



## Otel İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi: Antalya Örneği (Analysis of the Factors Affecting Innovative Behaviors of Kitchen Chefs in Hotel Businesses: The Case of Antalya)

\*Mehmet Selman BAYINDIR <sup>a</sup> , Mahmut DEMİR <sup>b</sup> 

<sup>a</sup> Kırklareli University, Pınarhisar Vocational School, Department of Cookery, Kırklareli/Turkey

<sup>b</sup> Isparta University of Applied Science, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Isparta/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:20.04.2019

Kabul Tarihi:04.08.2019

### Anahtar Kelimeler

Mutfak

Mutfak şefleri

Yenilikçi davranış

Otel işletmeleri

Yenilikçilik

### Keywords

Kitchen

Kitchen chefs

Innovative behavior

Hotel businesses

Innovativeness

### Makalenin Türü

Araştırma Makalesi

### Öz

Araştırmada otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenebilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda alanyazın taraması yapılmış ve ölçme aracı için ifade havuzu oluşturulmuştur. Uzman görüşü ve pilot çalışma sonrasında ölçme formunun son hali ile araştırma verileri 2017 yılı Temmuz-Ağustos aylarında Antalya ili Kemer, Aksu ve Serik ilçelerinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefleriyle anket tekniğiyle elde edilmiştir. Toplam 357 katılımcıdan elde edilen verilerle açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analiziyle yenilikçi davranış değişkenini oluşturan “araştırma” ve “geliştirme” olmak üzere iki faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler bağımlı değişken olarak belirlenen yenilikçi davranış değişkeninin faktörleridir. Yenilikçi davranış değişkenini etkilediği değerlendirilen “yönetsel uygulamalar”, “teknolojik araçlar”, “yasal düzenlemeler”, “takım çalışması”, “müşteri beklentileri” ve “yetkinlik” olmak üzere altı bağımsız faktörün olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen regresyon analizleri sonucunda; “yönetsel uygulamalar”, “teknolojik araçlar” ve “müşteri beklentileri” faktörlerinin yenilikçi davranış değişkenini anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür.

### Abstract

The aim of this research is to determine the factors affecting the innovative behaviors of kitchen chefs working in hotel businesses. Quantitative research method was used in the research. For the purpose of the research, the literature was searched and set of expressions was created for the measurement tool. After the expert opinion and pilot study, the survey data and the final version of the survey form were obtained in July-August 2017 by survey technique with chef chef, assistant chef and department chiefs working in the kitchen department of five-star hotel businesses in Kemer, Aksu and Serik districts of Antalya. Exploratory factor analysis was performed with data obtained from a total of 357 participants. The exploratory factor analysis revealed two factors, namely “research” and “development oluşturan, which constitute the innovative behavior variable. These factors are the factors of the innovative behavior variable which is determined as dependent variable. Six independent factors, namely “managerial practices”, “technological tools”, “legal regulations”, “teamwork”, “customer expectations” and “competence”, which are considered to affect the innovative behavior variable, were observed. As a result of the regression analyzes performed; “managerial practices”, “technological tools” and “customer expectations” were found to have a significant effect on the innovative behavior variable.

\* Sorumlu Yazar

E-posta: [msbayindir@gmail.com](mailto:msbayindir@gmail.com) (M. S. Bayındır)

**Makale Künyesi:** Bayındır, M. S. & Demir, M. (2019). Otel İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi: Antalya Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (3), 1689-1710.

DOI: 10.21325/jotags.2019.443

## **GİRİŞ**

Otel işletmeleri turizm piyasasında rekabet edebilmek ve gelişmelere ayak uydurabilmek için içsel ve dışsal faktörlere göre sürekli güncellenmek durumundadır. Özellikle sürekli değişen müşteri beklentileri, yasal düzenlemeler ve teknolojik koşullar gibi dışsal etkenlerle birlikte örgütsel yapıdaki değişimler gibi içsel etkenler, bir yandan işletmeleri zor durumda bırakırken diğer yandan sektörel değişim ve gelişmelere hazır olmasını sağlamaktadır. Ancak bu durum, otel işletmelerinde bazı bölümler için değişim ve yenilikleri kısıtlayabilmektedir. Bunların başında mutfak bölümü gelmektedir. Çünkü mutfak bölümü bir yandan sağlık ve hijyen açısından belirli kısıtlamalar gerektirirken diğer yandan zevk, estetik, sanat ve çeşitlilik açısından yenilik ve değişim gerektirmektedir. Her iki durumda en uygun kararın verilmesi otel işletmelerinde en çok zorlanılan yenilikçi uygulamalardan biri olarak değerlendirilmektedir. Turizm işletmeleri kendilerini güncel tutarak müşteri beklentileri, yasal düzenlemeler ve teknolojik koşullar gibi dışsal etkenlere ya da örgütsel yapı gibi içsel etkenlere karşı dinamik bir yapı oluşturarak varlıklarını sürdürebilen işletmeler olabilmektedir. Otel işletmeleri, sınıflandırılmalarına göre müşterilerin temel gereksinimi olan konaklama ve bununla birlikte yeme-içme hizmetini sunmaktadır. Mutfak bölümü, otel işletmelerinde konaklayan müşterilerin 24 saat boyunca yiyecek ve belirli içeceklerin üretim hizmetinden sorumludur. Bu hizmeti sağlarken, kalite, gıda güvenliği ve maliyet gibi unsurlara da dikkat etmek, mutfak bölümünün temel görevleri arasındadır. Mutfak bölümü müşterilerin konaklama sürecinde, müşterilere, gıda güvenliği yönetmelik ve kurallarına uygun, müşterilerin beklentilerini karşılayabilen ve müşterileri memnun edebilen ürünler sunmalıdır. Bu doğrultuda mutfak, otel işletmelerinin en önemli ve en hayati bölümlerinden biri konumundadır.

Yenilikçi davranış, bireylerin yeni fikir, ürün ve hizmetleri kendi örgütlerine tanıtması, bu fikir, ürün ya da hizmetleri 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. Otel işletmelerinin buldukları dönemin koşullarına uygun, teknolojik değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilen, farklı müşteri beklentilerine de cevap verebilen bir yapıda olması gerekliliği göz önünde bulundurulduğunda, yenilikçilik ve yenilikçi davranış konusunun otel işletmeleri açısından önemi daha fazla anlaşılabilir. Otel işletmelerinde yeni fikir, ürün ya da hizmet oluşturulmasında çalışanlardan yenilikçi davranış göstermeleriyle birlikte işletme bünyesinde yenilikçi davranış bilincinin oluşturulmuş olması da beklenmektedir. Mutfak bölümünün otel işletmesi içindeki önemi ve mutfak bölümünün ürettiği ürün ve sunduğu hizmet düşünüldüğünde, konukların memnuniyetinin sağlanması ve beklentilerinin yerine getirilmesinde mutfak bölümü yenilikçi uygulamalara başvurulabilmektedir. Otel işletmelerinde mutfak bölümünde çalışan şefler bu yenilikçi fikir ve uygulamalarda ortaya koydukları yeni ürün, hizmet, sunum ve görselliğe yönelik çalışmaları, müşterilerin yeme-içme gereksinimlerinin karşılanmasının yanı sıra, müşterilerin ilgi ve dikkatlerini çekerek, işletmenin, yeme-içme hizmeti açısından rakip işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayan bir konuma gelmesine destek olabilmektedir. Otel işletmelerinde mutfak bölümünde çalışan şeflerin (aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefi) yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **Literatür Taraması**

### **Mutfak**

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “mutfak”, kökeni Arapça “matbah” sözcüğünün zamanla değişerek Türkçedeki güncel halini almıştır. Aynı zamanda, fiziki olarak yemek yapılan yer ve yiyecek kültürü anlamlarını taşımaktadır (TDK, 2017). Beş yıldızlı bir otel işletmesinde yiyecek- içecek bölümü mutfak, restoran, bar, ziyafet (banket) ve depo olarak beş alt bölümden oluşmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 41; Şener, 2007: 202). Yiyecek- içecek bölümünün, işletmede bulunan restoran, bar, toplantı salonları, odalar (oda servisi, minibar), havuz başı, SPA ya da plajda sunulan yiyecek ve içecek ürünlerinin sağlanması, saklanması, tüketime hazır hale getirilip sunulması ve kontrolü gibi sorumlulukları vardır (Sarınışık, 2016: 239-240; Yılmaz, 2012: 22-23). Mutfak hem işletme bünyesinde hem de yiyecek-içecek bölümü içinde, konuklar ve çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 40). Yiyecek-içecek üretiminde kullanılan gıdaların depolama süresi kısıtlı ve maliyetli olması (Gökdemir, 2005: 18; Türkan, 2009: 64) ve gıda üretiminde gıdaların belirli işlemlerden geçirilmesinde bir kısmının çöpe atılması mutfak giderlerini artırabilmektedir. Aynı zamanda kalitesiz üretim ya da üretilen yemek ya da içeceklerin tekrar saklanmasında gıda güvenliği yönetmeliklerinin oluşturduğu kurallar ve yiyeceğin yapısıyla tadının bozulmasından dolayı mutfak bölümü, işletmenin gelir ve giderlerini büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Konukların konaklama sürecinde satın aldıkları hizmete göre mutfak tarafından hazırlanan ve sunulan kahvaltı, öğle yemeği, akşam yemeği gibi ana öğünler, ziyafet organizasyonları ve toplantı gibi etkinliklerde yemeklerin kaliteli ve sağlıklı olması hem müşteri memnuniyeti açısından hem de işletme açısından önemli olabilmektedir. Tüm bu sorumluluk ve görevleri bakımından mutfak bölümü otel işletmelerinde işletmenin kalbi durumundadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 43). Beş yıldızlı bir otel işletmesinin mutfak bölümü alt birimleri incelendiğine; sıcak, soğuk, pastane, kahvaltı, a’la carte (a’la kart), oda servisi, ziyafet (banket), kasaphane, sebze ve meyve hazırlık, personel mutfağı, bulaşikhane ve mutfak yönetimi olmak üzere 12 birim olduğu görülmektedir (Aktaş ve Özdemir, 2012: 56; Gökdemir, 2005: 18-24; Türkan, 2009: 20).

Beş yıldızlı bir otel işletmesinin mutfak bölümü çalışanlarını aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ya da aşçıbaşı yardımcıları, bölüm şefleri, aşçılar, aşçı yardımcıları, stajyerler, bulaşikhane şefi ve bulaşikhane çalışanları oluşturmaktadır.

Aşçıbaşı; mutfağın tümünden sorumlu olmakla birlikte, mutfağı kontrol eden, mutfakla ilgili kararlar alan, planlama, örgütleme, yönetme, etkileme, kontrol gibi yönetim ve organizasyon görevlerini yerine getiren, menü hazırlayan, menülerde gerekli değişiklikleri yapan, ziyafet organizasyonlarını ziyafet organizasyon müdürüyle koordineli bir şekilde yürüten, mutfağa yeni ürün ya da ekipman satın alma emri veren, mutfak çalışanlarının eğitimi, işe alım ve işten çıkarım süreçleriyle ilgili karar veren, mutfak örgüt yapısında en üst konumda yer alan çalışandır. Fransızca’da “Chef de Cuisine” olarak adlandırılırken genellikle Türkiye’de bulunan işletmelerde İngilizce “Executive Chef” olarak adlandırılmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 62; Eraslan, 2013: 8; Gökdemir, 2005: 20-21).

Aşçıbaşı yardımcısı ise aşçıbaşının mutfakta olmadığı durumlarda aşçıbaşının yetki ve sorumluluklarına sahip olmakla birlikte; çalışanların iş paylaşımını yapan, çalışanların izinleri ve yıllık izinlerinin belirlenmesini bölüm

şefleriyle birlikte gerçekleştiren, aşçıbaşına günlük mutfak işleyişi ile ilgili rapor veren ve aşçıbaşıyla sürekli iletişim halinde olan, servis sürecini yakından takip ederek yemeklerin kontrolünü yapan, çalışanların kılık, kıyafet, kişisel temizlik ve hijyen ve sanitasyon kuralları dahilinde çalışmalarını gıda teknikeri ya da gıda mühendisiyle koordineli olarak takip eden, mutfakta aşçıbaşından sonra gelen ikinci kademede yer alan çalışandır. Fransızca'da "Sous Chef" olarak adlandırılmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63; Mussmann ve Pahalı, 1995: 52).

Bölüm şefleri, mutfakta gıda üretiminin yapıldığı sıcak, soğuk, pastane, ziyafet, kasaphane, a'la kart ve kahvaltı bölümlerinde çalışan ve çalıştıkları bölümden sorumlu olan kişilerdir. Bölüm şefleri çalıştıkları bölümle ilgili tüm bilgi ve deneyime sahip, bölümlerinde işleyişi koordineli bir şekilde sağlayan, bölüm içinde aşçılar ve aşçı yardımcılarına iş paylaşımları yapan, stajyerlerin eğitimi ile ilgilenen çalışanlardır. Servis sırasında yemeklerin kontrolünü yapmakla sorumlu oldukları gibi yemeklerin hazırlık, üretim ve sunum aşamalarından da sorumludurlar. Fransızca'da bölüm şefi unvanı "Chef de Partie" olarak adlandırılırken İngilizce'de "Unit Chef" olarak adlandırılmaktadır (Aktaş ve Özdemir, 2012: 63; Eraslan, 2013: 10; Gökdemir, 2005: 25).

### **Yenilikçi Davranış**

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; Ünal ve Kılınç, 2016: 100). İnovasyon sözcüğü, İngilizce "innovation" sözcüğünün Fransızca okunuşuyla Türkçe'ye uyarlanmasıdır (Aksay, 2011: 8). İnovasyon sözcüğü Latince'de "innovatus" olarak yazılmakta olup toplumsal, kültürel ve yönetsel anlamda yeni yöntem ve tekniklerin kullanılması anlamlarını taşımaktadır (Ünal ve Kılınç, 2016: 100). Bu çalışmada inovasyon sözcüğü yerine yenilikçilik sözcüğü kullanılmaktadır. Yenilikçilik, yeni gelişmeler, yeni üretim yöntemleri, yeni ürünlerin pazara sunulması (Hjlager, 1997: 35), bir işi geliştirme yolları ve rekabet durumunda işletmeler için hayatta kalma koşullarını (Ungureanu ve diğ., 2016: 495), yeni ekipman, iş yeri, örgüt ve örgüt kültürü (Weiss, 1987: 357) konularına vurgu yapmaktadır. Yenilikçilik, yaratıcılık, buluş, girişimcilik, teknoloji ve Ar-Ge kavramlarıyla etkileşim halinde olmakla birlikte bu kavramlar ile karıştırılabilmektedir (Casson, 2010: 5; Demir ve Demir, 2015: 4; Top, 2008: 26-30; Uzkuurt, 2008: 28).

Yenilikçi davranış, fırsat keşfetme, fikir oluşturma, fikri destekleme ve fikri uygulama olarak temelde dört süreçten oluşmaktadır (Jong ve Hartog, 2010: 24-25; Radaelli ve diğ., 2014: 401; Ramamoorthy ve diğ., 2005: 142; Scoot ve Bruce, 1994: 582; Ungureanu ve diğ., 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 sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması büyük önem taşımaktadır (Galende ve Fuante, 2003: 716).

Yenilikçi davranışı etkileyen içsel ve dışsal faktörler bulunabilmektedir. 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 (OECD, 2006: 23).

Yenilikçi davranışı etkileyen faktörler, bireysel faktörler, örgütsel faktörler, yasal faktörler ve çevresel faktörler şeklinde de ifade edilebilmektedir. 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). 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 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). 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.

Araştırmanın problemini mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarına etki eden faktörlerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Çalışmada mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri belirleyebilmek amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

- H<sub>1</sub>: Yönetimsel 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>: Yönetimsel 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.

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Amacı**

Yenilikçi uygulamalara açık bir mutfak, otel işletmesine kalite, rekabet avantajı ve müşteri memnuniyeti gibi birçok konuda fayda sağlayabilmektedir. Mutfak bölümü otel işletmesi açısından bu öneme ve faydaya sahip olmakla birlikte bu bölüm çalışanlarının özellikle mutfak bölümünde karar verici kademedeki görev alan aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şeflerinin yenilikçi uygulamaları ve yenilikçi davranışlarının önemi büyüktür. Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri belirlemektir.

### **Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini Antalya ili Kemer, Aksu ve Serik bölgelerinde yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde 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 otel işletmesi olduğunu göstermektedir. Araştırmanın evrenini oluşturan beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan şeflerin sayısının bulunduğu resmi bir kaynağa ulaşamaması ve müşteri sayısının dönemsel olarak artış ve azalış durumuna göre çalışan sayısı değişiklik gösterebileceği için evreni açıklayabilecek kesin bir sayıya ulaşamamıştır. Bu sebeple araştırma evrenindeki sayıyı belirleyebilmek amacıyla 2017 yılı yaz mevsiminde, beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan ve en az 10 yıl deneyimi olan beş aşçıbaşıyla yapılan görüşme sonucunda, beş yıldızlı bir otel işletmesinin mutfağında aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve bölüm şefi unvanlarında çalışan kişi sayısının ortalama 12 olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma evrenini oluşturan otel 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. Christensen ve diğ., (2015: 174-175) çalışmalarında evren büyüklüğünün 1400 ve araştırmanın % 95 güven aralığında önerilen örneklemin 302 adet olması gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda faktör analizi yapılırken örneklem sayısı ölçme aracındaki ifade sayısının en az beş katı olmalıdır (Kozak, 2017: 150).

### **Araştırmanın Ölçeği**

Araştırmanın amacına uygun şekilde verileri toplayabilmek için, nicel araştırma yöntemlerinde sıklıkla tercih edilen anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ankete katılan mutfak şeflerinin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla açık uçlu sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise yenilikçi davranış faktörlerini belirleyebilmek amacıyla 5'li Likert derecelendirmesiyle (1: Kesinlikle Katılmıyorum ... 5: Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde ifadelerden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde yenilikçi davranış ile ilgili soru ve yanıtlayıcı ifadeler, Aiken ve diğ., (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 soru ve 68 adet Likert ölçekli ifade bulunmaktadır. Ayrıca anket bölümünün birinci kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin 14 adet açık uçlu soru bulunmaktadır.

Araştırmanın amacına uygun küçük birimler üzerinde ön deneme (pilot) uygulaması (Karasar, 2016: 199; Kozak, 2017: 67), 37 adet ölçme formu ile mutfakta çalışan şeflerle gerçekleştirilmiştir. Ön deneme uygulaması sonucunda ölçme aracının araştırmada istenilen verileri elde etmek için yeterli olduğu görülmüş ve araştırma örnekleme uygulanabilirliğine karar verilmiştir.

### **Veri Toplama ve Veri Analizi**

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 otel işletmesinden izin alınarak toplam 500 adet anket formu bu tesislere verilmiştir. Kırk iki otel işletmesinin 35'inden 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 örnekleme toplam 357 katılımcıdan oluşup analizler bu katılımcılardan elde edilen verilerle yapılmıştır.

Araştırma verilerinin analizinde 22.0 Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) paket programından yararlanılmıştır. Öncelikle ölçme aracının geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Oluşturulan hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **Ölçme Aracının Güvenirliği ve Geçerliğine İlişkin Bulgular**

Araştırmada ölçme aracının güvenilirliğini ortaya çıkarabilmek amacıyla Cronbach Alpha katsayından faydalanılmıştır. Ölçme aracının bütününe ilişkin Cronbach Alpha katsayı değeri 0,936 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçme aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçme formunda bulunan 68 ifade ile örneklem sayısının yeterliliğini test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett' Test of Sphericity testinden faydalanılmıştır. KMO değeri 0,847 olup 0,80 üzerinde değer alması örneklem yeterliğinin mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir (Kozak, 2017: 150). Ayrıca Barlett Küresellik Testi incelendiğinde  $p=0,000$  anlamlılık seviyesinde olması ölçme aracının faktör analizi gerçekleştirmek için uygun olduğunu göstermektedir.

### **Açımlayıcı Faktör Analizi**

Açımlayıcı faktör analizi (AFA), 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 ve diğ., 2017: 4). AFA gerçekleştirilirken binişik ifadeler ve faktör yükü 0,50 altında kalan ifadeler analizden çıkarılmıştır.

### **Bağımsız Faktörlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi**

Araştırmanın amacına uygun olarak bağımsız faktörlere ilişkin yapılan AFA sonucu toplam 37 ifadeden oluşan altı faktör elde edilmiştir. Bağımsız faktörlere ilişkin AFA Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1:** 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 |   |  |



**Tablo 1:** Bağımsız Faktörlere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi (Devamı)

|                                      |  |          |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 6-<br>Yetkinlik                      | 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 1’de yer alan bağımsız faktörlere ilişkin AFA incelendiğinde öz değeri 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. Yönetmelik 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 oluşturduğu faktörlerin toplam varyans açıklama oranı %53,93’tür. Bu doğrultuda toplam varyansın %14,40’ını açıklayan ve 12 ifadeden oluşan birinci faktör “yönetmelik uygulamalar” olarak isimlendirilmiştir. Yönetmelik uygulamalar faktörü, çalışanlara yenilikçi fikir ve uygulamalarda işletme yönetimi tarafından sağlanan desteğe ve olanaklara ilişkin ifadelerden oluşmaktadır. Yönetmelik uygulamalar faktörü 0,769 - 0,550 arasında faktör yüklerinden oluşan ifadelerle, 5,33 özdeğere, 0,88 Cronbach Alpha değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %9,99’ünü 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 ifadelerle, 3,70 özdeğere, 0,84 Cronbach Alpha değerine sahip olup,  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Toplam varyansın %9,99’ünü 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 ifadelerle, 3,69 özdeğere, 0,87 Cronbach Alpha 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 ifadelerle, 2,80 özdeğere, 0,77 Cronbach Alpha 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 ifadelere, 2,48 özdeğere, 0,74 Cronbach Alpha 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, 1,95 özdeğere ve 0,68 Cronbach Alpha değerine sahip olup,  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

### 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 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** 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 2’de yer alan bağımlı faktörlere ilişkin AFA incelendiğinde öz değeri 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 ifadelere, 3,43 özdeğere, 0,85 Cronbach Alpha 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 ifadelere 2,13 özdeğere, 0,68 Cronbach Alpha değerine sahip olup  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

## Bulgular

### Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

Katılımcıların betimleyici istatistikleri Tablo 3'te gösterilmiştir. Tablo 1 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 olması sebebiyle mutfakta çalışan şeflerin büyük çoğunluğunun genç ve orta yaş grubu olduğuna dahil olduğu söylenebilir. Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında %53,8'lik büyük bir kısmı lise ve %20,7'si ön lisans görülmüştür. Bu sonuca bakıldığında mutfak şeflerinin yarısından fazlasının lise mezunu olduğu söylenebilir.

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 otel işletmesinin mutfak bölümünde genellikle bir aşçıbaşının ve iki ya da üç aşçıbaşı yardımcısının çalıştığı söylenebilir. 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 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 otel işletmelerinin mutfak bölümünde 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 otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan şeflerin önemli bir kısmının fazla mesai yaptığı düşünülebilir. Bu doğrultuda araştırmanın yapıldığı yaz mevsiminin, araştırma bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde genellikle yoğun dönem olmasından dolayı mutfak şeflerinin fazla mesai yaptığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler

| Cinsiyet       | Frekans              | Yüzde | Unvan – Pozisyon    | Frekans | Yüzde |
|----------------|----------------------|-------|---------------------|---------|-------|
| Erkek          | 336                  | 94,1  | Aşçıbaşı            | 35      | 9,8   |
| Kadın          | 21                   | 5,9   | Aşçıbaşı yardımcısı | 84      | 23,5  |
| Toplam         | 357                  | 100   | Bölüm şefi          | 238     | 66,7  |
|                |                      |       | Toplam              | 357     | 100   |
| Yaş            | Aylık Maaş           |       |                     |         |       |
| 16-25          | 28                   | 7,8   | 2000 TL'den az      | 1       | 0,3   |
| 26-35          | 159                  | 44,5  | 2000-3000 TL        | 194     | 55,1  |
| 36-45          | 144                  | 40,3  | 3001-4000 TL        | 73      | 20,7  |
| 46 ve üzeri    | 26                   | 7,3   | 4001-5000 TL        | 53      | 15,1  |
| Toplam         | 357                  | 100   | 5000 TL'den fazla   | 31      | 8,8   |
|                |                      |       | Toplam              | 352     | 100   |
| Öğrenim Durumu | Günlük Çalışma Saati |       |                     |         |       |

**Tablo 3:** Katılımcılara İlişkin Betimleyici İstatistikler (Devamı)

|            |     |      |                     |     |      |
|------------|-----|------|---------------------|-----|------|
| İlköğretim | 44  | 12,3 | 7,5-8 saat          | 173 | 48,5 |
| Lise       | 192 | 53,8 | 7,5-8 saatten fazla | 184 | 51,5 |
| Ön lisans  | 74  | 20,7 | Toplam              | 357 | 100  |
| Lisans     | 43  | 12,0 |                     |     |      |
| Lisansüstü | 4   | 1,1  |                     |     |      |
| Toplam     | 357 | 100  |                     |     |      |

Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla öncelikle korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi bir değişkenin diğer değişken ya da değişkenlerle ilişkisinin ölçülmesini sağlamaktadır (Kozak, 2017: 148). Değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı test edildikten sonra hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4'te faktörler ile gerçekleştirilen korelasyon analizinden elde edilen bulgular gösterilmiştir. Tablo 5'te ise hipotezlerin test edildiği regresyon analizine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4:** 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 4'te yer alan bulgularda yönetmel uygulamalar ile araştırma 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 geliştirme arasındaki ilişkinin 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 geliştirme arasındaki ilişkinin 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 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 geliştirme arasındaki ilişkinin 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 ile araştırma 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 geliştirme arasındaki ilişkinin pozitif ve doğrusal yönde, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,345$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,12$ ).

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

Yetkinlik 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 ile geliştirme arasında pozitif ve doğrusal yönde, zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=0,248$ ;  $p<0,01$ ;  $r^2=0,01$ ).

Tablo 5’te bağımlı değişken olan araştırma faktörüne ilişkin regresyon analizi yer almaktadır. 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 5:** 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  $R^2= 0,398$ ;  $F= 40,173$ ;  $p=0,000$

Tablo 6’da bağımlı değişken olan geliştirme faktörüne ilişkin regresyon analizi yer almaktadır. 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 1,86’nın 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. Bu sonuçlar doğrultusunda araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerden H<sub>7</sub>, H<sub>8</sub> ve H<sub>11</sub> kabul edilirken, bağımlı faktörlerden geliştirmeye anlamlı bir etkisi bulunmayan bağımsız faktörlerin oluşturduğu H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub> ve H<sub>12</sub> hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 6:** Geliştirme Faktörüne İlişkin Regresyon Analizi Bulgular

| Faktörler              | Standartlaştırılmamış Katsayılar |               | Standartlaştırılmış Katsayılar | t     | p      |
|------------------------|----------------------------------|---------------|--------------------------------|-------|--------|
|                        | B                                | Standart Hata | β                              |       |        |
| Sabit                  | 1,203                            | ,289          |                                | 4,161 | ,000** |
| Yönetmelik 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<sup>2</sup>=0,299; Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,287; F= 24,886; p=0,000

Bu doğrultuda yenilikçi davranış değişkenine yasal düzenlemeler ve takım çalışması faktörlerinin anlamlı bir etkisinin olmadığı, yetkinlik faktörünün ise geliştirme faktörüne anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

## Sonuç ve Öneriler

Yenilikçilik ve yenilikçi davranış, işletmelerin özellikle otel işletmelerinin olumsuz dışsal ve içsel etkilere karşı önlem almalarını ve çözüm yolları bulmalarını sağlayan temel unsurlardandır. Yeni ürün ya da hizmetleri müşterilerine sunan ya da müşteri beklentilerine yeni ürün ya da hizmetler ile karşılık vererek müşteri memnuniyetini sağlayan bir otel işletmesinin rakiplerine karşı avantaj elde etmesi, müşteri sadakati kazanması ve yeni müşteriler tarafından tercih edilmesi beklenmektedir. Mutfak, yapısı sebebiyle yenilikçi uygulamalara uygun bir konumda bulunabilmektedir.

Mutfak çalışanlarının, yenilikçilik ile ilgili fikir ve uygulama ve yenilikçilik süreçlerini konu alan çalışmalarda, çalışanların yenilikçi fikir ya da uygulamalarını etkileyen 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, Barreto, Segovia, Monzo ve Oliver (2013: 34) mutfak çalışanlarının yenilikçi uygulamalarında ve mesleki becerilerini geliştirmelerinde, eğitimin etkisinin olduğunu ifade etmektedir.

Kanun, mevzuat ya da yönetmeliklerle çalışanların, çalışma ortamında, gıda güvenliği ve iş güvenliği gibi düzenlemeler sebebiyle belirli kurallara uymaları gerekmektedir. Bu kurallar genellikle işletme yönetiminin kendi kuralları olmamaktadır. Ancak mutfakta çalışan şefler yasal düzenlemeler ile ilgili bilgi eksikliği olduğu ya da yanlış bilgiye sahip olmaları sebebiyle yasal düzenlemelerin, yenilikçi davranışlarına etkisinin olmadığını düşünebilirler. Bu durum H<sub>3</sub> ve H<sub>9</sub> hipotezlerinin reddedilmesinin sebebi olarak gösterilebilir.

Mutfak, pastane gibi sadece unlu mamul ya da pasta çeşitlerinin yapıldığı bir bölüm, genellikle çorba ve ana yemek türünde sıcak ürünlerin yapıldığı sıcak bölümü gibi kendi içinde bölümlerden oluşabilmektedir. Aynı zamanda mutfakta bu bölümlerden sorumlu bölüm şefleri çalışmaktadır. Bölümde alınan kararlara sadece bölüm şefinin karar vermesi ya da mutfakın geneliyle ve bölümlerle ilgili alınacak bir karara, uygulamalara ya da yeniliklere sadece aşçıbaşı ya da aşçıbaşının, aşçıbaşı yardımcılılarıyla birlikte karar vermesi, yenilikçi fikir ve uygulamalar için uygun ortamın oluşturulamamasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda çalışanlara bölümle ilgili gerekli bilgi ve eğitimlerin tam olarak verilememesi ya da bu bilgi ve eğitimlerin çalışanlarca anlaşılabilmesi, yoğun iş yükü ve fazla mesai gibi durumlar, yenilikçi fikir üretme ve uygulamalara olumsuz etki edebilmektedir. Bu sebepler doğrultusunda “takım çalışması”, faktörünün yenilikçi davranış değişkeninin faktörleri olan “araştırma” ve “geliştirme” faktörlerini anlamlı bir şekilde etkilemediği düşünülmektedir. Bu durum  $H_4$  ve  $H_{10}$  hipotezlerinin reddedilmesinin nedeni olarak açıklanabilir.

Yetkinlik değişkeni, 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 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 bulamamaları şeklinde ifade edilebilir. Bu durum, “yetkinlik” faktörünün, “geliştirme” faktörünü anlamlı bir şekilde etkilemediğinin sebebi olarak gösterilebilir. Bu sebepler doğrultusunda,  $H_{12}$  hipotezinin reddedildiği düşünülmektedir.

Çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_5$ ,  $H_6$ ,  $H_7$ ,  $H_8$ ,  $H_{11}$  hipotezlerinin kabul edildiği,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_9$ ,  $H_{10}$ ,  $H_{12}$  hipotezlerinin ise reddedildiği tespit edilmiştir.

Mutfak bölümünün gelişen turizm sektöründeki yeri ve önemine bakıldığında, Türkiye’de mutfak ve mutfak çalışanlarının yenilikçilik ve yenilikçi davranışlarına ilişkin çalışmaların, turizm sektörü açısından büyük öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle otel 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 otel işletmelerinin mutfak bölümü çalışanlarıyla değil restoran işletmeleri, restoran işletmelerinin mutfak çalışanları, yöresel gıda ürünleri ve yöresel gıda üreticileriyle geniş evrende, Anadolu Mutfak, Türk Mutfak gibi konularla araştırmalar yapılmasının ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- 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.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- 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.
- 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.
- Aslam, N. (2014). Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), pp. 17-22.
- Batman, O. (1994). *Otel İşletmelerinin Örgütsel Sorunlarına Yönelik Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otellerde Uygulamalı Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Binnewies, C. & Gromer, M. (2012). Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristics and Personal Initiative. *Psicothema*, 24(1), pp. 100-105.
- Broekaert, W., Andries, P. & Debackere, K. (2016). Innovation Processes in Family Firms: The Relevance of Organizational Flexibility. *Small Bus Econ*, 47, pp. 771-785.
- 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.
- Casson, M. (2010). *Entrepreneurship: Theory, Networks, History*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
- Christensen, L. B., Johnson, R. & Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri; Desen ve Analiz*. (çev. A. Aypay). Ankara, Anı Yayıncılık.
- Daft, R. L., (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Review*, 21(2), pp. 193-210.
- Demir, M. & Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler ve Örnekler*. Ankara, Detay Yayıncılık.
- Demir, M. (2014). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü: İlkeler ve Yönetim*. Ankara, Detay Yayıncılık.



- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara, İnomer.
- Eraslan, N. (2013). *Pişirme Yöntemleri*. (2. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- 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.
- 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.
- Galende, J. & Fuente, J. M. D. L. (2003). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour. *Research Policy*, 32, pp. 715-736.
- 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.
- Globe, S., Levy, G. W. & Schwartz, C. M. (1973). Key Factors and Events in the Innovation Process. *Research Management*, 16(4), pp. 8-15.
- Gökdemir, A. (2005). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. (2. Baskı) Alptekin Sökmen (Ed.), Ankara, Detay Yayıncılık.
- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to Innovation for SMEs in a Small Less Developed Country (Cyprus). *Technovation*, 19(9), pp. 561-570.
- 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.
- Hjllager, A. M. (1997). Innovation Patterns in Sustainable Tourism: An Analytical Typology. *Tourism Management*, 18(1), pp. 35-41.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, pp. 287-302.
- 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.
- Jong, J. P. J. D. & Hartog, D. N. D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp. 23-36.
- 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.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (32. Baskı), Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.

- 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.
- 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.
- Kozak, M. (2017). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri. 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.
- Lee, J. J., Gemba, K. & Kodama, F. (2006). Analyzing the Innovation Process for Environmental Performanve Improvement. *Technological Forecasting*, 73, pp. 290-301.
- Mei, X. Y., Arcodia, C. & Ruhanen, L. (2012). Towards Tourism Innovation: A Critical Review of Public Polices at the National Level. *Tourism Management Perspectives*, 4, pp. 92-105.
- Mussmann, K. D. & Pahalı, C. (1995) Konaklama Tesislerinde Mutfak Hizmetleri. Feridun Akyürek (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development., & Eurostat. (2006). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. 3. Baskı, TÜBİTAK.
- Özel, Ç. H. (2016) Otelcilik Endüstrisi. (2. Baskı), Meryem Akoğlan Kozak (Ed.), Otel İşletmeciliği içinde (s: 1-26). Ankara, Detay Yayıncılık.
- 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.
- 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.
- Sarıışık, M., (2016) Otel İşletmelerinde Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi. (2. Baskı), Meryem Akoğlan Kozak (Ed.), Otel İşletmeciliği içinde (s: 239-258). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Satı, Z. E. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler. Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management*, 37(3), pp. 280-607.

- 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.
- 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.
- Şener, B. (2007). *Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*. (4. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- 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).
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Türkan, C. (2009). *Mutfak Hizmetleri Yönetimi*. (3. Baskı), Bolu, Cemalturkan.
- 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. & Kılınç, 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. & Farr, J. L. (1989). Innovation At Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, 4, pp. 15-30.
- West, M. A. & Wallace, M. (1991). Innovation in Health Care Teams. *European Journal of Social Psychology*, 21(4), pp. 303-315.
- Yılmaz, Y. (2012). *Otel ve Yiyecek İşletmelerinde Ziyafet Organizasyon ve Yönetimi*. (2. Baskı), Ankara, Detay Yayıncılık.
- 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.
- Yuan, F. (2005). *Individual Innovation In The Workplace: The Role Of Performance And Image Outcome Expectations*, Doctor of Philosophy, Texas A&M University, Texas.

## **Analysis Of The Factors Affecting Innovative Behaviors Of Kitchen Chefs in Hotel Businesses:**

### **Antalya Example**

**Mehmet Selman BAYINDIR**

Kırklareli University, Pınarhisar Vocational School, Kırklareli/Turkey

**Mahmut DEMİR**

Isparta University of Applied Sciences, Faculty of Tourism, Isparta/Turkey

### **Extensive Summary**

In order to be able to compete in the tourism market and to keep up with the developments, hotel businesses have to be constantly updated according to internal and external factors. In particular, changing customer expectations, external regulations such as legal regulations and technological conditions, as well as changes in the organizational structure, make it difficult for businesses to be ready for sectoral changes and developments. However, this situation may limit changes and innovations for some departments in hotel businesses. One of these is the kitchen section. Because, while the kitchen section requires certain restrictions in terms of health and hygiene, on the other hand, it requires innovation and change in terms of pleasure, aesthetics, art and diversity. In both cases, the most appropriate decision is considered as one of the most challenging applications in the hotel business.

By keeping themselves up-to-date, tourism enterprises can be companies that can sustain their existence by creating a dynamic structure against external factors such as customer expectations, legal regulations and technological conditions or against internal factors such as organizational structure. According to their classification, hotel businesses offer accommodation, which is the basic requirement of the customers, as well as eating and drinking services. In this direction, while the kitchen department is responsible for the service of food and certain beverages for the customers staying in the hotel business for 24 hours, it is one of the most important parts of the hotel business while paying attention to the quality, food safety and cost while providing this service. The kitchen section should provide customers with products that meet the food safety regulations and rules, meet the customers' expectations and satisfy the customers during the accommodation process.

Innovative behavior is defined as individuals introducing new ideas, products and services to their own organizations, and adopting or adopting these ideas, products or services (West and Farr, 1989: 15-17; West and Wallace, 1991: 304-305; Yuan and Woodman , 2010: 324). Innovative behavior in this direction includes the discovery and application of innovation in the department or the whole organization in which the employee works. Considering the necessity of hotel enterprises to be in a structure that is compatible with the conditions of the period they are in, adapt to technological changes and developments and also can meet different customer expectations, the importance of innovation and innovative behavior in terms of hotel businesses can be understood more. Innovative behavior awareness is also expected to be created within the enterprise with the innovative behavior of employees in

creating new ideas, products or services in hotel enterprises. Considering the importance of the kitchen section in the hotel business and the product and service offered by the kitchen department, innovative applications can be applied to the kitchen department in order to ensure the satisfaction of the guests and fulfill their expectations.

The chefs working in the kitchen section of the hotel business will work on new products, services, presentations and visuals in these innovative ideas and applications, as well as meeting the customers' food and drink needs, as well as attracting the attention and attention of the customers and competing against the competing enterprises in terms of the food and beverage service. It can support a position that provides advantage. The main aim of the research is to determine the factors affecting the innovative behavior of chefs working in the kitchen department (chef, chef assistant and section chief).

In this study, hypotheses were formed in order to determine the factors affecting the kitchen chefs' innovative behaviors. The hypotheses were expressed in two main groups.

H<sub>1</sub>: Managerial practices have a significant impact on innovative behavioral research.

H<sub>2</sub>: Technological tools significantly affect innovative behavioral research.

H<sub>3</sub>: Legal regulations have a significant impact on innovative behavioral research.

H<sub>4</sub>: Teamwork has a significant impact on innovative behavioral research.

H<sub>5</sub>: Customer expectations have a significant impact on innovative behavioral research.

H<sub>6</sub>: Competence significantly influences innovative behavioral research.

H<sub>7</sub>: Managerial practices have a significant impact on the development of innovative behavior.

H<sub>8</sub>: Technological tools significantly affect innovative behavioral developments.

H<sub>9</sub>: Legal regulations have a significant impact on the development of innovative behavior.

H<sub>10</sub>: Team work has a significant impact on the development of innovative behavior.

H<sub>11</sub>: Customer expectations significantly affect the development of innovative behavior.

H<sub>12</sub>: Competence significantly influences the development of innovative behavior.

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" and "customer expectations" significantly affect the innovative behavior variable.

Laws, regulations or regulations require employees to follow certain rules in the work environment due to regulations such as food safety and occupational safety. These rules generally do not have their own rules of business management. However, chefs working in the kitchen may think that legal regulations have no effect on their

innovative behavior because of lack of information about legal regulations or because they have incorrect information. This may be the reason for rejecting the H<sub>3</sub> and H<sub>9</sub> hypotheses.

The decision of the department chief to decide on a section in the kitchen or a decision, practices or innovations to be taken regarding the general and departmental parts of the kitchen, together with the chefs or chefs' assistant chefs. Failure to create a suitable environment for innovative ideas and practices, employees not being able to provide the necessary information and training fully, or the failure to understand these information and training by the employees, intensive workload and overtime. As a result of these reasons, it is thought that team work does not significantly affect the innovative research, research and development factors. In this direction H<sub>4</sub> and H<sub>10</sub> hypotheses were rejected.

It can be said that the chefs working in the kitchen did research on innovative ideas or applications but could not find enough time, education and opportunity in the development of these researches. In this respect, it is thought that the H<sub>12</sub> hypothesis is rejected because the competency factor does not significantly affect the development factor.