

İstanbul İlinde 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi

Determination of the Opinions of Kitchen Chefs Working in 5-Star Hotel Businesses in Istanbul Province Regarding the Factors Affecting Their Innovative Behavior

Onur TUGAY, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye, onurtugay26@gmail.com
Orcid No:0000-0003-3357-6834

Yeliz PEKERŞEN, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Türkiye, yeliz.ulusan@gmail.com
Orcid No: 0000-0003-4769-7717

Öz: Yenilik, günümüzün çok yönlü ve hızla değişen ortamında, rekabet avantajına anahtar bir araç olarak birçok kuruluşun temel amacıdır. İç ve dış fikirleri katma değer yaratmak için birleştiren yeni ürünler, sistemler ve süreçler, yenilikçi davranışın ayırt edici bir özelliğidir. Otel işletmeleri de sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerle ön plana çıkan kuruluşlardır. Bu sebeple yenilikçi davranışlarda bulunmak otel işletmelerinin rekabette avantaj yaratması ve işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmada otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda; İstanbul ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde 06-26 Mayıs 2019 tarihleri arasında aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve kısım şefi olmak üzere 144 çalışan ile kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda mutfak şeflerinin yenilikçi davranışların uygulanmasına önem verdiği, bu alanda güncel gelişmelerin takip edilmesi ve araştırma yapılması gerektiğini düşündükleri ancak yenilikçi uygulamalar hususunda işletme içerisinde bölümler arasında rekabet ortamının oluşturulmadığı ortaya çıkarılmıştır.

*Anahtar Sözcükler: Yenilikçi Davranış, Mutfak Şefi, Otel İşletmeleri, İstanbul.
JEL Sınıflandırması: Z30, Z31, Z39*

Abstract: Innovation is the key objective of many organizations as a key tool to competitive advantage in today's versatile and rapidly changing environment. New products, systems and processes that combine internal and external ideas to create added value are a distinguishing feature of innovative behavior. Hotel businesses are the organizations that become prominent with their products and services offered. Therefore, it is important for hotel businesses to create competitive advantage and sustainability. In this context, it is aimed to determine the opinions of the kitchen chefs working in hotel businesses regarding the factors affecting their innovative behaviors. In line with this purpose, data has been collected by convenience sampling method with 144 employees including executive chefs, sous chefs and department chiefs between 06-26 May 2019 in five-star hotel businesses in Istanbul. As a result of the research, it has been found that kitchen chefs attach importance to the application of innovative behaviors, that current developments in this field should be followed and research should be done, however, that there is no competitive environment between departments within the enterprise regarding innovative practices.

*Keywords: Innovative Behavior, Kitchen Chefs, Hotel Business, İstanbul.
JEL Classification: Z30, Z31, Z39*

1. Giriş

Yenilik kavramı, günümüzde ulusal ekonomik kalkınmayı ve işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmelerini sağlayan temel güç kaynağı haline gelmiştir (Uzkurt, 2010: 38). Yenilikler, meydana gelirken çeşitli aşamalardan geçmekte, gerçekleştiği alanlarda değişiklikler yaratmaktadır (Uzkurt, 2012: 17). Teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmenin etkisi ile işletmeler, rekabetin yoğun yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdürmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir ortamda yenilik, işletmelerin benzer faaliyetlerde bulunan paydaşlarına karşı rekabet avantajı sağlamaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 115). Rekabet üstünlüğü sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetlerden en önemlisi tüketici açısından yeni bir değer ifade eden mal ve hizmetler üretebilmektir. Bu nedenle işletmelerin sürdürülebilir yenilikçi bir düşünce vizyonu benimseyerek bu vizyona yönelik girişimlerde bulunması gerekmektedir (İraz ve Yıldırım, 2004: 79-80).

Yeniliğin ortaya çıkmasında stratejik planlamalar, araştırma ve geliştirmeler, pazarlama faaliyetleri, proje yönetimi, örgütsel eğitim ve yaratıcı düşünme gibi birçok faktör etkili olmaktadır (Barker, 2002: 14). Turizm pazarında ekonomik ve sosyal katma değere sahip, yeni, farklı, orijinal ürün ve hizmetler üretildiği gibi yeniliklerin temel faktör olduğu, işletmeleri yararlı bir şekilde etkileyerek rekabette üstünlük yaratan sürdürülebilir faaliyetler de yürütülmektedir (Demir ve Demir, 2015: 2). Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi sebebiyle otel işletmeleri farklı ürün ve hizmetler sunarak yeni işletme yapıları, yönetim yaklaşımları ve uygulamaları geliştirerek yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 100). Müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alan ve bunlara cevap vermek

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 31 Ocak / January 2020

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 27 Nisan / April 2020

© 2020 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal. There is no conflict of interest or ethical concern regarding this publication.

amacıyla çalışma yürüten otel işletmeleri, başarıya odaklanarak rekabet avantajlarını korumak için yüksek seviyelerde performans göstermektedirler (Grissemann vd., 2013: 347). Bu sebeple otel işletmeleri, rekabet içerisinde oldukları işletmelerin başarılı fikirleri kopyalama hızı nedeniyle sürekli yenilik yapmak zorunda kalmaktadırlar (Vila vd., 2012: 76).

Yeniliği başarılı bir şekilde uygulamak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için işletmenin yenilikçi bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Yenilikçi anlayışı benimseyen işletmeler; değişen trendleri, pazar koşullarını, teknolojik gelişmeleri, müşteri istek ve beklentilerini takip eden, çalışanları yenilikçi düşünmeye teşvik eden, personel destekli eğitimler sağlayan bir anlayışa sahip olmalıdır. Çünkü yenilik, tek bir faktöre bağlı değildir. İçinde çeşitli süreçler barındırmaktadır ve meydana gelmesi çeşitli unsurların etkileşimi sonucunda gerçekleşmektedir. Bu bağlamda yeniliğin gerçekleşmesi için uygun bir çalışma ortamı ve koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Otel işletmelerinde de en önemli departmanlardan birisi olan mutfak bölümü, yenilikçi uygulamalara açık olmasıyla işletmeye rekabet, kalite ve memnuniyet oluşturma gibi birçok etkene dayalı olarak yeni fırsatlar sağlayabilecektir. Bu nedenle mutfak biriminde özellikle üst kademede çalışan aşçıların yenilikçi davranışlar hususundaki görüşlerinin alınması önem arz etmektedir. Çalışmanın amacı; İstanbul'da turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı ve kısım şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere yönelik görüşlerinin belirlenmesidir. Bununla beraber mevcut otel işletmelerinin üst yönetim kadrosunun yenilikçi ürün veya hizmet üretimine vermiş olduğu önemin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma otel işletmelerinin en önemli departmanlarından birisi olan mutfak biriminde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarına ışık tuttuğu için önem arz etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yenilik Kavramı ve Yenilik Türleri

İşletmeler için mevcut pazar koşullarında üst düzeyde üretime katkı sağlayacak değişimler gerekmektedir (Lange, 1943: 21). Kullanışlı fikirlerin ve fikir uygulamalarının üretilmesi sonucunda yenilik kavramı ortaya çıkmıştır (Van de Ven, 1986: 59). Yenilik, mevcut ürün-hizmet kalitesinde çarpıcı biçimde değişimlerin gerçekleştirilebilmesi ve maksimum verim elde edebilmek için var olan bilgileri yeniden şekillendirmek veya yeni bilgileri uygulama kapasitesidir (Abrunhosa, 2003: 2).

Yenilik türleri içeriklerine göre beş grup olarak sınıflandırılmıştır. Birinci grup boyutlarına ve etki derecesine göre yenilikler, radikal yenilikler ve artımsal yenilikler; ikinci grup meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilikler, yıkıcı yenilikler ve destekleyici yenilikler; üçüncü grup kullanım alanlarına göre yenilikler, ürün-hizmet yeniliği, süreç yeniliği ve pazarlama yenilikleri; dördüncü grup teknolojik yoğunluğuna göre yenilikler, teknolojik yenilikler ve teknolojik olmayan yenilikler; beşinci grup ise toplumsal yenilikler ve örgütsel yenilikler şeklinde kategorize edilmektedir (Şahin, 2017: 79).

2.1.1. Boyutlarına ve Etki Derecesine Göre Yenilikler

Kökten (radikal) ve kademeli (artımsal) yenilikler bıraktıkları etki dereceleri ve boyutlarına göre adlandırılmaktadır (Şahin, 2017: 79). Radikal yenilikler, tüketicilerin beklentilerini karşılamak için işletmelerin sunmuş olduğu ürün-hizmetlerde tamamen farklılık ya da önemli ölçüde geliştirme eğilimleri olarak ifade edilmektedir (Chandy ve Tellis, 1998: 475). Radikal yenilikler, tüketicilerin tercih ve karar verme süreçlerini etkileme, pazarda arz talep dengesini değiştirme özelliğine sahiptir. Meydana gelen bazı radikal değişiklikler tüketiciler açısından büyük etkiler yaratmakta ve yaşamlarının önemli bir parçası olacak boyutlara ulaşmaktadır. Bu nedenle radikal yenilikler, kârlılığa önemli düzeyde yarar, pazarda ise devamlılık sağlamaktadır (Zhou vd., 2005: 47). İşletmenin pazar boyutu ile değişim faaliyetlerinde bulunma eğilimi dikkate alındığında yeniliğe yönelik pazar yöneliminde olmanın radikal yenilikleri arttırdığı görülmektedir (Oflazoğlu ve Koçak, 2012: 131).

Artımsal yenilikler ise ürün-hizmet, teknoloji ve performansı fazla etkilemeyen, küçük düzeyde geliştirilen değişimleri yansıtmaktadır (Zhou vd., 2005: 43). Ürün-hizmet boyutunda büyük bir değişim söz konusu değilse artımsal yenilik vardır. Artımsal yenilikler; maliyette azalma, ürünü eski imajından kurtarma, üretim aşamasına yönelik gelişmeler ve ürünlere yapılan yeni girdileri ifade etmektedir (Zeilstra, 2009: 11). Artımsal yenilikler, daha az risk ve maliyet içermelerinden ötürü radikal yeniliklerden çok daha hızlı bir şekilde operasyonel hâle getirilmektedir (Bhaskaran, 2006: 77).

2.1.2. Meydana Getirdiği Değişim ve Farklılıklara Göre Yenilikler

Meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre yenilikler; yıkıcı ve destekleyici olarak iki kategoride incelenmektedir. Yıkıcı ve destekleyici yenilikler bazı hususlarda radikal ve artımsal yeniliklerle benzerlik gösterebilir de aslında farklı etkiler meydana gelmektedir (Uzkurt, 2012: 19). Özellikle yıkıcı yenilik, yeni pazarları genişletip geliştirerek mevcut ürünlerin hâkimiyetini bozabilecek yeni işlevsellikler sağlamaktadır (Yu ve Hang, 2010: 435).

Yıkıcı yenilikler çok sık gerçekleşmemektedir ve ilk zamanlarda genellikle düşük performans göstermektedir. Piyasaya hâkim olan işletme ve ürünlere göre genellikle daha ucuz, daha uygun ya da daha basit olmaya odaklanan farklı bir avantajlar kümesi sunmaktadır (Guttentag, 2015: 1194). Yıkıcı yenilikler başlangıçta performans sorunları yaşama eğilimindedir. Dahası, yıkıcı yenilikler mevcut pazarları dengesizleştirebilir ve iyi kurulmuş şirketlerin başarısız olmasına

da yol açabilir. Bununla birlikte, daha az maliyetli, basit ve kullanımı daha uygun olmaları muhtemeldir (Sultan ve Kokhuis, 2012: 167).

Destekleyici yenilikler ise yıkıcı yeniliklere nazaran radikal ve artımsal yeniliklerle daha çok benzerlik gösteren, mevcut ürünlerin performansını artırmaya yönelik bir yenilik türüdür. Bu yeniliklerin en önemli amacı, mevcut pazarda müşteri gruplarınınca kullanılmakta olan ürün veya hizmetin yeni ihtiyaçları karşılayacak düzeyde performans artışı sağlamasıdır (Uzkurt, 2008: 39).

2.1.3. Kullanım Alanlarına Göre Yenilikler

Kullanım alanlarına göre yenilikler, ürün-hizmet yenilikleri, süreç yeniliği ve pazarlama yenilikleri olarak sınıflandırılmaktadır (Şahin, 2017: 81). Ürün yeniliği, tüketicilerin ihtiyaçlarını dikkate alarak beklentilerini karşılayacak şekilde bir ürün geliştirme ya da ürünler üzerinde ciddi ölçüde iyileştirme faaliyetlerinden oluşmaktadır (Damanpour, 1996: 698). Hizmet yeniliği, tüketiciye sunulan hizmet boyutunda yeni gelişmelerle tüketicilerin beklentisini karşılayarak tatmin düzeyini artırmayı ifade etmektedir (Oke, 2004: 38). Ürün ve hizmet yenilikleri, sunulan ürün ve hizmetlerin fonksiyonları ve uygulama alanları dikkate alındığında çok farklı veya ciddi ölçüde yenilenmiş bir ürün ve hizmetin sunulmasını ifade etmektedir (Uzkurt, 2008: 40).

Süreç yeniliği, işin operasyonel boyuttaki değişimini, örgütsel becerilerin artırılarak iç ve dış işlemlerin geliştirilmesini, müşteriler için yaratılan değeri ifade etmektedir. Süreç yeniliğinin en büyük faydası işletmelerin maksimum verim elde edebilmelerine olanak sağlamasıdır (Otero-Neira vd., 2009: 218). Süreç yeniliği, mevcut ürünleri daha düşük maliyetle, öncekine kıyasla kalite düzeyinde artış gerçekleştirerek ürünlerin üretim sürecini hızlandırarak uygulama aşamasında iyileştirmeler yapmaktadır. Süreç yeniliği ile üretimde teknolojik ürünlerden daha çok yararlanma, bilginin etkin kullanımı, uygun ekipman temini gibi girdiler ile yarar sağlayan çıktılar elde edilmektedir (Oke vd., 2007: 738).

Pazarlama yenilikleri ise farklı ürünlerin üretilmesi, doğru tanıtım faaliyetleri, satışları artırma, tüketicilerin beklentilerini tahmin etme ve ihtiyaçlarını belirlemeye yöneliktir (Brown, 2008: 86). Ticari anlamda pazarlama yeniliği, pazardaki eksiklerin saptanarak örgütün üretim sürecini, ürün ve hizmeti cezbedici bir unsur haline getirmek için uygulayacağı pazarlama politikalarını ifade etmektedir (Mompó ve Redoli, 2009: 59).

2.1.4. Teknolojik Yoğunluğuna Göre Yenilikler

Teknolojinin yoğunluğuna bağlı olarak gelişen yenilikler, teknolojinin kullanım boyutuna göre iki grupta incelenmektedir (Uzkurt, 2012: 21).

Teknolojik yenilikler, ürün ve süreç yeniliklerine büyük katkı sağlamaktadır. İşletmeler, sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerde yenilikçi faaliyetlerde bulunabilmek için teknolojik araçlara gereksinim duymaktadır (Lumpkin ve Dess, 1996: 143). Yeni teknolojilerin mevcudiyeti, yeni becerilerin, yeni malzemelerin, yeni hizmetlerin ve yeni organizasyon biçimlerinin gelişmesine yol açmaktadır (Korres, 2007: 145).

Teknolojik olmayan yenilikler, teknolojik ve bilimsel ilerlemeden ziyade pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya ve analiz etmeye yöneliktir (Ventura ve Soyuer, 2016: 43).

2.1.5. Diğer Yenilik Sınıflandırmaları

Diğer yenilik sınıflandırmaları olarak toplumsal ve örgütsel yenilikler ele alınabilir (Şahin, 2017: 84). Toplumsal yenilikler, toplumun bir kısmını veya tamamını etkilemek üzere yapılan yeniliklerdir. Toplumsal amaçlı yapılan yenilikler, mevcut olanı geliştirmeye yönelik yapılabildiği gibi tamamen yeni bir şey de olabilmektedirler (Uzkurt, 2012: 21). Örgütsel yenilikler; organizasyon için yeni olan bir davranışın veya fikrin benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yenilik; bir hizmet, bir ürün, bir teknoloji veya idari uygulamaları içermektedir (Hage, 1999: 599).

2.2. Yenilikçi Davranış

Yenilikçi davranışlar, ürün ve hizmet sürecindeki geliştirmeler, geliştirilen ürün ve hizmetlerin standartlarının belirlenmesi, pazarlama ve reklam faaliyetlerindeki tanıtım yöntemlerinin oluşturulması; yönetim, iş organizasyonu ve işgücünün çalışma koşullarındaki değişikliklerin tanıtılması gibi birçok faktörden oluşmaktadır (Omerzel, 2015: 754). Bununla beraber yenilikçi davranış; çalışma performansına ya da işletmeye fayda sağlamak amacıyla yeni fikirlerin üretilmesi, gerçekleştirilmesi ve tanıtılması olarak ifade edilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2011: 852). Var olan ürünlerde birtakım değişiklikler yapılarak yeni bir ürün halini alması, bu değişikliklerin yapılması adına gerekli ihtiyaçların belirlenerek yeni tedarik zincirlerinin bulunması yenilik faaliyetlerinin gerçekleşmesi sürecinde etkin rol oynamaktadır. Sektörde yeni süreçlerin geliştirilerek yeni pazarların açılması ve endüstriyel örgütlenmedeki değişimlerin meydana getirilmesi de sürecin tamamlanmasına olanak sağlamaktadır (Şahin, 2017: 71). Süreçlerin uygulanması yoluyla yeni fikirler geliştirilmekte, üretim artışı ve maliyeti azaltmayı sağlayan yeni süreçler veya pazarlanabilir yeni ürünler ticarileştirilmektedir (Popadiuk ve Choo, 2006: 310).

Yenilikçi davranış; birey, lider, çalışma grubu ve yenilik ortamına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Scott ve Bruce, 1994: 582). İşletmelerde ürün kalitesinde artış, üretim-maliyet kontrolü, pazar payı güçlendirme, yeni pazarlara dâhil olma, üretim esnekliği veya yönetim performansında iyileşme gibi üretim ve pazarlama hedeflerine ulaşmak için yenilikçi davranış faaliyetleri yürütülmektedir (Nicolau ve Santa-María, 2013: 75). Yenilikçi davranış faaliyetinin ilk aşaması fikir

üretmedir. İkinci aşama üretilen fikir için gerekli olan tüm desteklerin belirlenmesini kapsamakta ve son olarak yayılabilecek, seri üretililebilecek, dokunulabilecek veya deneyimlenebilecek bir yeniliğin ilk örneği ya da modelinin üretilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Scott ve Bruce, 1994: 582).

2.3. Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler

Yenilikçi davranışlar; işletmelerin sunmuş olduğu ürün ve hizmetlerde gelişme ve değişim sağlayarak farklılık kazandırmanın yanı sıra örgütün yeniliğe karşı istekli olmasının bir parçasıdır (Rosenbusch vd., 2011: 445). Aynı zamanda bu tür davranışlar, çalışanların motivasyonu ve sosyo-ekonomik kişiliği üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir (Kabasheva vd., 2015: 438). Yenilikçi davranışlar açısından ödül sistemleri, çalışanların yaratıcılığının artırılmasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların mesleklerinde çok yönlü olmalarını sağlamak için sürekli olarak farklı becerilerde eğitilmeleri; sorunlarla baş etme, farklı deneyimler kazanma ve daha büyük zorluklarda kriz yönetimi, yenilikçi düşünme becerisi ve risk alma kabiliyetlerini arttırmaktadır (Gupta ve Singhal 1993: 48). Hizmet özellikleri ve organizasyonel yeniliklerin önemi göz önüne alındığında, yenilikçi davranışı etkileyen faktörler bulunmaktadır (Jacob vd., 2003: 282). Bunlar şu şekilde açıklanabilir;

Çevresel Faktörler: Çevresel faktörler yalnızca bir işletmeyi değil aynı zamanda işletmenin içinde yer aldığı sektörü, bölgeyi, ülkeyi hatta dünyayı etkisi altına alarak çok sayıda kurum ve kuruluşu değişime zorlamaktadır. Sosyo-kültürel çevredeki değişimler, tüketicilerin satın alma tutum ve davranışlarında değişikliğe yol açmakla beraber, işletmelerin yenilikçi yapıya sahip olmalarına neden olmaktadır (Demir ve Demir, 2015: 15).

Örgütsel Faktörler: Yenilikçi ürün veya hizmetlerin işletmeye kazandırılarak tüketicilere sunulmasında örgütün istekli olması, yeniliği kabul etmesi, yenilik girişimine verdiği desteklere bağlıdır. Yönetimin yenilikçi düşüncelerin olduğu, gelişime ve değişime açık bir örgüt yapısı oluşturması önemlidir (Erdem vd., 2011: 103). Üst yönetimin yenilikçi fikirler ile yenilikçi faaliyetleri kolaylaştırmak ve teşvik etmek için istekli olması, gerekli kaynakları sağlama, uzmanlık ve risk almayı teşvik eden desteklerde bulunması gerekmektedir. (Hornsby vd., 2002: 259).

Yasal Faktörler: Bir ülkedeki yasal ve politik durumlar, mesleki kuruluşların kural ve zorunlulukları, sektörel anlamda gelişme ve korumaya yönelik yaptırımlar, işletmelerin yenilik fikir ve uygulamalarını etkilemektedir. İşletmenin ulusal veya uluslararası ortaklara sahip olması, merkezinin ve şubelerinin farklı ülkelerde kurulmuş olması gibi pek çok değişken yasal düzenlemeler çerçevesinde değerlendirilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 16).

2.4. Otel İşletmelerinde Yenilikçi Davranışlar

Turizm firmaları, sürekli olarak dönüşümle karakterize edilen bir ortamda rekabetin yoğun bir iş kolunda faaliyette bulunmaktadır. Bu nedenle rekabet edebilirlikleri; potansiyel müşterilerin talep ve gereksinimlerini karşılayan, yeni ürünler sunan, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kaliteli çıktılar elde ettikleri yenilikçi davranışlara bağlı olmaktadır (Sundbo vd., 2006: 88). Turizm endüstrisi; restoranlar, ulaşım, konaklama ve eğlence gibi çeşitli sektörlerde çok çeşitli faaliyetler içerdiğinden müşteri odaklılık ve yenilik yönetiminde farklılıklar bulunmaktadır (Grissemann vd., 2013: 348).

Müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini dikkate alan ve bunlara cevap vermek amacıyla çalışma yürüten otel işletmeleri, başarıya odaklanarak rekabet avantajlarını korumak için yüksek seviyelerde performans göstermektedirler. Bu sebeple bir hizmete değer katan yeni fikirler geliştirmek ve uygulamak otel işletmelerinde rekabet edilebilirlik düzeyini etkilemektedir (Vila vd., 2012: 75). Otel işletmelerinin etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için; çalışanların yenilikçi düşünce yöntemlerini uygulamaları, müşteri talep ve değişikliklerine hızlı ve doğru cevap verebilmesi, kişisel ve örgütsel performans için örgütte yenilikçi düşüncelerin üretilmesi ve desteklenmesi önem arz etmektedir (Li ve Zheng, 2014: 447).

Yönetimin tüm süreçlerle yakından ilgilenmesi yenilikçi bir işletme statüsü kazanma ve uygulanan yeniliklerin başarılı bir sonuç vermesinde önemli bir etken olmaktadır (Weerd-Nederhof vd., 2002: 322). İşletmelerin uzun vadede faaliyetlerini sürdürmesi aynı zamanda da rakiplerinden daha iyi bir imaj yaratabilmesi, örgüt şeklinin yaratıcılığını ortaya koyan ve yenilikçi girişimlerde bulunan bir örgüt ortamının sağlanması ile mümkün olmaktadır (Tekin ve Durna, 2012: 95). Çünkü yenilikçi bir organizasyon; değişimleri takip ederek güncel kalan, değişimin nedenlerini sorgulayan ve çözümleyen, yenilikçi girişimlerde bulunarak yeni fikirler tasarlayıp uygulamaya geçiren, problemlere karşı yeni çözüm yolları yaratan, risk almaktan korkmayan, yeni fırsatlar yaratmaya çalışan bir vizyona sahip olmalıdır. Bu nedenle otel işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlamak, başarılı bir işletme olmak ve performans güçlendirmek yenilikçi düşünce ve uygulamalarla gerçekleşmektedir (Naktiyok, 2007: 212).

Otel işletmelerinde önemli gelişmelerden biri de tüketici gözünden bakarak hizmet kalitesinde iyileştirmeler yapmaktır (Faché, 2000: 356). Müşterilerin taleplerini dikkate alarak, ihtiyaç ve zevklerini karşılayacak yeni ürün ve hizmetler sunulması, algılarında yüksek değerler yaratmayı sağlamaktadır (Slater ve Narver, 1998: 1001). Bunun nedeni, müşterilerin beklentilerini karşılayacak, kaliteli ürün ve hizmetler sunan işletmeleri tercih etmeleridir. Aynı zamanda uzun dönemde sadık ve kârlı müşteri profili de kazanılmış olmaktadır (Savaşçı ve Günay, 2008: 254). Bir müşterinin yenilik algısındaki en önemli faktörler yemek, servis ve çevreyi deneyimledikten sonra işletmenin yenilikçiliği hakkındaki genel imajıdır. Yenilikçiliğin ötesinde algılanan kalite ve memnuniyet gibi çeşitli faktörler ve menü seçenekleri yenilikçilik imajını desteklemektedir (Hyun ve Han, 2012: 177). Yiyecek kalitesi, bir restoran ortamında müşterilerin tüketim sonrası değerlendirmelerini etkileyen en önemli faktördür. İşletmeler yemeğin lezzetini, menü çeşitliliğini ve beslenmeyi, yiyecek kalitesinin kilit özellikleri olarak kullanmalıdır (Jin vd., 2015: 461). Örneğin; sağlıklı beslenme, tüketicilerin diyet ve kendi sağlıkları arasındaki ilişkiye dair farkındalık yaratarak yağ ve şeker tüketimini azaltmalarını sağlamış yani hafif

ürünlerle beslenme tüketimini artırmıştır. Tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için otel işletmeleri hafif ürünleri müşterilere sunmalıdır (Cerjak vd., 2007: 257). Bu nedenle işletmeler, diyet kültürünün özellikleri ve temsil edilebilirliğine vurgu yaparak, hizmet ve ürünlere uygulayarak sağlıklı beslenme kültürünü müşterilerin yemek deneyimlerine yansıtmalıdır. Bu öğelerin tümü, müşteri deneyimlerini etkileyen faktörlerdir. İşletmeler yeni öğünlerin bilgilerini güncellemeye devam etmeli, daha yenilikçi mutfak düşüncesini kullanmalı ve müşterilerin yeni ürünleri tatma deneyimlerini artırmak için sürekli olarak yeni yiyecekler geliştirmelidir (Su, 2011: 439).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yenilikçi davranışlar, son yıllarda turizm işletmelerinin tercih ettiği önemli bir araç haline gelmiştir. Bu uygulamalar, işletmelerin performansının artmasına olanak sağlayarak, rekabetçi kalabilmesinde rol oynamakta ve işletmelerin hedefleri doğrultusunda ilerlemesine, hayatta kalabilmesine yardımcı olabilmektedir. Otel işletmelerinde de en önemli departmanlardan birisi olan mutfak bölümü, yenilikçi uygulamalara açık olmasıyla işletmeye rekabet avantajı sunma, hizmet kalitesini yükseltme ve müşteri memnuniyeti oluşturma gibi birçok etkene dayalı olarak yeni fırsatlar sağlayabilecektir. Dolayısıyla mutfak bölümünde özellikle üst kademedeki çalışan aşçıların yenilikçi davranışlar hususundaki görüşlerinin alınması önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaçtan hareketle çalışmada yenilikçi ürün veya hizmet üretimine şeflerin vermiş olduğu önemin değerlendirilmesi de amaçlanmıştır. Hizmet sektöründe farklılığın yolu yenilik yapmaktan geçmektedir. Müşterilerinin karşısına farklı ve yenilikçi uygulamalarla çıkan işletmeler önemli değerler üretilmesini sağlayabilecek, rekabet üstünlüğü elde edebilecek ve sadık bir müşteri kitlesine sahip olabileceklerdir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde üst kademedeki çalışan aşçılar (aşçıbaşı, aşçıbaşı yardımcısı, kısım şefleri) oluşturmaktadır. Çalışma kapsamına İstanbul'da bulunan ve T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından turizm işletme belgesi verilmiş olan beş yıldızlı oteller alınmıştır. Araştırmanın beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmasının en önemli nedeni, bu işletmelerin daha profesyonel yönetildikleri ve daha oturmuş bir örgüt yapısına sahip oldukları varsayımdır. Çalışmada öncelikle İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nden (2019) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin listesi alınmıştır. Buna göre İstanbul'da 103 beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Araştırma kapsamında İstanbul ilindeki 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin tamamı ile iletişim kurulmuş ancak araştırmanın uygulama safhası için 33 adet 5 yıldızlı otel işletmesinden olumlu cevap alınmıştır. Çalışma evrenini hesaplayabilmek için farklı ilçelerden ulaşılabilen 12 otel işletmesinin insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüştür. Her bir otelden mutfakta çalışan ortalama aşçı sayıları alınmıştır. Alınan aşçı sayılarının aritmetik ortalaması 5 olarak tespit edilmiştir. Evren büyüklüğünün 165 olduğu bir çalışmada örnek büyüklüğünün 144 olması yeterli olarak görülmektedir (Ural ve Kılıç, 2005: 43). Çalışmada toplam 144 adet anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Veriler 06.05.2019-26.05.2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Çalışmada Bayındır (2018)'ın yüksek lisans tez çalışmasında kullandığı anket formundan yararlanılmıştır. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, anketi dolduran mutfak şeflerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. İkinci kısımda, şeflerin yenilikçi davranış faktörlerini tespit etme amacını taşıyan ifadeler bulunmaktadır. Şeflerin yenilikçi davranış faktörleri ölçeğinde yer alan önermeleri; 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Veriler analize hazırlanırken kayıp değerler, uç değerler incelenmiş ve normallik, doğrusallık hususları kontrol edilmiştir. George ve Mallery (2003:99) çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arası olduğunda dağılımın normal olduğunun kabul edilebileceğini belirtmektedirler. Yapılan analiz sonucunda ölçeklerde yer alan ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında yer aldığı gözlenmiştir. Bu nedenle verilerin analizinde parametrik testlerden yararlanılmıştır. Verilerin analizine geçmeden önce güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,979 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010:405). Verilerin analizinde betimleyici istatistiklerin yanı sıra, faktör analizi ve parametrik hipotez testlerinden bağımsız çift örneklem t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi kullanılmıştır. Literatürden hareketle (Eşitti ve Erdem, 2017; Çakıcı ve diğ., 2016; Çetintürk ve diğ., 2015; Küçük ve Kocaman, 2014; Jimenez-Zarco ve diğ., 2011) araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir;

H₁: Aşçıların unvan durumlarına göre yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4. Bulgular

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların %93,1'i erkeklerden, %6,9'u kadınlardan oluşurken, %71,5,1'i evli, %28,5'i bekar katılımcılardır. Yaş dağılımına bakıldığında katılımcıların %59,0'ı 25-34 yaş arası, %29,9'u 35-44 yaş arası, %11,1'i 45-54 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %20,1'i aşçıbaşı, %21,5'i aşçıbaşı yardımcısı ve %58,3'ü ise kısım şeflerinden oluşmaktadır. Katılımcıların 37,5'i lise, %38,9'u önlisans ve %23,6'sı ise lisans mezunudur. Katılımcıların sahip olduğu aylık gelir düzeyine bakıldığında %52,1'i 2.500-3.500 TL arası gelire sahiptir. Sektörde toplam çalışma süreleri ele alındığında %22,9'unun 6-10 yıldır, %39,6'sının 11-15 yıldır, %24,3'ünün 16-20 yıldır ve %13,2'sinin 21 ve üzeri yıldır sektörde yer aldıkları görülmektedir.

4.2. Katılımcıların En Son Geliştirmeyi Düşündükleri Yenilikçi Uygulama/Fikirlerine İlişkin Bulgular

Tablo 1 değerlendirildiğinde katılımcıların %11,1'inin doğaya ve yemeğe saygı bilinci kazandırarak bilinçli bir tüketim sağlamak, %9,0'ının farklı ülkelerin mutfaklarını harmanlamak ve %7,6'sının yeme içme faaliyetinde güven yaratarak insanların ne yediklerini bildikleri bir süreç yaratmak istediklerini belirtmiş oldukları görülmektedir.

Tablo 1. Mutfak Şeflerinin En Son Geliştirmeyi Düşündükleri Yenilikçi Uygulama İlişkin Bulgular

En Son Geliştirmeyi Düşündükleri Yenilikçi Uygulama/Fikir	n	%
Anadolu mutfağını günümüz koşullarıyla yeniden yorumlamak	7	4,9
Hem eski hem de yenilikçi yöntemlerle yarının mutfağını yaratmak	9	6,3
Yemeklere sanatsal ve modern bir yorum katmak	7	4,9
Yemeklerin hikayelerinin bilinmesini sağlamak	10	6,9
Çiftlikten sofraya konseptli bir işletme açmak	7	4,9
Farklı kültürlerle ait yemekleri ve şeflerin kullandığı teknikleri Türk mutfağı ile harmanlamak	7	4,9
Her türlü faaliyeti yürüten bir gastronomi topluluğu kurmak	6	4,2
Yemeğin kimyasal reaksiyonlarını çözümlenerek farklı pişirme yöntemlerini uygulamak	7	4,9
Bir karavanı restoran mutfağına dönüştürerek gezgin bir restoran yaratmak	1	,7
Kullandığımız ürünlerin sürdürülebilirliğine dikkat çekerek sorumluluk projeleri oluşturmak	6	4,2
Doğaya ve yemeğe saygı bilinci kazandırarak bilinçli bir tüketim sağlamak	16	11,1
Yeme içme faaliyetinde güven yaratarak insanların ne yediklerini bildikleri bir süreç yaratmak	11	7,6
Çok çeşit az porsiyon tadım menüleri oluşturarak insanların damak kültürünü geliştirmek	6	4,2
Özel beslenenler için sağlıklı menüler oluşturmak	6	4,2
Mevsimselliğe önem vererek menüleri bu ölçüde yapmak	7	4,9
İsrafı önlemek için kişilerin tüketecekleri kadar yiyecekleri porsiyonlar oluşturmak	8	5,6
Büyük otellerin yerel üreticilerle çalışmasını sağlayarak kırsal üretimi desteklemek	4	2,8
Gıdaya, doğaya, yaşama saygı hareketi başlatarak mide ile ruhu da doyurmak	5	3,5
Yemekleri fotoğraflayarak sergi açmak ve lezzetin tüm duylara hitap ettiğine dikkat çekmek	1	,7
Yaratıcılığı sürekli geliştirerek ülkelerin mutfaklarını harmanlamak	13	9,0
Toplam	144	100

4.3. Katılımcıların Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen İfadelere İlişkin Bulgular

Tablo 2'de mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen ifadeler ile ilgili görüşlerine yönelik ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 2. Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

İfadeler	\bar{X}	S.S.
İşletmede yeni fikirler her zaman teşvik edilir.	4,27	,917
Yenilik yaratmak için çalışanların risk üstlenmesi desteklenir.	4,20	,942
Çalışanlar yaratıcı fikirler üretmede isteklidir.	3,94	,898
Çalışanlara yeni fikirleri uygulama olanağı yaratılır.	4,22	,906
Çalışanlar yenilikçi uygulamalarda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdür.	4,08	,888
Çalışanların yeni fikirleri uygulaması için bütçe ayrılır.	4,34	,855
Çalışanların yenilikçi uygulamalarında makul hatalar hoş karşılanır.	4,16	,869

Çalışanlar arasında yenilikçi bir fikir tartışması vardır.	3,90	,895
Çalışanlar rutin olmayan, iddialı işlerde çalışma ortamına sahiptir.	4,08	,856
Üst yönetim çalışanlara yenilikçi fikirler için fırsat sunar.	4,25	,873
İşletmenin vizyon ve misyonu yenilik odaklıdır.	4,01	1,04
Yönetim yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeyi önemser.	4,25	,875
Yenilikçi fikir ve uygulamalar için çalışma ortamı uygundur.	4,27	,888
Bölmeler arasında yenilikçilik konusunda rekabet ortamı yaratılmıştır.	2,66	1,11
Fiziksel olarak çalışma koşulları yenilikçiliğe uygundur.	4,26	,819
Bölümün amaçları belirgindir ve çalışanlarca bilinmektedir.	4,58	,573
Çalışanlar birbirini tamamlayacak işler yapmaktadır.	4,10	,882
Çalışanlar yeni fikirler üretebilecek uzmanlık alanına sahiptir.	3,88	,856
İşletme içinde karar alma süreci hızlıdır.	3,92	,997
İşyerinde çalışma saatleri esnekler.	4,74	,438
İşyerinde takım çalışması önemlidir.	4,24	,894
İşyerinde gereksiz kurallar ve uygulamalar azdır.	4,04	,922
Yenilikçi fikir ve uygulamalar için sürekli araştırma yapmam gerekir.	4,68	,508
Yenilikçi fikir ve uygulamalar için alanımdaki güncel gelişmeleri takip etmem gerekir.	4,84	,367
Yenilikçi fikir ve uygulamalar ortaya koyabilmek için eğitim ve seminerlere katılırım.	4,31	,675
Yenilikçi fikir ve uygulamalar için arkadaşlarımla sürekli bilgi alışverişinde bulunurum.	4,51	,699
Yenilikçi fikir ve uygulamalar için rutin işlerden kısa süre de olsa uzaklaşmak gerekir.	3,75	1,35
Çalışanlar bölümde alınan kararlara katılabilir.	4,02	,835
Çalışanlara yenilikçi fikirlerin uygulanması için yeterli zaman verilir.	3,98	1,00
Çalışanlar gerek duyduğu bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir.	4,17	,804
İş güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	3,86	,705
Otel içi kurallar yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	4,26	,938
İş kanunu yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	3,84	,692
Gıda güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	3,88	,704
Diğer yasal düzenlemeler yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	3,32	,746
İş sözleşmem yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	4,12	,907
Ürün ve hizmet satışının artırılmasına yenilikçi uygulamalar katkı sağlar.	4,59	,607
Müşteri farklılığına yenilikçi ürünlerle cevap verilir.	4,20	,920
Müşteriler her zaman yeni ürün ve hizmet sunulmasını bekler.	3,94	,966
Müşteri istek ve beklentileri sürekli değişkenlik gösterir.	4,06	,902
Sürekli gelen müşteriler nedeniyle yeni ürün ve hizmetler geliştirilir.	4,08	,971
Müşteriler standart ürün ve hizmetlere önem verir.	2,91	,815
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin çeşitlenmesine katkı sağlar.	4,60	,582
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hızlı üretilmesine katkı sağlar.	4,64	,560
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde rekabet avantajı sağlar.	4,58	,608
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha fazla olmasına katkı sağlar.	4,64	,560
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hijyenik olmasına katkı sağlar.	4,59	,596
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde kayıpların önlenmesinde katkı sağlar.	4,59	,619
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde kolay denetlenmesine katkı sağlar.	4,61	,580
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha kaliteli olmasına katkı sağlar.	4,49	,728

En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde maliyet kontrolü sağlar.	4,56	,599
Mutfak çalışanlarının ücretleri diğer bölüm çalışanlarına göre yüksektir.	2,98	1,20
Mutfak çalışanları yaptıkları işe göre uzmanlık alanına ayrılır.	4,63	,523
Mutfak çalışanları kalite yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibidir.	3,63	,736
Mutfak çalışanlarına kişisel gelişim için eğitim desteği sağlanır.	4,14	,915
Mutfak çalışanları esnek bir çalışma saatine sahiptir.	4,74	,454
Mutfak çalışanlarının çalışma saatleri uzundur.	4,79	,407
Mutfakta yenilikçi uygulamalar için gerekli ekipman bulunur.	4,10	,754
Mutfak çalışanları alanında eğitimli kişilerdir.	3,72	,761
Otel yönetimi mutfak çalışanlarına pek müdahalede bulunmaz.	3,61	1,21
Mutfakta yeni ürün üretme maliyeti yüksektir.	4,67	,513
Mutfakta yeni ürün üretimde çeşitli yönetmelikler yasal kısıtlar oluşturur.	3,70	,739
Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırır ve fikirler üretir.	4,15	,686
Yaratıcı fikirler üretir.	4,10	,655
Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendirir.	4,34	,691
Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis eder.	4,25	,733
Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştirir.	4,28	,744
Yenilikçiyim.	4,26	,668

İlgili tabloya göre “Yenilikçi fikir ve uygulamalar için alanındaki güncel gelişmeleri takip etmem gerekir” ifadesinin en yüksek ($\bar{X}=4,84$) ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ortalaması en yüksek ($\bar{X}=4,74$) ikinci ifade ise “Mutfak çalışanlarının çalışma saatleri uzundur” olmuştur. Haddaji vd. (2017) bu bulguyu destekler nitelikte çalışmalarında otellerde mutfak departmanını stresli ve uzun çalışma saatleri olan bir bölüm olarak ifade etmişlerdir. Kesici ve Öncel (2015) ise mutfak çalışanlarına belirli zaman aralıklarında, yaratıcılık için serbest çalışma zamanının ayrılmasının geleceğe dönük olumlu sonuçlar doğurabileceğini belirtmişlerdir. “Yenilikçi fikir ve uygulamalar için sürekli araştırma yapmam gerekir” ifadesine verilen cevaplarda katılımcıların ortalaması ($\bar{X}=4,68$) dir. Bu ifade Doğan ve Aktan (2018)’ın çalışmalarında özellikle kadın çalışanların eğitim düzeyi arttıkça mutfaktaki yenilik ve yaratıcılık girişimlerinin arttığı, kazanılan bilgi ve deneyimlerin yenilik ve yaratıcılığı tetiklediği şeklinde ifade edilmiştir. Ortalama olarak en düşük oranın ($\bar{X}=2,66$) ortalama ile “Bölümler arasında yenilikçilik konusunda rekabet ortamı yaratılmıştır” ifadesine ait olduğu görülmektedir. Mutfak şeflerinin çoğunluğu yenilikçi uygulamalar hususunda işletme içerisinde bölümler arasında rekabet ortamının oluşturulmadığı yönünde hemfikir olmuşlardır. Kesici ve Öncel (2015) çalışmalarında çalıştıkları işletmelerde bağımsız bir çalışma ortamının sağlanması durumunda aşçıların daha fazla yaratıcı bireyler haline geldiklerini vurgulamışlardır. İkinci en düşük ortalamaya ($\bar{X}=2,91$) sahip ifade “Müşteriler standart ürün ve hizmetlere önem verir” ifadesidir. Başanbaş (2013) müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılamak, beklentilerinin üzerinde, farklı ürün ve hizmet sunumları gerçekleştirerek dikkat çekilebileceğini ve müşteri tatmin düzeylerinin yükseltilebileceğini ifade etmiştir. “Mutfak çalışanlarının ücretleri diğer bölüm çalışanlarına göre yüksektir” ifadesine yönelik verilen cevapların ortalaması ise ($\bar{X}=2,98$) dir. Bu ifadeye mutfak şeflerinin çoğunluğunun katılmadığı görülmektedir. Bu durum, yoğun çalışma koşullarına rağmen ücretlerin yetersizliğine işaret etmektedir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Yenilikçi Davranış Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan aşçıların yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörlere ilişkin düşüncelerini yorumlayabilmek için söz konusu ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Analiz gerçekleştirilirken faktör yükü 0,50 altında kalan ifadeler ve binişik ifadeler analizden çıkarılmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği 0,910 olarak hesaplanmıştır. Bartlett’s Küresellik Testi için kıkare (12787,604; serbestlik derecesi (s.d.)=1830; $p<0,001$) değeri de anlamlıdır. Her iki sonuç, veri setinin faktör analizine uygunluğuna işaret etmektedir (Kalaycı, 2010: 321). Analiz sonucunda, öz değeri 1’in üzerinde olan toplam sekiz faktör (bileşen) olduğu bulunmuştur. Bu faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkı oranı %80,955’dir. Elde edilen birinci faktör 19 ifadeden oluşmakta ve toplam varyansın %50,548’ini açıklamaktadır. Bu faktör “yönetimsel uygulamalar” olarak adlandırılmıştır. Elde edilen ikinci faktör 9 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %8,737’sini açıklamaktadır. Bu boyutta yer alan ifadeler dikkate alınarak ikinci faktöre “teknolojik araçlar” adı verilmiştir. Üçüncü faktör 8 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %7,220’sini açıklamaktadır. Faktör “takım çalışması” olarak isimlendirilmiştir. Dördüncü faktör 9 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %4,290’ını açıklamaktadır. Bu faktör “müşteri beklentileri” olarak adlandırılmıştır. Beşinci faktör 6 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %3,637’sini açıklamaktadır. Beşinci faktöre “araştırma olanakları” adı verilmiştir. Altıncı faktör 4 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %2,534’ünü açıklamaktadır. Bu faktör “yasal düzenlemeler” olarak isimlendirilmiştir. Yedinci faktör 4 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %2,135’ini açıklamaktadır. Faktör “yetkinlik” olarak

isimlendirilmiştir. Son faktör ise 2 ifadeden oluşmakta ve açıklanan varyansın %1,855'ini açıklamaktadır. Bu faktör ise “geliştirme olanakları” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 3. Yenilikçi Davranış Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüklü	Eşkökenlilik	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Alfa				
Yönetim Uygulamaları	Yönetim yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmeyi önemser.	,775	,930	30,834	50,548	,982				
	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için çalışma ortamı uygundur.	,774	,848							
	Üst yönetim çalışanlara yenilikçi fikirler için fırsat sunar.	,771	,920							
	Çalışanlara yeni fikirleri uygulama olanağı yaratılır.	,764	,924							
	Fiziksel olarak çalışma koşulları yenilikçiliğe uygundur.	,743	,833							
	Yenilik yaratmak için çalışanların risk üstlenmesi desteklenir.	,742	,866							
	Çalışanların yeni fikirleri uygulaması için bütçe ayrılır.	,740	,896							
	İşletmede yeni fikirler her zaman teşvik edilir.	,734	,889							
	Çalışanların yenilikçi uygulamalarında makul hatalar hoş karşılanır.	,717	,781							
	Çalışanlar rutin olmayan, iddialı işlerde çalışma ortamına sahiptir.	,631	,815							
	Otel içi kurallar yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,626	,786							
	Mutfakta yenilikçi uygulamalar için gerekli ekipman bulunur.	,585	,767							
	Çalışanlara yenilikçi fikirlerin uygulanması için yeterli zaman verilir.	,584	,737							
	İşyerinde gereksiz kurallar ve uygulamalar azdır.	,578	,722							
	Çalışanlar gerek duyduğu bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir.	,554	,776							
	Çalışanlar bölümde alınan kararlara katılabilir.	,554	,834							
	Teknolojik Araçlar	İş sözleşmem yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,546				,768	5,330	8,737	,984
		Mutfak çalışanlarına kişisel gelişim için eğitim desteği sağlanır.	,526				,848			
Bölümün amaçları belirgindir ve çalışanlarca bilinmektedir.		,526	,590							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde kayıpların önlenmesinde katkı sağlar.		,920	,937							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin kolay denetlenmesine katkı sağlar.		,912	,948							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde rekabet avantajı sağlar.		,897	,920							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hijyenik olmasına katkı sağlar.		,896	,936							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha fazla olmasına katkı sağlar.		,893	,909							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin çeşitlenmesine katkı sağlar.		,892	,922							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha hızlı üretilmesine katkı sağlar.		,888	,921							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminde maliyet kontrolü sağlar.		,881	,895							
En son teknolojik araçlar yeni ürün ve hizmet üretiminin daha kaliteli olmasına katkı sağlar.		,822	,831							
Çalışanlar yaratıcı fikirler üretmede isteklidir.		,831	,905							
Çalışanlar arasında yenilikçi bir fikir tartışması vardır.		,803	,865							
İşyerinde takım çalışması önemlidir.		,794	,886							
Çalışanlar yenilikçi uygulamalarda birbirlerine yardım etmeye gönüllüdür.		,793	,891							
Çalışanlar yeni fikirler üretebilecek uzmanlık alanına sahiptir.		,785	,834							
Çalışanlar birbirini tamamlayacak işler yapmaktadır.		,775	,884							
Mutfak çalışanları kalite yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibidir.	,625	,653								
Mutfak çalışanları alanında eğitimli kişilerdir.	,564	,611								
Müşteri Beklentileri	Müşteriler her zaman yeni ürün ve hizmet sunulmasını bekler.	,870	,821	2,617	4,290	,924				
	Müşteri istek ve beklentileri sürekli değişkenlik gösterir.	,856	,782							
	Sürekli gelen müşteriler nedeniyle yeni ürün ve hizmetler geliştirilir.	,765	,849							
	Otel yönetimi mutfak çalışanlarına pek müdahalede bulunmaz.	,665	,675							
	Müşteri farklılığına yenilikçi ürünlerle cevap verilir.	,653	,754							
	İşletmenin vizyon ve misyonu yenilik odaklıdır.	,640	,835							
	Ürün ve hizmet satışının arttırılmasına yenilikçi uygulamalar katkı sağlar.	,618	,593							
	İşletme içinde karar alma süreci hızlıdır.	,608	,638							
	Bölümler arasında yenilikçilik konusunda rekabet ortamı yaratılmıştır.	,582	,517							
	Yaratıcı fikirler üretim.	,724	,718							
	Araştırma	Yeni fikirler için kaynaklar araştırılır ve tahsis ederim.	,654				,871	2,218	3,637	,955
		Diğer çalışanların fikirlerini destekler ve cesaretlendiririm.	,650				,866			
		Yenilikçiyim.	,635				,841			
		Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırmaya ve fikirler üretimim.	,634				,855			
		Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm.	,601				,860			
	Yasal	İş kanunu yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,798				,872	1,546	2,534	,864
		İş güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,753				,819			

	Gıda güvenliği yönetmeliği yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,722	,779			
	Diğer yasal düzenlemeler yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verir.	,626	,517			
Yetkinlik	Mutfak çalışanları esnek bir çalışma saatine sahiptir.	,907	,840			
	Mutfak çalışanlarının çalışma saatleri uzundur.	,878	,806	1,302	2,135	,832
	İşyerinde çalışma saatleri esneklerdir.	,838	,761			
	Mutfak çalışanları yaptıkları işe göre uzmanlık alanına ayrılır.	,540	,576			
Geliştirme	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için sürekli araştırma yapmam gerekir.	,805	,881			
	Yenilikçi fikir ve uygulamalar için alanındaki güncel gelişmeleri takip etmem gerekir.	,650	,778	1,132	1,855	,775

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi – Açıklanan toplam varyans: % 80,955
KMO Örneklem Yeterliliği: ,910 – Bartlett Küresellik Testi: : X^2 :12787,604s.d.: 1830 p<0.001
Ölçeğin Tamamı için Alfa: ,982
Yanıt kategorileri: (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

4.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada verilen cevapların unvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Unvan değişkeninin katılımcılar tarafından verilen cevaplar üzerindeki etkisini test etmek için bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 4. Aşçıların Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Cevaplarının Unvan Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Anova Testi Sonuçları)

	Boyutlar	Yaş Grubu	n	Ortalama	Std.Sapma	F değeri	p değeri
Aşçıların Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörler	Yönetmelik Uygulamalar	Aşçıbaşı	29	4,5045	,40170	4,636	,011*
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,3243	,43911		
		Kısım Şefi	84	4,0489	,89880		
	Teknolojik Araçlar	Aşçıbaşı	29	4,7356	,51212	2,038	,134
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,6703	,51599		
		Kısım Şefi	84	4,5132	,60093		
	Takım Çalışması	Aşçıbaşı	29	4,1638	,55006	3,993	,021*
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,1290	,54628		
		Kısım Şefi	84	3,7917	,85318		
	Müşteri Beklentileri	Aşçıbaşı	29	4,0728	,78076	,924	,399
		Aşçıbaşı Yrd.	31	3,8853	,71635		
		Kısım Şefi	84	3,8466	,79450		
	Araştırma Olanakları	Aşçıbaşı	29	4,4598	,46002	5,101	,007*
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,3925	,49916		
		Kısım Şefi	84	4,0972	,68996		
	Yasal Düzenlemeler	Aşçıbaşı	29	3,9052	,42998	1,610	,204
		Aşçıbaşı Yrd.	31	3,7097	,57408		
		Kısım Şefi	84	3,6756	,65259		
	Yetkinlik	Aşçıbaşı	29	4,7500	,32733	,061	,940
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,7177	,39656		
		Kısım Şefi	84	4,7262	,38343		
	Geliştirme Olanakları	Aşçıbaşı	29	4,8103	,41000	,897	,410
		Aşçıbaşı Yrd.	31	4,8226	,33036		
		Kısım Şefi	84	4,7262	,42088		

***p<0,001 **p<0,01; *p<0,05

Yukarıdaki tabloya göre yenilikçi davranış ölçeğinin “yönetmelik uygulamalar” alt boyutunda elde ettikleri puanlar ile unvan durumları arasında anlamlı fark olduğu gözlenmektedir (Sig.=,011). Aşçıların yenilikçi davranış ölçeğinin “takım çalışması” alt boyutunda elde ettikleri puanlar ile unvan durumları arasında anlamlı fark olduğu gözlenmektedir (Sig.=,021). Son olarak aşçıların yenilikçi davranış ölçeğinin “araştırma olanakları” alt boyutunda elde ettikleri puanlar ile unvan durumları arasında anlamlı fark olduğu gözlenmektedir (Sig.=,007). Buna bağlı olarak; “H₁: Aşçıların unvan durumlarına göre yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörler arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 5. Aşçıların Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Aşçıların Unvan Durumlarına Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

			Ortalama Farklılık (I-J)	Std. Hata	Sig.
Yönetmel Uygulamalar	Aşçıbaşı	Aşçıbaşı Yrd.	,18026	,10855	,276
		Kısım Şefi	,45567*	,12321	,001
	Aşçıbaşı Yrd.	Aşçıbaşı	-,18026	,10855	,276
		Kısım Şefi	,27541	,12585	,090
	Kısım Şefi	Aşçıbaşı	-,45567*	,12321	,001
		Aşçıbaşı Yrd.	-,27541	,12585	,090
Takım Çalışması	Aşçıbaşı	Aşçıbaşı Yrd.	,03476	,14163	,993
		Kısım Şefi	,37213*	,13820	,026
	Aşçıbaşı Yrd.	Aşçıbaşı	-,03476	,14163	,993
		Kısım Şefi	,33737*	,13525	,043
	Kısım Şefi	Aşçıbaşı	-,37213*	,13820	,026
		Aşçıbaşı Yrd.	-,33737*	,13525	,043
Araştırma Olanakları	Aşçıbaşı	Aşçıbaşı Yrd.	,06730	,12383	,931
		Kısım Şefi	,36255*	,11386	,006
	Aşçıbaşı Yrd.	Aşçıbaşı	-,06730	,12383	,931
		Kısım Şefi	,29525*	,11707	,041
	Kısım Şefi	Aşçıbaşı	-,36255*	,11386	,006
		Aşçıbaşı Yrd.	-,29525*	,11707	,041

Tukey testi sonucunda; “yönetmel uygulamalar” alt boyutunda ($F=4,636$; $p<0.05$), “aşçıbaşı” unvanına sahip olan aşçılarla, “kısım şefi” unvanına sahip olan aşçılar (Ortalama Farklılık: ,45567) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. “Takım çalışması” alt boyutunda ($F=3,993$; $p<0.05$), “aşçıbaşı” unvanına sahip olan aşçılarla, “kısım şefi” unvanına sahip olan aşçılar (Ortalama Farklılık: ,37213) arasında anlamlı bir fark olup, ayrıca “aşçıbaşı yardımcısı” unvanına sahip olan aşçılarla “kısım şefi” unvanına sahip olan aşçılar (Ortalama Farklılık: ,33737) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. “Araştırma olanakları” alt boyutunda ($F=5,101$; $p<0.05$), “aşçıbaşı” unvanına sahip olan aşçılarla, “kısım şefi” unvanına sahip olan aşçılar (Ortalama Farklılık: ,36255) arasında ve “aşçıbaşı yardımcısı” unvanına sahip olan aşçılarla “kısım şefi” unvanına sahip olan aşçılar (Ortalama Farklılık: ,29525) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar özellikle aşçıbaşı unvanına sahip olan aşçıların mutfağın genelinden sorumlu olması diğer gruplara oranla gerçekleştirilecek yenilik faaliyetlerine kısım şeflerinin bireysel olarak değil aşçıbaşı ve aşçıbaşı yardımcılarıyla birlikte karar vermek durumunda olması gibi nedenlerle yönetmel uygulamalar hususunda yapılacak olan yenilik hareketlerinde karar verme noktasında daha fazla etkin olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulguyu destekler biçimde Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa (2016) çalışmalarında yiyecek ve içecek işletmelerindeki yöneticilerin özellikle ürün yenilikleri yapmalarının önemine değinmişlerdir. Çalışmada yiyecek ve içeceklerin üretim standartlarında müşteri tatmini ve kaliteyi artırıcı, maliyeti azaltıcı yenilikler yapılarak başarılı bir ürün yeniliğinin gerçekleştirilebileceğini ortaya koymuşlardır. Jimenez-Zarco, Martinez-Ruiz ve Izquierdo-Yusta (2011) ve Küçük ve Kocaman (2014) yenilikçi yönelimlerde bulunmanın pazar yönlülüğü ve firma performansını güçlendirdiğini belirtirken, Çetintürk, Adıgüzel ve Demir (2015) işletmelerin yeni süreçler geliştirmesi, mevcut süreçleri revize ederek yeniden tanımlaması, üstün teknolojilerden yararlanılması ile müşteri beklentilerinin karşılanacağına değinmişlerdir. Aynı şekilde mutfakta en üst düzeyde yer alan aşçıbaşının alanında güncel gelişmeleri takip ettiği, eğitim ve seminerlere katıldığı ve kültürel birikiminin yenilikçilik süreçlerine anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Bu bağlamda alt düzeyde yer alan aşçıların işletmelerde eğitim ve etkinliklere katılma olanaklarının kısıtlı düzeyde olduğu da ifade edilebilir. Takım çalışması boyutunda aşçıbaşı düzeyinde yer alan çalışanların takım ruhu oluşturma, birlik ve beraberliği sağlama noktasında hem bireysel hem de takım performansına yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde daha aktif olduğu söylenebilir. Bu sonucu destekler biçimde Eşitti ve Erdem (2017) çalışmanın ekip ile uyumunun sağlıklı bir iletişim döngüsü kazandırdığını, yenilikçi düşünceler oluşturduğunu ve yenilikçi düşüncelerin ürün ve hizmet kalitesine yansıtacağını belirtmişlerdir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarda bulunmalarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinde çalışan mutfak şefleri ile bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre beş yıldızlı otellerde çalışan ve araştırmaya katılan mutfak şeflerinin neredeyse tamamının (%93,1) erkeklerden oluştuğu, kadınların oranının ise (%6,9) erkeklere göre az olduğu görülmektedir. Bu durum profesyonel mutfaklarda çoğunlukla erkeklerin çalışmakta olduğunu göstermektedir. Bu sonucu İnce (2016)’de çalışmasında profesyonel mutfakların maskülen alanlar olarak erkek şefler tarafından kontrol edilen ve kadın çalışanların özellikle şef kademesinde istenilmediği birimler olarak tabir edilmiştir. Ayrıca mutfak şeflerin yaş dağılımının 25-34 (%59,0) yaş aralığında olduğu ve katılımcıların %71,5’inin evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu önlisans mezunudur (%38,9). Gelir

düzeylerinin ise 2.500-3.500 TL arasında (%52,1) değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu (%39,6) sektörde 11-15 yıldır çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin tamamına yakını yenilikçi fikir ve uygulamalarda bulunabilmek için alanlarındaki güncel gelişmeleri takip etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Aynı zamanda yenilikçi bir bakış açısına sahip olabilmek için sürekli araştırmalarda bulunmanın, iş arkadaşları ile fikir alışverişi yapmanın, mesleki gelişim sağlamak adına eğitim ve seminerlere katılmanın da yenilikçi fikir ve uygulamaların ortaya çıkmasını teşvik edeceğini ifade etmektedirler. Literatürde bu bulguyu destekler nitelikte Ottenbacher ve Harrington (2007), şeflerin yaratıcı olmak istediklerini ve yeni yiyecek kombinasyonlarını merak ettikleri için yenilik yapma arzusunda olduklarına değinerek, bu amaçla meslektaşlarının restoranlarını ziyarette bulduklarını, pişirme literatürünü okuduklarını, televizyon programlarını izlediklerini ve tüm bunlardan ilham alarak yeni bir yemek tasarladıklarını belirtmişlerdir. Albors-Garrigos vd. (2013) çalışmalarında yenilikçi bir şef profilini, kişisel eğilim, beceri, eğitim ve uygulama ile edinilen bilgilerin yenilikçi uygulamalar ile bütünleştirilmesi olarak nitelendirmektedirler. Bu durumu Kudrowitz vd. (2014) çalışmalarında yemek kültürü değiştikçe, “şefler son derece rekabetçi ve sürekli büyüyen turizm sektöründe hayatta kalabilmek için ilham kaynaklarını ve ifade biçimlerini keşfetmeye devam etmeli, tasarım, yenilik ve fikir üretme unsurlarını anlamaları ve bunu uygulamaya geçirerek, başarılı olma yeteneklerini kolaylaştırmalıdır” şeklinde açıklamışlardır. Yine bu anlayışı Bouty ve Gomez (2013) şeflerin sürekli fikir paylaşımında bulunması ve yaratıcı ekip çalışması yürütmesi, profesyonel sosyal etkinliklerde karşılaştıkları medya, müşteriler ve meslektaşları ile dünya çapında bağlantılar kurması yenilikçi faaliyet ve gastronomik gelişmelerde aktif rol oynamaktadır düşüncesiyle ifade etmişlerdir. Byrkjeflot vd. (2013) de çalışmalarında şeflerin gıda yoluyla ulusal bir markalaşma ve gastronomik kimlik kazanmak için gastronomi hareketlerinden esinlenerek farklı ülkelerin mutfak kültürlerinde öne çıkan unsurları dikkate alması, yerel ürünleri araştırması ve yeni malzemelerle yeni bir mutfak kültürü şekillendirmelerinin önemi üzerinde durmuşlardır.

Araştırmaya katılan mutfak şefleri, yeni fikirler yaratacak uzmanlık alanına sahip olduklarını düşünmektedirler. Yaratıcı fikirler üstlenmede istekli ve yenilikçi uygulamalarda birbirlerine yardım etmeye gönüllü olduklarını ifade etmişlerdir. Aralarında yenilikçi bir fikir tartışması olduğunu, birbirlerinin fikirlerine destekte bulduklarını ve cesaretlendirdiklerini belirtmektedirler. Otel işletmeleri birbirini tamamlayan bölümlerden oluşmaktadır. Çalışanlar açısından yakın bir işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmayı gerektirmektedir. Otel işletmelerinin bütün bölümleri birbirine bağlı olarak görevlerini yerine getirmektedirler (Demirtaş, 2010: 15). Otel mutfaklarında çalışan şeflere göre çalıştıkları bölümün amacı belirgindir ve çalışanlar tarafınca bilinmektedir. Çalışanlar birbirini tamamlayacak işler yaptıklarını ve işyerinde takım çalışmasının önemli olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılara göre mutfak çalışanları, alanında eğitimli ve kalite yönetim sistemleri hakkında bilgi sahibi kişilerdir. Buna bağlı olarak mutfak çalışanlarının yaptıkları işe göre uzmanlık alanlarına ayrıldığını ifade etmişlerdir.

Mutfak şefleri, rutin olmayan iddialı işlerde çalışma ortamına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Yenilikçi fikir ve uygulamalar için çalışma ortamının uygun olduğunu, fiziksel olarak çalışma koşullarının yenilikçiliğe elverişli olduğunu, mutfakta yenilikçi uygulamalar için gerekli ekipmanların bulunduğunu düşünmektedirler. Gerek duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşabildiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar, müşteri farklılıklarına yenilikçi ürünlerle cevap verilmesi gerektiğini aynı zamanda sürekli gelen müşteriler nedeniyle de yeni ürün ve hizmetler geliştirilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yenilikçi uygulamaların hizmet ve ürün satışının artırılmasına katkı sağlayacağı görüşündedirler. Tseng vd. (2008) otel endüstrisindeki inovasyonun çok önemli olduğunu, işletmelerde performansı en üst düzeye çıkaracak inovasyon yapılandırma türlerinin mutlaka gözönünde bulundurulması gerektiğini vurgulamışlardır.

Otel mutfaklarında çalışan şeflerin çoğunluğu en son teknolojik araçların yeni ürün ve hizmet üretimine yarar sağladığını düşünmektedirler. Bu durumda daha hızlı üretim yapılarak üretimde artış olacağı, ürün çeşitliliğine katkı sağlayarak bu sayede rekabet avantajı sağlanacağı, üretimin denetlenmesinde kolaylıklar oluşturularak daha hijyenik ve kaliteli bir üretimin gerçekleştirileceği, buna bağlı olarak kayıpların önleneceği ve maliyet kontrolü sağlanacağı fikrindedirler. Bu sonuç Hu (2010)'nun yapmış olduğu çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Çalışmada şeflerin mutfakta enerji, zaman ve daha fazla üretkenlik sağlamak için bilgisayarları, teknolojik araçları kullanmaları gerektiği ifade edilmiştir. Ruiz vd. (2013) de çalışmalarının sonucunda mutfak tariflerinde bilimsel ve teknolojik bilginin üst düzey şefler tarafından uygulanması, çeşitli yeni yöntemleri, dokuları ve lezzetleri ile şaşırtıcı şekilde yenilikçi tariflerin hazırlanmasını sağlamaktadır bulgusuna ulaşmışlardır. Ivanovic vd. (2015) teknolojik gelişmenin, temel üretim birimi olan yiyecek ve içecek departmanında önemli yenilikler getirdiğini, çağdaş teknolojik çözümlerin uygulanmasıyla üretimde standardizasyonun sağlandığını belirtmişlerdir.

Mutfak şeflerinin çoğu, yönetimin yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirmeyi önemseydiğini düşünmektedirler. İşletmede yeni fikirlerin her zaman teşvik edildiğini, üst yönetimin çalışanlara yenilikçi fikirler için fırsat sunduğunu, kişisel gelişim için eğitim desteği sağladığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç Ünlüöner vd. (2007)'nin çalışmalarında “yiyecek içecek departmanında çalışanların mesleki gelişimine uygun bir örgüt yapısı işletmeye konumlandırılmalıdır, çalışan mevcut pozisyonundan daha iyi bir konuma gelebilecek bir ortam hissettiğinde işini daha büyük bir gayret ve titizlikle yapacaktır” sonucuyla da benzerlik göstermektedir. Katılımcılar, mutfakta yeni ürün üretme maliyetinin yüksek olduğunu ve yeni fikirleri uygulama olanağının yaratılması için bütçe ayrıldığını belirtmektedirler. Paksoy ve Ersoy (2016) çalışmalarında otel işletmelerinin yeni ürün/hizmet geliştirmeye yeterli bütçe ayırdıklarını tespit etmişlerdir. Mutfak şefleri çalışanların yenilikçi uygulamalarında makul hatalarının hoş karşılandığını ve yenilikçi davranış ve uygulamalar için çalışanların risk alması gerektiğini de ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, otel yönetiminin mutfak çalışanlarına çok fazla müdahalede bulunmadığını ve işyerinde gereksiz kural ve uygulamaların az olduğunu düşünmektedirler. Mutfak şefleri, işletmede karar alma sürecinin hızlı olduğunu ve bölümde alınan kararlara katılabildiklerini, yenilikçi fikirlerin uygulanması için kendilerine gerekli zamanın verildiğini dile getirmişlerdir. Ayrıca otel mutfaklarında çalışan şefler; otel içi kuralların, iş sözleşmelerinin, gıda ve iş güvenliği yönetmeliği ile diğer yasal düzenlemelerin yenilikçi fikirlerin uygulanmasına izin verdiğini ancak mutfakta yeni ürün üretmede çeşitli yönetmeliklerin bazı yasal kıstaslar oluşturduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin tamamına yakını mutfak çalışanlarının çalışma saatlerinin uzun olduğunu düşünmektedir. Katılımcılar, mutfak çalışanlarının esnek bir çalışma saatiyle çalıştıklarını ve işyerinde esnek çalışma saatlerinin uygulandığını ifade etmişlerdir. Bu sonuç Hız vd. (2015)'nin çalışmalarında ortaya koyduğu "mutfak çalışanları, uzun çalışma saatleri nedeniyle yorgun olmaktadır" sonucu ile örtüşmektedir. Bir otel işletmesinin personeline verdiği değer önem arz etmektedir. Çalışma saatlerinin kısa olması ve vardiya çalışmaları çalışanların çok fazla yorulmasını önleyecektir. Çalışanlar bir sonraki gün işe gelebilecek gücü kendinde hissedebilmelidirler (Pelit ve Türkmen, 2008: 135). Otel mutfaklarında çalışan şefler, yenilikçilik konusunda bölümler arası rekabetin oluşturulmadığını düşünmektedirler. Araştırmaya katılan mutfak şeflerinin, " çalışanlarının ücretleri diğer bölüm çalışanlarına göre yüksektir" ifadesine katılım oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuç Akçadağ ve Özdemir (2005) çalışmalarında otel çalışanlarının %31,1'inin aldıkları ücretten orta düzeyde tatmin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada ayrıca mutfak şeflerinin, müşterilerin standart ürün ve hizmetlere önem vermediğini düşündükleri görülmektedir. Yüksel (2007) çalışmasında bu bulguyu destekler nitelikte müşterilerinin beklentilerinin ötesinde değerler sunarak hizmet veren işletmelere müşterilerin de aynı ölçüde değer verdikleri ortaya konulmuştur.

Genel anlamda değerlendirildiğinde otel mutfak şeflerinin güncel yenilikleri takip ettikleri, yenilikleri uygulamak için yönetim ve örgüt içinde fikirlerini açıkça ifade ettikleri, yenilikçi faaliyetlerde bulunmak adına gerekli işbirliğini sağlama potansiyelinde oldukları, teknolojik araçların getirdiği olanaklardan yararlandıkları, çalıştıkları bölümün amacında bilinç sahibi, bölümün amacına uygun ve birbirlerini tamamlayan nitelikte işler yaptıklarının farkında oldukları görülmektedir. Otel yönetiminin yenilikçiliği desteklediği, personele mesleki gelişim için eğitim imkânı sağladığı, yenilikçi faaliyetlerde bulunulması için bütçeden pay ayrıldığı, personele yeniliğe elverişli çalışma ortamı sağladığı aynı zamanda kaliteli üretim yapılmasına da katkı sağlandığı, çalışanların fikirlerini açıkça dile getireceği özgür bir ortam yaratıldığı görülmektedir. Ancak mutfak şefleri üzerinde durulması gereken hususlar olduğunu da ifade etmişlerdir. Uzun veya esnek çalışma saatlerinin düzeltilmesi, ücretlerde iyileştirmeler, kadın çalışan sayısının profesyonel mutfaklarda artması, teknolojik araçlardan daha çok yararlanarak çeşitli organizasyonlara imkân sağlanması için çalışmalar yapılmalıdır.

Yapılan araştırmada çeşitli sınırlamalar bulunmaktadır. Çalışmanın ilk sınırlılığı, araştırma örnekleme sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin dahil edilmesi diğer şehirlerde faaliyet gösteren otellerin ise dahil edilmemesidir. Araştırmadaki diğer bir sınırlılık mutfak şeflerinin anketi doldurdukları sırada etkilenebilecekleri çevresel faktörlerin kontrol edilememesidir. Literatürde otel işletmelerinde mutfak şeflerinin yenilikçi davranışlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaya yönelik çalışmaların az olması ise başka bir sınırlılığı teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

- Abrunhosa, Ana (2003). The National Innovation Systems Approach and the Innovation Matrix. *DRUID Summer Conference* on creating, sharing and transferring knowledge, 12-14 Haziran, Copenhagen.
- Akçadağ, Sibel ve Özdemir, Ekrem (2005). “İnsan Kaynakları Kapsamında 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İş Tatmini: İstanbul’da Yapılan Ampirik Bir Çalışma”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10): 167-193.
- Albors-Garrigos, Jose, Barreto, V., García-Segovia, Purificación, Martínez-Monzó, Javier and Hervás-Oliver, Jose, Luis (2013). “Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs”. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 19-35.
- Barker, Alan (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çev: Kardam, Ahmet. İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
- Bayındır, Selman, Mehmet (2018). Konaklama İşletmelerinde Mutfak Şeflerinin Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Analizi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bhaskaran, Suku (2006). “Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment”. *Journal of Small Business Management*, 44(1): 64-80.
- Bouty, Isabelle and Gomez, Marie-Léandre (2013). “Creativity in Haute Cuisine: Strategic Knowledge and Practice in Gourmet Kitchens”. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 80-95.
- Brown, Tim (2008). “Design Thinking”. *Harvard Business Review*, 86(6): 1-10.
- Byrkjeflot, Haldor, Pedersen, Jesper, Strandgaard and Svejenova, Silviya (2013). “From Label to Practice: The Process of Creating New Nordic Cuisine”. *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 36-55.
- Cerjak, Marija, Ida, Rupčić, Maksan, Marina, Tomic and Susac, Zrakić, Magdalena (2007). “Consumer Behaviour Regarding “Light” Food Products on the Zagreb Market”, *Journal of Central European Agriculture*, 8(2): 257-268.
- Chandy, Rajesh K. and Tellis, Gerard J. (1998). “Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize”. *Journal of Marketing Research*, 35(4): 474-487.
- Cingöz, Ayşe ve Akdoğan, A. Asuman (2011). “An Empirical Examination of Performance and Image Outcome Expectation as Determinants of Innovative Behavior in the Workplace”. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 847-853.
- Çakıcı, A. Celil, Çalhan, Harun ve Karamustafa, Kurtuluş (2016). “Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İlişkisi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2): 12-39.
- Çetintürk, İbrahim, Adıgüzel, Orhan ve Demir, Cengiz (2015). “Yenilik Yeteneğinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Müşteri Değerinin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(36): 819-833.
- Damanpour, Fariborz (1996). “Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models”. *Management Science*, 42(5): 693-716.
- Demir, Mahmut ve Demir, Şirvan Şen (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi İlkeler ve Örnekler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirtaş, Nihat (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.
- Doğan, Hulusi ve Aktan, Volkan (2018). “Mutfakta Kadının Rolü ve Yenilikçi Yaklaşımına Yönelik Muğla İl Merkezinde Bir Araştırma”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6(2): 60-73.
- Erdem, Barış, Gökdeniz, Ayhan ve Met, Önder (2011). “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2): 77-112.
- Eşitti, Bekir ve Erdem, S. Haluk (2017). “Birey-Örgüt Uyumunun Örgütsel İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Yiyecek-İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4): 475-489.
- Faché, Willy (2000). “Methodologies for Innovation and Improvement of Services in Tourism”. *Journal of Service Theory and Practice*, 10(6): 356-366.
- George, Darren and Mallery, Paul (2003). *SPSS for Windows Step By Step: A Simple Guide and Reference 11.0 Update*. Boston: Allyn & Bacon.
- Grissemann, Ursula, Plank, Andreas and Brunner-Sperdin, Alexandra (2013). “Enhancing Business Performance of Hotels: The Role of Innovation and Customer Orientation”. *International Journal of Hospitality Management*, 33: 347-356.
- Gupta, Ashok, K. and Singhal, Arvind (1993). “Managing Human Resources for Innovation and Creativity”. *Research Technology Management*, 36(3): 41-48.
- Guttentag, Daniel (2015). “Airbnb: Disruptive Innovation and The Rise of an Informal Tourism Accommodation Sector”. *Current Issues in Tourism*, 18(12): 1192-1217.
- Güleş, Hasan, K. ve Bülbül, Hasan (2004). “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1): 115-129.
- Haddaji, Majd, Garrigós-Albors, Jose and García-Segovia, Purificación (2017). “Women Chefs’ Experience: Kitchen Barriers and Success Factors”. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 9: 49-54.
- Hage, Jerald, T. (1999). “Organizational Innovation and Organizational Change”. *Annual Review of Sociology*, 25(1): 597-622.

- Hız, Gülay, Karataş, Aslı ve Öztekin Uluksar, Ferah (2015). “Konaklama İşletmelerinde Mutfakta İstihdam Edilenlerin Tükenmişlik Sendromu: Marmaris Örneği”. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 8-29.
- Hornsby, Jeffrey, S., Kuratko, Donald F. and Zahra, Shaker, A. (2002). “Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale”. *Journal of Business Venturing*, 17(3): 253-273.
- Hu, Meng-Lei, Monica (2010). “Developing a Core Competency Model of Innovative Culinary Development”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 582-590.
- Hyun, Sunghyup, Sean and Han, Heesup (2012). “A Model of a Patron's Innovativeness Formation Toward A Chain Restaurant Brand”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(2): 175-199.
- Ivanovic, Slobodan, Perman, Luka and Grlj, Ivana (2015). “Impact of Technological Development on Business Efficiency in the Food and Beverage Department”. *UTMS Journal of Economics*, 6(2): 321-330.
- İraz, Rıfat ve Yıldırım, Ebru (2004). “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8): 79-95.
- Jacob, Marta, Tintore, Joaquin, Aguilo, Eugeni, Bravo, Alfonso and Mulet, Juan (2003). “Innovation in the Tourism Sector: Results from a Pilot Study in the Balearic Islands”. *Tourism Economics*, 9(3): 279-295.
- Jimenez-Zarco, Ana Isabel, Martinez-Ruiz, María, Pilar and Izquierdo-Yusta, Alicia (2011). “The Impact of Market Orientation Dimensions on Client Cooperation in the Development of New Service Innovations”. *European Journal of Marketing*, 45(1/2): 43-67.
- Jin, Naehyun Paul, Goh, Ben K, Huffman, Lynn and Yuan, Jessica Jingxue (2015). “Predictors and Outcomes of Perceived Image of Restaurant Innovativeness in Fine-Dining Restaurants”. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24: 457-485.
- Kabasheva, Irina Aleksandrovna, Rudaleva, Irina, Anatolevna, Bulnina, Irina Sergeevna and Askhatova, L. I. (2015). “Organizational Factors Affecting Employee Innovative Behavior”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1): 435-439.
- Kalaycı, Şeref (2010). “SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”. Ankara: Pegem Yayınları.
- Kesici, Mustafa ve Önçel, Sibel (2015). “Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi”. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(1): 23-45.
- Korres, George, M. (2007). “The Role of Innovation Activities in Tourism and Regional Growth in Europe”. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*, 3(1): 135-152.
- Kudrowitz, Barry, Oxborough, Arthur, Choi, Jaz and Stover, Emily (2014). The Chef as Designer: Classifying the Techniques that Chefs Use in Creating Innovative Dishes. In Lim, Y. K. & Niedderer, K. (Eds.) *Proceedings of the 2014 Design Research Society Conference*.: Design Research Society / Umea Institute of Design, Sweden, pp. 127-146.
- Küçük, Orhan ve Kocaman, Gülşen (2014). “Müşteri Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve İşletme Performans İlişkisi: Bir Uygulama”. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 29: 37-52.
- Lange, Oscar (1943). “A Note on Innovations”. *The Review of Economics and Statistics*, 25(1): 19-25.
- Li, Xiangyin and Zheng, Yishuang (2014). “The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices”. *Journal of Service Science and Management*, 7: 446-450.
- Lumpkin, G. Tom and Dess, Gregory G. (1996). “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance”. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Mompó, R. and Redoli, J. (2009). “Innovation Strategies For Small And Medium-Sized Enterprises”. *Innovation Magazine, The Magazine of Research & Technology*, 9(1): 57-59.
- Naktiyok, Atılhan (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 211-230.
- Nicolau, Juan, Luis and Santa-María, María Jesús (2013). “The Effect of Innovation on Hotel Market Value”. *International Journal of Hospitality Management*, 32: 71-79.
- Oflazoğlu, Sonyel ve Koçak, Akın (2012). “Stratejik Yönlülüklerin Yenilik ve Performans Üzerindeki Etkisi”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 121-144.
- Oke, Adegoke (2004). “Barriers to Innovation Management in Service Companies”. *Journal of Change Management*, 4(1): 31-44.
- Oke, Adegoke, Burke, Gerard and Myers, Andrew (2007). “Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs”. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7): 735-753.
- Omerzel, Doris, Gomezelj (2015). “Innovativeness in Tourism: Model Development”. *Procedia Economics and Finance*, 23: 750-756.
- Otero-Neira, Carmen, Lindman, Martti, Tapio and Fernández, María J. (2009). “Innovation and Performance in SME Furniture Industries: An International Comparative Case Study”. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2): 216-232.
- Ottensbacher, Michael and Harrington, Robert, J. (2007). “The Culinary Innovation Process: A Study of Michelin-Starred Chefs”. *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4): 9-35.

- Paksoy, H. Mustafa ve Ersoy, Nazlı (2016). "Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2): 413-433.
- Pelit, Elbeyi ve Türkmen, Fatih (2008). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1): 117-139.
- Popadiuk, Silvio and Choo, Chun, Wei (2006). "Innovation and Knowledge Creation: How Are These Concepts Related?". *International Journal of Information Management*, 26(4): 302-312.
- Rosenbusch, Nina, Brinckmann, Jan and Bausch, Andreas (2011). "Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs". *Journal of Business Venturing*, 26(4): 441-457.
- Ruiz, Jorge, Carrascal, Calvarro, Julia, Sánchez Del Pulgar, José and Roldán, Mar (2013). "Science and Technology for New Culinary Techniques". *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 66-79.
- Savaşçı, İpek ve Günay, G. Nazan (2008). "İşletmelerin Rekabet Üstünlüğü Sağlamalarında Müşteri Değerinin Yararlanması: GSM Operatörlerinin Üniversite Öğrencilerine Sundukları Hizmet Algılamalarına Yönelik Bir Değerlendirme". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30): 251-274.
- Scott, Susanne G. and Bruce, Reginald, A. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace". *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.
- Slater, Stanley F. and Narver, John, C. (1998). "Customer-Led and Market Oriented: Let's Not Confuse the Two". *Strategic Management Journal*, 19(10): 1001-1006.
- Su, Ching-Shu (2011). "The Role of Service Innovation and Customer Experience in Ethnic Restaurants". *The Service Industries Journal*, 31(3): 425-440.
- Sultan, Nabil and Van De Bunt-Kokhuis, Sylvia (2012). "Organisational Culture and Cloud Computing: Coping With a Disruptive Innovation". *Technology Analysis & Strategic Management*, 24(2): 167-179.
- Sundbo, Jon, Orfila-Sintes, Francina and Sørensen, Flemming (2007). "The Innovative Behaviour of Tourism Firms-Comparative Studies of Denmark and Spain". *Research Policy*, 36(1): 88-106.
- Şahin, Özer (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tekin, Yasemin ve Durna, Ufuk (2012). "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları: Alanya'da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3): 93-110.
- Tseng, Chun-Yao, Kuo, Hui-Yueh and Chou, Shou-Shiung (2008). "Configuration of Innovation and Performance in the Service Industry: Evidence From the Taiwanese Hotel Industry". *Service Industries Journal*, 28(7): 1015-1028.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, Cevahir (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uzkurt, Cevahir (2010). "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?". *Ankara Sanayi Odası Dergisi (ASOMEDYA)*, 37-51.
- Uzkurt, Cevahir (2012). Yenilik çeşitleri ve yeniliğin yayılması. Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci (Ed.). *Yenilik Yönetimi* içinde (s.16-35) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ünlüöner, Kurban, Ertürk, Müjdat ve Olcay, Atınc (2007). "Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19): 9-32.
- Van De Ven, Andrew, H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation". *Management Science*, 32(5): 590-607.
- Ventura, Ketı ve Soyuer, Haluk (2016). "İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme-Pazarlama-Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı". *Ege Akademik Bakış*, 16: 41-50.
- Vila, Mar, Enz Cathy and Costa, Gerard (2012). "Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry". *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1): 75-85.
- Weerd-Nederhof, Petra, C., Pacitti, Bernice J., Silva Gomes, Jorge, F. and Pearson, Alan, W. (2002). "Tools for Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation". *Journal of Workplace Learning*, 14(8): 320-331.
- Yu, Dan and Hang, Chang, Chieh (2010). "A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory". *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435-452.
- Yüksel, Berrin (2007). "Müşteri Değeri ve Farklılaşma Başarısı". *"İŞ, Güç"Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4): 161-190.
- Zeilstra, Justin (2009). Do Different Product Strategies Require Different Innovative Capabilities? An Exploratory Case Study. Unpublished Master Thesis, Erasmus University Rotterdam.
- Zhou, Kevin, Zheng, Yim, Chi, Kin and Tse, David, K (2005). "The Effects of Strategic Orientation on Technology - and Market-Based Breakthrough Innovations". *Journal of Marketing*, 69(4), 42-60.