yöntemlere vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda tanımlamalardan bir fikrin, sürecin, yöntemin, hedefin ve çalışmanın yalnızca yeni olmasının “yenilikçilik” olarak nitelendirilmesinde yeterli olmadığı anlaşılabilmektedir.

Yenilikçilikle ilgili farklı bakış açıları olmakla birlikte tanımların genelde yeni fikirlerin kabul edilmesi (Afuah, 2003: 13), yeni ürün adı, yeni yönetim (Top, 2008: 215), kriz zamanlarında yenilikçilik yaparak farklılaşmaya ve yeni olmaya devam edilmesi (Achelhi, Lagziri, Bennouna ve Truchot, 2016: 592), ürün ve hizmetlerin pazarlardaki algısının yenilenmesi, üretim ve dağıtımda yeni yöntemlerin ortaya çıkarılması, çalışma koşulları ve tüm bu süreci-sonucu içine almaktadır (Amabile, 1988: 124; Demir ve Demir, 2015: 3; Ulusoy, 2003: 262-263).

Yenilikçilik, etkin liderlik ortamı oluşturarak ürün ve hizmetleri geliştirilme (Hall, 2009: 15; Hjalager, 2002: 466; Parzefal, Seeck ve Leppanen, 2008: 167), örgütün çevresel değişikliklerle birlikte kendini yenileyerek ve yeni fikirleri günlük sürece dahil ederek ekonomik ve sosyal çevreyle bütünleşme (Daft, 1978: 195; Damanpour, 1996: 694; Hjalager, 1996: 204; Janssen, Vliert ve West, 2004: 131-132; Köhler, Janssen, Plath, Reese, Steinhausen, Gloede, Kowalski, Nieswandt ve Pfaff, 2010: 562; Sundbo,



Sintes ve Sorensen, 2007: 89), rekabet üstünlüğü sağlama (Bell, 2005: 289; Tuncel, 2012: 85; Ünal ve Kılınç, 2016: 99) ve örgüt içinde çalışanların kabiliyetlerini geliştirilme (Caldwell ve O'Reilly, 2003: 499) gibi amaçlar için önemli bir araç olarak önemi ifade edilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 7). Sürdürülebilir gelişme ve büyüme aracı, performans ve rekabet avantajının itici gücü, yeni istihdam olanakları, çevreye ve zamana uyumluluğun sağlanmasında kolaylık oluşturması yenilikçiliğin önemini ortaya koymaktadır (Goyal ve Akhilesh, 2007: 209; Mcevily, 715; Riel, 2005: 495). Huang, Wu, Lu ve Lin (2016: 2187) ise yenilikçiliğin önemini, çağdaş organizasyonların vazgeçilmezi şeklinde belirtmektedir.

İşletmelerde yenilikçilik, daha iyi sonuçlar elde etmek için mevcut durumun ve yapının sürdürülmesi ya da daha iyi duruma getirilmesi, yeni bir değer ortaya çıkararak bu değerden kar elde edilmesi, ekonomik ve sosyal fayda sağlama, problemlerin çözülmesi, hizmetlerde daha etkin olunması, örgüt içi çatışmaların önlenmesi ve rekabet edebilme gücünün artırılmasına ve olası kriz ortamlarından kurtulma gibi amaçlar için orta ve uzun dönem faaliyetlerine odaklanmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998:4; Naktiyok, 2007: 214; Sabuncu, 2014: 105; Taşgıt ve Torun, 2016: 125).

## **2.2. YENİLİKÇİLİĞİN ETKİLEŞİM HALİNDE OLDUĞU KAVRAMLAR**

Top (2008: 26-30), yenilikçilik kavramının yaratıcılık, icat (buluş) ve girişimcilik kavramları ile karıştırıldığını bazen bu kavramların yenilikçilik yerine kullanıldığını belirtirken, Demir ve Demir (2015: 4) ise bu kavramlarla birlikte teknoloji ve Ar-Ge gibi birçok kavramla daha karıştırıldığını ve bu kavramların yenilikçilik sözcüğüne eşdeğer varsayıldığını, bu sözcüklerin yenilikçilik sözcüğüyle etkileşim halinde olsalar bile yenilikçilik sözcüğünü tam anlamıyla açıklayamayacağını ifade etmektedir.

### **2.2.1. Yenilikçilik ve Yaratıcılık**

Yaratıcılık ile ilgili birçok tanım olmakla birlikte genelde tanımlar yaratıcılık kavramının zihinsel bir süreç olduğuna vurgu yapmaktadır (Uzkurt, 2008: 28).

Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları genellikle birbirinin yerine kullanılsa da yenilikçilik, yaratıcılığa başarılı uygulamaların eklenmesiyle elde edilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 5). İraz'a göre (2005: 78) yaratıcılığın somut sonuçları yenilikçilik olarak adlandırılmaktadır. Yaratıcılık birçok alanda yeni ve faydalı fikirlerin oluşturulması olarak ifade edilirken, yenilikçilik ise bir organizasyondaki yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin ve ekiplerin yaratıcılığı, yenilikçilik için bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Yenilikçiliğin psikolojik algıları (fikirlerin uygulanabilmesi) bir organizasyon içinde yeni fikirler üretme motivasyonunu (isteklendirme) önemli ölçüde etkilemektedir. Yaratıcılık, yenilikçiliğin temelini oluşturan unsurlardan biri olarak görülse de tek başına yenilikçiliği ortaya çıkarmak için yeterli olmamaktadır. Başarılı yenilikçilik, yaratıcılık dışında diğer unsurlara da bağlıdır (Amabile, Conti, Coon, Lazbeny ve Herron, 1996: 1155; Demir ve Demir, 2015 :5; Top, 2008: 299-300).

Örgütsel açıdan yaratıcılık, yeni ve uygun fikirlerin ortaya çıkarılmasını ifade ederken, yenilikçilik ise bu fikirlerin örgüt içerisinde uygulanmasını ifade etmektedir. Bireysel açıdan yaratıcılık ise kişiye ait zihinsel bir süreci belirtirken, yenilikçilik bireylerden meydana gelen bir ekibin, örgütün ya da topluluğun yeni olan şeyleri kabullenmesi, kullanması ya da faydalanmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda yaratıcılık fikirlerin üretilmesi, yenilikçilik ise bu üretilen fikirlerin çıktılarının toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak ifade edilmektedir (Trott, 2005: 13; West ve Farr, 1990: 11).

### **2.2.2. Yenilikçilik ve İcat (Buluş)**

Buluş, bilinen bilgilerle daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma ve daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyin keşfedilmesi ya da ortaya çıkarılması olarak tanımlanabilirken, yenilikçilik ise mevcut durum, hizmet ya da sürecin iyileştirilmesini de ele aldığı için iki kavram birbirine ilişkili olsa da sözcüklerin anlamları bakımdan ayrışmaktadır (Aksay, 2011: 17; Demir ve Demir, 2015: 6; Uzkurt, 2008: 27). Trot (2005: 15) yenilikçiliği, yenilikçilik = teorik fikir + teknik buluş + ticari kullanma (ticarileştirme) olarak açıklamaktadır. Buluş, bir fikrin, ürünün ya da sürecin

ilk kez oluşturulması ve ortaya çıkarılması olarak görülürken, yenilikçilik buluşun, ticarileştirilmesi ve kendi talebini meydana getirmesi olarak ifade edilmektedir (Bertoni ve Tykvova, 2015: 926; Johnson ve Evenson, 1997: 189-190).

### **2.2.3. Yenilikçilik ve Girişimcilik**

Girişimcilik, yenilikçilik yoluyla ortaya çıkarılan fırsatlardan değer elde etmek için yararlanma sürecini ifade etmektedir (Uzkurt, 2008: 30). Girişimcilik, inisiyatif üstlenme, kaynakları kullanılabilir duruma getirmek için ekonomik ve sosyal düzenin yenilenmesi ve risk ya da başarısızlığı kabullenme olarak tanımlanabilmektedir (Casson, 2010: 5; Hisrich, Peters ve Shepherd, 2016: 6; Özmen, 2016: 7). Girişimcilik, ekonomik ilerlemenin önemli bir noktası olup bir sektörün, ekonominin ve hatta bir ülkenin kalitesine ve gelecek umutlarına büyük katkı sağlamaktadır (Soriano ve Huarng, 2013: 1964). Girişimcilik, girişimcinin bir fırsatı fark ederek bu fırsatı bir faydaya çevirdiği uygulamaların sürecini ifade etmektedir (Galindo ve Mendez, 2014: 825-826; Karabey ve Bingöl, 2010: 11).

Girişimci, girişimcilik faaliyetini yapan kişi olmakla birlikte Schumpeter (1934: 22) girişimciyi, yeni ürünler oluşturan, yenilikleri yapan, kaynak keşiflerini ve teknolojik gelişmeleri bünyesinde toplayan, yeni pazarlar açan ve bu süreçte yeni sanayi kuruluşları inşa eden kişi olarak tanımlamaktadır. Girişimcilikte risk olarak yenilikçilik ya da geliştirme imkanı olan bir yatırım, yöntem ve uygulama anlayışı olmakla birlikte, girişimcinin hedefi yüksek verimlilik ve karlılığı sağlayacak yenilikçi bir uygulamayı gerçekleştirmektir (Crumpton, 2012: 100; Zhao, 2005: 26-27).

Bir ülkenin ekonomik gelişme ve ilerleme durumu o ülkedeki yenilikçilik ve girişimcilik ile ilgili çaba ve uygulamalara katkıda bulunarak toplumsal ilerlemeyi sağlayabilmektedir (Brenkert, 2009: 450-451; Schachter, Granero ve Barrioluengo, 2015: 31-32).

#### **2.2.4. Yenilikçilik ve Teknoloji**

Yenilikçilik, teknoloji oluşturmada ve bir kuruluşun genel performansını artıran rekabet avantajını sürdürmede kilit bir faktörken, teknoloji yaratma ise bir sanayinin yeni ürünlere güçlü vurgu yapma, ürün serilerini geliştirme ve teknolojik olarak ilerleme isteğidir (Huang vd., 2016: 2187-2188). Teknoloji, yenilikçilik uygulamalarında amaca ulaşmayı kolaylaştıran bir araç olarak görülürken, sadece üretim ve hizmet yapısına etki eden bir araç olamamakla birlikte yenilikçilik içinde bulunan diğer faktörlerle üretim, üretim süreçleri, yönetim, ürünler, pazarlama ve organizasyonda süreci, değişimi ve gelişmeyi etkileyebilmektedir (Kokshagina, Gillier, Copez, Masson ve Weil, 2017: 159; Lager, 2016: 460-461; Mostaghel, 2016: 4898-4899).

#### **2.2.5. Yenilikçilik ve Ar-Ge**

Genel olarak, Ar-Ge'ye yapılan yatırım, yüksek teknolojinin, teknolojik potansiyelin ve bundan meydana gelen yenilikçiliğin ve ekonomik büyümenin güvence altına alınmasında kilit stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Yenilikçiliğin büyüme üzerindeki etkisini ölçmeye çalışırken, genellikle Ar-Ge harcaması, Ar-Ge departmanlarındaki istihdam ve patent verileri kullanılmaktadır (Akcali ve Sismanoglu, 2015: 770; Bayarçelik ve Taşel, 2012: 746; Garcia ve Roblin, 2008: 105; Sandu ve Ciocanel, 2014: 82; Savrul ve İncekara, 2015: 389; Tuna, Kayacan ve Bektaş, 2015: 503). İşletmeler, yenilikçi fikirlerin Ar-Ge departmanından diğer iş birimine sorunsuz geçişini sağlamak için yöneticilere daha iyi uyum yeteneği ve özerklik yeteneği sağlamalıdır (Kanter, North, Richardson, Ingols ve Zolner, 1991: 148). Yüksek teknolojik olanaklara sahip ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin Ar-Ge'ye daha fazla yatırım yapmaları bu işletmelerin bu teknolojik olanakları daha yerinde kullanarak yenilikçi uygulamalarına katkı sağlayacaktır (Jurado, Gracia, Lucio ve Henriquez, 2008: 618).

Firmaların Ar-Ge uygulamaları ya da Ar-Ge işbirlikleri, ürünlerinde yenilikler yapmalarına yardımcı olabilmekle birlikte bu yenilikçilik en çok ürün yenilikçiliğinin geliştirilmesine etki edebilmektedir (Un, Cazorra ve Asakawa, 2010: 676-677). Ar-Ge, işletmelerde yeni ürün, yönetim, pazarlama ve üretim işlemlerinin geliştirilmesi ve

iyileştirilmesi amacıyla yapılan sistemli ve yaratıcı çalışmalar olarak genellikle bilimsel ya da teknolojik belirsizliğin olduğu durumlarla ilgili faaliyetlerdir (Ebrahim, Ahmed ve Taba, 2009: 298-299; Enkel, Gassmann ve Chesbrough, 2009: 311-312). Ar-Ge, yenilikçilik için gereken en önemli faaliyetlerden biri olmakla birlikte her Ar-Ge'nin sonucu, yenilikçiliğe dönüştürülemez. Ancak Ar-Ge sonucunda ortaya çıkan yeni fikirler, yenilikçi faaliyetleri gerçekleştirmede yol gösterebilmektedir (Acs ve Audretsch, 1988: 698; Eisenbeiss ve Boerner, 2010: 365; Gu, Wang ve Wang, 2013: 98).

### **2.3. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ KAVRAMI, TANIMI VE ÖNEMİ**

Değişimin hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüz şartlarında, işletmeler rekabet gücünü korumak, ürün ve / veya hizmetlerini oluşturmak, sunmak ve bu değişimi kendileri yönetmek için yenilikçi davranışa yönelmektedir (Ramamoorthy, Flood, Slattery ve Sardessai, 2005: 142). Bireylerin bilinçli olarak ürün, hizmet, işlem ve kurallar hakkında yeni fikirler oluşturarak, bu fikirleri bireysel ya da örgütsel anlamda uygulaması veya benimseyerek sahip çıkmasıdır (Arif, Zubair ve Manzoor, 2012: 65-66; West ve Wallace, 1991: 304-305). Yaratıcılık ile yenilikçi davranış arasında bir etkileşim olmasına rağmen birbirinden farklı olarak, yaratıcılığın temelinde yeni bir buluş bulunurken, yenilikçi davranışta yaratıcılıktan kaynaklanan buluşu uygulayıp rekabet avantajına dönüştürme çabası vardır (Kheng, June ve Mahmood, 2013: 48-49; West, 2002: 358). Yenilikçi davranış, çalışanların yeni fikirlerin, ürünlerin, işlerin ve yöntemlerin kendi çalışma şekline, çalışma birimine, örgütüne veya organizasyonuna tanıtması, uygulaması aynı zamanda benimsemesi olarak tanımlanmakta ve yeni teknolojileri araştırmak, hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni iş yöntemleri ve fikirleri uygulamak için kaynakları araştırarak korumak şeklinde de örneklendirilebilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010: 324; West ve Farr, 1989: 15-17; West ve Farr, 1990: 3-4). Yenilikçi davranış, çalışanlara özgü iş tanımlarında sınırlı kalmayıp, belirli bir departmanı ya da tüm örgütü içine alan bir yenilikçiliğin meydana getirilmesi ve gerçekleştirilmesini içermektedir (Yuan, 2005: 10). Yenilikçi davranış, problemin tanımlaması, yeni fikir oluşturulması, oluşturulan fikir için çözümler

belirlenmesi, yenilikçi fikre destek sağlama amacıyla yapılan arayış ve bu fikrin somut bir yapı haline getirilmesi ile son bulan çok aşamalı bir süreç (Kanter, 1988: 171; Scott ve Bruce, 1994: 581-583) olarak ifade edilmektedir. Janssen (2000: 289) ise yenilikçi davranışı, örgütteki bireylerin yeni fikirler oluşturarak, oluşturdukları bu fikirleri çevreye tanıtma ve örgüt içinde uygulamak için giriştikleri bilinçli çabalar olarak ifade etmektedir. Yenilikçi davranış, genel olarak bir çeşit fayda oluşturmayı yani çalışanların ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin oluşturulmasını kapsamaktadır (Amabile, 1988: 154-155; Dörner, 2012: 11).

Yenilikçi davranış, çalışanların yenilikçilik süreçlerine olan katkı ve destekleriyle (Kesken, Soyuer, Çapraz, İlic ve Ünnü vd., 2014: 31) işletmelerin başarısını ve rekabet gücünü artırmak için stratejik öneme sahiptir (Nusair, 2012: 186; Wu, Parker ve Jong, 2014: 1514). İşletmeler bir sorunla karşılaştığında, başarımın yetersizliğinde ya da yenilikçilik gereksinimi algılandığında yenilikçi davranışa yönelerek yenilikçi davranış uygulamalarına başlayabilmektedir (Jong ve Hartog, 2010: 24). Bu yenilikçi davranış uygulamalarının açık şekilde fayda sağlaması amaçlanmaktadır (Jong ve Hartog, 2007: 43). Çalışanlar tarafından, harcanan çaba ile işletmede kazanılan ödül arasındaki adaletli denge hissedildiğinde, çalışanlar daha fazla iş isteklerinin ve ağır iş yükünün altından kalkabilme adına daha üst seviyede yenilikçi davranış gerçekleştirebilmektedirler (Janssen, 2000: 295). İşletmeler faaliyetlerini sistemli bir şekilde geliştirmede ve iyileştirmede, stratejik ve dinamik bir rekabet avantajı sunan yenilikçi davranış uygulamalarını ve yeteneğini bünyelerinde bulundurarak en iyi şekilde yönetmelidir (Ortiz, Benito ve Galende, 2006: 1182).

## **2.4. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ SÜRECİ**

Yenilikçi davranışla birlikte yenilikçi davranış sürecinin doğru bir şekilde uygulanması büyük önem oluşturmaktadır (Galende ve Fuante, 2003: 716). Yenilikçi davranış süreci, fırsat keşfetme, fikir oluşturma, fikri destekleme, fikri uygulama olarak temelde dört süreçten meydana gelmektedir (Jong ve Hartog, 2010: 24-25; Radaelli, Lettieri, Mura ve Spiller, 2014: 401; Ramamoorthy vd., 2005: 143; Scoot ve Bruce, 1994: 582; Ungureanu vd., 2016: 497). Bununla birlikte yenilikçi davranış süreci daha

da detaylandırılarak, oluşturulan fikrin geliştirilmesi, geliştirilen fikrin seçimi ve tercihi, pazar stratejileri, pazara girme (Lacker, 2016: 43), yeni teknoloji temini, üretim, ürün modeli oluşturma (Rothwell, 1994: 10), gibi alt süreçleri de bulundurabilmektedir.

Yenilikçi davranış uygulamaları için yenilikçiliğe gereksinim duyulması ve ardından yenilikçi davranış sürecinin başlaması gerekmektedir. Fırsat keşfetme yenilikçi davranış sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Fırsat keşfetme, ürün ve hizmet süreçlerinde bir problemi ya da fırsatı tespit etme olarak tanımlanmaktadır (Jong ve Hartog, 2010: 24). Fırsat keşfetme süreci, fikrin ya da problemin belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları için fırsatlar keşfetme ve bu fırsatlar arasında uygun tercihi yapma (Lacker, 2016: 44) olarak da ifade edilmektedir. Yenilikçi davranış sürecinin bu aşaması sürecin devamını belirler nitelikte olması sebebiyle büyük bir dikkatle uygulanması gerekmektedir (Oke, Munshi ve Walumbwa, 2009: 67).

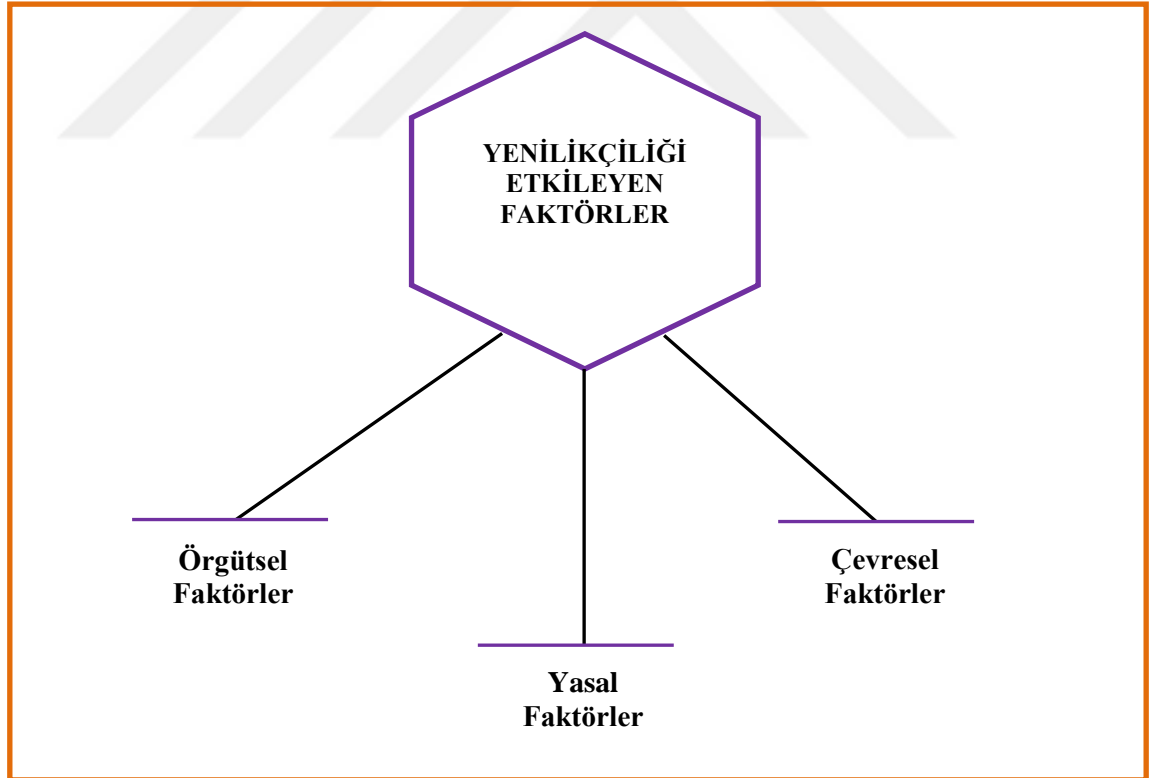
Yenilikçi davranış sürecinin ikinci aşaması olan fikir oluşturma, mevcut, ürün, hizmet ya da süreçleri geliştirme amacıyla yeni yöntemlere başvurma ya da alternatiflerin düşünüldüğü, (Jong ve Hartog, 2010: 24-25), fikrin geliştirildiği, kaynak gereksinimlerinin tespit edildiği ve fikrin olumlu olumsuz yönlerinin, olası sorunlara karşı çözümlerin belirlendiği aşamadır (Agarwal, Datta, Beard ve Bhargava, 2012: 213; Aslam, 2012: 18; Binnewies ve Gromer, 2012: 103; Mei, Arcodia ve Ruhanen, 2012: 96).

Fikri destekleme, yenilikçilikle başarı elde etmeye olan inanç, ısrarcı olma, doğru kişileri bu sürecin içine alma ve şevk duyma (Lee, Gemba ve Kodama, 2006: 292; Ramamoorthy vd., 2005: 144) olarak tanımlanmaktadır.

Fikri uygulama süreci yenilikçi davranış sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu süreçte fikir sonucu ürün ya da hizmetin, ne zaman, nerede ve hangi müşterilere sunulacağı büyük önem oluşturmaktadır (Aksay, 2011: 30). Fikir uygulama süreci, sonuca odaklanmayı, fikrin hayata geçirilmesini, fikrin ticarileştirilmesini ve fikrin uygulanması sonucu değerlendirilmesini kapsamaktadır (Broekaert, Andries ve Debackere, 2016: 772-773; Bysted, 2013: 272; Shih ve Susanto, 2011: 113).

## 2.5. YENİLİKÇİ DAVRANIŞI ETKİLEYEN UNSURLAR

Yenilikçilik, ürün/hizmet, süreç, pazarlama, örgütsel yönetim gibi temel alanlarda işletme için yeni ve kendine has ya da mevcut durumdan daha faydalı olabilecek iyileştirmeleri gerektirmektedir (Demir ve Demir, 2015: 12). Romero ve Roman (2012: 179) işletmelerde yenilikçilik faaliyetlerini etkileyen temel unsurları örgüt özellikleri, dış çevrenin özellikleri ve yasal kısıtlar olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Oslo kılavuzunda ise yenilikçiliği etkileyen faktörler, yüksek maliyetler ya da talep yetersizliği gibi ekonomik faktörler, vasıflı iş gören ya da bilgi yetersizliği gibi girişimsel faktörler ve mevzuatlar, düzenlemeler ya da vergi kuralları gibi yasal faktörler olarak ifade edilmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2006: 23). Oslo kılavuzunda yer alan bu faktörler yenilikçilik yapma niyetinden yani yenilikçi davranıştan sonra karşılaşılabilecek dış faktörler olarak da ifade edilebilmektedir (Bozkurt, 2015: 99).



**Şekil 2.1** Yenilikçiliği Etkileyen Faktörler

**Kaynak:** Demir ve Demir, 2015: 13.

Şekil 2.1’de işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini etkileyen faktörlerin üç temel başlıkta toplandığı görülmektedir. Koberg, Detienne ve Heppard (2003: 22) yenilikçiliği



açıklamada en güçlü ve en önemli faktörlerin örgütsel, yasal ve çevresel faktörler olduğunu ifade etmektedir. Yenilikçiliği etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Yenilikçi davranışı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla ilgili alanyazında gerçekleştirilen incelemeler sonucunda, yenilikçi davranışı etkileyen faktörlerin ise genel olarak beş başlık altında toplandığı görülmüştür. Bunlar: Bireysel, örgütsel, yasal, mesleki ve çevresel faktörlerdir. Bu faktörlerin dışında farklı faktörlere de rastlanabilmektedir, ancak temel olarak bu beş faktör ele alınmaktadır.

### **2.5.1. Bireysel Faktörler**

Örgüt içinde bireyin fikir geliştirme aşamasındaki düşünsel tutumu, problemler karşısında çözüm üretme yeteneği, eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, uzmanlık alanı, deneyimleri, bilgi düzeyleri, mesleki bilgileri, yetenekleri, iş tecrübeleri ve meslekte çalışma süreleri gibi bireyin direkt olarak kendisiyle ilgili durumlar ve özelliklerinin yenilikçi davranışlarına olan etkisi bireysel faktör olarak adlandırılabilir (Criscuolo, 2014: 1291; Fan, 2016: 57; Globe, Levy ve Schwartz, 1973: 8-9; Jong ve Hartog, 2008: 21; Scott ve Bruce, 1994: 600-601; Oldham ve Cummings, 1996: 626).

Yenilikçi davranışa yönelen bireyler genellikle yenilikçiliklere karşı olumlu tavır sergilemekle birlikte, yenilikçilikle ilgili denemeler yapmaktadırlar (Dhar, 2016: 145-146; Xiaojun ve Peng, 2010: 1-2). Yenilikçi bireylerin aynı zamanda özgüven sahibi, azimli, yenilikleri deneyimlemeye açık bireyler olduğu ifade edilmektedir (Aryee, 2012: 20-22; Janssen, 2004: 211; Jong ve Hartog, 2008: 21; Oldham ve Cummings, 1996: 619-620; Shanker, Bhanugopan ve Heijden, 2017: 68-69; Yidong ve Xinxin, 2013: 451-452;).

### **2.5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel yenilikçilik, işletme için yeni fikirlerin uygulanması ve ürün, hizmet, yönetim, süreç ve pazarlama sistemlerinde yapılan yenilikçi uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Kılıç, 2013: 91). İşletmeler sadece ürün ve hizmetlerini geliştirerek

değil aynı zamanda rekabet avantajı elde ederek, çalışma ve yöntemleri geliştirerek de örgütsel anlamda yenilikçilik yapabilmektedirler (Satı, 2013: 82). Örgütsel faktörler değişen çevre şartlarına uyum sağlamak için yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunumunu ve işlerin yeniden yapılandırılması gibi örgütsel yapıdaki temel değişiklikleri kapsamaktadır (Onağ, 2014: 89).

İşletmeler yenilikçilik uygulamalarında finansal kaynaklara olan gereksinimin ortaya çıkardığı belirli bir maliyeti karşılayabilecek ölçüde finansmana gereksinim duymakta ve bireyler arası örgütsel iletişimi, çeşitli araştırmaları, örgüt kültürünü, örgüt yapısını, örgütsel uygulamaları ve örgütsel yetenekleri, yenilikçi davranışlarını etkileyebilmektedir (Acosta, Acosta ve Espinoza, 2016: 302-303; Brunswicker ve Vanhaverbeke, 2015: 1259; Fu, Flood, Bosak, Morris ve O'Regan, 2015: 222; Hurley ve Hult, 1998: 52). Bunula birlikte yenilikçi davranışı etkileyen örgütsel faktörler, işletmeye özgü özellikler bulundurması ve örgütün kontrolünde olması sebebiyle farklılıklar gösterebilmektedir. İşletme durumu, yönetim şekli, insan kaynakları, finansal kaynaklar, finansal kaynakların kullanım imkanı, yenilikçi davranış stratejileri, yönetim desteği, örgüt kültürü, çalışma ortamı, diğer çalışanların desteği, risk alma olanağı, ödüllendirmeler, teşvikler, kendini güvende hissetme, örgütün belirli bir vizyon ve misyona sahip olması ve örgütsel yapı gibi içsel faktörler olarak da değerlendirilebilen her bir değişken, yenilikçi davranışı etkileyen olumlu örgütsel faktörler olarak ifade edilirken, örgüt içi katı kurallar, karar alma sürecindeki etkisizlik, örgüt ortamındaki çatışma ve sürtüşmeler ve bütçe eksikliği ise yenilikçi davranışı olumsuz yönde etkileyen örgütsel faktörler olarak ifade edilmektedir (Alexe ve Alexe, 2016: 1000; Amabile, 1988: 151-153; Azar ve Ciabuschi, 2017: 326; Damanpour, 1996: 710; Frambach ve Schillewaert, 2002: 164; Janssen, 2000: 297-298; Janssen, 2004: 203; Jong ve Hartog, 2007: 54; Kang, 2016: 636-637; Lacker vd., 2016: 42; Naktiyok, 2007: 226; Pieterse, Knippenberg, Schippers ve Stam, 2010: 619; West, 2002: 376-377; Scott ve Bruce, 1994: 601; West ve Sacramento, 2006: 39).

### 2.5.3. Yasal Faktörler

İşletmelerin uluslararası ya da bir ülkedeki politik ve yasal durumları (OECD, 2006: 24), mesleki örgüt ve dernek gibi kurum ya da kuruluşların, kural, şart ve düzenlemeleri, sektörel bakımdan koruma, gelişme ve teşvike yönelik yaptırımlar, işletmenin tek kişi işletmesi, anonim vb. gibi yasal statüsü, ulusal ya da uluslararası ortaklı bir işletme oluşu, merkez ve şubelerinin farklı ülkelerde bulunması ve müşterilerinin farklı kültürel özelliklere sahip olması gibi pek çok faktör yasal düzenlemeler içinde değerlendirilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 16). Bu faktörlerle birlikte zaman sınırı, devlet düzenlemeleri (Bozkurt, 2015: 101), sektörün gidişatı, devletin teknoloji alanında desteği, uluslararası anlaşmalar (Hadjimanolis, 1999: 562), bir ülkedeki yasal ve idari ortamdan kaynaklanan olumlu ya da olumsuz durumlar (Elçi, 2006: 123), devlet uygulamaları, tedarikçiler, müşteriler (Afuah, 2003: 69) ve yatırım teşvik alanları ve araçları yasal faktörler arasında yer almaktadır (Foxon ve Pearson, 2008: 151).

Bu ve benzeri yasal faktörler yenilikçi uygulamaların sınırlarını belirleyebilmekte ve işletmelerin yenilikçi stratejilerinin uygulanabilmesi yasal düzenlemelere uygun bir yenilikçilik çalışmasıyla mümkün olabilmektedir.

### 2.5.4. Çevresel Faktörler

Çevre, bir alanda faaliyet gösteren işletmelerin özelliklerini, organizasyonunu ve yönetimini etkilemektedir (Romero ve Roman, 2012: 179). Tedarik engelleri, talep engelleri, teknolojik bilgi, teknolojik gelişmeler, hammadde, finans elde etmede zorluklar, müşteri gereksinimleri, yerli ya da yabancı pazar kısıtları gibi unsurlar yenilikçiliği etkileyen çevresel faktörleri oluşturmaktadır (Hadjimanolis, 1999: 562). Çevresel faktörler işletmenin kontrolü dışında gerçekleşen ve gelişen durumlar olduğu için dışsal faktörler olarak da adlandırılabilir. Bozkurt (2015: 100) çevresel faktörleri, teknolojik bilgide, talep eksikliğinde, finansal kaynakların ve ham maddelerin sağlanmasında işletmelerin karşılaştıkları zorluklar ve sektörün yapısı, olarak belirtmektedir. İşletmelerin birçoğu çevrelerinde karşılaştıkları ve çaba gerektiren şartlara genellikle yenilikçi tavır almayı benimseyerek karşı koymaya

çalışırlar (Timuroğlu, 2015: 44). Açık sistem örgütler, çevreleriyle bir denge durumu ararlar; bu sebeple, stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini, dış ortamdaki değişikliklerle koordineli olarak değiştirmektedirler (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 11). Çevresel faktörler sadece bir işletme ile sınırlı kalmayarak, işletmenin içinde yer aldığı sektörü, bölgeyi, ülkeyi hatta dünyayı etkileyerek çok sayıda kurum ve kuruluşu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Baranenko, Dudin, Ljasnikov ve Busygin, 2014: 192; Chan, Yee, Dai ve Kim, 2016: 286-287; Gruber ve Öğüt, 2014: 724-725; Sarooghi, 2015: 727).

Uzkurt (2008: 120-130) örgütsel faktörleri dört başlığa ayırarak, örgütsel yapı, örgütsel kültür, çevre ve işletmenin izlediği strateji olarak ifade etmekte ve örgütsel yapıyı; yenilikçi uygulamaların örgüt içinde benimsenebilme düzeyi için örgüt yapısının esnek ve yenilikçi özelliğe sahip olması, örgütsel kültürü; yenilikçi uygulamalarda meydana gelebilecek hataların affedilmesi, güçlü bir yönetim desteği ve başarıların ödüllendirilmesi, çevresel faktörleri; pazar, teknoloji, rekabet, sektör ve ekonomi ile ilgili faktörlerin işletmenin yenilikçi yapısını ve yenilikçi stratejisine olan etkisi, işletmenin izleyeceği yenilikçilik stratejilerini ise işletmenin lider, savunmacı, taklitçi ve geleneksel stratejilerden hangilerini benimsediği olarak belirtmektedir.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## KONAKLAMA İŞLETMLERİNDE MUTFAK ŞEFLERİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN ANALİZİ

### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde konaklama işletmeleri için kalite tek başına rekabet avantajı oluşturamamaktadır. Konaklama işletmelerinin uzun süre varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında kendilerine avantaj sağlayabilmeleri için günümüzde yaşanan küreselleşme sürecinde dışsal ve içsel etkilere karşı direnç ya da uyum göstermeleri beklenmektedir. Konaklama işletmeleri dünyada gerçekleşen yenilikçi uygulamaları, teknolojik gelişmeleri, müşterilerin farklı beklenti ve taleplerini dikkate alarak bu sürece kendi bünyelerinde yapacakları yenilikçi uygulamalarla karşılık verebilmektedir.

Konaklama işletmelerinde işletmenin en hayati departmanı olan mutfak, yenilikçi ve farklı uygulamalara açık olmaktadır. İşletmenin bulunduğu konumun kültürüne yabancı olan ya da ilk kez o destinasyonu deneyimleyen konuklar için mutfak o destinasyonun hem yemek kültürünü hem de coğrafi ya da iklimsel özelliklerini tanıtan bir konumda bulunmaktadır. Aynı zamanda yenilikçi uygulamalara açık bir mutfak departmanı konaklama işletmesine kalite, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti gibi birçok konuda fayda sağlayabilmektedir. Mutfak departmanı konaklama işletmesi açısından bu öneme ve faydaya sahip olmakla birlikte bu departman çalışanlarının özellikle mutfak departmanında karar verici kademedeki görev alan aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şeflerinin yenilikçi uygulamaları ve yenilikçi davranışlarının önemi büyüktür. Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemektir.

Türkçe alanyazında konaklama işletmelerinde çalışanlar ile ilgili yenilikçi davranış konusuyla çalışmaya (Çelik, 2012; Yeşiltaş, Kanten, Çeken ve Zorlu, 2013) rastlanmış olup mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler ile ilgili

herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak son zamanlarda konaklama işletmeleri çalışanları ve mutfak departmanı çalışanları üzerine, yenilikçilik konusu ve yenilikçilik konusu ile ilişkili olan yaratıcılık konusu üzerine yapılan çalışmalara rastlanmıştır (Çetin, 2017; Çidem, 2016; Kızılırmak ve Albayrak, 2013; Özdemir, Yılmaz ve Çalışkan, 2017; Tekin ve Durna, 2012; Yıldız, 2015). Yabancı alan yazında ise mutfak çalışanlarının yenilikçi uygulamaları ya da konaklama işletmelerinde çalışanların yenilikçi davranışlarını konu alan çalışmalar bulunabilmektedir (Aldebert, Dang ve Longhi, 2011; Chang, Gong ve Shum, 2011; Garrigos, Barreto, Segovia, Monzo ve Oliver, 2013; Harrington ve Ottenbacher, 2013; Kim ve Lee, 2013; Ottenbacher ve Harrington, 2008; Sintes ve Mattsson, 2009). Bu araştırma yerli alan yazında konaklama işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri araştıran ilk araştırma olması sebebiyle büyük önem taşıyan özgün bir araştırmadır.

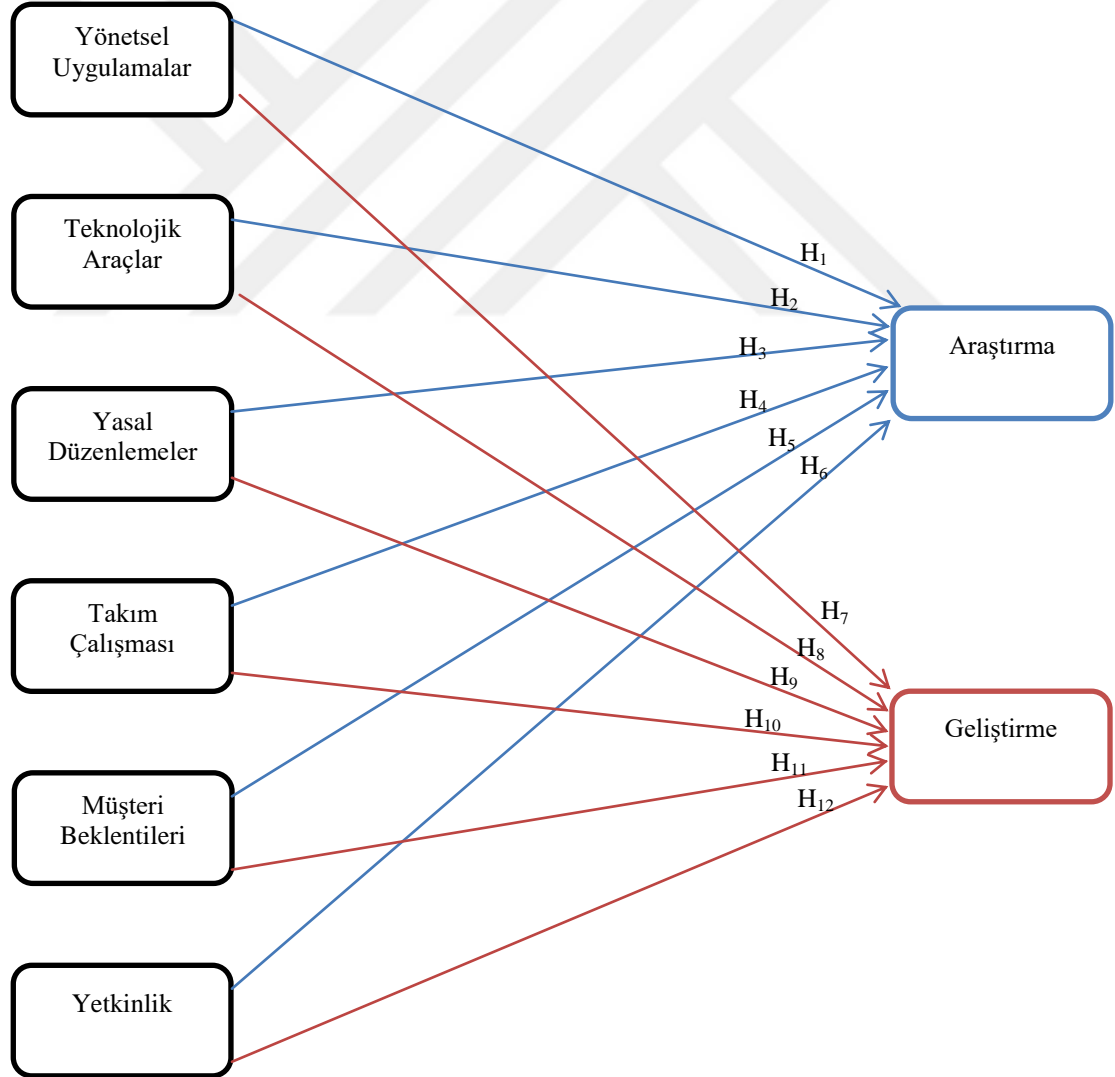
Araştırma sonucunda konaklama işletmeleri için büyük öneme sahip olan mutfak departmanında çalışan şeflerin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler belirlenip bu faktörler üzerinden konaklama işletmelerinin mutfak departmanında yenilikçi davranışlara ilişkin önemli veriler elde edilerek ilgili alan yazına ve konaklama işletmelerinin mutfak departmanının yenilikçi davranışlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **3.2. ARAŞTIRMANIN TEMEL MODELİ VE HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın temel modeli mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler üzerine kurgulanmıştır. Yenilikçi davranışı etkileyen altı adet bağımsız faktör bulunmaktadır. Yenilikçi davranış değişkenine ilişkin iki adet bağımlı faktör bulunmaktadır. Bağımsız faktörlerin bağımlı faktörler üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını anlamak amacıyla hipotezler oluşturulmuştur. Hipotezlerin tamamına ilişkin ifadeler Tablo 3.1’de yer almaktadır. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model ise Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 1 Araştırma Modeline İlişkin Hipotezler**

Hipotezler	Kurgular
H <sub>1</sub>	Yönetsel uygulamalar, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>2</sub>	Teknolojik araçlar, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>3</sub>	Yasal düzenlemeler, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>4</sub>	Takım çalışması, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>5</sub>	Müşteri beklentileri, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>6</sub>	Yetkinlik, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>7</sub>	Yönetsel uygulamalar, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>8</sub>	Teknolojik araçlar, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>9</sub>	Yasal düzenlemeler, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>10</sub>	Takım çalışması, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>11</sub>	Müşteri beklentileri, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.
H <sub>12</sub>	Yetkinlik, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.



**Şekil 3.1 Araştırma Modeli**

### 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için araştırmada büyük konaklama işletmelerinde daha fazla çalışanın bulunduğu mutfaklar tercih edilmiştir. Bu bağlamda beş yıldızlı konaklama işletmelerinde mutfak departmanında çalışan şeflerin hem sayısının hem de mesleki deneyimlerinin daha fazla olduğu varsayılarak araştırmanın evrenini Antalya ili Kemer, Aksu ve Serik bölgelerinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak departmanında çalışan şefler oluşturmaktadır. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan elde edilen veriler, Kemer bölgesinde 38, Aksu bölgesinde 21 ve Serik bölgesinde 51 adet Turizm İşletme Belgeli beş yıldızlı konaklama tesisi olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın evrenini oluşturan beş yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak departmanında çalışan şeflerin sayısının bulunduğu resmi bir kaynağa ulaşılamaması ve müşteri sayısının dönemsel olarak artış ve azalış durumuna göre çalışan sayısı değişiklik gösterebildiği için evreni açıklayabilecek kesin bir sayıya ulaşılamamıştır. Bu sebeple evrendeki sayıyı belirleyebilmek amacıyla araştırmanın gerçekleştirildiği 2017 yaz mevsiminde, beş yıldızlı konaklama tesisinde çalışan ve en az 10 yıl deneyimi olan beş aşçıbaşıyla yapılan görüşme sonucunda, beş yıldızlı bir konaklama tesisinin mutfak departmanında aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefi unvanlarında çalışan kişi sayısının ortalama 12 olduğu sonucuna varılmıştır. Evreni oluşturan konaklama işletmelerinin toplam sayısı 110 ve her bir işletmede araştırma amacına uygun 12 mutfak çalışanı olduğu varsayıldığında bu çarpım (110x12) sonucunda araştırma evreni sayısının 1320 kişi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda araştırma evreninin sayısı 1320 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmanın evrenine ulaşılmasının maliyetli ve zaman alıcı olması sebebiyle (Karasar, 2016: 148) araştırma evrenin sayısı göz önünde bulundurularak örneklem belirlenmiştir. Christensen, Jonhson ve Turner çalışmalarında evren büyüklüğünün 1400 ve araştırmanın % 95 güven aralığında ve %5 örnekleme hatası durumunda önerilen örneklemin 302 adet olması gerektiğini bununla birlikte daha fazla sayıdaki örneklemin evrende mevcut ilişki ya da etkiyi gözden kaçırma olasılığını azaltacağını belirtmiştir (2015: 174-175). Aynı zamanda faktör analizi yapılırken örneklem sayısı ölçme aracındaki ifade sayısının en az beş katı olmalıdır (Kozak, 2017: 150).



Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde ifade edilmiştir:

- Araştırma beş yıldızlı konaklama tesislerinin mutfak departmanında çalışan şefleri kapsamaktadır. Diğer konaklama işletmelerinin mutfak departmanı çalışanları, konaklama işletmesi bünyesinde faaliyet göstermeyen restoranlar ve diğer yiyecek-içecek işletmeleri araştırmanın dışında tutulmuştur.
- Araştırma alanı, araştırmacının daha önce çalışmış olduğu konaklama tesislerinin bulunduğu üç bölge ile sınırlı tutulmuştur. Bu bölgeler Antalya ili Kemer, Aksu ve Serik bölgeleridir. Araştırmacının bu bölgeleri tercih etmesindeki sebep, araştırmacının daha önce bu bölgelerdeki konaklama tesislerinin mutfak departmanlarında çalışmış olması, bölgeyi ve bölgede bulunan konaklama tesislerini tanınması ve bu konaklama tesislerine kolaylıkla ulaşılabilme olanağının bulunmasıdır. Bununla birlikte zaman ve bütçe sınırlılıkları sebebiyle diğer bölgeler araştırma kapsamına alınmamıştır.
- Araştırma verileri 2017 yılı yaz mevsiminde toplanmıştır. Konaklama işletmelerinde istihdam edilen çalışanların, mevsim ve müşteri sayısı gibi durumlardan etkilenecek değişiklik gösterebildiği göz önüne alındığında araştırma bulguları sadece ilgili dönem hakkında fikir verebilmektedir.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırma yöntemi başlığı altında, araştırmanın ölçekleri, veri toplama, veri analizine ilişkin bilgiler ve katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

#### **3.4.1. Araştırmanın Ölçekleri**

Araştırmanın amacına uygun olabilecek şekilde verileri toplayabilmek için, nicel araştırma yöntemlerinde sıklıkla tercih edilen anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan şeflerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla açık uçlu sorular yer almaktadır. Yine aynı bölümde katılımcıların kendi mesleki alanlarında yenilikçi uygulamalarına yönelik sorular yer

almaktadır. İkinci bölüm ise yenilikçi davranış faktörlerini belirlemek amacıyla 5'li Likert derecelendirmesiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) oluşturulan ifadelerden meydana gelmektedir.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde yenilikçi davranış ile ilgili soru ve cevaplayıcı ifadeler, Aiken, Bacharach ve French, (1980), Daft (1978), Demir ve Demir (2015), Janssen (2000), Jong ve Hartog (2007), Jong ve Hartog (2010), Kanter (1988), Kleysen ve Street (2001), Scott ve Bruce (1994), Slatten ve Mehmetoglu (2011) ve Yuan (2005)'in çalışmalarından elde edilmiştir. İngilizce kaynaklardan elde edilen ifadeler, alanında uzman iki akademisyen tarafından önce İngilizce'den Türkçe'ye ardından farklı iki akademisyen tarafından Türkçe'den İngilizce'ye ve son olarak farklı iki akademisyen tarafından tekrar İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek hazırlanmıştır. Anket formunda yenilikçilik ve yenilikçi davranışı etkileyen faktörlere ilişkin 2 adet açık uçlu ve 68 adet Likert ölçekli ifade bulunmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde yenilikçi uygulamalara ilişkin 2 adet açık uçlu soru haricinde, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 14 adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

Kapsam geçerliğini ortaya çıkarabilmek amacıyla ölçme aracı, turizm alanında ve yenilikçilik ile yenilikçi davranış konularında çalışmaları bulunan dört akademisyen ve sektörde 10 yıldan fazla deneyimi olan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan beş aşçıbaşının görüşüne sunulmuştur. Uzman görüşleri neticesinde, “Bu sektörde toplam çalışma süresi”, “Bu işletmede toplam çalışma süresi”, “Bu bölümde/pozisyonda toplam çalışma süresi” sorularının daha anlaşılabilir olması için yıl ve ay olarak belirtilmesi daha uygun görülmüş ve ilgili sorular yıl-ay zaman dilimiyle tekrar düzenlenmiştir. Ayrıca “Bu bölümde / pozisyonda toplam çalışma süresi” ifadesine “Şu anki pozisyonunuz/unvanınız nedir?” sorusu eklenmiştir. Aynı zamanda ifadelerin bir kısmının daha akıcı olabilmesi için bazı sözcükler değiştirilmiş ve eklenmiştir. Dört akademisyen tarafından soru formunun bilimsel kurallara uygunluğu da kontrol edilmiştir.

Ölçme aracındaki ifadelerin katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı, ölçme aracının doldurulması için gerekli sürenin belirlenmesi ve verilerin işlenmeye ve çözümlenmeye uygunluğunu sınamak için araştırmanın amacına uygun küçük birimler

üzerinde öndeneme uygulaması yapılmaktadır (Karasar, 2016: 199; Kozak, 2017: 67). Araştırmanın amacına uygun olarak 13 adet ölçme formu Ankara’da, 9 adet ölçme formu İstanbul’da ve 15 adet ölçme formu Antalya’da bulunan beş yıldızlı otellerin mutfaklarında çalışan şeflerle yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Toplamda 37 katılımcı ile öndeneme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar tarafından ölçme aracının yanıtlama süresinin 8–10 dakika arasında gerçekleştiği görülmüştür. Aynı zamanda bir ifadenin ölçme formundaki yeri yeniden düzenlenmiştir. Öndeneme uygulaması sonucunda ölçme aracının araştırmada istenilen verileri elde etmek için yeterli olduğu görülmüş ve araştırma örnekleme uygulanabilirliğine karar verilmiştir.

### **3.4.2. Veri Toplama**

Araştırmanın anket formunun uygulanması 2017 yılı Temmuz ve Ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Anket formunu katılımcılara uygulamak üzere Kemer bölgesinde 15, Aksu bölgesinde 10 ve Serik bölgesinde 17 adet beş yıldızlı konaklama tesisinden izin alınarak toplam 500 adet anket formu bu tesislere verilmiştir. Anket formu konaklama tesislerine verilmeden önce o konaklama tesisinde çalışan aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcıları ile görüşüldükten sonra araştırma amacına uygun o tesiste kaç kişinin çalıştığı öğrenilerek çalışan sayısına göre verilmiştir. Anket formlarının bir kısmı aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefleri ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilirken, vardiyalı çalışma şeklinden dolayı anket formlarının geri kalanının ise aşçıbaşı ya da aşçıbaşı yardımcısına teslim edilerek diğer şefler tarafından da doldurulması sağlanmıştır. Yaz mevsimi genellikle araştırma amacına uygun olarak anket formunun uygulandığı bölgelerde yer alan konaklama tesislerinin yoğun olduğu mevsim-dönem olabilmektedir. Anket formlarının dağıtıldığı Serik bölgesindeki 3, Aksu bölgesindeki 2 ve Kemer bölgesindeki 2 adet konaklama tesisinden anket formlarının geri dönüşü olmamıştır. Geri dönüş alınamamasıyla ilgili konaklama tesisleriyle tekrar iletişime geçildiğinde yoğun iş temposu sebebiyle çalışanların birçoğunun fazla mesai yaptığı ve anket formlarının doldurulamadığı yanıtı alınmıştır. Beş işletmeden ise şeflerden bazılarının rapor, izin ve fazla mesai gibi durumlar sebebiyle anket formlarını dolduramadığı için toplamda 21 adet anket formu boş şekilde geriye alınmıştır. Toplamda 35 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinden 413 adet

anket formu elde edilmiştir. Elde edilen anket formlarından 21 adet anket formu boş olduğu ve 35 adet anket formu ise eksik veya hatalı doldurulduğu için araştırmaya dahil edilmemiş ve araştırma örneklemini toplam 357 kişiden oluşmuştur. Anket formu sayısının 357 olması hem örneklemin %95 güven aralığında ulaşılması gereken sayı şartını hem de faktör analizi gerçekleştirmek için ifade sayısının en az beş katı (68x5) olma şartını sağlamaktadır. Araştırmanın analiz ve çözümlemesi 357 mutfak şefinden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

### **3.4.3. Veri Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde sosyal bilimlerde nicel araştırma yöntemleri için geliştirilmiş olan 22.0 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programından faydalanılmıştır. Öncelikle ölçme aracının geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla incelenmiştir. Mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarabilmek amacıyla oluşturulan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi ile elde edilen bulgular ve tablolar ilerleyen bölümlerde gösterilmektedir.

### **3.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin başlık altında, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, öğrenim durumu, çocuk sayısı, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, şu anki pozisyonunda (unvanda) çalışma süresi, aylık net maaşı, günlük çalışma saati, mesleği ile ilgili eğitim alma durumu ve çalıştığı işletmenin türü, faaliyet durumu ve işletme yöneticisi sorularına ilişkin bulgular yer almaktadır. Bununla birlikte katılımcıların yenilikçi fikir ya da uygulamalara ait açık uçlu sorulara ilişkin verdikleri yanıtlar bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin açık uçlu sorulara verilen yanıtlar araştırmacı tarafından verilerin işlenmesi amacıyla sınıflandırılmıştır.

**Tablo 3. 2 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Erkek	336	94,1
Kadın	21	5,9
Toplam	357	100
<b>Yaş</b>		
16-25	28	7,8
26-35	159	44,5
36-45	144	40,3
46 ve üzeri	26	7,3
Toplam	357	100
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	110	30,8
Evli	247	69,2
Toplam	357	100
<b>Öğrenim Durumu</b>		
İlköğretim	44	12,3
Lise	192	53,8
Ön lisans	74	20,7
Lisans	43	12,0
Lisansüstü	4	1,1
Toplam	357	100
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Çocuk yok	95	26,6
Bir çocuk	74	20,7
İki çocuk	133	37,3
Üç çocuk	52	14,6
Dört çocuk ve üzeri	3	0,8
Toplam	357	100

Tablo 3.2’de yer alan 357 katılımcının demografik özellikleri incelendiğinde; erkek katılımcıların %94,1 ile çok büyük orana sahip olduğu kadın katılımcıların ise %5,9 ile çok düşük orana sahip olduğu görülmüştür. Bu durum mutfakta yapılan işlerin ağır oluşu, çalışma saatlerinin değişkenlik göstermesi ve mevcut düzende üst kademe görevlerde erkek çalışanların çoğunlukta olmasının bir sonucu olarak gösterilebilir. Katılımcıların %44,5’i 26-35, %40,3’ü 36-45 yaş aralığında olup, %7,8’i 16-25 yaş aralığında %7,3’lük kısım ise 46 yaş ve üzerindedir. Bu durumda mutfak departmanında şeflerin büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş grubunda olduğu söylenebilir.

Medeni durum incelendiğinde katılımcıların %69,2’lik büyük bir kısmının evli %30,8’i bekar olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcıların çocuk sayılarına bakıldığında %26,6’sının çocuğu olmadığı geriye kalan %74,4’ünün çocuğunun olduğu tespit edilmiştir. Çocuğu olan katılımcıları %37,3’ünün iki çocuğu, %20,7’sinin bir çocuğu, %14,6’sının üç çocuğu, %0,8’lik çok az bir kısmının ise dört ve daha fazla çocuğu olduğu görülmüştür.

Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında %53,8'lik büyük bir kısmı lise, %20,7'si ön lisans, %12,3'ü ilköğretim, %12'lik kısmı lisans ve %1,1'lik çok küçük bir kısmının ise lisansüstü olduğu görülmüştür. Bu sonuca bakıldığında mutfak şeflerinin yükseköğretim kurumlarındaki öğrenimlerinin daha az olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. 3 Katılımcıların Demografik Özellikleri**

<b>Unvan – Pozisyon</b>	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Aşçıbaşı	35	9,8
Aşçıbaşı yardımcısı	84	23,5
Bölüm şefi	238	66,7
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Bu Bölümde - Pozisyonda Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	7	2
1-3 yıl	184	51,5
4-6 yıl	110	30,8
7-9 yıl	27	7,6
10 yıl ve üzeri	29	8,1
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Bu İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	50	14
1-3 yıl	182	51
4-6 yıl	94	26,3
7-9 yıl	20	5,6
10 yıl ve üzeri	11	3,1
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1-5 yıl	29	8,1
6-10 yıl	128	35,9
11-15 yıl	99	27,7
16 yıl ve üzeri	101	28,3
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Aylık Maaş</b>		
2000 TL'den az	1	0,3
2000-3000 TL	194	55,1
3001-4000 TL	73	20,7
4001-5000 TL	53	15,1
5000 TL'den fazla	31	8,8
<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>100</b>
<b>Günlük Çalışma Saati</b>		
7,5-8 saat	173	48,5
7,5-8 saatten fazla	184	51,5
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Meslekle İlgili Eğitim Durumu</b>		
Evet	285	79,8
Hayır	72	20,2
<b>Toplam</b>	<b>357</b>	<b>100</b>
<b>Meslekle İlgili Eğitim Alınan Kurumlar</b>		
MEB	159	55,8
Üniversite	33	11,6
Özel kurum	29	10,2
MEB, üniversite, özel kurumdan en az iki tanesi	64	22,5

Toplam	285	100
<b>İşletme Türü</b>		
Ulusal zincir	229	64,1
Yabancı zincir	50	14
Aile işletmesi	78	21,8
Toplam	357	100
<b>İşletme Faaliyet Durumu</b>		
Mevsimlik işletme	129	36,1
Tüm yıl faaliyette işletme	228	63,9
Toplam	357	100
<b>İşletme Yönetici Durumu</b>		
İşletme Sahibi	29	8,1
Profesyonel Yönetici	328	91,9
Toplam	357	100

Tablo 3.3'te katılımcıların unvanları diğer bir deyişle pozisyonlarına ilişkin veriler incelendiğinde %66,7'sini bölüm şefi, %23,5'ini aşçıbaşı yardımcısı ve %9,8'ini aşçıbaşı oluşturmaktadır. Bu durumda beş yıldızlı bir konaklama işletmesinin mutfak departmanında genellikle bir aşçıbaşının ve iki ya da üç aşçıbaşı yardımcısının çalıştığı söylenebilir.

Şeflerin mevcut pozisyonlarında çalışma süreleri incelendiğinde, %51,5'in 1-3 yıl arası, %30,8'inin 4-6 yıl arası, %8,1'inin, 10 yıl ve üzeri, %7,6'sının 7-9 yıl arası ve %2'sinin 1 yıldan az süredir mevcut pozisyonlarında çalıştıkları görülmüştür. Çalışanların çalışmakta oldukları işletmede toplam çalışma sürelerine bakıldığında, %51'i 1-3 yıl arası, %26,3'ü 4-6 yıl arası, %14'ü 1 yıldan az, %5,6'sı 7-9 yıl arası ve %3,1'i 10 yıl ve üzeri süredir aynı işletmede çalışmakta oldukları görülmüştür. Katılımcıların sektörde toplam çalışma süreleri incelendiğinde %35,9'unun 6-10 yıl arası, %28,3'ünün 16 yıl ve üzeri, %27,7'sinin 11-15 yıl arası ve %8,1'inin 1-5 yıl arası sektörde çalışma toplam süreleri olduğu anlaşılmaktadır.

Şeflerin aylık maaşları incelendiğinde, %55,1'inin 2000-3000 TL aralığı, %20,7'sinin 3001-4000 TL aralığı, %15,1'inin 4001-5000 TL aralığında, %8,8'inin 5000 TL'den fazla ve %0,3'ünün 2000 TL'den az maaş aldığı görülmektedir. Beş şef aylık maaş kısmını cevaplamak istememiştir ve bu sebeple yanıt vermek istemeyen beş şef aylık maaş ortalamasının dışında tutulmuştur.

Günlük çalışma saatleri incelendiğinde, katılımcıların %51,5'inin 7,5-8 saatten fazla, %48,5'inin ise 7,5-8 saat çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik

Bakanlığı'ndan elde edilen bilgi haftada altı gün çalışan işçinin günlük çalışma saatinin 7,5 saat olarak belirlendiği yönündedir. Genellikle beş yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak departmanında 8'er saatlik üç vardiya şeklinde çalışıldığı için şeflerin bir kısmı günlük çalışma saatini 8 saat bir kısmı ise yasal çalışma süresi olan 7.5 saat şeklinde belirtmiştir. Günlük çalışma saatlerinin analizine göre beş yıldızlı konaklama işletmelerinin mutfak departmanında çalışan şeflerin önemli bir kısmı günlük yasal çalışma saatinin üzerinde çalışarak fazla mesai yaptığı düşünülebilir. Bu doğrultuda araştırmanın yapıldığı yaz mevsiminin, araştırma bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinde genellikle yoğun dönem olmasından dolayı mutfak şeflerinin fazla mesai yaptığı söylenebilir.

Katılımcıların meslekleriyle ilgili eğitim durumlarına bakıldığında %79,8'lik büyük bir kısmın eğitim aldığı, %20,2'lik kısmın ise meslekleriyle ilgili eğitim almadığı görülmüştür. Ayrıca eğitim alan şeflerin hangi kurum ve kuruluşlardan eğitim aldığına bakıldığında, %55,8'inin Milli Eğitim Bakanlığı'na (MEB) bağlı Çıraklık Eğitim Merkezi, Meslek Lisesi ya da Halk Eğitim kurslarından eğitim aldığı, %22,5'inin MEB, üniversitede ya da özel kurumlardan en az ikisinden ya da hepsinden eğitim aldığı, %11,6'sının üniversitelerin turizm ya da mutfak alanında ön lisans, lisans ya da lisansüstü eğitim aldığı, %10,2'sinin ise özel kurumlardan eğitim aldığı görülmüştür. Meslekle ilgili eğitim alınan kurumların analizi, mesleki eğitim aldığını belirten 285 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinin türü incelendiğinde, %64,1'i ulusal zincir, %14'ü yabancı zincir ve %21,8'i aile işletmesi olduğu görülmektedir. Bu işletmelerin yöneticileri ile ilgili bilgilere bakıldığında, %91,9'luk büyük bir kısmının profesyonel yönetici ve %8,1'inin işletme sahibi olduğu görülmüştür. İşletmelerin faaliyet durumlarına bakıldığında %63,9'u gibi büyük bir oranı tüm yıl faaliyette olan işletmeler oluştururken, %36,1'ini mevsimlik işletmeler oluşturmaktadır.

Tablo 3.4'te katılımcıların yenilikçi fikir ya da uygulamalarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar araştırmacı tarafından sınıflandırılarak, Tablo 3.4'te belirtilmiştir. Tablo 3.4 incelendiğinde, katılımcıların %41,5'inin yenilikçi fikir ya da uygulamalarının olmadığı, %10,6'sının dekor ve sunumlar ile ilgili, %10,1'inin pastane ürünleri ile ilgili, %6,7'sinin dünya mutfakları ile



ilgili, %6,4'ünün soğuk başlangıçlar ya da salatalar ile ilgili, %5,9'unun ana yemekler ile ilgili, %5'inin sos çeşitleri ile ilgili, yöresel–yerel yemekler ya da ürünler ve moleküler mutfak ürünleri ile ilgili %4,2'sinin, %3,6'sının yeni ekipmanlar ile ilgili, %1,7'sinin füzyon mutfağı ürünleri ile ilgili yenilikçi fikir ya da uygulamalarının olduğu görülmüştür.

**Tablo 3. 4 Yenilikçi Fikir ya da Uygulamalara İlişkin Bulgular**

Yenilikçi Fikir Uygulama Türü	Frekans (N)	Yüzde (%)
Herhangi Bir Fikri Olmayan	148	41,5
Dekor / Sunum Ürünleri	38	10,6
Pastane Ürünleri	36	10,1
Dünya Mutfakları	24	6,7
Soğuk Başlangıç ya da Salatalar	23	6,4
Ana Yemekler	21	5,9
Sos Çeşitleri	18	5
Yöresel / Yerel Yemekler ya da Ürünler	15	4,2
Moleküler Mutfak Ürünleri	15	4,2
Yeni Ekipmanlar	13	3,6
Füzyon Mutfağı Ürünleri	6	1,7
Toplam	357	100

Katılımcıların yenilikçi fikir ya da uygulamalarını gerçekleştirmelerine ilişkin bulgular Tablo 3.5'te gösterilmiştir. Bu tablo yenilikçi fikir ya da uygulaması olduğunu belirten toplam 209 katılımcının ifadeleri ile elde edilmiştir. Yenilikçi fikir ya da uygulamasını gerçekleştiren katılımcılar %71,8'lik büyük bir kısmı oluşturmaktadır. Yenilikçi fikir ya da uygulamalarını gerçekleştiremeyen katılımcılar toplam %28,2'lik kısmı oluşturmaktadır. Katılımcıların yenilikçi fikir ya da uygulamalarını gerçekleştirememesi sebebini %6,7'si yönetimin izin vermemesi, %5,9'u ekipman ya da malzeme yetersizliği, %2'si çalışan sayısının yetersizliği, %1,4'ü zaman yetersizliği ve %0,6'sı beğenilmemesi olarak belirtmiştir.

**Tablo 3. 5 Yenilikçi Fikir ya da Uygulamaların Gerçekleştirilmesine İlişkin Bulgular**

Yenilikçi Fikir ya da Uygulamaların Gerçekleştirilmesi	Frekans (N)	Yüzde (%)
Gerçekleştirilen	150	71,8
Yönetimin İzin Vermemesi Sebebiyle Gerçekleştirilemeyen	24	6,7
Ekipman ya da Malzeme Yetersizliği Sebebiyle Gerçekleştirilemeyen	21	5,9
Çalışan Sayısının Yetersizliği Sebebiyle Gerçekleştirilemeyen	7	2
Zaman Yetersizliği Sebebiyle Gerçekleştirilemeyen	5	1,4
Beğenilmemesi Sebebiyle Gerçekleştirilemeyen	2	0,6
Toplam	209	100

### 3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu başlık altında beş yıldızlı konaklama işletmelerinin 357 mutfak şefinden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini ve geçerliğini test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca hipotezlere ilişkin bulgular açıklanmıştır.

#### 3.5.1. Ölçme Aracının Güvenirliği ve Geçerliğine İlişkin Bulgular

Ölçme aracının amaca uygun ölçmeler yapıp yapmadığını ortaya çıkarabilmek için güvenilirlik ve geçerlik analizlerinin gerçekleştirilmesi en önemli süreçlerden biridir. Güvenirlik, bir ölçme aracından ortaya çıkan puanların hatalardan özellikle de tesadüfi hatalardan arınlık derecesidir (Can, 2014: 365; Erkuş, Sünbül, Sünbül, Yormaz ve Aşiret, 2017: 15). Bu çalışmada ölçme aracının güvenilirliğini ortaya çıkarabilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Cronbach Alpha 0,60-0,80 arasında bir değer aldığımda güvenilirliğin iyi düzeyde, 0,80-1,00 arasında bir değer aldığımda ise güvenilirliğin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir (Kozak, 2017: 146). Bu çalışmada ölçme aracının bütününe ilişkin Cronbach Alpha katsayı değeri 0,936 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Geçerlik, bir ölçme aracının ölçmek istenilen özelliği başka özelliklerle karıştırmadan doğru ve tam bir şekilde ölçüp ölçmediğiyle ilgilidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2014: 116; DeVellis, 2017: 59). Ölçme aracının yapı geçerliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçme formunda bulunan 68 ifade ile örneklem sayısının yeterliliğini test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett' Test of Sphericity testinden faydalanılmıştır. Ölçme aracına ilişkin analiz sonuçları Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

KMO değeri, 0-1 arası bir değer almakta olup bu değer 0,50 üzerinde olması ölçme aracının ilişki sağlayabilecek örneklem yeterliği için uygunluğunu (Aksu, Eser ve Güzeller, 2017: 9; Can, 2014: 303), 0,80 üzerinde değer alması ise örneklem

yeterliğin mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Kozak, 2017: 150). Tablo 3.6'da KMO değerinin 0,847 bulunması, alt sınır kabul edilen 0,50 değerinden fazla ve mükemmel düzey kabul edilen 0,80 değerinin de üstünde olması örneklem sayısının yeterli ve mükemmel olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett Küresellik Testi incelendiğinde  $p=0,000$  anlamlılık seviyesinde olması ölçme aracının faktör analizi gerçekleştirmek için uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3. 6 KMO ve Barlett Küresellik Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin Örnek Uyum Ölçüsü		,847
	X <sup>2</sup>	12358,529
	Sd	2278
Barlett Küresellik Testi	P	,000
P<,001		

### 3.5.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizi, araştırmada boyutları ya da faktörleri ortaya çıkarmayı, bu boyutların ya da faktörlerin yorumlanabilir ya da yorumlanamaz olduğunu ve ölçekte yer alan maddelerin sayısının azaltılmasını amaçlamaktadır (Aksu vd., 2017: 4). AFA gerçekleştirilirken binişik ifadeler ve faktör yükü 0,50 altında kalan ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın amacına uygun olarak bağımsız faktörler ve bağımlı faktörlere ilişkin AFA Tablo 3.7 ve Tablo 3.8'de gösterilmektedir.

#### 3.5.1.1.1. Bağımsız Faktörlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın amacına uygun olarak bağımsız faktörlere ilişkin yapılan AFA sonucu toplam 37 ifadeden oluşan altı faktör elde edilmiştir. Bağımsız faktörlere ilişkin faktör analizi Tablo 3.7'de gösterilmektedir.

**Tablo 3. 7 Bağımsız Faktörlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

	1	2	3	4	5	6	
<b>1 - Yönetimsel Uygulamalar</b>	10- Üst yönetim çalışanlara yenilikçi fikirler için fırsat sunar	,769					
	12- Yönetim yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeyi önemser	,723					
	6- Çalışanların yeni fikirleri uygulaması için bütçe ayrılır	,717					
	11- İşletmenin vizyon ve misyonu yenilik odaklıdır	,690					
	7- Çalışanların yenilikçi uygulamalarında makul hatalar hoş karşılanır	,649					
	13- Yenilikçi fikir ve uygulamalar için çalışma ortamı uygundur	,632					
	14- Bölümler arasında yenilikçilik konusunda rekabet ortamı yaratılmıştır	,601					
	29- Çalışanlara yenilikçi fikirlerin uygulanması için yeterli zaman verilir	,595					
	4- Çalışanlara yeni fikirleri uygulama olanağı yaratılır	,587					
	9- Çalışanlar rutin olmayan, iddialı işlerde çalışma ortamına sahiptir	,578					
	2- Yenilik yaratmak için çalışanların risk üstlenmesi desteklenir	,560					
	15- Fiziksel olarak çalışma koşulları yenilikçiliğe uygundur.	,555					
	<b>2 – Teknolojik Araçlar</b>	50- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha kaliteli olmasına katkı sağlar		,778			
		51- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde maliyet kontrolü sağlar		,715			
		46- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha fazla olmasına katkı sağlar		,690			
48- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde kayıpların önlenmesinde katkı sağlar			,642				
44- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hızlı üretilmesine katkı sağlar			,638				
49- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin kolay denetlemesine katkı sağlar			,620				
47- En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hijyenik olmasına katkı sağlar			,566				
<b>3 - Yasal Düzenlemeler</b>		35- Diğer yasal düzenlemeler yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,812			
	34- Gıda güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,810				
	33- İş kanunu yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,796				
	32- Otel içi kurallar yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,748				
	36- İş sözleşmem yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,705				
	31- İş güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir		,704				
<b>4 – Takım Çalışması</b>	17- Çalışanlar birbirini tamamlayacak işler yapmaktadır			,788			
	16- Bölümün amaçları belirgindir ve çalışanlarca bilinmektedir.			,716			
	21- İşyerinde takım çalışması önemlidir			,596			
	18- Çalışanlar yeni fikirler üretebilecek uzmanlık alanına sahiptir			,593			

	19- Örgüt içinde karar alma süreci hızlıdır	,585					
<b>5 - Müşteri Beklentileri</b>	40- Müşteri istek ve beklentileri sürekli değişkenlik gösterir	,689					
	39- Müşteriler her zaman yeni ürün ve hizmet sunulmasını bekler	,672					
	41- Sürekli gelen müşteriler nedeniyle yeni ürün ve hizmetler geliştirilir	,664					
	42- Müşteriler standart ürün ve hizmetlere önem verir	,660					
<b>6 - Yetkinlik</b>	54- Mutfak çalışanları kalite yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibidir.	,800					
	55- Mutfak çalışanlarına kişisel gelişim için eğitim desteği sağlanır	,751					
	53- Mutfak çalışanları yaptıkları işe göre uzmanlık alanına ayrılır	,642					
<b>Faktörler</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Ortalama</b>		4,05	4,34	3,86	4,25	4,32	4,20
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>		14,40	9,99	9,99	7,58	6,70	5,27
<b>Özdeğer</b>		5,33	3,70	3,69	2,80	2,48	1,95
<b>Standart Sapma</b>		6,40	3,35	3,44	2,60	2,06	1,70
<b>Güvenirlilik (Cronbach Alpha)</b>		,88	,84	,87	,77	,74	,68
<b>F Değeri</b>		5,50	2,23	6,64	18,39	6,48	7,33
<b>P Değeri</b>		,000	,038	,000	,000	,000	,001

Tablo 3.7’de yer alan bağımsız faktörlere ilişkin AFA incelendiğinde özdeğeri 1’in üzerinde olan altı faktör oluştuğu görülmektedir. Faktörlere ilişkin isimlendirme o faktörü oluşturan ifadelerden ve alanyazın taramasından yola çıkılarak araştırmacı tarafından yapılmıştır. Faktörlerin her biri tablonun daha anlaşılır olması amacıyla numaralandırılmıştır. Yönetmel uygulamalar, teknolojik araçlar, yasal düzenlemeler, takım çalışması, müşteri beklentileri ve yetkinlik olarak isimlendirilen boyutlara sırasıyla; 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 olmak üzere numaralandırma yapılmıştır. Bağımsız faktörlerin geneli 37 ifadeden oluşmaktadır. Bağımsız faktörlerin oluşturduğu faktörlerin toplam varyans açıklama oranı %53,93’tür. Bu doğrultuda toplam varyansın %14,40’ını açıklayan ve 12 ifadeden oluşan birinci faktör “yönetmel uygulamalar” olarak isimlendirilmiştir. Yönetmel uygulamalar faktörü, çalışanlara yenilikçi fikir ve uygulamalarda işletme yönetimi tarafından sağlanan desteğe ve olanaklara ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Yönetmel uygulamalar faktörü 0,769 - 0,550 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 4,05 ortalamaya, 5,33 özdeğere, 6,40 standart sapmaya, 0,88 Cronbach Alpha değerine, 5,50 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %9,99’unu açıklayan ve yedi ifadeden oluşan ikinci faktör “teknolojik araçlar” olarak isimlendirilmiştir. Teknolojik araçlar faktörü, çalışanların

yeni ürün ve hizmet üretiminde son teknoloji araçların kullanımıyla ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Teknolojik araçlar faktörü, 0,778 - 0,566 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 4,34 ortalamaya, 3,70 özdeğere, 3,35 standart sapmaya, 0,84 Cronbach Alpha değerine, 2,23 F değerine sahip olup,  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %9,99'unu açıklayan ve altı ifadeden oluşan üçüncü faktör "yasal düzenlemeler" olarak isimlendirilmiştir. Yasal düzenlemeler faktörü, çalışanların yenilikçi fikir ve uygulamalar ile kanun, yönetmelik ve kurallar ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Yasal düzenlemeler faktörü, 0,812 – 0,704 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 3,86 ortalamaya, 3,69 özdeğere, 3,44 standart sapmaya, 0,87 Cronbach Alpha değerine, 6,64 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %7,58'ini açıklayan ve beş ifadeden oluşan dördüncü faktör "takım çalışması" olarak isimlendirilmiştir. Takım çalışması faktörü, çalışanların çalıştıkları bölümde diğer çalışanlarla olan etkileşimleri ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Takım çalışması faktörü, 0,788 – 0,585 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 4,25 ortalamaya, 2,80 özdeğere, 2,60 standart sapmaya, 0,77 Cronbach Alpha değerine, 18,40 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %6,70'ini açıklayan ve dört ifadeden oluşan beşinci faktör "müşteri beklentileri" olarak isimlendirilmiştir. Müşteri beklentileri faktörü, müşteriler, müşteri beklentileri ve müşterilere, ürün, hizmet satışına ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Müşteri beklentileri faktörü 0,688 – 0,660 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 4,32 ortalamaya, 2,48 özdeğere, 2,06 standart sapmaya, 0,74 Cronbach Alpha değerine, 6,48 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %5,27'sini açıklayan ve altı ifadeden oluşan altıncı faktör "yetkinlik" olarak isimlendirilmiştir. Yetkinlik faktörünü, işletme bünyesinde mutfak çalışanlarının durumu, mutfak çalışanlarının eğitimi ve uzmanlığına ilişkin ifadeler oluşturmaktadır. Yetkinlik faktörü 0,800 – 0,642 arasında faktör yüklerinden oluşan

ifadelere, 4,20 ortalamaya, 1,95 özdeğere, 1,70 standart sapmaya, 0,68 Cronbach Alpha değerine, 7,33 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

### 3.5.1.1.2. Bağımlı Faktörlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın amacına uygun olarak bağımlı faktörlere ilişkin yapılan AFA sonucu toplam 11 ifadeden oluşan iki faktör elde edilmiştir. Bağımlı faktörlere ilişkin faktör analizi Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

**Tablo 3. 8 Bağımlı Faktörlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

	Araştırma	Geliştirme
67- Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm	,835	
66- Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim	,775	
64- Yaratıcı fikirler üretirim	,723	
68- Yenilikçiyim	,722	
65- Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm	,696	
63- Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim	,670	
26- Yenilikçi fikir ve uygulamalar için arkadaşlarımla sürekli bilgi alışverişinde bulunurum		,780
27- Yenilikçi fikir ve uygulamalar için rutin işlerden kısa süre de olsa uzaklaşmak gerekir		,746
25- Yenilikçi fikir ve uygulamalar ortaya koyabilmek için eğitim ve seminerlere katılırım		,686
24- Yenilikçi fikir ve uygulamalar için alanımdaki güncel gelişmeleri takip etmem gerekir		,569
<b>Ortalama</b>	4,34	4,26
<b>Varyans Açıklama Oranı (%)</b>	34,20	21,29
<b>Özdeğer</b>	3,42	2,13
<b>Standart Sapma</b>	3,07	1,99
<b>Güvenirlilik (Cronbach Alpha)</b>	,85	,68
<b>F Değeri</b>	8,19	7,01
<b>P Değeri</b>	,000	,000

Tablo 3.8’de yer alan bağımlı faktörlere ilişkin AFA incelendiğinde özdeğeri 1’in üzerinde olan iki faktör olduğu görülmektedir. Yenilikçi davranış faktörlerine ilişkin isimlendirme o faktörü oluşturan ifadelerden ve alan yazın taramasından yola çıkılarak araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırma ve geliştirme faktörleri altında toplanan ifadeler, yenilikçi davranış değişkenini oluşturmaktadır. Bağımlı faktörlerin toplam varyans açıklama oranı %55,49’dur. Bu doğrultuda toplam varyansın %34,20’sini açıklayan ve altı ifadeden oluşan birinci faktör “araştırma” olarak isimlendirilmiştir. Araştırma faktörü, yenilikçi fikir ve uygulamaların araştırılmasına

ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Araştırma faktörü 0,835 - 0,670 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler, 4,34 ortalamaya, 3,43 özdeğere, 8,19 standart sapmaya, 0,85 Cronbach Alpha değerine, 8,19 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %21,29'unu açıklayan ve dört ifadeden oluşan ikinci faktör "geliştirme" olarak isimlendirilmiştir. Geliştirme faktörü, yenilikçi fikir ve uygulamaların, geliştirmesine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Geliştirme faktörü 0,780 - 0,569 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadeler 4,26 ortalamaya, 2,13 özdeğere, 1,99 standart sapmaya, 0,68 Cronbach Alpha değerine, 7,01 F değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

### **3.5.2. Hipotez Testine İlişkin Bulgular**

Hipotezlere ilişkin regresyon analizi gerçekleştirilmeden önce korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bir değişkenin diğer değişken ya da değişkenlerle ilişkisinin ölçülmesini sağlamaktadır (Kozak, 2017: 148). Korelasyon analizi, değişkenlerin dağılım özelliklerini, aralarındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığını ve iki değişken ya da faktör arasındaki ilişkinin yorumlanması amacıyla uygulanmaktadır. Korelasyon analizinde Pearson korelasyon katsayısı; kuvvet, yön, açıklanan varyans, istatistiksel anlam ve pratik anlamlılık açısından yorumlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2016: 30-31). Korelasyon (ilgileşim) katsayısı +1 ile -1 arasında bir değer almakta olup ( $+1 < r < -1$ ) elde edilen katsayı "r" ile gösterilmektedir. Korelasyon katsayısının 1'e yakınlığı ilişki derecesini, artı ya da eksi değer alması ise ilişkinin yönünü göstermektedir (Can, 2014: 347). Korelasyon analizinde determinasyon katsayısı " $r^2$ " değişkenlerden birinde olan değişkenliğin diğer değişken tarafından yüzde kaçının açıklandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2016: 32; Can, 2014: 351). Tablo 3.9'da faktörler ile gerçekleştirilen Pearson korelasyon katsayısı analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir.



**Tablo 3. 9 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular (N=357)**

	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1 – Yönetmel Uygulamalar</b>	4,05	0,53	1							
<b>2 - Teknolojik Araçlar</b>	4,34	0,48	,238**	1						
<b>3 - Yasal Düzenlemeler</b>	3,86	0,57	,200**	,085	1					
<b>4 – Takım Çalışması</b>	4,25	0,52	,383**	,402**	,187**	1				
<b>5 - Müşteri Beklentileri</b>	4,32	0,52	,247**	,467**	,075	,313**	1			
<b>6 – Yetkinlik</b>	4,20	0,57	,224**	,334**	,043	,282**	,293**	1		
<b>7 – Araştırma</b>	4,34	0,51	,451**	,417**	,159**	,348**	,367**	,471**	1	
<b>8 – Geliştirme</b>	4,26	0,50	,447**	,363**	,079	,345**	,340**	,248**	,400**	1

Pearson korelasyonu (iki yönlü), \*\* p<,01, \* p<,05

Tablo 3.9’da yönetmel uygulamalar, teknolojik araçlar, yasal düzenlemeler, takım çalışması, müşteri beklentileri ve yetkinlik, 1, 2, 3, 4, 5, ve 6 şeklinde numaralandırılan bağımsız faktörler ile araştırma ve geliştirme 7 ve 8 şeklinde numaralandırılan bağımlı faktörler arasındaki ilişkiyi bulmak amacıyla korelasyon analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir.

Yönetmel uygulamalar ile araştırma faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,451$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,20$ ). Yönetmel uygulamalar ile ikinci bağımlı faktör olan geliştirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,447$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,20$ ).

Teknolojik araçlar ile araştırma arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,417$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,17$ ). Teknolojik araçlar ile ikinci bağımlı faktör olan geliştirme arasındaki ilişkiye bakıldığında benzer şekilde, pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,363$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,13$ ).

Yasal düzenlemeler ile birinci bağımlı faktör olan araştırma arasında pozitif ve doğrusal yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,159$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,03$ ). Yasal düzenlemeler ile ikinci bağımlı faktör olan geliştirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, pozitif ve doğrusal yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,079$ ;  $p>0,05$ ;  $r^2=0,01$ ).

Takım çalışması faktörü ile araştırma faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,348$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,12$ ). Takım çalışması faktörü ile ikinci bağımlı faktör olan geliştirme arasındaki ilişkiye bakıldığında, pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,345$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,12$ ).

Müşteri beklentileri faktörü ile araştırma faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,367$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,13$ ). Müşteri beklentileri faktörü ile geliştirme faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,340$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,12$ ).

Yetkinlik olarak adlandırılan altıncı bağımsız faktör ile araştırma faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,471$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,22$ ). Yetkinlik faktörü ile geliştirme faktörü arasında pozitif ve doğrusal yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,248$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,01$ ).

Aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişken ya da faktörden birinin bağımlı (yordanan) ve diğeri ya da diğerlerinin bağımsız (yordayıcı) olarak belirlendikten sonra bağımsız değişken ya da değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne şekilde etkilediği, ne ölçüde etkilediği ve ne kadarını açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2016: 91; Can, 2014: 264). Bu doğrultuda araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yenilikçi davranış değişkenini oluşturan iki bağımlı faktör için toplam iki farklı regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı faktörlerde araştırma faktörüne ilişkin regresyon analizi bulguları Tablo 3.10'da gösterilirken diğer bağımlı faktör olan geliştirme faktörüne ilişkin regresyon analizi Tablo 3.11'de gösterilmiştir.

Tablo 3.10'da bağımsız faktörler olan yönetsel uygulamalar, teknolojik araçlar, yasal düzenlemeler, takım çalışması, müşteri beklentileri ve yetkinlik faktörlerinin, bağımlı faktörlerden biri olan araştırma faktörüne etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin tablosu incelendiğinde, bağımsız faktörlerin tümü,

araştırma faktörünü %40 oranında anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ( $R=0,639$ ;  $R^2=0,408$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,398$ ;  $F=40,173$  ve  $p=0,000$ ). Bu doğrultuda yönetsel uygulamalar ( $\beta=0,289$ ;  $p=0,000$ ), teknolojik araçlar ( $\beta=0,177$ ;  $p=0,000$ ), müşteri beklentileri ( $\beta=0,109$ ;  $p=0,023$ ) ve yetkinlik ( $\beta=0,302$ ;  $p=0,000$ ) faktörleri araştırma faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Beta ( $\beta$ ) katsayıları incelendiğinde yetkinlik faktörünün araştırma faktörünü açıklayan en güçlü bağımsız faktör olduğu görülmüştür. Yasal düzenlemeler ( $\beta=0,059$ ;  $p=0,167$ ) ve takım çalışması ( $\beta=0,036$ ;  $p=0,461$ ) faktörlerinin araştırma faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_5$  ve  $H_6$  kabul edilirken, yenilikçi davranış değişkenlerinden araştırma faktörüne anlamlı bir etkisi bulunmayan  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 3. 10 Araştırma Faktörüne İlişkin Regresyon Analizi Bulguları**

Faktörler	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
	B	Standart Hata	$\beta$		
Sabit	,441	,274		1,613	,108
Yönetsel Uygulamalar	,277	,044	,289	6,310	,000**
Teknolojik Araçlar	,189	,053	,177	3,557	,005**
Yasal Düzenlemeler	,052	,038	,059	1,383	,167
Takım Çalışması	,035	,048	,036	,738	,461
Müşteri Beklentileri	,108	,047	,109	2,280	,023*
Yetkinlik	,272	,040	,302	6,725	,000**

Bağımlı faktör: Araştırma

$R=0,639$ ;  $R^2=0,408$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,398$ ;  $F=40,173$ ;  $p=0,000$

\*\*  $p < ,01$ , \* $p < ,05$

Tablo 3.11’de bağımsız faktörler olan yönetsel uygulamalar, teknolojik araçlar, yasal düzenlemeler, takım çalışması, müşteri beklentileri ve yetkinlik değişkenlerinin, bağımlı değişkenlerden ikincisi olan geliştirme faktörüne etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizinin sonuçları bulunmaktadır. Regresyon analizi sonucunda regresyon modelinin tablosu incelendiğinde, bağımsız faktörlerin tümü, bağımlı faktörlerden geliştirmeyi %29 oranında anlamlı bir şekilde açıklamaktadır ( $R=0,547$ ;  $R^2=0,299$ ; Düzeltilmiş  $R^2=0,287$ ;  $F=24,886$  ve  $p=0,000$ ). Bu doğrultuda yönetsel uygulamalar ( $\beta=0,320$ ;  $p=0,000$ ), teknolojik araçlar ( $\beta=0,166$ ;  $p=0,002$ ) ve müşteri beklentileri ( $\beta=0,136$ ;  $p=0,009$ ) faktörleri geliştirme faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Beta ( $\beta$ ) katsayıları incelendiğinde, yönetsel uygulamalar faktörünün geliştirme faktörünü açıklayan en güçlü bağımsız faktör olduğu

görülmüştür. Yasal düzenlemeler ( $\beta=-0,032$ ;  $p=0,484$ ), takım çalışması ( $\beta=0,100$ ;  $p=0,059$ ) ve yetkinlik ( $\beta=0,052$ ;  $p=0,287$ ) faktörlerinin bağımlı faktör olan geliştirmeyi anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Takım çalışması faktörünün t değerinin 1,80'in üzerinde olması bu faktörün geliştirme faktörü üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ancak takım çalışması faktörünün “p” değerinin  $p<0,05$ 'den büyük olması ise takım çalışması faktörünün geliştirme faktörü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Çalışmada bu sebeple takım çalışması faktörünün, geliştirme faktörü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı kabul edilmiştir.

**Tablo 3. 11 Geliştirme Faktörüne İlişkin Regresyon Analizi Bulgular**

Faktörler	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	p
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Standart Hata	$\beta$		
Sabit	1,203	,289		4,161	,000**
Yönetmel Uygulamalar	,308	,046	,320	6,637	,000**
Teknolojik Araçlar	,172	,056	,166	3,070	,002**
Yasal Düzenlemeler	-,028	,040	-,032	-,700	,484
Takım Çalışması	,095	,050	,100	1,896	,059
Müşteri Beklentileri	,131	,050	,136	2,621	,009**
Yetkinlik	,046	,043	,052	1,067	,287

Bağımlı faktör: Geliştirme  
 $R=0,547$ ;  $R^2=0,299$ ; Düzeltmiş  $R^2=0,287$ ;  $F=24,886$ ;  $p=0,000$

\*\*  $p<,01$ , \* $p<,05$

Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden  $H_7$ ,  $H_8$  ve  $H_{11}$  kabul edilirken, bağımlı faktörlerden geliştirmeye anlamlı bir etkisi bulunmayan bağımsız faktörlerin oluşturduğu  $H_9$ ,  $H_{10}$  ve  $H_{12}$  hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 3. 12 Hipotezlerin Testine İlişkin Sonuçlar**

Hipotezler	Kurgular	Sonuç
$H_1$	Yönetmel uygulamalar, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
$H_2$	Teknolojik araçlar, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
$H_3$	Yasal düzenlemeler, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
$H_4$	Takım çalışması, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Ret
$H_5$	Müşteri beklentileri, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
$H_6$	Yetkinlik, yenilikçi davranış araştırmalarını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
$H_7$	Yönetmel uygulamalar, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
$H_8$	Teknolojik araçlar, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul

<b>H<sub>9</sub></b>	Yasal düzenlemeler, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>10</sub></b>	Takım alışması, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>11</sub></b>	Müşteri beklentileri, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Kabul</b>
<b>H<sub>12</sub></b>	Yetkinlik, yenilikçi davranış geliştirmelerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Ret</b>

Hipotezlerin testine ilişkin sonuçlar Tablo 3.12’de yer almaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırma hipotezlerinden H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub>, H<sub>11</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>3</sub>, H<sub>4</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>12</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bu doğrultuda yenilikçi davranış değişkenine yasal düzenlemeler ve takım çalışması faktörlerinin anlamlı bir etkisinin olmadığı, yetkinlik faktörünün ise yenilikçi davranış değişkenlerinden biri olan geliştirme faktörüne anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçlarına ilişkin açıklamalar tartişma ve sonuç başlığı altında değerlendirilmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Yenilikçilik ve yenilikçi davranış, işletmelerin özellikle konaklama işletmelerinin olumsuz dışsal ve içsel etkilere karşı önlem almalarını ve çözüm yolları bulmalarını sağlayan temel unsurlardandır. İşletmeler faaliyetlerini geliştirmede, güncelleştirmede ve rekabet avantajı sağlamada yenilikçi davranış uygulamalarını benimseyebilmektedir. Konaklama işletmeleri, konuklara, konaklama, yiyecek–içecek gibi temel hizmetleri sunmanın yanında, rakip işletmelere karşı bir avantaj elde edebilmek için yeni ürün ya da hizmetlere yönelebilmektedir. Yeni ürün ya da hizmetleri müşterilerine sunan ya da müşteri beklentilerine yeni ürün ya da hizmetler ile karşılık vererek müşteri memnuniyetini sağlayan bir konaklama işletmesinin rakiplerine karşı avantaj elde etmesi, müşteri sadakati kazanması ve yeni müşteriler tarafından tercih edilmesi beklenmektedir.

Araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde çalışan şeflerin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu doğrultuda araştırma amacına uygun hipotezler kurgulanmıştır. Aynı zamanda bağımlı değişken olan yenilikçi davranış değişkeni üzerinde, bağımsız faktörlerin etkisinin olup olmadığının incelenmesi yer almaktadır. Araştırma, Antalya ilinin Kemer, Aksu ve Serik ilçelerinde bulunan beş yıldızlı konaklama tesislerinde çalışan mutfak şefleriyle, 2017 yılının temmuz ve ağustos aylarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi katılımcılardan elde edilen anket formlarının 357 adediyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin veriler incelendiğinde erkek katılımcıların sayısının, kadın katılımcıların sayısına oranla çok yüksek olduğu görülmüştür. Mutfakta yapılan işlerin genellikle yorucu olması, çalışma saatlerinin esnek ya da uzun olması, vardiya usulü çalışılması gibi sebeplerle kadın çalışanlar için zorlu olabileceği ve mevcut mutfak düzeninde erkek çalışan sayısının fazla olmasının, üst kademe görevlerde; aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefleri pozisyonlarında kadın çalışan sayısının az olmasının sebepleri olarak gösterilebilir. Bununla birlikte mutfak bölümünde diğer unvan ve pozisyonlarda çalışan kadınların da olduğu bilindiğinden, mutfak bölümünün tümüne ilişkin kadın çalışan sayısının daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Mutfak çalışanlarının, yenilikçilik ile ilgili fikir ve uygulama ve yenilikçilik süreçlerini konu alan çalışmalarda, çalışanların yenilikçi fikir ya da uygulamalarını etkileyen bir takım faktörler tespit edilmiştir. Harrington ve Ottenbacher'in Mutfak şeflerinin yenilikçilik süreçleriyle ilgili yaptıkları çalışmada, kurumsal ve yönetsel uygulamaların ve kültürel birikimin, şeflerin yenilikçilik süreçlerine anlamlı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir (2013: 15). Garrigos vd., (2013: 34) mutfak çalışanlarının yenilikçi uygulamalarında ve mesleki becerilerini geliştirmelerinde, eğitimin etkisinin olduğunu ifade etmektedir.

Bu araştırmada elde edilen veriler ile yapılan AFA sonucunda, “araştırma” ve “geliştirme” olmak üzere iki faktörün yenilikçi davranış değişkenini ve “yönetmel uygulamalar”, “teknolojik araçlar”, “yasal düzenlemeler”, “takım çalışması”, “müşteri beklentileri” ve “yetkinlik” olmak üzere toplam altı adet faktörün ise bağımsız faktörleri oluşturduğu görülmüştür.

Araştırma hipotezlerini test edebilmek amacıyla öncelikle araştırmada elde edilen verilerle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda bağımlı faktörlerden biri olan “araştırma” ile bağımsız faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek düzeydeki ilişkinin “yetkinlik” faktörü ile olduğu, en düşük düzeydeki ilişkinin ise “yasal düzenlemeler” faktörü ile olduğu görülmüştür. Diğer bağımlı faktör “geliştirme” ile bağımsız faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında en yüksek düzeydeki ilişkinin “yönetmel uygulamalar” faktörü ile olduğu, en düşük düzeydeki ilişkinin ise “yasal düzenlemeler” ile olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda “yenilikçi davranış” değişkeninin, “yasal düzenlemeler” faktörü ile düşük düzeyde ilişkisi olduğu anlaşılmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda, “yönetmel uygulamalar”, “teknolojik araçlar”, “müşteri beklentileri” ve “yetkinlik” faktörlerinin yenilikçi davranış değişkeninin faktörlerinden biri olan “araştırma” faktörünü anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte “yasal düzenlemeler” ve “takım çalışması” faktörlerinin, “araştırma” faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediği görülmüştür. Yenilikçi davranış değişkeninin ikinci faktörü olan “geliştirme” ile bağımsız faktörlere ilişkin yapılan regresyon analizi, “yönetmel uygulamalar”, “teknolojik araçlar” ve “müşteri beklentileri” faktörlerinin

“geliştirme” faktörünü anlamlı bir şekilde etkilediğini, “yasal düzenlemeler”, “takım çalışması” ve “yetkinlik” faktörlerinin ise “geliştirme” faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediğini göstermiştir.

Mutfakta çalışan şeflerin yenilikçi fikir ya da uygulamalarını ortaya çıkarmak, geliştirmek ve uygulamak için karşılaştıkları bir takım engeller bulunabilmektedir. Bu engellerden biri de mevcut yasal düzenlemelerdir. Kanun, mevzuat ya da yönetmeliklerle çalışanların, çalışma ortamında, gıda güvenliği ve iş güvenliği gibi düzenlemeler sebebiyle belirli kurallara uymaları gerekmektedir. Ancak çalışanlar yönetmeliklerin yenilikçi fikir ya da uygulamalarına bir etkisinin olmadığını düşünebilir. Bunun sebebi ise kamu kurumları ya da uluslararası standartlar çerçevesinde uygulanan ve denetlenen bu kural ve yasal düzenlemelerin, çalışanların eksik ya da yanlış bilgileri sebebiyle işletme yönetiminin uygulamaları olarak görmesi gösterilebilir. Gerçekte bu kural ve düzenlemeler işletmeler için uyulması zorunlu olmakla birlikte belirli kurum ya da kuruluşlarca oluşturulmaktadır. Bu doğrultuda H<sub>3</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezlerinin reddedilmesinin sebebi olarak, mutfakta çalışan şeflerin yasal düzenlemeler ile ilgili bilgi eksikliği olduğu ya da yanlış bilgiye sahip olmaları gösterilebilir.

Mutfak, çalışanların birbiriyle sürekli etkileşim halinde olduğu ve belirli amaçlar doğrultusunda her çalışanın üstlendiği görevlerle, faaliyetlerini yürüten bir bölümdür. Mutfakta çalışan şeflerin her birinin sorumlu olduğu bir alan olmakla birlikte aşçıbaşı mutfağın genelinden sorumludur. Her bir şef kendi uzmanlık alanına göre mutfak içinde kendine ayrılan alanda görevlerini yerine getirmektedir. Mutfak, pastane gibi sadece unlu mamul ya da pasta çeşitlerinin yapıldığı bir bölüm, genellikle çorba ve ana yemek gibi sıcak ürünlerin yapıldığı sıcak bölümü, genellikle meze ve salataların yapıldığı soğuk bölümü ya da sadece balık yemeklerinin yapıldığı bir alakart mutfak gibi kendi içinde bölümlere ve bu bölümlerden sorumlu şeflere sahip olabilmektedir. Bölümde alınan kararlara sadece bölüm şefinin karar vermesi ya da mutfağın geneliyle ve bölümlerle ilgili alınacak bir karara, uygulamalara ya da yeniliklere sadece aşçıbaşı ya da aşçıbaşının aşçıbaşı yardımcısıyla birlikte karar vermesi, yenilikçi fikir ve uygulamalar için uygun ortamın oluşturulamaması, çalışanlara bölümle ilgili gerekli bilgi ve eğitimin tam olarak verilememesi ya da bu bilgi ve eğitimlerin çalışanlarca



anlaşılabilmesi, yoğun iş yükü ve fazla mesai gibi sebeplerden ötürü “takım çalışması” faktörünün yenilikçi davranış değişkeninin faktörleri olan “araştırma” ve “geliştirme” faktörlerini anlamlı bir şekilde etkilemediği ve bu sebepler doğrultusunda  $H_4$  ve  $H_{10}$  hipotezlerinin reddedildiği düşünülmektedir.

Konaklama işletmelerinde mutfak, üretilen ürünlerin çeşitliliği ve değişen müşteri istekleri doğrultusunda sürekli kendini yenileyen ve geliştiren bir bölüm olarak nitelendirilebilir. Bu yenileşim ve gelişimin en önemli unsuru mutfak çalışanlarıdır. Yenilikçi davranış değişkeninin, geliştirme faktörü, yeni fikir ve uygulamaların geliştirilebilmesine ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler, arkadaşlar ile bilgi alışverişi, eğitim ve seminerlere katılma, güncel gelişmeleri takip etme ve rutin işlerden sıyrılmayı içermektedir. Yetkinlik değişkeni ise şeflerin kalite yönetimi sistemleri, kişisel gelişim ve uzmanlık alanlarıyla ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Günümüzde eğitim, öğretim kurumlarında yer alan aşçılık bölümü ya da programları ve aşçılık mesleği ile ilgili yapılan yarışma, kamp, yöresel yemekler ve moleküler gastronomi gibi etkinlik ve eğitimler, bu mesleği yapan ya da yapacak kişilerin kendilerini meslekle ilgili konularda geliştirmelerini sağlayabilmektedir. Ancak araştırmadan elde edilen veriler şeflerin çoğunluğunun fazla mesai yaptığını ve mevcut işletmelerinde 1 yıldan az-3 yıl süreyle çalıştığını göstermektedir. Bu doğrultuda şeflerin işletmede verilen eğitimlere, işletme dışında gerçekleştirilen eğitim ve etkinliklere katılma olanaklarının kısıtlı olduğu düşünülmektedir. Bu durum sebebiyle şeflerin yenilikçi davranışlarını geliştirmesinde, yetkinliklerinin yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Ancak yetkinliğin, yenilikçi davranış değişkeninin diğer faktörü olan araştırma faktörüne anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu durum ise mutfakta çalışan şeflerin yenilikçi fikir ya da uygulamalar ile ilgili araştırma yaptıkları ancak bu araştırmaları geliştirme aşamasında, yeterli zaman, eğitim ve olanağı bulamadığı söylenilebilir. Bu doğrultuda yetkinlik faktörünün, geliştirme faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediği için  $H_{12}$  hipotezinin reddedildiği düşünülmektedir. Araştırma sonucunda kurgulanan 12 hipotezden, 7 hipotezin kabul edildiği, 5 hipotezin ise kabul edilmediği görülmüştür.

Araştırma bulguları ve alanyazından elde edilen bilgilerle araştırmanın önerileri şu şekilde belirtilmiştir:

- Yenilikçi davranışı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın, ileride yenilikçi davranış ve mutfak şefleriyle ilgili yapılacak olan çalışmalar için kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.
- Yönetimin, mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarına yönelik teşvik ya da destekleri, mutfak bölümünde yenilikçi fikir ve uygulamalar için uygun ortam oluşturacağı düşünülmektedir.
- Teknolojik araçların, mutfak şeflerinin yenilikçi fikir ve uygulamalarında uygun fiziksel çalışma ortamını sağlayacağı düşünülmektedir.
- Yenilikçi fikirlerin hayata geçirilebilmesi için mutfak çalışanları arasında bir takım ruhu oluşturulmalıdır.
- Mutfak çalışanlarının fazla mesai ile ilgili çalışma saatleri düzenlenerek yenilikçi davranışları desteklenmelidir.
- Mutfak bölümünde kadın çalışan sayısının artırılması ya da üst kademe görevlerde yetkinliği olan kadın şeflerin istihdam edilmesiyle mutfakta yapılacak yenilikçi fikir ve uygulamalara farklı bir bakış açısı kazandırılabilir.
- Yönetim, mutfak çalışanlarına hem kişisel hem de mesleki anlamda eğitim programları düzenleyerek çalışanlara uygulamalarında yenilikçi bir bakış açısı kazandırabilir.
- Mutfak çalışanlarına uzmanlık alanlarıyla ilgili yarışma ve fuar gibi organizasyonlara katılma olanağı verilerek yenilikçi davranışları desteklenmelidir.
- Çalışmada belirlenen evren dışında başka bir evren üzerinde araştırma gerçekleştirilebilir.
- Gerçekleştirilecek olan araştırmalar aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefleriyle birlikte mutfak bölümü çalışanlarının tümüyle gerçekleştirilebilir.
- Beş yıldızlı konaklama işletmelerinin dışında diğer konaklama işletmelerinde gerçekleştirilebilir.
- Konaklama işletmelerinin dışında, restoran işletmelerinin mutfak çalışanlarıyla gerçekleştirilebilir.

Mutfak bölümünün gelişen turizm sektöründeki yeri ve önemine bakıldığında, Türkiye’de mutfak ve mutfak çalışanlarının yenilikçilik ve yenilikçi davranışlarına

ilişkin çalışmaların, Türkiye'deki turizm sektörü açısından büyük öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle konaklama işletmelerini tercih eden ya da tercih edecek olan müşterilerin beklentileri doğrultusunda mutfak sürekli kendini güncelleyen, yeni fikir ve uygulamalara açık bir yapıya sahiptir. Türkçe alanyazında mutfak ve mutfak çalışanlarına, yenilikçilik ve yenilikçi davranış konuları ile ilgili yapılacak olan bilimsel çalışmaların bu alana olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. İleride sadece konaklama işletmelerinin mutfak bölümüyle değil restoran işletmeleri, restoran işletmelerinin mutfak çalışanları, yöresel gıda ürünleri ve yöresel gıda üreticileriyle geniş evrende, Anadolu Mutfağı, Türk Mutfağı gibi konularla araştırmalar yapılmasının ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Achelhi, H., Lagziri, N., Bennouna, M. & Truchot, P. (2016). Barriers to Innovation in Morocco: The Case of Tangier & Tetouan Region. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(2), pp. 592-612.
- Acosta, B., Acosta, M. & Espinoza, B. (2016). Understanding Innovation Based on Company Optics: Interpretation Mistakes on the Types of Innovation Developed. *Innovation & Management Review*, 13, pp. 295-304.
- Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. (1988). Innovation in Large and Small Firms: An Empirical Analysis. *American Economic Association*, 78(4), pp. 678-690.
- Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. New York, Oxford University Press.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Beard, S. B. & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement. *Career Development International*, 17(3), pp. 208-230.
- Aiken, M., Bacharach, S. B. & French, J. L. (1980). Organizational Structure, Work Process and Proposal Making in Administrative Bureaucracies. *The Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 631-652.
- Akcali, B. Y. & Sismanoglu, E. (2015). Innovation and The Effect of Research and Development (R&D) Expenditure on Growth in Some Developing Countries. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 768-775.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aksoy, M. & 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.
- Aksu, G., Eser, M. T. & Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve Doğrulayıcı FAKTÖR ANALİZİ ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Aktaş, A. & Özdemir B. (2012) *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi*. (3. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Albala, K. (2013). *Food: A Cultural Culinary History*. Virginia, The Great Courses.
- Aldebert, B., Dang, R. J. & Longhi, C. (2011). Innovation in the Tourism Industry: The Case of Tourism. *Tourism Management*, 32, pp. 1204-1213.

- Alexe, C. G. & Alexe, C. M. (2016). The Importance of the Dimensions of the Innovation Management in Evaluating the Innovation Capability of the Firms in the Machine Building Industry in Romania. *Procedia Technology*, 22, pp. 999-1005.
- Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, pp. 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazbeny, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1154-1184.
- Anadolu Dergisi. (2015). "Adına anıt mezar yaptıran ilk aşçı Konya'da". <http://www.anadoludergisi.com/adina-anit-mezar-yaptiran-ilk-asci-konyada/>. (erişim tarihi: 17.11.2017).
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State of the Science Review, Prospective Commentary and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), pp. 1297-1333.
- Arif, S., Zubair, A. & Manzoor, Y. (2012). Innovative Work Behavior and Communication Climate Among Employees of Advertising Agencies. *FWU Journal of Social Sciences*, pp. 65-72.
- Armesto, F. F. (2012). *Near A Thousand Tables: A History of Food*. New York, The Free Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational Leadership, Innovative Behavior and Task Performance: Test of Mediation and Moderation Processes. *Human Performance*, 25(1), pp. 1-25.
- Aslam, N. (2014). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), pp. 17-22.
- Azar, G. & Ciabuschi, F. (2017). Organizational Innovation, Technological Innovation and Export Performance: The Effects of Innovation Radicalness and Extensiveness. *International Business Review*, 26, pp. 324-336.
- Baranenko, S. P. Dudin, M. N., Ljasnikov, N. V., & Busygin, K. D. (2014). Use of Environmental Approach to Innovation-Oriented Development of Industrial Enterprises. *American Journal of Applied Sciences*, 11(2), pp. 189-194.
- Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm İşletmeciliği*. (3.Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Batman, O. (1994). *Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Bayarçelik, E. B. & Taşel, F. (2012). Research and Development: Source of Economic Growth. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 744-753.

- Beauge, B. (2012). On The Idea Of Novelty In Cuisine: A Brief Historical Insight. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 1(1), pp. 5-14.
- Bell, G. G. (2005). Research Notes and Commentaries: Clusters, Networks and Firm Innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), pp. 287-295.
- Bertoni, F. & Tykvoval, T. (2015). Does Governmental Venture Capital Spur Invention and Innovation? Evidence From Young European Biotech Companies. *Research Policy*, 44, pp. 925-935.
- Binnewies, C. & Gromer, M. (2012). Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative. *Psicothema*, 24(1), pp. 100-105.
- Boudan, C. (2006). *Mutfak Savaşı: Damak Zevkinin Jeopolitiği*. (Y. Avunç, Çev.). İstanbul, Ayrıntı Yayınları. (Orijinal baskı, 2004).
- Bozkurt, Ö. (2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı, ss. 89-106.
- Brenkert, G. G. (2009). Innovation, Rule Breaking and the Ethics of Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24, pp. 448-464.
- Broekaert, W., Andries, P. & Debackere, K. (2016). Innovation Processes in Family Firms: *The Relevance of Organizational Flexibility*. *Small Bus Econ*, 47, pp. 771-785.
- Brunswick, S. & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), pp. 1241-1263.
- Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, Spss Uygulamaları ve Yorum*. (22. Baskı), Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Bysted, R. (2013). Innovative Employee Behaviour: The Moderating Effects of Mental Involvement and Job Satisfaction on Contextual Variables. *European Journal of Innovation Management*, 16(3), pp. 268-284.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (2003). The Determinants of Team- Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence. *Small Group Research*, 34(4), pp. 497-517.
- Can, A. (2014). *Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. (3. Baskı), Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Networks, History*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

- Chan, H. K., Yee, R. W. Y., Dai, J. & Kim, M. K. (2016). The Moderating Effect of Environmental Dynamism on Green Product Innovation and Performance. *International Journal of Production Economics*, 181, pp. 384-391.
- Chang, S., Gong, Y. & Shum, C. (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30, pp. 818-818.
- Christensen, L. B., Johnson, R. & Turner, L. A. (2015). Araştırma Yöntemleri; Desen ve Analiz. (çev. A. Aypay). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Ciğerim, N. (1999). Kapadokya Yöresi Mutfağı, 2000'li Yıllara Gelirken Kapadokya'nın Turizm Değerlerine Yeniden Bir Bakış. *26-28 Kasım Hafta Sonu Semineri VI*, Nevşehir.
- Clark, P. P. (1975). Thoughts For Food, I: French Cuisine and French Culture. *The French Review*, 49(1), pp. 32-41.
- Criscuolo, P., Salter, A. & Wal, A. L. J. T. (2014). Going Underground: Bootlegging and Individual Innovative Performance. *Organization Science*, 25(5), pp. 1287-1305.
- Crumpton, M. A. (2012). Innovation and Entrepreneurship. *The Bottom Line*, 25(3), pp. 98-101.
- Çakır, A. (2015). *Trakya Mutfak Kültürü ve Yemekleri*. Ankara, Ertem Yayın.
- Çelik, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), ss. 99-122.
- Çetin, A. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi: Muğla Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Çidem, G. (2016). *Mutfak Çalışanlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Yaratıcılık Süreçleri Arasındaki İlişkiler: Kemer Bölgesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Daft, R. L., (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innivation. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 193-210.
- Dalby, A. & Grainger, S. (1996). *The Classical Cookbook*. London, The British Museum Press.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Managemet Science*, 42(5), pp. 693-716.
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), pp. 1-24.

- Demir, M. (2014). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü: İlkeler ve Yönetim*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Demir, M. & Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler ve Örnekler*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), ss. 64-74.
- DeVellis, R. F. (2017). *Ölçek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar*. (çev. T. Totan). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dhar, R. L. (2016). Ethical Leadership and Its Impact on Service Innovative Behavior: The Role of LMX and Job Autonomy. *Tourism Management*, 57, pp. 139-148.
- Douglas, M. & Gross, J. (1981). Food and Culture. Measuring Intricacy of Rule System. *Social Science Information*, 20(1), pp. 1-35.
- Dörner, N. (2012). *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance*, Doctor of Philosophy in Management, University of St. Gallen, St. Gallen.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York, Harper & Row Publishers Inc.
- Ebrahim, N. A. Ahmed, S., & Taba, Z. (2009). Innovation and R&D Activities in Virtual Team. *European Journal of Scientific Research*, 34(3), pp. 297-307.
- Eisenbeiss, S. A. & Boerner, S. (2010). Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), pp. 364-372.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara, İnomer.
- Enkel, E., Gassmann, O. & Chesbrough, H. (2009). Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. *R&D Management*, 39(4), pp. 311-316.
- Eraslan, N. (2013). *Pişirme Yöntemleri*. (2. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Erkuş, A., Sümbül, Ö., Sümbül, S. Ö., Yormaz, S. & Aşiret, S. (2017). *Psikolojide Ölçme ve Ölçek Geliştirme- 2: Ölçme Araçlarının Psikometrik Nitelikleri ve Ölçme Kuramları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Fan, H. L., Chang, P. F., Albanese, D., Wu, J. J., Yu, M. J. & Chuang, H. J. (2016). Multilevel Influences of Transactive Memory System on Individual Innovative Behavior and Team Innovation. *Thinking Skills and Creativity*, 19, pp. 49-59.
- Ferguson, P. P. (1998). A Cultural Field in the Making: Gastronomy in 19th- Century France. *American Journal of Sociology*, 104(3), pp. 597-641.



- Foxon, T. & Pearson, P. (2008). Overcoming Barriers to Innovation and Diffusion of Cleaner Technologies: Some Features of A Sustainable Innovation Policy Regime. *Journal of Cleaner Production*, 16(1), pp. 148-161.
- Frambach, R. T. & Schillewaert, N. (2002). Organizational Innovation Adoption A Multi-Level Framework of Determinants and Oppurtunities for Future Research. *Journal of Business Research*, 55, pp. 163, 176.
- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T. & O'Regan, P. (2015). How Do High Performance Work Systems Influence Organizational Innovaiton in Professional Service Firms?. *Employee Relations*, 37(2), pp. 209-231.
- Galende, J. & Fuante, J. M. D. L. (2003). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour. *Research Policy*, 32, pp. 715-736.
- Galindo, M. A. & Mendez, M. T. (2014). Entrepreneurship, Economic Growth and Innovation: Are Feedback Effects at Work?. *Journal of Business Research*, 67(5), pp. 825-829.
- Garcia, L. M. & Roblin, N. P. (2008). Innovation, Research and Professional Development in Higher Education: Learning From Our Own Experience. *Teaching and Teacher Education*, 24(1), pp. 104-116.
- Garrigos, J. A., Barreto, V., Segovia, P. G., Monzo, J. M. & Oliver, J. L. H. (2013). Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. *Journal of Culinary Science & Technology* 11(1), pp. 19-35.
- Gimdes. "Helal Sertifika". <http://www.gimdes.org/belgelendirme/helal-sertifika> . (erişim tarihi: 12.11.2017).
- Gisslen, W. (2007). *Professional Cooking For Canadian Chefs*. (Sixth Edition). New Jersey, John Wiley & Sons.
- Globe, S., Levy, G. W. & Schwartz, C. M. (1973). Key Factors and Events in the Innovation Process. *Research Management*, 16(4), pp. 8-15.
- Godin, B. (2008). In the Shadow of Schumpeter: W. Rupert Maclaurin and the Study of Technological Innovation. *Minerva*, 46(3), pp. 343-360.
- Goyal, A. & Akhilesh, K. B. (2007). Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence and Social Capital of Work Teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 13(7/8), pp. 206-226.
- Gökdemir, A. (2005). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. (2. Baskı) Alptekin Sökmen (Ed.), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Gruber, A. G. & Ögüt, H. (2014). Environmental Factors Affecting Innovation Strategies of Companies: Customers and Suppliers Effect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 718-725.

- Gu, Q., Wang, G. G. & Wang, L. (2013). Social Capital and Innovation in R&D Teams: The Mediating Roles of Psychological Safety and Learning From Mistakes. *R&D Management*, 43(2), pp. 89-102.
- Gürsoy, D. (2013). *Tarihin Süzgecinde: Mutfak Kültürümüz*, (3. Baskı), İstanbul, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık.
- Gürsoy, D. (2014). *Deniz Gürsoy'un Gastronomi Tarihi*. İstanbul, Oğlak Yayıncılık ve Reklamcılık.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation for SMEs in a Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), pp. 561-570.
- Hall, C. M. (2009). Innovation and Tourism Policy in Australia and New Zealand: Never the Twain Shall Meet?. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1(1), pp. 2-18.
- Harrington, R. J. & Ottenbacher, M. C. (2013). Managing the Culinary Innovation Process: The Case of New Product Development. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1), pp. 4-18.
- Hisrich, R. D., Peters, M. P. & Shepherd, D. A. (2016). *Entrepreneurship: Tenth Edition*, New York, Mc Graw Hill Education.
- Hjølager, A. M. (1996). Tourism and the Environment: The Innovation Connection. *Journal of Sustainable Tourism*, 4(4), pp. 201-218.
- Hjølager, A. M. (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 18(1), pp. 35-41.
- Hjølager, A. M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23(5), pp. 465-674.
- Horng, J. S. & Tsai, C. T. (2011). Exploring marketing strategies for culinary tourism in hong kong and singapore. *Asia Pasific Journal of Tourism Research*, 17(3), pp. 277-300.
- Huang, K. E. Wu, J. H., Lu, S. Y., & Lin, Y. C. (2016). Innovation and Technology Creation Effects on Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 69(6), pp. 2187-2192.
- Hurley, R. F. & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), pp. 42-54.
- İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302.

- Janssen, O. (2004). How Fairness Perceptions Make Innovative Behavior More or Less Stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 201-205.
- Janssen, O., Vliert, E. V. D. & West, M. (2004), The Bright and Dark Sides of Individual and Grup Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), pp. 129-145.
- Johnson, D. & Evenson, R. E. (1997). Innovation and Invention in Canada. *Economic Systems Research*, 9(2), pp. 177-192.
- Jong, J. P. J. D. & Hartog, D. N. D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp. 41-64.
- Jong, J. P. J. D. & Hartog, D. N. D. (2008). *Innovative Work Behavior: Measurement and Validation*. Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Scales Research Reports H200820, EIM Business and Policy Research.
- Jong, J. P. J. D. & Hartog, D. N. D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp. 23-36.
- Jurado, J. V., Gracia, A. G., Lucio, I. F. & Henriquez, L. M. (2008). The Effect of External and Internal Factors on Firms Product Innovation. *Research Policy*, 37(4), pp. 616-632.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y. & Phillips, J. M. (2016). Interactive Effects of Multiple Organizational Climates on Employee Innovative Behavior in Entrepreneurial Firms: A Cross-Level Investigation. *Journal of Business Venturing*, 31, pp. 628-642.
- Kanter, R. M., North, J., Richardson, L., Ingols, C. & Zolner, J. (1991). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; Raytheon's New Product Center, 1969-1989. *Journal of Business Venturing*, 6(2), pp. 145- 163.
- Kanter, R.M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 10, pp. 169-211.
- Karabey, C. N. & Bingöl, D. (2010). Girişimciliğin Başlangıcı Olarak Fırsat Tanımlama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 21(67), ss. 9-31.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (32. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, A. (2000). *Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi*. Antalya: Güneş.
- Kesken, J., Soyuer, H., Çapraz, B., İlic, D. K., Ünnü, N. A. A., Kocamaz, M., Çiçekli, U., G., Aracıoğlu, B. & Koçak, A. (2014). Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(4), ss. 25-48.

- Kheng, Y. H., June, S. & Mahmood, R. (2013). The Determinants of Innovative Work Behavior in the Knowledge Intensive Business Services Sector in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), pp. 47-59.
- Kılıç, S. (2013). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Kırım, A. (2005). “Amuse-bouche ya da damak hoşluğu” . <http://www.hurriyet.com.tr/amuse-bouche-ya-da-damak-hoslugu-345404>. (erişim tarihi: 11.11.2017).
- Kırım, A. (2007). *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnnovasyon*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Kızılırmak, İ., & Albayrak, A. (2013). İnovasyon Örneği Olarak Moleküler Mutfağın İstanbul'daki Restoran İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma. (ss: 55-72) 14. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Turizm Yayınları.
- Kim, T. T. & Lee, G. (2013). Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in the Relationship Between Goal Orientations and Service Innovative Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, pp. 324-337.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), pp. 284-296.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. & Heppard, K. A. (2003). An Empirical Test of Environmental, Organizational and Process Factors Affecting Incremental and Radical Innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), pp. 21-45.
- Kokshagina, O., Gillier, T., Cogez, P., Masson, P. L. & Weil, B. (2017). Using Innovation Contests to Promote the Development of Generic Technologies. *Technological Forecasting & Social Change*, 114, pp. 152-164.
- Kosher. “Kosher’ in Tanımı”. <http://kosher.com.tr/sayfalar/sayfa-goster/60--kosher-nedir-.html> . (erişim tarihi: 12.11.2017).
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Kozak, N., Kozak, M. A. & Kozak, M. (2017). *Genel Turizm: İlkeler – Kavramlar*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Köhler, T., Janssen, C., Plath, S. C., Reese, J. L., Steinhausen, S., Gloede, T., Kowalski, C., Nieswandt, S. F. & Pfaff, H. (2010). Communication, Social Capital and Workplace Health Management as Determinants of The Innovative Climate in German Banks. *Int J Public Health*, 55(6), pp. 567-570.
- Küçükaslan, N. (2006). *Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.

- Lacker, J. V., Mondelaers, K., Wauters, E. & Huylenbroeck, G. V. (2016). The Organizational Innovation System: A Systemic Framework for Radical Innovation at the Organizational Level. *Technovation*, 52, pp. 40-50.
- Lager, T. (2016). Managing Innovation & Technology in the Process Industries: Current Practices and Future Perspectives. *Procedia Engineering*, 138, pp. 459-471.
- Lee, J. J., Gemba, K. & Kodama, F. (2006). Analyzing the Innovation Process for Environmental Performance Improvement. *Technological Forecasting*, 73, pp. 290-301.
- Levi-Strauss, C. (2008). The Culinary Triangle from Counihan, Carole; in Van Esterik Penny (Ed.), *Food and culture: a reader* (pp:36-43), London, Routledge.
- Mackenzie, M. & Chan, B. (2009). *Introduction to Hospitality*. Hong Kong, The Hong Kong Polytechnic University.
- Maviş, F. (2003). *Endüstriyel Yiyecek Üretimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Mcevily, S. K., Eisenhardt, K. M. & Prescott, J. E. (2004). The Global Acquisition, Leverage and Protection of Technological Competence. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 713-722.
- Mei, X. Y., Arcodia, C. & Ruhanen, L. (2012). Towards Tourism Innovation: A Critical Review of Public Policies at the National Level. *Tourism Management Perspectives*, 4, pp. 92-105.
- Mostgahel, R. (2016). Innovation and Technology for the Elderly: Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, 69, pp. 4896-4900.
- Musmann, K. D. & Pahalı, C. (1995) *Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri*. Feridun Akyürek (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), ss. 211-230.
- Nergis, H. G. (2016). Otel İşletmelerinde Yönetim. (2. Baskı), Meryem Akoğlan Kozak (Ed.), *Otel İşletmeciliği içinde* (s: 27-46). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Nicholas, T. (2003). Why Schumpeter was Right: Innovation, Market Power and Creative Destruction in 1920's America. *The Journal of Economic History*, 63(4), pp. 1023-1058.
- Nusair, N., Ababneh, R. & Bae, Y. K. (2012). The Impact of Transformational Leadership Style on Innovation As Perceived by Public Employees in Jordan. *International Journal of Commerce and Management*, 22(3), pp. 182-201.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development., & Eurostat. (2006). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı, TÜBİTAK.

- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. *Organizational Dynamics*, 38(1), pp. 64-72.
- Olalı, H., & Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*. (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *The Academy of Management Journal*, 39(3), pp. 607-634.
- Onağ, A. O. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kabiliyetinin Örgütsel Yenilikçilik Aracılığıyla Yeni Ürün ve İşletme Performansına Etkisi*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Ortiz, J. P., Benito, J. G. & Galende, J. (2006). Total Quality Management as a Forerunner of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26, pp. 1170-1185.
- Ottensbacher, M. C. & Harrington, R. J. (2008). Institutional, Cultural and Contextual Factors: Potential Drivers of the Culinary Innovation Process. *Tourism and Hospitality Research*, 9, pp. 235-249.
- Özdemir, B. (2001). *Otel İşletmelerinde Mutfak Yönetimi Ve Her Şey Dahil (All-Inclusive) Uygulamasının Mutfak Yönetimine Etkileri Üzerine Sektörel Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özdemir, B., Yılmaz, G. & Çalışkan, O. (2017). Şeflerin Yaratıcılık ve Yenilikçilik Yeteneklerini Geliştirmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma. Düriye Bozok, Cevdet Avcıkurt, Murta Doğdubay, Mehmet Sarioğlan, Göksel Kemal Girgin (Ed.), *Gastronomi Üzerine Araştırmalar* içinde (s: 237-250). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özel, Ç. H. (2016) Otelcilik Endüstrisi. (2. Baskı), Meryem Akoğlan Kozak (Ed.), *Otel İşletmeciliği* içinde (s: 1-26). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Özmen, H. İ. (2016). Girişimcilik Kavramı ve Girişimciliğin Gelişimi. Kahraman Çatı (Ed.) *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi* içinde (s: 3-30). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Parzefal, M. R., Seeck, H. & Leppanen, A. (2008). Employee Innovativeness in Organizations: A Review of The Antecedents. *Finish Journal of Business Economics*, 2(8), pp. 165-182.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, D. V., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 609-623.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M. & Spiller, N. (2014). Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), pp. 400-414.

- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T. & Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of An Integrated Model. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), pp. 142-150.
- Resmi Gazete. (2005). *Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik*, Tarihi: 21.06.2005 Resmi Gazete Sayısı: 25852 Karar no: 8948.
- Riel, A. C. R. V. (2005). Introduction to the Special Issue on Service Innovation Management. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), pp. 490-514.
- Rogers, M. E. (1983). *Diffusion of Innovations*. Third Edition, New York, The Free Press.
- Romero, I. & Roman, J. A. M. (2012). Self Eemployment and Innovation. Exploring the Determinants of Innovative Behavior in Small Businesses. *Research Policy*, 41(1), pp. 178-189.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth Generation Innovation Process. *International Marketing Review*, 11(1), pp. 7-31.
- Sabuncu, B. (2014). KOBİ' lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), ss. 103-123.
- Sandu, S. & Ciocanel, B. (2014). Impact of R&D and Innovation on High-Tech Export. *Procedie Economics and Finance*, 15, pp. 80-90.
- Sarıışık, M., (2016) Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. (2. Baskı), Meryem Akoğlan Kozak (Ed.), *Otel İşletmeciliği* içinde (s: 239-258). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Sarooghi, H., Libaers, D. & Burkemper, A. (2015). Examining the Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural and Environmental Factors. *Journal of Business Venturing*, 30, pp. 714-731.
- Satı, Z. E. (2013). *İnovasyonu Yönetmede Kesitler*. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Savrul, M. & İncekara, A. (2015). The Effect of R&D Intensity on Innovation Performance: A Country Level Evaluation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, pp.388-396.
- Scarpato, R. (2002). Gastronomy Studies In Search of Hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(2), pp. 1-12.
- Schachter, M. E., Granero, A. G., Barrioluengo, M. S., Pineda, H. Q. & Amara, N. (2015). Disentangling Competences: Interrelations on Creativity, Innovation and Entrepreneurship. *Thinking Skills and Creativity*, 16, pp. 27-39.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, The Harvard University Press.

- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York, McGraw-Hill Education.
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7(2), pp. 149-159.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), pp. 280-607.
- Shanker, R., Bhanugopan, R. & Heijden, B. I. J. M. V. D. (2017). Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, pp. 67-77.
- Shih, H. A. & Susanto, E. (2011). Is Innovative Behavior Really Good for the Firm?: Innovative Work Behavior, Conflict With Coworkers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), pp. 111-130.
- Sintes, F. O. & Mattsson, J. (2009). Innovation Behavior in the Hotel Industry. *The International Journal of Management Science*, 37, pp. 380-394.
- Slatten, T. & Mehmetoglu, M. (2011). What are the Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10, pp. 254-272.
- Soriano, D. R. & Huarng, K. H. (2013). Innovation and Entrepreneurship in Knowledge Industries. *Journal of Business Research*, 66(10), pp. 1964-1969.
- Sökmen, A. (2014). *Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi ve İşletmeciliği*. (7. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Sundbo, J., Sintes, F. O. & Sorensen, F. (2007). The Innovative Behaviour of Tourism Firms: Comparative Studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), pp. 88-106.
- Şener, B. (2007). *Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Taşgıt, Y. E. & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ' ler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Administrative Sciences*, 14(28), ss. 121-156.
- TDK. (2017).  
[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.595789d87a0894.03449727](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.595789d87a0894.03449727). (erişim tarihi: 06.11.2017).
- TDK. (2018).  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9eea0bdc3ab6.79292520](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a9eea0bdc3ab6.79292520). (erişim tarihi: 02.01.2018).



- Tekin, Y. & Durna, U. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *International Journal of Alanya Faculty of Business*, 4(3), ss. 93-110.
- Tell, L. (2014). *A Culinary Revolution: The First Celebrity Chef and the Unification of French Culture*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of New Mexico, New Mexico.
- Timuroğlu, M. K. (2015). Örgütsel ve Çevresel Faktörlerin Örgütsel Yenilik Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), ss. 41-68.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management and New Product Development*. (third edition) Harlow: Financial Times Prentice Hall Pearson Education.
- Tuna, K., Kayacan, E. & Bektaş, H. (2015). The Relationship Between Research & Development Expenditures and Economic Growth: The Case of Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, pp. 501-507.
- Tuncel, C. O. (2012). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Alan Araştırması*. Bursa: Nilüfer Akkılıç.
- Türkan, C. (2007). *Mutfak Teknolojisi*. (3. Baskı), Bolu, İstanbul Culinary Institute.
- Türkan, C. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. (3. Baskı), Bolu, Cemalturkan.
- Türksoy, A. (2015). *Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Tütüncü, Ö. & Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara, Turhan Kitabevi.
- Ulusoy, G. (2003). An Assessment Of Supply Chain and Innovation Management Practices in The Manufacturing Industries in Turkey. *International Journal of Production Economics*, 86(3), pp. 251-270.
- Un, C. A., Cazurra, A. C. & Asakawa, K. (2010). R&D Collaborations and Product Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*, pp. 27, 673-689.
- Ungureanu, M., Pop, N., & Ungureanu, N. (2016). Innovation and Technology Transfer for Business Development. *Procedia Engineering*, pp. 149, 495-500.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Ünal, A. & Kılınc, İ. (2016). İnovasyon Yönetimi. Kahraman Çatı (Ed.), *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi* içinde (s: 99-134). Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Weiss, W. H. (1987). *Being Innovative Pays Off*. In A. D. Timpe (Ed.), *Creativity: The Art and Science of Business Management* (pp: 357-361). New York: Facts On File

- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), pp. 355-424.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1989). Innovation At Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, pp. 15-30.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (pp. 3-13). Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
- West, M. A. & Sacramento, C. A. (2006). Creative Management and Development (Third Edition). Jane Henry (Ed.), in *Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation* (pp. 25-44). London, Sage Publications.
- West, M. A. & Wallace, M. (1991). Innovation in Health Care Teams. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), pp. 303-315.
- Wu, C. H., Parker, S. K. & Jong, J. P. J. (2014). Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior. *Journal of Management*, 40(6), pp. 1511-1534.
- Xiaojun, L. & Peng, L. (2010). The Impact of Learning Culture on Individual Innovative Behavior. *2010 International Conference on Management and Service Science*, pp. 1-4.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., Kanten, S., Çeken, H. & Zorlu, Ö. (2013). Öğrenme Odaklılığın ve İşin Özelliklerinin Yenilikçi Davranışlar Üzerindeki Etkisi. (s: 121-143) *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. Kayseri, Erciyes Üniversitesi Turizm Yayınları.
- Yıldız, A. (2015). *Termal Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Pamukkale – Karahayıt Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Yılmaz, Y. (2012). *Otel ve Yiyecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyon ve Yönetimi*. (2. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Yidong, T. & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *J Bus Ethics*, 116, pp. 441-455.
- Yuan, F. (2005). *Individual Innovation In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations*, Doctor of Philosophy, Texas A&M University, Texas.
- Yuan, F. & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior In The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), pp. 323-342.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), pp. 25-41.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket Süleyman Demirel Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi kapsamında “**Konaklama işletmelerinde mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin analizi**” ne yönelik olarak hazırlanmış olup en fazla 8-10 dakikanızı alacaktır. Soruları anlamanız ve size uygun olan seçeneği işaretlemeniz, anket sonucunun güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Vermiş olduğunuz cevaplar bilimsel amaçlar dışında kesinlikle başka bir amaçla kullanılmayacak, işletmeniz ve sizin isminiz açıklanmayacaktır.

Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Mehmet Selman BAYINDIR & Doç. Dr. Mahmut DEMİR

Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman

1- Cinsiyetiniz?	Belirtiniz (.....)
2- Yaşınız?	Belirtiniz (.....)
3-Medeni durumunuz?	Belirtiniz (.....)
4- Öğrenim durumunuz?	Belirtiniz (.....)
5- Evli iseniz, çocuk sayısı?	Belirtiniz (.....)
6- Bu sektörde toplam çalışma süreniz (yıl-ay).	Belirtiniz (.....)
7- Bu işletmede toplam çalışma süreniz (yıl – ay).	Belirtiniz (.....)
8- Şu anki pozisyonunuz-unvanınız nedir? Bu pozisyonda toplam çalışma süreniz (yıl-ay).	Belirtiniz (.....)
9- Aylık kazancınız (net maaş) ne kadar?	Belirtiniz (.....)
10- Günlük çalışma saatiniz ne kadar?	Belirtiniz (.....)
11- En son geliştirmeyi düşündüğünüz yenilikçi fikir/uygulamanız varsa belirtiniz?	Belirtiniz (.....)
12- Bu yenilikçi fikir/uygulamanızı gerçekleştirebildiniz mi? Cevabınız hayır ise nedeni?	Belirtiniz (.....)
13- Mesleğiniz ile ilgili eğitim aldınız mı? Cevabınız evet ise hangi kurum ya da kurumlarda?	Belirtiniz (.....)
14- Çalıştığınız işletme ulusal zincir, yabancı zincir ya da aile işletmesi türlerinden hangisidir?	Belirtiniz (.....)

15- Çalıştığınız işletme mevsimlik işletme veya tüm yıl faaliyetinde işletmelerinden hangisidir?

Belirtiniz (.....)

16- Çalıştığınız işletmenin yöneticisi, işletme sahibi midir? Profesyonel yönetici midir?

Belirtiniz (.....)

Lütfen aşağıdaki soruları size uygun olan ve katılma düzeyinize göre işaretleyiniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşletmede yeni fikirler her zaman teşvik edilir	①	②	③	④	⑤
2.	Yenilik yaratmak için çalışanların risk üstlenmesi desteklenir.	①	②	③	④	⑤
3.	Çalışanlar yaratıcı fikirler üretmede isteklidir	①	②	③	④	⑤
4.	Çalışanlara yeni fikirleri uygulama olanağı yaratılır	①	②	③	④	⑤
5.	Çalışanlar yenilikçi uygulamalarda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdür	①	②	③	④	⑤
6.	Çalışanların yeni fikirleri uygulaması için bütçe ayrılır	①	②	③	④	⑤
7.	Çalışanların yenilikçi uygulamalarında makul hatalar hoş karşılanır	①	②	③	④	⑤
8.	Çalışanlar arasında yenilikçi bir fikir tartışması vardır.	①	②	③	④	⑤
9.	Çalışanlar rutin olmayan, iddialı işlerde çalışma ortamına sahiptir	①	②	③	④	⑤
10.	Üst yönetim çalışanlara yenilikçi fikirler için fırsat sunar	①	②	③	④	⑤
11.	İşletmenin vizyon ve misyonu yenilik odaklıdır.	①	②	③	④	⑤
12.	Yönetim yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeyi önemser	①	②	③	④	⑤
13.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için çalışma ortamı uygundur	①	②	③	④	⑤
14.	Bölümler arasında yenilikçilik konusunda rekabet ortamı yaratılmıştır	①	②	③	④	⑤
15.	Fiziksel olarak çalışma koşulları yenilikçiliğe uygundur	①	②	③	④	⑤
16.	Bölümün amaçları belirgindir ve çalışanlarca bilinmektedir	①	②	③	④	⑤
17.	Çalışanlar birbirini tamamlayacak işler yapmaktadır	①	②	③	④	⑤
18.	Çalışanlar yeni fikirler üretebilecek uzmanlık alanine sahiptir	①	②	③	④	⑤
19.	Örgüt içinde karar alma süreci hızlıdır	①	②	③	④	⑤
20.	İşyerinde çalışma saatleri esnekler	①	②	③	④	⑤
21.	İşyerinde takım çalışması önemlidir	①	②	③	④	⑤
22.	İşyerinde gereksiz kurallar ve uygulamalar azdır	①	②	③	④	⑤
23.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için sürekli araştırma yapmam gerekir	①	②	③	④	⑤
24.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için alanındaki güncel gelişmeleri takip etmem gerekir	①	②	③	④	⑤
25.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar ortaya koyabilmek için eğitim ve seminerlere katılırım	①	②	③	④	⑤
26.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için arkadaşlarımla sürekli bilgi alışverişinde bulunurum	①	②	③	④	⑤
27.	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için rutin işlerden kısa süre de olsa uzaklaşmak gerekir	①	②	③	④	⑤
28.	Çalışanlar bölümde alınan kararlara katılabilir	①	②	③	④	⑤
29.	Çalışanlara yenilikçi fikirlerin uygulanması için yeterli zaman verilir	①	②	③	④	⑤
30.	Çalışanlar gerek duyduğu bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir	①	②	③	④	⑤
31.	İş güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤
32.	Otel içi kurallar yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤
33.	İş kanunu yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤
34.	Gıda güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤

35.	Diğer yasal düzenlemeler yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤
36.	İş sözleşmem yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir	①	②	③	④	⑤
37.	Ürün ve hizmet satışının artırılmasına yenilikçi uygulamalar katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
38.	Müşteri farklılığına yenilikçi ürünlerle cevap verilir	①	②	③	④	⑤
39.	Müşteriler her zaman yeni ürün ve hizmet sunulmasını bekler	①	②	③	④	⑤
40.	Müşteri istek ve beklentileri sürekli değişkenlik gösterir	①	②	③	④	⑤
41.	Sürekli gelen müşteriler nedeniyle yeni ürün ve hizmetler geliştirilir	①	②	③	④	⑤
42.	Müşteriler standart ürün ve hizmetlere önem verir	①	②	③	④	⑤
43.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin çeşitlenmesine katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
44.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hızlı üretilmesine katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
45.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde rekabet avantajı sağlar	①	②	③	④	⑤
46.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha fazla olmasına katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
47.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hijyenik olmasına katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
48.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde kayıpların önlenmesinde katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
49.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin kolay denetlenmesine katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
50.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha kaliteli olmasına katkı sağlar	①	②	③	④	⑤
51.	En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde maliyet kontrolü sağlar	①	②	③	④	⑤
52.	Mutfak çalışanlarının ücretleri diğer bölüm çalışanlarına göre yüksektir	①	②	③	④	⑤
53.	Mutfak çalışanları yaptıkları işe göre uzmanlık alanine ayrılır	①	②	③	④	⑤
54.	Mutfak çalışanları kalite yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibidir.	①	②	③	④	⑤
55.	Mutfak çalışanlarına kişisel gelişim için eğitim desteği sağlanır	①	②	③	④	⑤
56.	Mutfak çalışanları esnek bir çalışma saatine sahiptir	①	②	③	④	⑤
57.	Mutfak çalışanlarının çalışma saatleri uzundur	①	②	③	④	⑤
58.	Mutfakta yenilikçi uygulamalar için gerekli ekipman bulunur	①	②	③	④	⑤
59.	Mutfak çalışanları alanında eğitimli kişilerdir	①	②	③	④	⑤
60.	Otel yönetimi mutfak çalışanlarına pek müdahalede bulunmaz	①	②	③	④	⑤
61.	Mutfakta yeni ürün üretme maliyeti yüksektir	①	②	③	④	⑤
62.	Mutfakta yeni ürün üretmede çeşitli yönetmelikler yasal kısıtlar oluşturur	①	②	③	④	⑤
63.	Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim	①	②	③	④	⑤
64.	Yaratıcı fikirler üretirim	①	②	③	④	⑤
65.	Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm	①	②	③	④	⑤
66.	Yeni fikirler için kaynaklar araştırırım ve tahsis ederim	①	②	③	④	⑤
67.	Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm	①	②	③	④	⑤
68.	Yenilikçiyim	①	②	③	④	⑤

## ÖZ GEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler** :

Adı ve Soyadı : Mehmet Selman BAYINDIR

Doğum Yeri ve Yılı : Beypazarı / 19.03.1990

Medeni Hali : Evli

### **Eğitim Durumu** :

Lise Eğitimi :Antalya Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (Mutfak)

Lisans Öğrenimi :Akdeniz Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği

Yüksek Lisans Öğrenimi :Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

### **Yabancı Diller ve Düzeyi :**

1. İngilizce, B2 seviyesi

2. Almanca, B2 seviyesi

3. Arapça, A2 seviyesi

4. Rusça, A2 seviyesi

### **İş Denevimi :**

1. 2016 –(Devam etmekte), T.C. Kırklareli Üniversitesi Pınarhisar Meslek Yüksekokulu Aşçılık Programı, Öğretim Görevlisi.

2. 2015, Rixos Premium Tekirova Hotel, Mutfak Departmanı, Bölüm Şefi.

3. 2014, (Kış Mevsimi), Fame Residence Hotel, Antalya.

4. 2014, (Yaz Mevsimi), Ic Green Palace Hotel, Antalya.

5. 2013, (Hac Dönemi), T.C. Başbakanlık, Diyanet İşleri Başkanlığı, Hac Dönemi, Mutfak Şefi, Medine – i Münevvere.

6. 2012, (Hac Dönemi), T.C. Başbakanlık, Diyanet İşleri Başkanlığı, Hac Dönemi, Mutfak Şefi, Mekke – i Mükerrreme.

7. 2012, Voyage Belek Hotel, Mutfak Departmanı, Bölüm Şefi Yardımcısı.

8. 2011, The Marmara Antalya Hotel, Mutfak Departmanı, Aşçı.

9. 2009 - 2010, Sheraton Voyager Antalya Hotel, Mutfak Departmanı, Aşçı.

10. 2008 - 2009, Gloria Golf Resort Hotel, Mutfak Departmanı, Aşçı.

11. 2007, Türkiz Thallosso Hotel, Mutfak Departmanı, Staj.

12. 2006 - 2007, Sheraton Voyager Hotel, F&B Departmanı.

13. 2006, Sheraton Voyager Hotel, F&B Departmanı, Staj.

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :**

1. Bayındır M. S. & Acar B. (2016). A Study Of University Students Fast Food Habbits: Sample Of Akdeniz University (Üniversite Öğrencilerinin Fast Food (Hızlı Yiyecek) Alışkanlıklarının İncelenmesi: Akdeniz Üniversitesi Örneği) 2nd International Conference on Tourism: Theory, Current Issues and Research (ICTTR) November 04-06, 2016, Istanbul-TURKEY

2. Bayındır M. S. & Acar B. (2015). The Importance Of Energy Cost Reducing In Hospitality Business, Sample Of Belek Region International Conference on Social Sciencesand Education Research(ICSER) 29-31 October 2015, Antalya-TURKEY

3. Demir, M. & Bayındır, M. S. (2015). Otel İşletmelerinde Psikolojik Sermaye-Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi/The Relationship between Psychological Capital and Organizational Identification in Hotels. I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends and Indicators (EITOC), 28-30 May 2015, Konya-Turkey.