



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Muhammed HAYKIR

MUTFAK ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK
SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Muhammed HAYKIR

MUTFAK ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK
SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Danışman

Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Muhammed HAYKIR'ın bu çalışması, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Cem Oktay GÜZELLER (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM (İmza)

Tez Başlığı: Mutfak Çalışanlarında Personel Güçlendirme ile Yaratıcılık Süreci
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Onay : Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 04/07/2018

Mezuniyet Tarihi : 02/08/2018

(İmza)
Prof. Dr. İhsan BULUT
Müdür

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Mutfak Çalışanlarında Personel Güçlendirme ile Yaratıcılık Süreci Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

İmza

Muhammed HAYKIR





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Muhammed HAYKIR
Öğrenci Numarası	20128510123
Enstitü Ana Bilim Dalı	Turizm İşletmeciliği
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora () Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN
Tez Başlığı	Mutfak Çalışanlarında Personel Güçlendirme İle Yaratıcılık Süreci Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Turnitin Ödev Numarası	983414027

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 95 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 18/07/2018 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 14

alıntılar dahil % 28'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

18/07/2018

(imza)

Danışmanın Unvanı-Adı-Soyadı
Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2. Personel Güçlendirme Kavramı.....	5
1.3. Personel Güçlendirme Süreci.....	9
1.4. Personel Güçlendirme İle İlgili Yaklaşımlar	11
1.4.1. Davranışsal (Sosyal-Yapısal) Güçlendirme	11
1.4.2. Psikolojik Güçlendirme.....	15
1.5. Personel Güçlendirmenin Unsurları.....	18
1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi	18
1.5.2. Sorumluluk	19
1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması.....	19
1.5.4. Yenilik.....	20
1.5.5. Eğitim ve Geliştirme	20
1.5.6. Açık Bir İletişim Ortamı	20
1.5.7. Takım Çalışması.....	21
1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme	21

1.5.9. Çalışanlara Güven Aşılama	22
1.5.10. Ortak Hedeflere Yönelme	22
1.5.11. Çalışma Ortamında Esneklik.....	23
1.5.12. Çalışanları Toplum Önünde Övme	23
1.5.13. Performansla İlgili Geri Bildirim	23
1.6. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar.....	25
1.6.1. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme.....	25
1.6.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme	26
1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme	27
1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme	27
1.7. Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme	28

İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI VE MUTFAKTA YARATICILIK

2.1. Yaratıcılık Kavramı	31
2.2. Yenilik Kavramı	33
2.3. Yaratıcılık ve Yenilik Arasındaki İlişki.....	36
2.4. Yaratıcılık İle İlgili Boyutlar	37
2.4.1. Yaratıcı Kişi	38
2.4.2. Yaratıcı Ürün.....	38
2.4.3. Yaratıcı Süreç.....	38
2.4.4. Yaratıcı Çevre	39
2.5. Yaratıcılık Süreci	39
2.6. Yaratıcılık Türleri	42
2.6.1. Bireysel Yaratıcılık	42
2.6.2. Grup Yaratıcılığı	43
2.6.3. Örgütsel Yaratıcılık.....	44

2.7. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	45
2.8. Mutfakta Yaratıcılık.....	47
2.9. Mutfakta Yaratıcılık Süreci	53
2.9.1. Yeni Fikirlerle Hazırlık	53
2.9.2. Fikri Tasarlama	54
2.9.3. Fikri Geliştirme	54
2.9.4. Fikri Değerlendirme	54
2.10. Mutfakta Yaratıcılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	58
2.11. Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler.....	66
2.12. Turizm İşletmelerinde Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişki	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUTFAK ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.2. Araştırma Deseni	69
3.3. Çalışma Grubu	70
3.4. Veri Toplama Aracı	73
3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	74
3.6. Kanonik Korelasyon Analizi, Amacı ve Varsayımları	75
3.7. Bulgular	80
SONUÇ	92
KAYNAKÇA.....	96
EK 1- Anket Formu	118
ÖZGEÇMİŞ	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması	10
Şekil 1.2 Psikolojik Personel Güçlendirme	15
Şekil 1.3 Katımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme	26
Şekil 2.1 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Modeli	53
Şekil 3.1 Teorik Olarak Test Edilen Modele İlişkin Genel Şema	79
Şekil 3.2 X ve Y Değişken Setleri İçin Değişkenlere İlişkin Saçılım Grafiği.....	86
Şekil 3.3 U_1 ve V_1 Kanonik Değişken Çifti İçin Saçılım Grafiği	88
Şekil 3.4 Anlamlı Bulunan 1. Kanonik Değişkene İlişkin Şema	89
Şekil 3.5 U_2 ve V_2 Kanonik Değişken Çifti İçin Saçılım Grafiği	90
Şekil 3.6 Anlamlı Bulunan 2. Kanonik Değişkene İlişkin Şema	91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Güçlendirme Kavramının Gelişim Süreci	4
Tablo 2.1 Yaratıcı Mutfak Sanatçısının Karakteristik Özellikleri.....	48
Tablo 2.2 Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Çevresel Faktörler	67
Tablo 3.1 Katılımcılar İle İlgili Demografik Özellikler	71
Tablo 3.2 Katılımcılar İle İlgili Mesleki Özellikler.....	72
Tablo 3.3 Çalışma Kapsamında Kullanılan Değişkenler.....	76
Tablo 3.4 Ölçeklere İlişkin Değerler	76
Tablo 3.5 Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	77
Tablo 3.6 Mutfakta Yaratıcılık Süreci ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
Tablo 3.7 Modele İlişkin Anlamlılık Testi ve Özet Bilgiler.....	80
Tablo 3.8 Modele İlişkin Öz Değerler ve Kanonik Korelasyon Değerleri.....	81
Tablo 3.9 Personel Güçlendirme Veri Seti Kanonik Katsayıları.....	82
Tablo 3.10 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Veri Seti Kanonik Katsayıları	82
Tablo 3.11 Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Kümesine Göre Elde Edilen Varyans ve Gereksizlik Katsayıları	83
Tablo 3.12 Bağımsız Değişken Setindeki İlişkiler	84
Tablo 3.13 Bağımlı Değişken Setindeki İlişkiler	84
Tablo 3.14 X ve Y Değişken Setleri Arasındaki İlişkiler.....	85
Tablo 3.15 Orijinal Değişkenler İle Kanonik Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	87

KISALTMALAR LİSTESİ

AKTAD	Altın Kepçe Aşçılar Derneği
Akt.	Aktaran
KKA	Kanonik Korelasyon Analizi
Vd.	Ve diğerleri
Vb.	Ve benzeri



ÖZET

Sürekli değişen ve farklılaşan hizmet sektöründe işletmeler yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemek zorundadırlar. Modern yönetim yaklaşımlarının başında da personel güçlendirme gelmektedir. Personel güçlendirme yaklaşımı yetki ve sorumlulukların çalışanlara verilmesi, çalışanların işlerini yürütme konusunda özgür ve bağımsız davranabilecekleri yönetim anlayışının yaratılması ve çalışanların işlerini sahiplenmelerini sağlayacak ortamların oluşturulması ilkelerine dayanmaktadır. Çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmeleri yaratıcı ve yenilikçi yönlerini ortaya çıkarma konusunda çalışanları teşvik etmektedir.

Yaratıcılık, mevcut olanı herkesten farklı şekilde yapmak veya farklı bir bakış açısı geliştirmek olarak ifade edilmektedir. Mutfak çalışmalarında yaratıcılık ise, farklı malzemeler, teknikler ve yöntemler kullanılarak var olan bir yemeğin farklı bir şekilde hazırlanması, pişirilmesi veya sunulması olarak değerlendirilebilmektedir. Hizmet sektöründe rekabetin artması ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarında yaşanan farklılaşma işletmelerde değişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda, rekabet avantajı sağlamak ve müşteri isteklerini karşılamak amacıyla çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarını sağlayacak örgüt kültürünün oluşturulması oldukça önemlidir.

Bu çalışmada personel güçlendirme tüm yönleriyle ele alınmış ve aralarındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla kanonik korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Analizler sonucunda, mutfak çalışanlarının işlerini anlamlı bulmaları, değer vermeleri, işlerini yürütmeleri konusunda özgür davranabilmeleri, ve kendi kararlarını verme konularında bağımsız olmaları yaratıcı fikir geliştirme, fikri değerlendirme ve problemlere çözüm bulma gibi konularda olumlu yönde katkı yaptığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mutfak, Yaratıcılık, Personel Güçlendirme, Otel Mutfaklarında Yaratıcılık Süreci.

SUMMARY

THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE EMPOWERMENT AND CREATIVITY PROCESS IN THE KITCHEN STAFF

Organizations have to adopt new management approaches in the ever changing world order. Employee empowerment approach is the beginning of the modern management approach. Employee empowerment approach is based on giving employees authority and responsibilities, creating the management understanding that employees can work freely and independently and creating environment that will enable employees to own their jobs. Employees are encouraged to creative and innovative aspects so that employees can freely express ideas and thoughts.

Creativity is expressed as a different way of doing something that exists or developing a different point of view. And, creativity in kitchen work is assessed as the preparation, cooking or presentation of an existing food using different materials, techniques and methods. Increasing of competition in the service sector and diversification in the needs and desires of customers make change in businesses compulsory. In this context, it is crucially important to create an organizational culture that will provide employees with creativity in order to provide competitive advantage and meet customer demands.

In this study, the approach of employee empowerment was taken into consideration in all aspects and the relationship level between them were tried to be determined. For this purpose, canonical correlation analysis was used. As a result of the analysis, it was found that the culinary workers found meaningful work, valued them, were free to carry out their work, and made decisions of their own. They have contributed positively to issues such as creative idea development, intellectual evaluation and finding solutions to problems.

Keywords: Culinary, Creativity, Employee Empowerment, Creativity Process in Hotel Kitchen Departments.

ÖNSÖZ

Çalışmada, Antalya İli'nde faaliyet gösteren beş (5) yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümü çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişki incelenmektedir.

Bu tezin hazırlanması aşamasında, yardımlarını benden esirgemeyen, her türlü fedakarlığı gösteren, bana yol gösteren ve tecrübelerini paylaşan danışmanım Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN'a teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Anket çalışması sürecinde yoğun iş tempolarına rağmen araştırmama katılan değerli mutfak çalışanlarına ve kurumlara teşekkürleri sunarım.

Ayrıca, maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim aileme ve çalışma sürecinde beni sürekli motive eden ve destekleyen eşim Özgül HAYKIR'a çok teşekkür ederim.

Muhammed HAYKIR
Antalya, 2018

GİRİŞ

Yaşanan teknolojik gelişmelerin ve bilgi çağının farkına varan ve değişimleri örgüt kültürlerine entegre edebilen çağdaş yönetim anlayışına sahip işletmeler, sert rekabetlerin yaşandığı pazar şartlarında işletmelerini bir adım önde tutmaya yardımcı olabilecek yaratıcılık ve yenilik gibi kavramlara önem vermektedirler. Bu bağlamda, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin örgüt içerisinde rahatlıkla paylaşılmasına ve bu fikirlerin örgüt tarafından hayata geçirilmesine yardımcı olacak bir yapı oluşturarak güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak mümkündür (Çavuş ve Akgemici, 2008: 232).

Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmesi ve kullanabilmesi örgütün yapısına ve iklimine bağlıdır. Yönetimsel açıdan katı bir hiyerarşik yapıya sahip olan, devamlı olarak gereksiz denetimlerin olduğu ve karar verme aşamalarında esnek olmayan örgütlerde, talimatlara sürekli uymak zorunda kalan çalışanların yaratıcılıklarını kullanmaları ve geliştirmeleri imkansız görünmektedir (Samen, 2008: 377). Bu sebeple, yaptığı işi sahiplenen, işiyle ilgili konularda karar alma inisiyatifine sahip olabilen, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin ilk sırada olduğu bir yaklaşım olan "personel güçlendirme" işletmelerin ihtiyaç duyduğu bir yönetim stratejisidir (Tetik, 2015: 408).

Personel güçlendirme, yaratıcılık ve yenilik çalışmalarına ihtiyaç duyan örgütlerin, iç yapılarına uygun bir kontrolün nasıl geliştirileceği düşüncesi ile karşı karşıya kalan yöneticilerin, bu problemlerinin çözümünde kullandığı bir yöntemdir. Çünkü, yaşanan yoğun rekabet ortamında ne istediğini bilen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve karşılaşılan fırsatları değerlendirebilmek, çalışanların inisiyatif almalarına imkan tanıyan çalışma şekilleri ile mümkündür (Özgen ve Türk, 1997: 76).

Yaratıcılık, işletmelere yeni ürün ve hizmetler geliştirmeyi, mevcut ürün ve hizmetleri değişen koşullara uygun geliştirmeyi, pazar payını genişletmeyi ve rakipleri arasında fark edilebilir olmayı sağlamaktadır. İşletmeleri başarıya ulaştırmanın yolu yaratıcı ve yenilikçi olmaktan geçmektedir (Samen, 2008: 376).

Turizm sektöründe rekabetin giderek artması, işletmeleri sunduğu ürün ve hizmetler açısından yaratıcı ve yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Hizmet sektöründe yaratıcılığın ve yeniliğin uygulanma alanları düşünüldüğünde, mutfak bölümlerinin yaratıcılığa en uygun alanlar (Sezgin vd., 2008: 133) olduğunu söylemek mümkündür. Mutfakta yaratıcılığın daha yeni, daha lezzetli ve daha iyi yiyecek fikirleri ile ilgili olduğu söylenebilir (Peng vd., 2012: 2688). Güçlendirilmiş çalışanların yaratıcılık ve yeniliğe olan yatkınlıkları düşünüldüğünde,

mutfak çalışanlarının güçlendirilmeleri veya mesleki açıdan özerkliğe sahip olmaları (Kesici, 2014: 73) aşçıların yaratıcılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

Mutfak çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, ilk olarak personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimi hakkında bilgi verildikten sonra güçlendirme kavramı ele alınmış ve sonra güçlendirme yaklaşımlarına değinilmiştir. Daha sonra, personel güçlendirmenin unsurları ve ilgili olduğu kavramlar ile arasındaki ilişki incelenmiştir.

İkinci bölümde, yaratıcılık kavramı incelenmiştir. Yaratıcılık kavramı ele alındıktan sonra aşamaları, boyutları ve türleri hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Daha sonra mutfakta yaratıcılık ve yenilik kavramları incelenmiştir. Mutfakta yaratıcılık süreci incelendikten sonra bu alanda yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Antalya'da hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümü çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırmaya ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirmenin Tarihsel Gelişimi

Yeni yönetim kavramlarından biri olarak görülen personel güçlendirme, 1990'larda yaygın hale gelmesine rağmen varlığının uzun bir geçmişe sahip olduğunu belirtmek mümkündür (Karakoç ve Yılmaz, 2009: 3-4).

Bilimsel yönetim anlayışının öncülerinden olan F. W. Taylor'ın yaklaşımı, 1920 yıllarında işletmelerin üretim süreçlerinde işlerin küçük görevler haline getirilmesinde ve iş etüdü yöntemi kullanarak bir işi gerçekleştirmek için en iyi yöntemi karar vermede etkili olmuştur. Onun yaklaşımında, çalışanlar inisiyatif almaktan kaçınmalı, düşünsel süreç sadece yöneticilere bırakılmalıdır (Wilkinson, 1998: 41).

İlerleyen süreçlerde, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından öne sürülen ve Taylorizm'in değersizleştirdiği insan unsuruna önem veren İnsan İlişkileri Yaklaşımı, güçlendirmenin ortaya çıkması açısından ilk adım olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2003: 230). Elton Mayo'nun önderliğinde gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri, çalışanları motive etmenin sadece ekonomik faktörlerden geçmediğini, bununla birlikte sosyal faktörlerinde oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Bedük ve Tambay, 2014: 320). Aynı şekilde, güçlendirmenin ortaya çıkma aşamasında bu yaklaşımın devamı olarak görülen McGregor'un Y teorisi de, çalışanların sahip olduğu yeteneklerini geliştirmesi için gerekli şartların ve ortamın örgüt tarafından oluşturulması esasına dayanmaktadır. Yönetim anlayışlarında bu teoriyi benimseyen yöneticiler danışmacı ve katılımcı bir yönetim tarzı göstermekte, alt kademe çalışanlarını geliştirmeyi hedeflemekte ve çalışanların motive olmalarını sağlayacak şartları yaratmaya çalışmaktadır (Koçel, 2003: 230). 1950'li yıllarda yönetim anlayışında insan ilişkilerinin ön plana çıkması çalışanlara olan ilgiyi artırmakla beraber, çalışanların karar verme süreçlerine katılımlarını hızlandırmıştır (Uzun, 2007: 2).

Margulies ve Kleiner (1995), 1960'lı yıllarda "Katılımcı Yönetim" kavramının ortak karar almayı teşvik etmek ve işletmenin karşılaştığı sorunları daha iyi ifade etmek için kullanıldığını belirtmektedir. Karşılıklı etkileşim tekniklerinden yola çıkılarak geliştirilen Y teorisi uzun süreli istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, ortak karar alma, dolaylı kontrol ve güven gibi unsurlar bakımından güçlendirme ile benzerlikler içermektedir (akt. Çöl, 2004a: 4).

1970'li yıllarda çalışanların katılım hakları ve çalışanların isteklerinin yasal dayanağa kavuşturulması isteğini temel alan ve Batı Avrupa da yaygın bir anlayış haline gelen Endüstriyel Demokrasi popüler bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır (Seçgin, 2007: 13).

Güçlendirmenin güncel anlamını çağrıştıran yaklaşımlar 1980'lerin başında Kalite Çemberleri, Çalışma Hayatının Kalitesinin İyileştirilmesi ve Toplam Kalite Yönetimi alanlarında yapılan çalışmalarla birlikte ortaya çıkmaktadır. 1980 yılında Block tarafından yürütülen çalışmalarla parlayan bu kavram yeni bir yönetim şekli olarak ön plana çıkmaktadır (Akgün, 2015: 4). Aynı şekilde, Wilkinson (1998: 41) da güçlendirmenin modern haliyle 1980'lerin sonuna doğru ortaya çıktığını belirtmektedir.

Son zamanlarda, günlük yönetim dilinin bir parçası haline gelen güçlendirme insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi çağın popüler yönetim hareketleri ile ilişkilendirilmektedir (Wilkinson, 1998: 40). Aynı şekilde, Demirci ve Erbaş (2010: 142)'ta güçlendirmenin toplam kalite yönetimi felsefesinin gelişimi olarak ortaya çıktığını belirtmektedir. Günümüz insan kaynakları yönetim şekillerinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşım haline gelen güçlendirme; Kanter (1983), Bennis ve Naus (1985), Burke ve Neilsen (1986), Block (1987), House (1988), Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ve Spreitzer (1995) gibi yazarların öncülüğünde ortaya çıkmış ve kullanılmaya başlanmıştır (akt. Bedük ve Tambay, 2014: 321).

Personel güçlendirmenin tarihsel gelişimini daha iyi anlamak için aşamaları tablolandırmak faydalı olacaktır (Tablo 1.1).

Tablo. 1.1 Güçlendirme Kavramının Gelişim Süreci

1930'li Yıllar	İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve Elton Mayo	Çalışanın motive olabilmesi ve işini iyi yapabilmesi için "yakın nezaret"e gerek olmadığı düşüncesinin ortaya çıkması.
1960'lu Yıllar	İş Zenginleştirme	Belirli ölçüde kontrol ve performans geri beslemesi ile çalışanlara "anamlı" işler sunma.
1970'li Yıllar	Endüstriyel Demokrasi	İşçilerin katılım haklarını temel alan bir yaklaşım.
1980'li Yıllar	Çalışanların Katılımı	Bu evrede yeni bir katılım biçimi olarak, müşterek anlaşmadan çok çalışanların katılım biçimleri üzerinde durulur.
1980'lerin Sonu	Güçlendirme	Modern anlamda güçlendirme

Kaynak: Wilkinson, 1998: 41'den akt. Çöl, G. 2004: 5.

1.2. Personel Güçlendirme Kavramı

Hızla gelişmeye devam eden bilgi ve teknolojiye bağlı olarak, işletmeler yönetim tekniklerini sürekli olarak değiştirmek ve geliştirmek durumundadırlar. Yaşanan değişimler karşısında, örgütleri yeniden yapılanmaya zorlayan bu süreçte ortaya çıkan en önemli yönetim tekniklerinden biri de personelin güçlendirilmesidir (Ceylan vd., 2005: 35). İşletmeler, vizyonları doğrultusunda çalışmalar yürütürken hedeflerine ulaşmak amacıyla insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların eğitilmesi, değer verilmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi, kararlara katılımı sağlanması ve inisiyatif almalarını desteklemeye yönelik çalışmalar yürütmektedirler. Böylece, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak yaptıkları işi sahiplenmeleri ve güçlenmeleri amaçlanmaktadır (Giderler, 2015: 62). Modern yönetim anlayışı ve örgüt uygulamaları çerçevesinde, personel güçlendirmenin önemi artmaktadır (Akçakaya, 2010: 146-147). Çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması anlamına gelen güçlendirme (empowerment), işletmelerin varlığını sürdürebilmelerinin ve rekabet etmelerinin kaynağı durumunda olan çalışanlarından en yüksek şekilde verim sağlamayı amaçlamaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008: 229). Personel güçlendirme ile ilgili literatürde yapılan tanımlara bakıldığında;

Çalışanlara güç ve enerji vermek (Thomas ve Velthouse 1990: 66),

Örgüt performansına ilişkin bilginin çalışanlarla paylaşılması (Bowen ve Lawler, 1992: 31),

Çalışanların kendi kararlarını vermelerini sağlayacak ve sorumlulukları üstlenebilecekleri bir ortamın yaratılması (Erstad, 1997: 325),

Çalışanların bireysel özelliklerini geliştirerek onları daha güçlü kılmak (Doğan, 2006a: 32),

Çalışanların onay almalarına gerek duymadan karar verme yetkisine sahip olması (Öğüt vd., 2007: 166),

Güç ve yetkinin üst yönetimden alınarak dengeli bir şekilde alt kademelere dağıtılması (Nedimoğlu, 2008: 12; Altay ve İlban, 2009: 15),

Çalışanlara güç ve özerklik sağlayan yönetim sistemi (Gazzoli, 2009: 3),

Çalışanın yükümlü olduğu iş ile ilgili karar alması ve tüm sorumluluğun kendinde olması (Mucuk, 2013: 183),

Üst yönetimin astlarına yetki ve sorumluluk vererek cesaret ve güvenlerini artırmayı sağlayan bir süreç (Gürbüz vd., 2013: 791),

Paylaşmayı ön planda tutan bir örgüt kültürü içerisinde çalışanların kendi kararlarını vermelerine olanak sağlayan bir yönetim stratejisi (Er ve Altuntaş, 2014: 155),

Yönetim tarafından çalışanlara güç, yetki, sorumluluk ve güven sağlayarak güçlendirilmesi süreci (Bedük ve Tambay, 2014: 320) gibi farklı açılardan değerlendirilmektedir.

Ripley ve Ripley (1992) personel güçlendirmeyi bir kavram, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olarak tanımlamakla birlikte kavramları aşağıdaki gibi değerlendirmektedir (akt. Çavuş, 2006: 41-42):

Bir Kavram Olarak Personel Güçlendirme: Bir takım yetki ve yönetsel ayrıcalıklarla beraber karar verme yetkilerinin personele verilmesidir.

Bir Felsefe Olarak Personel Güçlendirme: Paylaşılan örgüt vizyonu, örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmada, personele izin verilmesidir.

Örgütsel Davranış ve Program Olarak Personel Güçlendirme: Çalışanların ve örgütün başarısı için, çalışanları bir araya getirerek, bilgi ve becerilerini en üst noktaya çıkarmalarına ve bu yeteneklerini geliştirmelerine izin vermektir.

Literatürde güçlendirme ile ilgili farklı tanımlar olmasına rağmen, çalışanlara işlerini gerçekleştirmede daha fazla yetki ve takdir hakkı vermesini ve sorunları çözme aşamasında daha fazla özerlik sağladığı (Zeglat vd., 2014: 56), çalışanların problem çözme yeteneklerinin geliştirildiği, geleceklerini inşa etme sorumluluğunun kazandırıldığı, insan kaynağını etkili kullanmaları (Budak, 2013: 373) gibi konularda fikir birliği sağlandığı görülmektedir. Aynı şekilde, çalışanların işlerinde inisiyatif kullanmaları, karar verme süreçlerine katılmaları ve yöneticilerin çalışanlarına yetki ve sorumluluk devretmesi güçlendirme üzerine yapılan tanımların odaklandığı noktalar (Bedük ve Tambay, 2014: 322). Bu bağlamda, en genel anlamıyla çalışanların üstlerinin onayı olmaksızın karar aldıkları ve bu kararları uygulayabilmek için gerekli olan kaynak ve imkanların kendilerine sunulduğu bir ortamda sorumluluğu bizzat üstlendikleri uygulamalar (Tetik, 2015: 409) olarak ifade edilebilir.

Personel güçlendirme yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, yetki devretme olarak tanımlanırken; çalışanlar açısından ise, karar verme yetkisinin belirli sınırlar dahilinde kendilerine verilmesi anlamına gelmektedir (Er ve Altuntaş, 2014: 155). Karmaşık bir yapıya sahip personel güçlendirmenin yöneticiler tarafından anlama ve uygulama biçimlerinde bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bir kısım yöneticilere göre, personel güçlendirme çalışanlara yetki ve sorumluluk vermekten ibarettir. Bu yaklaşıma sahip olan yöneticiler göre, güçlendirme en üstten başlar, işletmenin amaç ve değerlerinin çalışanlar tarafından algılanmasına olanak sağlar, çalışanların görev ve işlerinin dağıtımını açık ve net yapılır, çalışanlara sorumluluk verilir ve yaptıkları işten dolayı oluşabilecek sorunlara karşı sorumlu olmalarını sağlar. Diğer bir yaklaşıma göre, personel güçlendirme risk alma, gelişim ve değişim olarak

değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma sahip yöneticiler, personel güçlendirmeyi risk alma ve kişisel gelişim fırsatı olarak görmektedirler. Güçlendirilmiş çalışanlar yeteneklerinin üst yönetim tarafından fark edilmesini istemektedirler. Çalışanların yeteneklerinin keşfedilmesi, desteklenmesi ve eğitilmesi gibi güçlendirme faaliyetlerine değer veren yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarının belirlenebilmesi amacıyla güçlendirme çalışmalarının aşağıdan başlaması gerektiğini savunurlar. Onlara göre, takım birlikteliğini cesaretlendirmek için çalışmalar yapılmalı, çalışanların akılcı risk almaları desteklenmeli ve çalışanlara işlerini yapma konusunda güvenilmelidir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37-38).

Günümüz şartlarında, hizmet kalitesini yükseltmek ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmeler örgüt yapılarını ve kültürlerini geliştirebilmek amacıyla personel güçlendirme çalışmalarına öncelik vermeleri gerekmektedir. Çünkü, güçlendirilmiş çalışanlar müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması ve sorunların çözümü aşamalarında daha hazırlıklı ve anlayışlıdır (Öğüt vd., 2007: 163-164).

Sürekli değişen ve gelişen çevre koşullarından çalışanların en az şekilde etkilenmesi, işletmelerin rekabet etme yeteneği geliştirmesi ve sürdürebilmesi ve değişen koşullara ayak uydurma ihtiyacı işletmelerin personel güçlendirme uygulamalarına yönelmelerine olanak sağlamıştır (Bedük ve Tambay, 2014: 324). Bununla birlikte, güçlendirme uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Koçel, 2011: 411-412):

- Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler,
- Artan rekabete bağlı olarak, müşteri beklentilerine en hızlı şekilde cevap verebilme ihtiyacı,
- Çalışanların eğitim düzeylerinde ve beklentilerindeki artış,
- Bilgi ve insan faktörünün en önemli rekabet aracı olarak algılanması,
- Hiyerarşik açıdan komuta-kontrol anlayışının zayıflaması,
- Globalleşen ve sürekli değişen dış çevrenin oluşması.

Personel güçlendirme çalışmalarına başlamadan önce, hangi çalışanların güçlendirileceği, çalışanların bilgi düzeyleri, yetenek ve becerileri, güçlü ve zayıf yönleri gibi önemli bilgiler toplanmalıdır. Örgütlerin çalışanlarını daha iyi tanıması, uygulanacak olan güçlendirme çalışmasının hem başarısını hem de kalitesini ve verimliliğini etkileyebilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Quinn ve Spreitzer (1997: 41) güçlendirilmiş personelin sahip olduğu bazı özelliklerden bahsetmektedir. Bunlar:

- Güçlendirilmiş personel fikirlerini özgürce dile getirebilir,

- Güçlendirilmiş personel, yaptığı işin öneminin farkına varır,
- Güçlendirilmiş personel yeterliliği konusunda fikir sahibi olmalıdır,
- Güçlendirilmiş personel işini etkileyebilmelidir.

Ouin ve Spreitzer (1997: 42) yaptıkları çalışmada güçlendirilmiş orta düzey yöneticiler ile güçlendirilmeyenler arasında önemli farklılıklara rastlamıştır. Ortaya çıkan bu farklar incelendiğinde ilk olarak, güçlendirilmiş çalışanların işlerinde daha etkili olduklarını düşündükleri, ayrıca iş arkadaşları tarafından da daha etkili olduklarının düşünüldüğü dikkat çekmektedir. Diğer bir farklılık ise, güçlendirilmiş çalışanlar yenilikçilik ve yeni bir şeyler deneme konusunda diğerlerine göre daha cesaretli hissetmeleridir. Son olarak, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yönlerini harekete geçirebilmektedirler. Buradan da anlaşılabacağı gibi, doğru ve etkin biçimde güçlendirilmiş çalışanların işletmeye önemli ölçüde fayda sağlayacağı üzerine literatürde çokça bahsedilmektedir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 134).

Personel güçlendirme, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve işletmeye olan güvenini artırarak, astlara önemli yararlar sağlamaktadır (Doğan, 2006b: 183). Güçlendirilmiş çalışanların işletmeye sağlayacağı faydalarla birlikte hem kendine hem de yöneticilere bir takım yararlar sağlamaktadır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetin ve Günay, 2001: 762'den akt. Ögüt vd., 2007: 166):

- Çalışanlara güven duyulması,
- Yaratıcılık ve üretkenliğin teşvik edilmesi,
- Yetki devri ile yöneticinin daha fazla güç kazanması,
- Daha etkili ve iki yönlü iletişim,
- Yöneticilerin daha önemli konulara zaman ayırması,
- Bireysel gelişime olanak sağlanması,
- Uygulayarak öğrenme imkanı sağlanması,
- Sorumluluk ve örgüte bağlılık duygusunun geliştirilmesi ve işgücü devir hızının azaltılması,
- Çalışanların çeşitli alanlarda beceri kazanması,
- Bir çalışanın yokluğunu bir başkasının hemen doldurabilme becerisi.

Güçlendirme çalışmaları aşamalarında kısa süreli olarak bazı problemlerin yaşanması muhtemeldir. Güçlendirilmiş çalışanlar, belli bir eğitim ve tecrübe düzeyine sahip olana kadar ki dönemlerde hata yapabilirler. Çalışanların eğitilmesi de işletme açısından ekstra bir maliyet yükü getirmektedir. Bununla birlikte, sağlam bir eğitim ile güçlendirilmiş çalışanlar hem

kendi değerini artıracak hem de işletmeye daha fazla katkı sağlayacaktır. Kısacası, personel güçlendirme bilgi paylaşımını, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesini amaçlayan, yöneticilerin gücünü ve yetkisini paylaşma esasına dayanan bir yönetim anlayışıdır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 140).

1.3. Personel Güçlendirme Süreci

Personel güçlendirme, çalışanların kendilerine güvenmelerini sağlayarak işlerini doğru ve verimli yapmalarını sağlayan ve bilgisi ve tecrübesiyle örgüte faydası olduğuna inanan çalışanlar ile gücün ve yetkinin paylaşılması sürecidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 139).

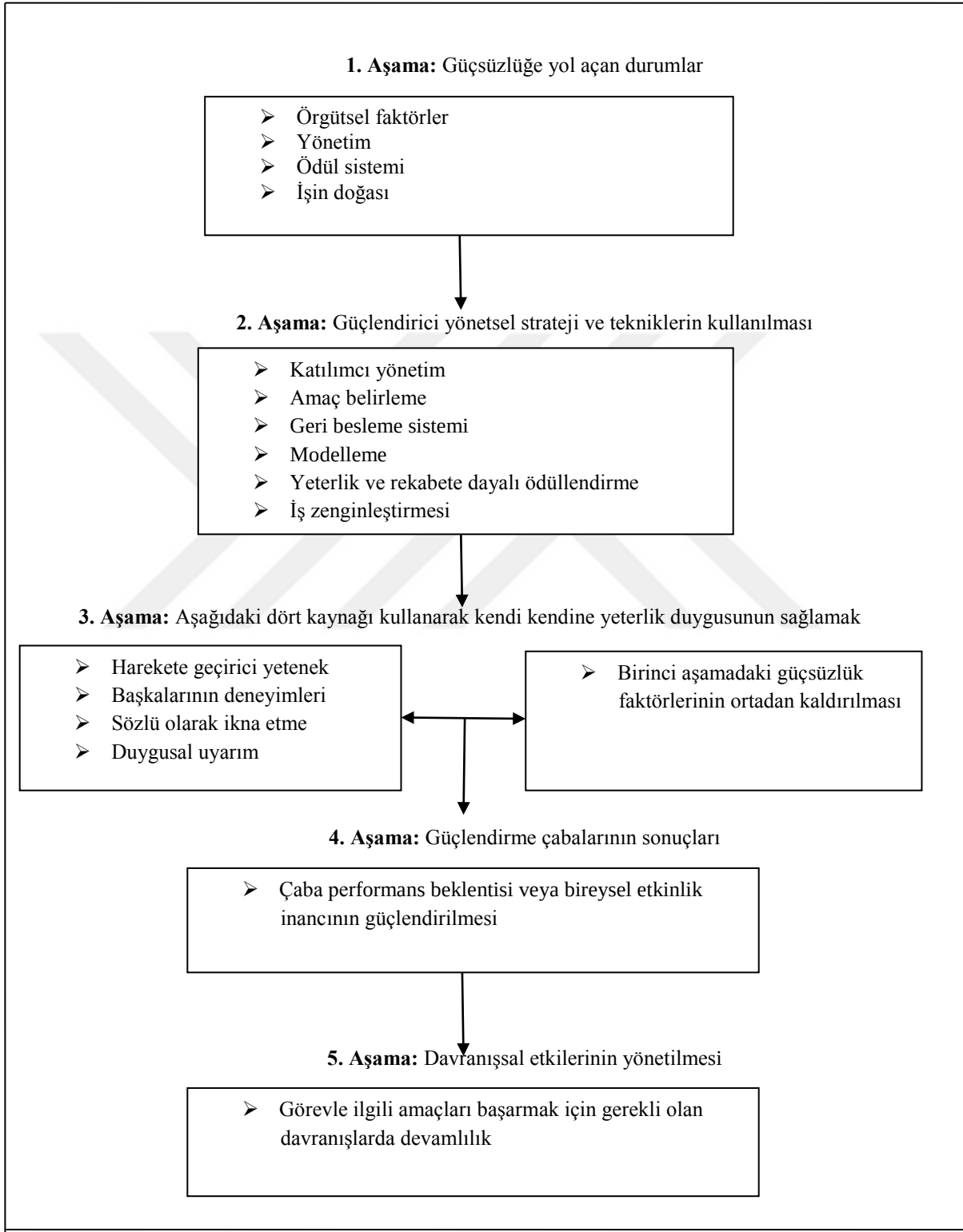
Personel güçlendirme sürecinin başarısını ve kalitesini etkileyen bazı durumlar bulunmaktadır. Bunlar (Barutçugil, 2004: 401'den akt: Çavuş, 2006: 51):

- Organizasyon yapısının basık olması,
- İşin yapısının ve süreçlerinin çalışanların katılımına imkan sağlayacak yapıda olması,
- İşletmenin vizyon ve misyonunu açık olarak ortaya koyması ve çalışanları ile paylaşması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgüt içerisinde bilgi alışverişini sağlayacak bir yapının olması,
- Çalışanların sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesini saylayacak örgüt ortamının oluşturulması,
- Çalışanların sadece işinin değil, aynı zamanda kişiliğinin de dikkate alınması,
- Çalışanların değişime açık ve istekli olması,
- Çalışanların kendilerine güvenlerinin olması şeklinde sıralanabilir.

Conger ve Kanungo (1988: 484) personel güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulların saptanması ve ortadan kaldırılması yoluyla çalışanlar arasındaki öz yeterlilik duygularının artırılması süreci olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, çalışanların güçlendirilmesi sürecini beş aşamada ele almaktadırlar (Şekil 1.1).

Birinci aşamada, örgüt çalışanları arasında güçsüzlüğü oluşturan koşulların belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşama ise, güçsüzlüğe sebep olan dışsal koşulları ortadan kaldırmak amacıyla yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin uygulanmasını içermektedir. Öz yeterlilik bilgisinin olduğu aşama üçüncü aşamadır. Öz yeterlilik bilgilerinin alındığı dördüncü aşamada, çalışanlar kendilerini güçlendirmiş hissetmektedirler. Beşinci aşamada ise, güçlendirilmenin davranışsal etkileri ortaya çıkmaya başlamaktadır (Stander ve Rothmann, 2009: 197). Güçlendirme aşamalarının kademeli olarak uygulanması

ve her aşamada azami ölçüde dikkat edilmesi güçlendirme uygulamasından istenilen verimin elde edilmesi için oldukça önemlidir (Çöl, 2004a: 39).



Şekil 1.1 Personel Güçlendirme Sürecinin Beş Aşaması

Kaynak: Conger ve Kanungo, 1988: 475.

1.4. Personel Güçlendirme ile İlgili Yaklaşımlar

Personel güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde, araştırmacılar birbirini tamamlayan iki yaklaşım üzerine durmaktadır. Bunlardan biri yapısal (sosyal yapısal), diğeri ise psikolojik yönüdür. Sosyal yapısal yönü daha makro düzeydedir ve işyerinde güçlendirmeye olanak sağlayan koşullara odaklanmaktadır. Psikolojik yönü ise daha mikro seviyededir ve işyerinde güçlendirmenin nasıl algılandığına odaklanmaktadır (Spreitzer, 2007: 54-55). Sosyal yapısal yaklaşımın örgütsel merkezli olması ve psikolojik yaklaşımın da bireysel merkezli olması sebebiyle güçlendirmenin tam olarak anlaşılması veya uygulanma aşamalarında eksiklikler oluşmaktadır. Güçlendirmenin tam manasıyla anlaşılması için iki yönünün bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir (Spreitzer, 2007: 57). Aynı şekilde, Giderler (2015: 65-66) ve Mete vd., (2015: 142) de personel güçlendirmenin davranışsal ve psikolojik olmak üzere iki boyutundan söz etmektedir. Yazarlar, davranışsal boyutun (Hales ve Klidas, 1998; Kanter, 1983; Erstad, 1997); güçlendirme konusunda yöneticilerin görev ve sorumluluklarına, psikolojik boyutun (Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; 1996; 1997) ise; çalışanların güçlendirme konusundaki algılarının psikolojik yönden incelenmesine odaklandığını belirtmektedir. Aynı şekilde, Bolat (2003: 200-201) da güçlendirmenin davranışsal ve bilişsel olmak üzere iki boyutta ele alındığını belirtmektedir. Farklı yazarlar tarafından yapılan sınıflandırmalarda isim olarak farklılıklar olsa da, anlam olarak her yazar aynı konular üzerinde durmaktadır.

1.4.1. Davranışsal (Sosyal-Yapısal) Güçlendirme

Güçlendirmenin yapısal yönü incelendiğinde, üst yöneticiler tarafından uygulanması gereken faaliyetler ve davranışlar üzerinde durduğunu belirtmek mümkündür (Çöl, 2006: 66). Yapısal güçlendirme, üst yönetim tarafından karar verme yetkisi ve sorumluluğun alt kademe çalışanlara verilmesi amacıyla örgütün uyguladığı politika ve faaliyetlere odaklanmaktadır (Sun vd., 2012: 55).

Spreitzer (1996), güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için örgütsel çevrenin sahip olması gereken altı özellikten bahsetmektedir. Bunlar; düşük rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyopolitik destek, kaynaklara erişim, bilgiye erişim ve katılımcı iş iklimidir (Spreitzer, 1996: 486-487).

Hizmet sektörünün yoğun emek gerektiren özelliği sebebiyle, çalışanların güçlendirilmesinin işletmeye daha çok katkı yapabileceği düşüncesiyle hareket etmek gerektiğini ortaya koymaktadır. Çalışanlara bilgi ve tecrübe sahibi olduğu işlerde yetki ve sorumluk verilmesi, kararlara katılımlarının sağlanması gibi güçlendirme faaliyetleri hem

işletme başarısını hem de yönetici kişilerin yöneticilik başarılarını artırmalarına imkan sağlamaktadır (Pelit ve Öztürk, 2011: 19). Bu bağlamda, yiyecek içecek departmanının müşteri memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde üst yönetim tarafından yetki ve sorumluluğun çalışanlara verilmesi ve kararların katılımlarının sağlanması önem arz etmektedir. Olası bir problem anında çalışanların sahip olduğu yetki ve sorumluluklarını kullanması olayın daha fazla büyümeden çözülmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca yemeğin hazırlanması veya sunumu aşamasında yaşanabilecek herhangi bir sıkıntı durumunda aşçının anında müdahale edebilmesine imkan sağlamak ve böylece müşteri memnuniyeti ve işletme başarısının sağlanması yanında yöneticinin de başarısını artırmaktadır.

Sosyo-Politik Destek: Sosyo-politik destek örgüt içerisindeki diğer üyeler tarafından verilen onay veya meşruiyet olarak tanımlanmaktadır. Bahsi geçen onay ve meşruiyet sosyal destek ağının üyeleri tarafından verilmektedir. Sosyal ağlar, örgütün sosyal dokusunu ifade etmekte ve kişinin patronları, iş arkadaşları, alt kademe çalışanları ve çalışma grubu üyelerinden oluşmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışları üyeler tarafından kabul edilip ve uygun görüldüğü takdirde sosyopolitik destekten söz etmek mümkündür. Çünkü, sosyal ağlar işin yapılması konusunda önemli ipuçları vererek örgütün sosyal yapısını da şekillendirmektedir (Spreitzer, 1996: 488).

Sosyo-politik destek, örgüt içerisinde ki sosyal ağlara üyelik ile elde edilmektedir. Çalışanlar, üyelik sayesinde önemli noktalarda yer alan üyelerle sosyal iletişimini artırmakta ve bu sayede kişisel güç duygularını geliştirmektedirler. Kişisel güç duygusunun gelişmesi, kendi kararlarını vermelerine ve etki duygularının güçlenmesine yol açmaktadır (Çöl, 2006: 69).

Çalışanlar örgüt içerisindeki iş arkadaşları ve amirleri ile olan ilişkileri aracılığıyla sosyal destek sağlamaktadır. Daha küçük yapıdaki işletmelerde çalışanlar arasındaki iletişim havasının daha iyi olması sebebiyle küçük işletmelerde sosyo-politik destek sağlamak büyük işletmelere nazaran daha kolaydır (Çöl, 2004a: 69).

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, çalışanların işinde yapacaklarının (rolünün) açık ve net olmamasıdır (Kim vd., 1996: 951). Rol belirsizliği, örgütün çalışanlarından beklentileri konusunda tam olarak emin olamadığı ve işleri ile ilgili bilgilerin çalışanlara belirtilmediği durumlarda gözlenmektedir. Rol teorisine göre, belli bir yapıya sahip örgütlerde her pozisyonun uygun bir yönetim sergileyebilmesi, işgörenlere rehberlik edebilmesi ve onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için görev ve sorumluluklarının tam olarak

belirlenmesi gerekmektedir. Eğer çalışanlar kendilerine verilen yetkilerinin seviyesini ve kendilerinden tam olarak ne beklendiğini bilmiyorsa harekete geçme konusunda tereddüt edeceklerdir (Spreitzer, 1996: 487).

Rol belirsizliği, bireyin tutum ve davranışlarında rol model olarak gördüğü kişilerle olan iletişimine olumsuz yönde etki etmektedir. Ortaya çıkan belirsizlik, çalışanların işlerini daha yavaş yapmalarına ve işine karşı olan güvenini kaybetmesine neden olmaktadır. Çalışanın güçlü hissetmesine engel olan güven kaybı ve belirsizliği ortadan kaldırmak için, çalışanların işleri konusunda tam olarak ne yapmaları gerektiğini belirten iş tanımlarının oluşturulması gerekmektedir (Çöl, 2004a: 67).

Hizmet sektöründe ve özellikle mutfak çalışma alanlarında iş temposunun çok yoğun olması (Özdemir vd., 2016: 244) başarılı bir organizasyon gerçekleştirmek için plan ve program dahilinde hareket etmeyi gerektirmektedir. Aşçıların görev ve sorumlulukları dahilinde ne yapmaları gerektiğinin tam olarak belirlenmesi, işlerin aksamasının önüne geçmekle birlikte çalışanların işi yürütme konusunda kendilerine güvenmelerine imkan sağlayabilir.

Kontrol Alanı: Kontrol alanı, bir yöneticiye bağlı olarak çalışan personel iş gücü sayısını ifade etmektedir. Dar bir yapıya sahip kontrol alanı, yöneticilerin daha az sayıdaki çalışanları takip etmesi sebebiyle daha sıkı bir kontrol alanı sunmaktadır. Bununla birlikte, daha geniş bir yapıya sahip kontrol alanı bilgi akışı ve karar verme süreçlerinde kontrolün zorlaşmasına neden olmaktadır. Personel güçlendirme yaklaşımı sayesinde kontrol alanı daralmakta ve çalışanların etki düzeyleri artmaktadır (Spreitzer, 1996: 487).

Spreitzer (1996: 494) yaptığı çalışmada, öne sürdüğü altı yapısal özellik arasından, bir yöneticiye bağlı olan ast sayısını ifade eden "kontrol alanı" faktörünü, personel güçlendirme ile ilgili farklılık yaratmadığı için anketinden çıkarmıştır.

Kaynaklara Erişim: Kanter (1986)'e göre örgütsel kaynaklara erişim, üst yöneticilerin küçük iş birimleri ile çalışması, proje ekiplerine tahsis edilmiş bir bütçenin olması ve çalışanların problemleri çözme aşamasında özel kaynak havuzlarından yararlanması anlamına gelmektedir. Kaynaklara erişim, çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri bağlamında, ihtiyaç duydukları malzeme, fon, yer ve zaman gibi kaynakları kullanabilmesini ifade etmektedir (akt. Spreitzer, 1996: 489).

Çalışanların örgütsel kaynaklara ulaşamaması kendisini güçsüz hissetmesine neden olurken, çalışanların örgütsel kaynaklara rahatça erişebilmesi kendisini daha güçlü hissetmesine neden olmaktadır (Çavuş, 2006: 60).

Mutfak çalışanlarının üretim esnasında ihtiyaç duydukları malzemelerin zamanında ve eksiksiz şekilde temin edilmesi, yoğun iş temposu içerisinde aşçıların işlerine odaklanmalarına ve işlerin aksamasına neden olacak durumların ortadan kaldırılmasına imkan sağlamaktadır.

Bilgiye Erişim: Çalışanlara örgütün misyon ve vizyonunu oluşturan bilgilere erişimine olanak sağlamak güçlendirme ile bağlantılı önemli bir faktördür (Çöl, 2006:72). Bilgiye erişim, çalışanların örgütün aldığı kararlar, politikalar ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olması olarak ifade edilmektedir. Örgütün başarılı ve etkili olabilmesi için teknik ve uzmanlık gereken bilgiye sahip olmayı içermektedir (Laschinger vd., 2009: 303).

Kanter (1986:5), örgütlerin güçlendirici olabilmeleri için "*daha fazla bilgiyi, daha fazla araçla, daha fazla seviyede ve daha fazla kişiye erişilebilir kılmak*" zorunda olduklarını vurgulamaktadır. Çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmelerini sağlamak için örgütün hedeflerini ve çalışmalarını ile bu hedeflere nasıl katkı sağlayabileceklerini anlamaları gerekmektedir (akt. Spreitzer, 1996: 488).

Hizmek sektöründe işletmelerin belirledikleri hedef ve amaçları dahilinde sunacağı hizmetin kalitesi de buna bağlı olarak değişmektedir. Bu bağlamda, mutfak çalışmasında üretimden sunum aşamasına kadar yapılan tüm faaliyetler işletmenin hizmet kalitesi yaklaşımına göre değişmektedir. Bu sebeple, örgütün hedefleri mutfak yöneticileri (aşçıbaşı) ile açık bir şekilde paylaşılmalı ve üretimin bu hedefler dorultusunda gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, mutfak içerisinde bilgilendirme panolarına yer verilmeli ve belli aralıklarla bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

Katılımcı İş İklimi: Katılımcı iş iklimi, çalışanların örgüt için faydalı olduklarını düşünmeleri veya örgüt çıktılarında fark yaratabilecekleri konusundaki inançlarına yardımcı olmak yönünde tanımlanmaktadır (Doğan, 2003a: 60).

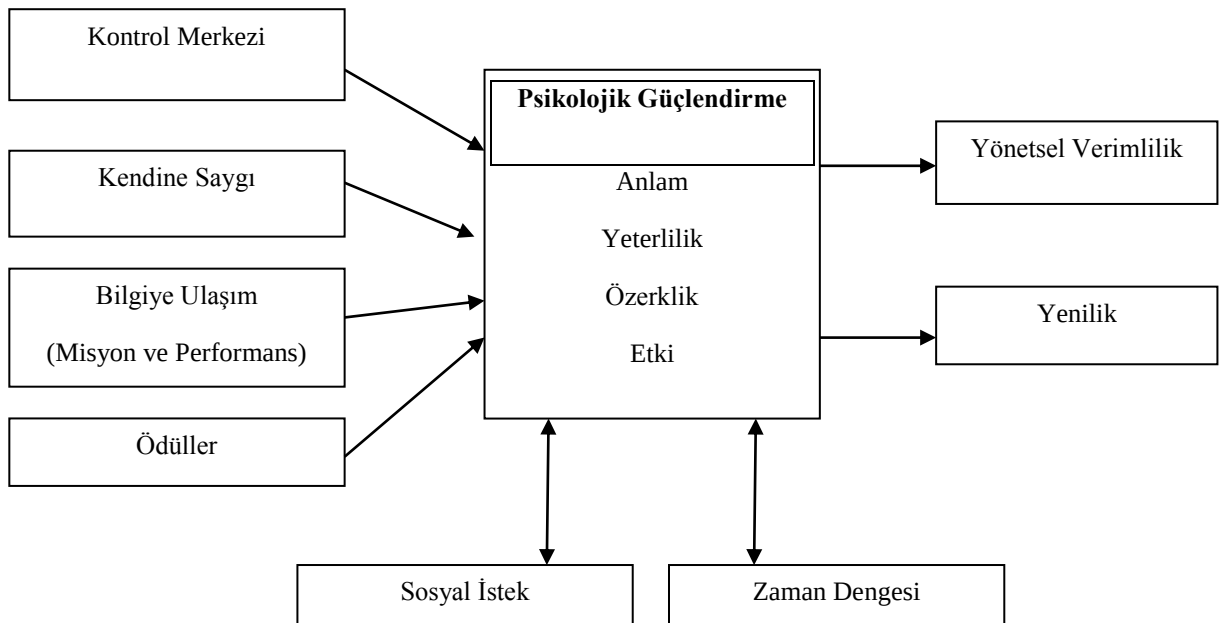
İş iklimi, örgütün yapısını tanımlayan ve örgüt üyelerin davranışlarını etkileyen özellikler olarak açıklanabilmektedir. Katılımcı yapıya sahip iş ortamlarında emir ve kontrolden ziyade, bireysel katılım ve inisiyatif alma konusunda vurgu yapılmaktadır (Bowen ve Lawler, 1992: 31-39).

Örgütün sahip olduğu iklimin çalışanları tatmin etmesi durumunda, çalışanların yaratıcı yönlerini geliştirmeleri ve kullanmaları sağlanabilir (Shalley vd., 2000: 217). Bu bağlamda, katılımcı bir yapıya sahip iş ortamının oluşturulması ile inisiyatif kullanması sağlanan aşçıların yaratıcı yönlerini sergilemelerini sağlayacak örgüt iklimi yaratılabilir.

1.4.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, yönetim stratejilerini oluşturan bir dizi uygulamaya odaklanmak yerine, her düzeydeki çalışanlarla güç paylaşımına ve çalışanların işlerini nasıl algıladığına odaklanır (Spreitzer, 2007: 56). Personel güçlendirmenin psikolojik boyutu ele alındığında, yapılanların çalışanlar açısından nasıl algılandığı üzerine odaklandığı görülmektedir (Çöl, 2008, 36; Gürbüz vd., 2013: 792). Psikolojik yönü dikkate alındığında, psikolojik güçlendirme bireysel bir yaklaşım olarak ön plana çıkmaktadır (Sun vd., 2012: 56).

Spreitzer (1996), personel güçlendirmenin psikolojik boyutuna odaklanmakta ve bunu da Conger ve Kanungo (1988) ve Thomas ve Velthouse (1990)'ın belirttiği gibi dört boyutta değerlendirmektedir. Bunlar: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki'dir (akt. Spreitzer, 1996: 484). Şekil 1.2 psikolojik güçlendirmenin kabul görmüş genel bir ağını içermektedir (Spreitzer, 1995: 1444).



Şekil 1.2 Psikolojik Personel Güçlendirme

Kaynak: Spreitzer, 1995: 1445.

Anlam: Çalışanların işleri ile değerleri, inançları ve fikirleri arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir (Spreitzer, 1996: 484). Anlamlılık, çalışanın verilen işi önemsemesi olarak ifade edilmektedir (Thomas ve Velthouse, 1990: 672). İşgörenin yaptığı işin kendisi için anlam ifade etmesi örgüte olan bağlılığının, katılımının ve işine karşı gösterdiği dikkatinin artmasına olanak sağlamaktadır. Aynı şekilde, yapılan işin işgörene herhangi bir anlam ifade etmemesi örgüte olan bağlılığının azalmasına, işine karşı gerekli özeni göstermemesine ve ilgisiz bir tavır takınmasına yol açmaktadır (Çavuş ve Demir, 2011: 217).

"Yaptığım iş benim için çok önemlidir", "İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır" ve "Yaptığım iş benim için anlamlıdır" ifadelerinden oluşan anlam boyutunun iş memnuniyetine olumlu etki katkı yaptığı düşünüldüğünde (Mete vd., 2015: 152), otel ve mutfak çalışanlarının işlerini sahiplenmelerini sağlayacak güçlendirme çalışmalarına ağırlık verilmesinin çalışanların memnuniyetlerine ve örgüte bağlılıklarına olumlu katkı sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Yoğun iş temposu nedeniyle sosyal hayatından ve ailesinden uzak kalan aşçıların işlerine saygı duymaları ve değer vermeleri bu olumsuz şartların yarattığı psikolojik baskıyı az da olsa yumuşatmaktadır. Bu sebeple, aşçıların iş motivasyonlarını artırmak için işi sahiplenecekleri örgüt ortamının oluşturulması oldukça önemlidir.

Yeterlilik: Çalışanların yaptıkları işin gereklerini yerine getirecek bilgi ve beceriye sahip olmasını ifade etmektedir (Spreitzer, 1996: 484). İşgörenleri görevlerini yerine getirme konusunda sahip oldukları bilgi ve becerilerine olan inançlarını ifade etmektedir (Çavuş ve Demir, 2011: 218). Bireyin işi en iyi şekilde yapabileceği yönünde kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir ifadeyle, bireyin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve bunu yapacak yeterliliğe sahip olmasıdır (Ceylan vd., 2005: 37).

"İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim", "İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır" ve "İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim" ifadelerinden oluşan yeterlilik boyutu ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Mete vd., 2015: 151). Bu kapsamda, örgüt tarafından uygulanacak güçlendirme çalışmaları ile aşçıların yetenek ve becerilerini geliştirmeleri sağlanmakla birlikte kendilerine güvenmelerini sağlayacak yapının oluşturulması ile örgüte bağlılıkları sağlanabilir. Aşçıların örgüte bağlılık düzeylerinin artması ile birlikte yoğun bir iş temposu ve stresin olduğu mutfak çalışmalarında işletme hedefleri doğrultusunda çalışmaları sağlanabilir. Böylece müşteri memnuniyeti ve beraberinde rekabet avantajı sağlayacak iş ortamı oluşturulabilir.

Özerklik: Çalışanın kendi başına karar verebileceği, geleceğini belirleyebileceği ve özgür bir şekilde davranabileceği durumları ifade etmektedir (Spreitzer, 1996: 484). İşgörenin işi ile ilgili kendi başına seçim yapabilme özerkliğine sahip olması yaratıcılık ve inisiyatif alma konusunda olumlu etkiye sahiptir (Çavuş ve Demir, 2011: 218). Çalışanın işin başlatılması, yöntemi, hızı ve gösterilen çaba gibi konularda özgürce karar verebilmesini ifade etmektedir (Ceylan vd., 2005: 37).

"İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim", "İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim" ve "İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim" ifadelerin oluşan özerklik boyutu, çalışanların işlerini yürütme konusunda bağımsız ve özgür davranabilmelerine vurgu yapmaktadır. Çalışanların işleri ile ilgili konularda özerkliğe sahip olmalarının iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu düşünüldüğünde (Tekin ve Köksal, 2012), çalışanların özerkliğe sahip olduğu örgüt kültürünün oluşturulması hizmet sektörü ve mutfak çalışanlarının iş ve işyeri memnuniyetlerini sağlama açısından önemli olduğu söylenebilir.

Etki: Çalışanın iş ile ilgili operasyonel, stratejik ve yürütme çıktılarını etkileme düzeyini ifade etmektedir (Spreitzer, 1996: 484). Çalışanın görev ve sorumluluğu altındaki işin çıktılarını etkileyebilmesi, güçlendirilmiş hissi yaratmaktadır (Çavuş ve Demir, 2011: 218).

"Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır", "Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır" ve "Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır" değişkenlerinden oluşan güçlendirmenin etki boyutu ile iş memnuniyeti arasındaki pozitif yönlü ilişki (Mete vd., 2015: 152) çalışanların karar verme yetkisine sahip olmalarının memnuniyetlerini artırdığı anlamına gelmektedir. Aşçılara işleri ile ilgili konularda yetki verilmesi, mutfak çalışmaları açısından yaratıcı ve yenilikçi yönlerini geliştirmeleri konusunda önemli bir yere sahiptir (Özdemir vd., 2016: 244).

Personel güçlendirmenin tüm bu yönleri el alındığında, personel güçlendirmenin hem davranışsal hemde bilişsel boyutlarını bir arada barındırdığını söylemek mümkündür. Çalışanların mevcut koşulları nasıl algıladığı, bu aşamada ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, bunlara bağlı olarak güçlendirme çalışmaları için uygun koşulları sağlayacak ortamların oluşturulması da gerekmektedir. Bu sebeple, her iki boyutunun de dikkatli şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2003: 205-206).

1.5. Personel Güçlendirmenin Unsurları

Personel güçlendirme yaklaşımının örgüt tarafından benimsenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması aşamasında bir takım unsurlar yer almaktadır. Bunlar: katılım ve karar verme yetkisi, sorumluluk, bilgiye ulaşılabilirlik ve bilgilerin paylaşılması, yenilik, ortak hedeflere yöneltme, çalışanlara güven aşılama, eğitim ve geliştirme, açık bir iletişim ortamı, takım çalışması, çalışma ortamındaki esneklik, çalışanları toplum önünde övme, yeterlilik ve yetenekleri geliştirme ve performansla ilgili geri bildirim yapmaktır (Vurmaz, 2016: 12; Koç, 2008: 9; Hacımustafaoğlu, 2008: 33; Akkaya, 2017: 57; Elüstün, 2018: 9; Akgün, 2015: 13; Gürcü, 2014: 7-8; Doğan, 2006b: 168; 2003b: 185).

1.5.1. Katılım ve Karar Verme Yetkisi

Üretim süreçlerine katılımın yanında kararlara katılım çalışanlar için oldukça önemlidir. Katı bir hiyerarşik yapıya sahip örgüt kültürü yerine personelin kararlara katılımına olanak veren bir yapının varlığı personel güçlendirme çalışmalarını kolaylaştırmaktadır. Katılımcı özelliğe sahip örgüt yapısı yaratıcılık, yenilikçilik ve girişimcilik gibi özelliklerin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Bu özelliklere sahip olacak personelin örgütün verimliliğine katkı sağlaması rekabet ortamında örgütün varlığını sürdürmesi aşamasında önemli rol oynamaktadır (Akçakaya, 2010: 156). Katımalı yönetim personel güçlendirme anlayışı içerisinde olmazsa olmazlardandır. Örgüt içinde uygulanan personel güçlendirme yaklaşımında kararlara katılımın daha sık görüldüğü, güçlendirilmiş çalışanların yaptıkları işlerin sahipleri olarak görüldüğü ve kendi iş alanları içerisinde yer alan konularda karar verme yetkilerinin yine çalışanlarda olduğu şeklinde ifade edilmektedir (Giderler, 2015: 64).

Çalışanların kararlara katılımları ile işlerini sahiplenmeleri ve yaptıkları işleri en iyi nasıl yapabilecekleri konusunda hareket etmeleri sağlanmaktadır (Koç, 2008: 9).

Güçlendirilmiş takımlar ve bu ekiplerin üyeleri;

- Yapılacak işin planlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin tanımlanması,
- Yeni ekipmanların seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Ekipman ön-koruyucu bakım tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,

- Müşterilerle düzenli geri beslemenin sağlanması ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
 - Kalite standartlarının öğrenilmesi ve yapılan çalışmaların denetlenmesi,
 - Kaliteye ilişkin bir problem görüldüğünde üretimin hemen kesilmesi,
 - Yapılan çalışmalara yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
 - Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
 - Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
 - Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanın ve yerinin tespit edilmesi
- konularında karar alma yetkisine sahiptirler (Güven, 2001: 113).

1.5.2. Sorumluluk

Örgüt yönetiminin çalışanlara yetki ve sorumluluk vermesinin sebebi, çalışanların yönetim kararlarına katılımını desteklemektir. Çalışanlara yetki verilmesi, çalışanların istediği işi istediği şekilde yapacağı anlamına gelmemektedir (Demir, 2013: 32).

Çalışanlarda sorumluluk bilincinin oluşturulması diğer çalışanlara karşı sorumlu davranmasına, her zaman pozitif yönlü bir bakış açısında sahip olmasına, işletmenin isteklerini gerçekleştirmesine ve yapabileceğinin en iyisini yapmasına olanak sağlamaktadır. Çalışanların yönetim süreçlerine katılımlarını sağlamak amacıyla çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

1.5.3. Bilgiye Ulaşılabilirlik ve Bilgilerin Paylaşılması

Her gün yeni bir gelişmenin yaşandığı günümüzde ihtiyaç duyulan bilgiye nasıl ve ne kadar hızlı ulaşılabildiği oldukça önemlidir. Örgütlerin bilgiye nasıl, ne kadar zamanda ulaştığı, nasıl paylaştığı ve sahip olduğu bilgiyi müşterilerine ne kadar sürede ulaştırdığı yoğun rekabetin yaşandığı sektörde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye kolaylıkla ulaşabilmesi işini sevmesine ve katı olan hiyerarşik örgüt yapısının yumuşamasını sağlamaktadır (Okatan, 2015: 13).

Örgütlerde uygulanan personel güçlendirme yaklaşımının başarılı olabilmesi için bilginin yönetim ve çalışanlar arasında paylaşılması gerekmektedir. Enformasyon sistemlerinin örgüt içerisinde kullanımı uygulanan güçlendirme uygulamaların başarılı olabilmesinin ilk koşulu olarak görülmektedir (Akçakaya, 2010: 157).

1.5.4. Yenilik

Yenilik kavramının boyutları; yaratıcılık, değişim, gelişim, risk alma, serbestlik, esneklik ve girişimciliktir. Çalışanların girişimciliğine bağlı olan yenilik, örgütün gelişmesine ve büyümesine katkı yapmaktadır. İşletmelerde yenilik, yeni ürün ve hizmet geliştirmek, yeni yöntemler geliştirmek, aksaklıklara karşı yeni çözüm yolları bulmak amacıyla yapılmaktadır (Vurmaz, 2016: 18).

Yenilik çalışmalarının yönetim tarafından desteklendiği örgütlerde güçlendirme uygulamaları daha kolay gerçekleştirilmektedir (Akçakaya, 2010: 156). Örgütlerde yenilik çalışmalarının personeller tarafından gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda, personel güçlendirme yaklaşımının çalışanları yenilik ve yaratıcılık konusunda cesaretlendirdiğini söylemek mümkündür (Aras, 2013: 14). Çünkü, personel güçlendirme yaklaşımında çalışanlar kara verme ve yeni fikirler üretme konusunda özerkliğe sahiptirler (Doğan, 2006a: 49; Gürbüz vd., 2013: 792). Personel güçlendirme, yenilik ve girişimcilik faaliyetlerini destekleyen en önemli yönetim yaklaşımlarından biridir (Akgün, 2015: 18).

1.5.5. Eğitim ve Geliştirme

Çalışanların eğitilmesi personel güçlendirme yaklaşımın en önemli unsurlarından biridir. Çalışanlara yapılan her yatırım örgütün başarılı olması için yapılmış bir yatırımdır (Aras, 2013: 16). Güçlendirme uygulamasının başarılı olabilmesi için, çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sağlayacak eğitim imkanları verilmelidir (Koçel, 2001: 327).

Yetki ve sorumluluğun çalışanlara verilmesinde dikkat edilmesi gereken konulardan biri de personelin bu yetki ve sorumluluğu kullanacak bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Bu kapasitede olmayan çalışanlara sorumluluğun dağıtılması örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu bağlamda, örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlayacak olan personelin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi konularında eğitim önemli bir faktördür (Odabaş, 2014: 43-44).

1.5.6. Açık Bir İletişim Ortamı

İletişim, sözel veya sözel olmayan mesajların en az iki kişi arasında aktarılması sürecidir. İletişimde asıl amaç, bir anlamı karşı taraftaki bireye aktarmaktır (Karip, 2000: 77). İletişim, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye daha etkin bir şekilde ulaşmalarını ve ortaya çıkan sorunları daha hızlı ve etkili bir biçimde çözmelerini sağlamaktadır (Doğan, 2003a: 112).

Çalışanların bilgiye ulaşmaları nasıl önemliyse, bu bilgiye ne şekilde ulaştıkları da o kadar önemlidir. Çalışanların doğru kararlar almasında, kendilerini geliştirmelerinde ve bu şekilde kendilerini geliştirmiş hissetmelerinde açık iletişim ortamının etkisi büyüktür. Açık iletişim ortamı da üst yönetim kademesinde yer alanların, açık bir iletişim ortamı yaratmasına bağlıdır (Doğan, 2003a: 35). Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütün amaçları doğrultusunda etkili bir iletişim yapısı oluşturulmasına bağlıdır. Öte yandan, etkin bir yönetim iyi bir iletişim sürecine dayanmaktadır (Elma ve Demir, 2003: 135).

Personel güçlendirme süreci, örgütün çalışanlarını desteklemesi ve çalışanları ile iyi bir iletişim ağı oluşturması ile birlikte faaliyetlerine başlayabilmektedir. Etkili bir iletişim ağının oluşturulması ile birlikte müşteri ve işletme arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi mümkün olmaktadır (Doğan, 2006b: 173-174). Örgüt içinde var olan etkin bir iletişim ile çalışanların sorularına daha etkili ve hızlı cevaplar verilmesi çalışanların güçlendirilmesi aşamasında oldukça önemlidir (Melhem, 2004: 79).

1.5.7. Takım Çalışması

Takım, yüksek kalitede sonuçlar üreten, birbirlerine bağlı şekilde çalışan, yardımlaşan ve ortak bir hedefe odaklanmış insan topluluğudur. Takım, içinde yer alan elemanlarının ortak bir amacı bulunan ve elemanlarının görevi ve yetenekleri birbirleriyle uyuşan bir grup insanı ifade etmektedir (Bulut, 2004). Takımlar, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmek için birbirine bağımlı, çeşitli yeteneklere sahip, ortak amaçlar doğrultusunda çalıştığı örgüte karşı sorumlulukları olan iki veya daha fazla kişiden oluşmaktadır (Akkaya, 2017: 22).

Takım çalışması, örgüt çalışanları arasında iletişimi geliştirerek, onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getiren, güven ortamının oluşmasını sağlayarak ortamın kalıcı olmasını sağlayan, verimliliği ve performansı artıran bir çalışma sistemidir. Takım çalışması, örgüt çalışanlarının ortak bir amaca ulaşmak için bir araya getirilip, güçlerini birleştirmesi ve elbirliği ile işi yapmalarının sağlanmasıdır (Akturan vd., 2017: 36).

Personel güçlendirme çalışmalarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt içinde oluşturulmuş takımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Cooney, 2004: 680). Bu bağlamda, örgüt yöneticileri takımları oluşturmalı, takımları kullanmalı ve takım elemanlarına örgütsel amaçları gerçekleştirmede sorumluluklar vermelidir (Doğan, 2006a: 61).

1.5.8. Yeterlilik ve Yetenekleri Geliştirme

Örgüt içerisinde personel güçlendirmeyi gerçekleştirebilmek için çalışanların yeterli ve yetenekli olmaları gerekmektedir. Yeterlilik, iş ya da görevle ilgili özel yeteneklerin

geliştirilmesinin çok ötesindedir. İşle ilgili işlevsel yeteneklerin yanında, çalışanın örgüte veya takıma katkı yapabilecek bireysel yeteneklere sahip olmasını ifade etmektedir (Demir, 2013: 32).

Örgütler, çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini tam anlamıyla öğrenerek ve bunların geliştirilmesi için uygun şartları ve ortamı oluşturarak personel güçlendirmenin başarılı şekilde uygulanmasına olumlu yönde katkı yapabilir (Kabak, 2014: 32).

Çalışanların verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmeleri yeteneklerini olumlu yönde etkilerken, bireyin sahip olduğu yeteneklerine güvenmemesi personel güçlendirme çalışmasının başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Doğan ve Demiral, 2009: 50-51).

1.5.9. Çalışanlara Güven Aşılama

Güven, örgüt içi ilişkilerin sağlam temellere dayanması açısından önemli unsurlardan biridir. Çalışanların yöneticilerine inanmaları, onların davranışlarından şüphe duymamaları, uygulamaların hem çalışanlar hem de işletme için yararlı olduğuna inanmaları çalışanların güven algılamalarıyla ilişkilidir. Bilgilerin çalışanlardan saklanması, adaletsiz bir yönetim, kaynakların ölçsüz ve düzensiz dağıtımı ve çalışanların desteklenmemesi güven duygusunun zedelenmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda, işle ilgi kaynakların ve bilginin doğru şekilde paylaşımı, yetki ve görevlerin çalışanlara devredilmesi, çalışanların kararlara ve yönetime katılımının sağlanması güveni olumlu yönde etkilemektedir (Doğan, 2006a: 53-54).

Çalışanları güçlendirme uygulamalarına dahil etmek için, yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven algısının yaratılması gerekmektedir. Güven, çalışanın güçlendirme uygulamalarına yaklaşımında etkili olmaktadır. Grup elemanlarının birbirlerine karşı güvenlerinin olması, işbirliğini artırmakta, ortak amaçlar doğrultusunda hareket ederek verimliliği artırmaktadır (Koç, 2008: 12).

1.5.10. Ortak Hedeflere Yönelme

Çalışanların örgütün başarılı olmasını sağlayacak çalışmalar yürütebilmesi için, öncelikle örgütün hedefleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Yöneticilerin belirledikleri hedefleri en ince ayrıntısına kadar çalışanlara anlatması oldukça önemlidir. Çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda çalışmalar yürütmedikleri sürece işle ilgili faaliyetleri işletmeye katkı sağlamayacaktır. Örgüt hedeflerinin bireysel olarak çalışanlar tarafından benimsenmesi yeterli değildir. Çalışanların birlik olmaları, örgüt hedefleri çevresinde toplanmaları ve bunu gerçekleştirmeye yönelik çalışma yürütmeleri hedefleri

gerçekleştirme ve işletmenin başarılı olması için yapılması gerekenlerin başında gelmektedir (Öksüz, 2010: 28).

Personel güçlendirmede, çalışanlar ortak hedeflere yöneltir. Ortak bir hedef yoksa, personel güçlendirmeden bahsetmek mümkün değildir. Güçlendirilmiş takımlar, bir bütün olarak örgütün misyonu, vizyonu, değerleri ve öncelikleri ile bütünleşmelidir. Takımları bu öğelerle bütünleştirmeden personel güçlendirme çalışmalarına başlamak örgüt için kötü sonuçlar doğurabilir (Doğan, 2003a: 28).

1.5.11. Çalışma Ortamında Esneklik

Günümüz işletme şartlarında yaşanan hızlı değişim ve işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için değişime ayak uydurmalarına imkan sağlayacak esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir (Odabaş, 2014: 45). Esnek bir yapıdan kasıtlı, işi önceden belirlenen şekilde değil, başka yöntemler kullanarak ve başkaları ile iletişim kurarak yapabilme yeteneğinden bahsedilmektedir (Özaksu, 2006: 27).

Çalışanların standartlaşmış iş kalıplarından kurtulması, işini yapması ve karar vermesi aşamalarında belli sınırlar dahilinde bağımsız hareket etme hakkına sahip olması örgütlerde personel güçlendirmenin varlığına işaret etmektedir (Koç, 2008: 14).

1.5.12. Çalışanları Toplum Önünde Övme

Bir kişiyi başkalarına tanıtmak ve başkaları tarafından fark edilmesini sağlamak kişiyi motive etmenin en etkili yollarından biridir. Her birey yaptığı işten dolayı başkaları tarafından fark edilmeyi ve övülmeyi istemektedir. Bu bağlamda, çalışanları iş arkadaşlarının arasında veya kalabalık ortamlarda övmek personel güçlendirme açısından oldukça önemlidir. Ayrıca, övülmek bireyin kendine olan güveninin artmasına sebep olmaktadır (Doğan, 2003a: 28; 2003b: 186).

1.5.13. Performansla İlgili Geri Bildirim

Performans değerlendirme, çalışanların örgüt içindeki görevlerine bakılmaksızın çalışmalarını, artı ve eksi yönlerini, yeterliliklerini veya yetersizliklerini tam anlamıyla gözden geçirmek, incelemektir (Fındıkçı, 2003: 297). Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının işlerinde başarılı olup olmadıklarını belirleme, geri bildirim sağlama ve çalışanların geliştirilmesi ile ilgili planların oluşturulma süreci olarak ifade edilmektedir. Doğru ve etkin bir şekilde uygulanan performans değerlendirme süreci çalışanların mesleki

olarak gelişimine olumlu yönde sağlayacak ve gelecekle ilgili kariyer planlarını belirlemelerine yardımcı olacaktır (Kalıpçı, 2017: 467-468).

Personel güçlendirme yaklaşımında yöneticiler, çalışanların performansını ölçmek için çeşitli standartlar oluşturmalıdır. Çalışanların performansını ölçmek, yöneticilere çalışanların iyi yaptığı işleri övme ve kötü yaptığı işler için de düzeltme imkanı vermektedir. Bu amaçla yapılan geri bildirim, çalışanın motivasyonu artırmaktadır. Ayrıca, örgütün belirlediği hedefleri yerine getirdiği takdirde kendi geleceğini kontrol edebileceğini hissedecektir (Doğan, 2003a: 23; 2003b: 186).

Yöneticilerin tam anlamıyla geri bildirim yapamaması ve performansı değerlendirememesi çalışanların artı ve eksilerinin belirlenmesinde zorluk yaşanmasına neden olmaktadır. Böylece, terfilerde adil seçimler yapılamaz, iş gücü derinliği veya ihtiyacı konusunda tam olarak bilgi sahibi olunamaz ve verimlik, performans, motivasyon düşüklüğü yaşanır (Doğan, 2006a: 59). Personel güçlendirme sürecinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde, çalışana gösterdiği performansı konusunda geri bildirim yapılması ve çalışanın hakettiği ödülleri sağlayan etkili bir ödüllendirme sisteminin kurulması gerekmektedir (Akçakaya, 2010: 158).

Personel güçlendirmenin unsurları hizmet sektörü açısından değerlendirildiğinde; örgütsel amaçları gerçekleştirmek doğrultusunda çalışanlara güven sağlamak ve güvenmek (Tekin ve Köksal, 2012: 4263), müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanlara işleri ile ilgili sorumluluk ve karar verme yetkisi vermek (Mete vd., 2015: 114), çalışanların işe olan ilgilerini ve müşteri tatminini sağlamak amacıyla daha fazla bilgi paylaşımı yapmak (Genç, 2017: 96), güçlendirme çalışmaları kapsamında müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilik geliştirme süreçlerine ağırlık vermek (Öğüt vd., 2007: 166) ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılamak için eğitim çalışmalarına önem vermek (Tekin ve Köksal, 2012: 4249) gibi güçlendirme yaklaşımlarıyla otel işletmelerinde başarılı bir yönetim anlayışı oluşturulabilir.

Ancak, güçlendirmenin sadece yönetim tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulmasından ibaret olduğunu düşünmek yanlıştır. Örgütün uyguladığı yaklaşımların çalışanlar açısından ne derece anlaşıldığı ve kabul gördüğü oldukça önemlidir. Pelit (2011: 221) Türkiye genelinde 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada yöneticiler ile çalışanların güçlendirme algılarındaki farklılıklara dikkat çekmektedir. Araştırma kapsamında, yöneticiler çalışanların güçlendirilmesine yönelik gerekli ortam ve koşulları sağladıklarını belirtmelerine rağmen, çalışanlar bu durumun aslında öyle olmadığını verdikleri olumsuz cevaplarla ortaya koymuştur. Bu amaçla, güçlendirmeye olumsuz etki yapacak

durumların ortadan kaldırılması için işletme ve çalışanların yararına olacağı düşünülen kararlara katılım, sorumluluk verme, güven, kaynak ve bilgi paylaşımı, açık bir iletişim ortamı, takım ruhu ve eğitim gibi unsurların işletme içerisinde oluşturulması gerekmektedir.

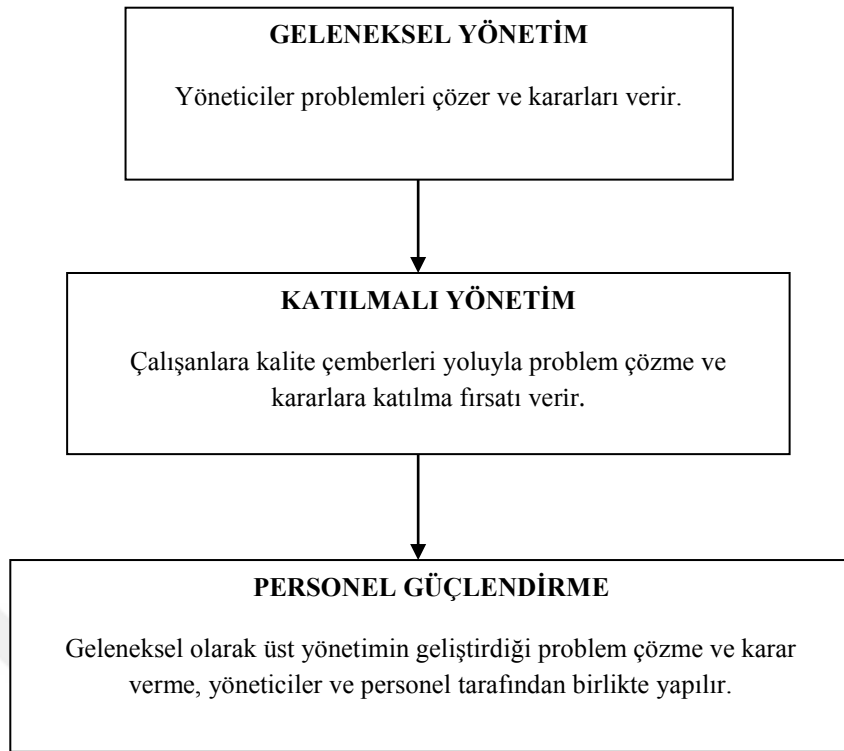
1.6. Personel Güçlendirme İle İlgili Kavramlar

Güçlendirme ile bazı yönetim kavramları arasında benzerlik olması, personel güçlendirme ile bu kavramlar arasında anlam karışıklığına neden olmaktadır. Bu karmaşıklığı ortadan kaldıracak olan aradaki farklılıkların tam olarak belirlenmemesinden dolayı güçlendirme kavramının açık şekilde anlaşılması zorlaşmaktadır. Güçlendirme kavramı, benzerlikler gösterdiği yetki devri, yönetime katılma, motivasyon ve iş zenginleştirme gibi kavramların bir basamak üstü olarak kabul görmektedir. Bu yönetim kavramlarının tam olarak incelenmesi sonucunda, güçlendirme kavramının uygulanma derecesi, biçimi ve anlayış tarzı bakımından sahip olduğu farklılıkların daha rahat anlaşılabilceğini söylemek mümkündür (Çöl, 2004b).

1.6.1. Yönetime Katılma ve Personel Güçlendirme

Katılım, personel güçlendirme yaklaşımı içerisinde yer alan en önemli unsurlardan biridir. Güçlendirmenin uygulanma şekli düşünüldüğünde, çalışanların kararlara katılımının daha çok ön planda olduğu ve sorumluluk alanı içerisinde yer alan işler hakkında karar verme yetkisinin çalışanda olduğu görülmektedir (Giderler, 2015: 64). Çalışanların süreçlere katılımının artması iş görenlerin motivasyonunu artırdığı gibi işlerine karşı olumlu düşünceler beslemelerine de yardımcı olmaktadır (Bedük ve Tambak, 2014: 323).

Katılım, karşılaşılan problemlerin ortadan kaldırılması ve kararların alınması aşamalarında daha yoğun hissedilen ve örgüt içinde adaletli ve eşit bir yönetim anlayışı olduğunu gösteren özellikleriyle personel güçlendirmeye benzetilmektedir. İzin verildiği ölçüde süreçlere katılınması yönüyle personel güçlendirmeden ayrılmaktadır. Katılımda işgörenler süreçlere izin verilen ölçüde ve sürede katılırken, personel güçlendirmede işgörenler işi yapan kişiler kendileri oldukları için sürekli olarak karar verme ve sorun çözme süreçlerinin içinde yer almaktadırlar (Çöl, 2004b; Doğan, 2006a: 31; Çavuş, 2006: 77). Geleneksel yönetim anlayışından personel güçlendirme anlayışına geçiş süreci Şekil 1.3'te gösterilmektedir.



Şekil 1.3 Katılımlı Yönetim ve Personel Güçlendirme

Kaynak: Randeniya vd., 1995: 217.

1.6.2. Yetki Devri ve Personel Güçlendirme

Yetki devri, üstlerin sahip oldukları yetkinin bir bölümünü astlara devretmesidir. Bu noktada çalışanların devredilen yetkiyi kullanma sürecinde çalışma şartlarını ve kendisini nasıl gördüğü görmezden gelinmektedir. Aslında güçlendirme kavramı hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak koşulların üst yönetim tarafından sağlanması hem de sağlanan bu koşulların astlar tarafından nasıl algılandığını içermektedir. Tam anlamıyla güçlendirmeden söz edebilmek için sadece uygun koşulları sağlamak yeterli değildir. Aynı zamanda, çalışanların kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri de gerekmektedir (Çöl, 2004b).

Yetki devri, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme hakkını (yetkisini), kendi isteği ile belirli şartlar altında bir astına devretmesi ve gerekli gördüğünde tekrar geri almasıdır (Seçgin, 2007: 17). Yetki devrinde, yöneticinin seçim hakkını ve gücünü kendisi kullanmayarak, onun adına kullanması için astına devretmesi söz konusudur. Ancak, yöneticinin haklarından vazgeçmediği dikkat edilmesi gereken noktadır. Yöneticinin sorumluluğu halen devam etmektedir (Odabaş, 2014: 39). Burada dikkat edilmesi gereken, yönetici sahip olduğu yetkiyi çalışanlara geçici olarak devrettiği ve bunu da yapılan işten daha iyi sonuç alma düşüncesiyle hareket ettiğidir (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133).

Güçlendirme ile yetki devrinin benzerlik gösterdiği en önemli nokta, her ikisinde de görev ve sorumluluğun bir asta verilmesidir. Personel güçlendirme ve yetki devrinin benzerlik gösterdiği bir diğer konu ise, bir işle ilgili sorunların ve bu sorunların ne şekilde aşılabileceğinin en iyi o işi yapan kişinin bileceği inancıdır (Çetin ve Günay, 2001: 759).

1.6.3. Motivasyon ve Personel Güçlendirme

Motivasyon, fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçla başlayan, amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren veya devam ettiren süreçtir. Bir başka tanıma göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Çöl, 2004b).

Personel güçlendirme ile bağlantılı olan motivasyon kavramının özünde, çalışanların sahip oldukları bilgi ve yeteneklerini çalışma ortamlarında tam olarak uygulayabilmesi amacıyla üst yönetim tarafından uygun ortam ve koşulların yaratılması yer almaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 133). Personel güçlendirmede kontrol çalışandır. İşletmenin asıl amacı çalışanın kendini geliştirmesi ve bunun sonucunda başarılı olabilmesi için gerekli kararları almasıdır. Çalışanı motive etmek için çeşitli özendirme araçlarına gereksinim duyulmaktadır. Gelir, güvenlik, terfi, daha cazip iş, statü kazanma, kişisel güç ve otorite kazanma, kararlara katılma, adil olma ve sürekli disiplin gibi özendirme çalışanları motive etme konusunda önemli argümanlardır (Ala, 2010: 40-41).

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi motivasyon sürecinin bir parçası olarak ele almaktadır (akt. Thomas ve Velthouse, 1990: 666). Personel güçlendirme, çalışanları motive etmek için kullanılan bir araçtır. Bu nedenle, kapsam ve uygulama bakımından motivasyondan farklıdır. Uygulama aşaması uzun bir süreyi ve eğitimi gerektirmektedir. Örgütün yapısı ve yönetim şekli güçlendirilmiş bir çalışanı her konuda destekleyecek ve geliştirecek duruma getirilmelidir. Bununla birlikte, güçlendirme kapsamında çalışanlara verilen yetki ve sorumlulukların yine çalışanlar tarafından doğru kullanılabilmesi için çalışanların gerekli yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir (Seçgin, 2007: 16-17).

1.6.4. İş Zenginleştirme ve Personel Güçlendirme

İş zenginleştirme, sahip olduğu bazı özellikleriyle güçlendirmeye benzemesine rağmen, güçlendirme ile arasında oldukça farklılık bulunmaktadır. Birincisi, güçlendirme işgörenlerin sağlanan koşulları bireysel olarak algılama biçimine odaklanmaktadır. İş zenginleştirme ise bireylere odaklanmak yerine direkt olarak işe ve özelliklerine

odaklanmaktadır. İkincisi, güçlendirmede çalışanın kendi işini ve çalışma koşullarını şekillendirme ve bu yolla örgütsel faaliyetleri ve sonuçları etkileme özelliği bulunmaktadır. İş zenginleştirmede ise, çalışanlar belli derecede planlama ve karar verme yetkisi ile donatılmış olsalar da, bu durum işlerini ya da çalışma koşullarını değiştirmeyi içermemektedir (Çöl, 2004b).

İş zenginleştirme, çalışanların işleri hakkında karar vermeleri ve sorumluluklarının artırılması ile ilgilidir. İş zenginleştirmede çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırmak amacıyla iş pozisyonlarında değişiklik yapılması veya mevcut pozisyonlarında farklı yetkilere sahip olmaları sağlanmaktadır. Çalışanlara belirli sınırlar dahilinde kendi çalışma tempolarını belirleme, işlerinin sorumluluğunu alma, karşılaşılan problemleri çözme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve teçhizatı seçme imkanı sağlamaktadır. İş zenginleştirmede, çalışanların yetki ve sorumluluğun artırılmasıyla kendilerini işe daha fazla vermeleri hedeflenmektedir (Karakaş, 2014: 85).

1.7. Turizm İşletmelerinde Personel Güçlendirme

Turizm işletmelerinde insan ve emek faktörünün önemi dikkate alındığında, sahip olunan insan kaynağının etkili ve verimli kullanımını sağlayacak yönetim politikalarının belirlenmesi ve uygulanması oldukça önemlidir (Özer vd., 2015: 113). Bu bağlamda, çalışanlara güç ve yetki verme olarak açıklanan güçlendirme, ortaya çıkan değişimlere ayak uydurmak, başarılı ve rekabet edebilir bir işletme durumunda olmak için turizm sektöründeki işletmelerde de tercih edilen bir yönetim stratejisidir (Altay ve Ilban, 2009: 6). Rakiplerine göre fark yaratmak ve üstünlük sağlamak isteyen otel işletmeleri, müşterilerine mükemmel ve kusursuz bir hizmet sunmalıdırlar. Bu sebeple, sunmuş olduğu hizmet kalitesiyle ön plana çıkmak isteyen işletmeler personel güçlendirme çalışmalarına ilgi duymaktadırlar (Songan vd., 2016: 721).

Hizmet sektörü açısından personel güçlendirme, hizmet sunum aşamasında hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak ve sürdürülebilir duruma getirmek için karar verme yetkisinin ve sorumluluğun işi yapan kişiye devredilmesi olarak değerlendirilmektedir. Güçlendirme, rutin işleyiş içerisinde veya aniden gelişen durumlarda müşterilerin beklentilerini karşılamayı veya bazı durumlarda beklentilerinin ötesinde davranışlar sergilemeyi gerektirmektedir. Bu davranışlar; müşteri memnuniyetini sağlamak için prosedür dışına çıkmak veya kuralları esnetmek, kendi alanı dışında oluşan şikayetleri çözmek için hemen harekete geçmek, şikayet eden müşteriyi yatıştırmak veya memnuniyeti sağlamak için

finansal açıdan yardımcı olmak ve yaratıcılık yeteneğini kullanarak beklentilerin üzerine çıkmak şeklinde açıklanmaktadır (Klidas vd., 2007: 72).

Otel işletmelerinde, çalışanların doğrudan müşteri ile iletişim halinde olmalarından dolayı beklenmedik durumlarda ortaya çıkabilecek problemlere çözüm üretebilecek yeterliliğe sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu yeterliliğe sahip olmanın yolu da örgüt tarafından çalışanlara uygulanan personel güçlendirme çalışmalarına bağlıdır (Genç, 2017: 96). Hizmet sektöründe uygulanan personel güçlendirme uygulamaları, çalışanlar açısından kendilerine olan güvenlerini artırmak ve müşteri memnuniyeti sağlama konusunda gerekli yetki ve sorumluluğa sahip olmak gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır. Böylece, konaklama işletmelerindeki güçlendirilmiş çalışanlar hizmet kalitesini iyileştirme süreçlerine karşı daha fazla bağlılık göstermektedirler (Al-Ababneh vd. 2017: 134).

Hizmet sektöründe üretilen mal ve hizmetin direk olarak müşteriye sunulması şikayet ve memnuniyetsizlik durumlarında çözümün hızlı ve etkili şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Personelin güçlendirmesi burada önem arz etmektedir. Karar verme konusunda yetkisiz bırakılmış bir personelin sorunun çözümü için amirinden veya üst yönetimden onay gelmesini beklemesi memnuniyetsizliğin artmasına ve müşteri kaybına neden olabilmektedir. Oysa ki, otel çalışanlarının işlerinde sorumlu olmaları ve karar verme yetkisine sahip olmaları karşılaşılan problemlerin hızlı ve etkili şekilde çözümüne yardımcı olarak müşteri memnuniyeti konusunda olumlu etki yapmaktadır (Mete vd., 2015: 144). Güçlendirilmiş personel, müşterilerle olan iletişimde daha samimi ve sıcak kanlı, daha hevesli ve isteklidir (Doğan, 2006b: 176). Nitekim, Ögüt vd., (2007:171)'nin konaklama işletmelerinde personel güçlendirmenin yenilik faaliyetlerine etkisini araştırdıkları çalışmalarında, çalışanların güçlendirilmesi ile birlikte kararların daha hızlı şekilde verilebildiği ve müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı şekilde karşılanabildiğinin altını çizmektedirler.

Otel işletmelerinde uygulanan personel güçlendirme yaklaşımının işletmeye sağladığı faydaların yanında, hem çalışanlara hem de yöneticilere çeşitli faydalar sağladığını belirtmek mümkündür. Güçlendirme uygulamaları ile kendini güçlenmiş hisseden çalışanların işlerini sahiplenmeleri ve bu pozitif hava ile birlikte müşterilerle daha fazla ilgili olmaları mümkündür. Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi ile yöneticilerin yönetsel faaliyetler için daha fazla zamana sahip olacağı ve bu bağlamda işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için stratejik öneme sahip konulara daha fazla vakit ayırabilecekleri söylenebilir. Otel işletmelerinde, güçlendirilmiş personelin işine daha fazla önem vermesi hem müşteri memnuniyeti hem de işletme açısından örgütsel etkinliği artıracaktır. Güçlendirilmiş

personelin daha özverili ve bilgili çalışması ile otel işletmelerinde verimlilik ve hizmet kalitesinde olumlu etki yapacaktır. Böylece, sahip olduğu bu özellikler işletmeler için pazarda varlığını sürdürme ve rekabet etme açısından oldukça önemli avantajlar sağlayacaktır (Şahin, 2007: 40).

Otel işletmeleri yöneticileri personeli güçlendirme çalışmaları kapsamında personel eğitimine önem vermeli ve çalışanları misafir istek ve şikayetlerini hızlı bir şekilde, profesyonel ve samimi bir yaklaşımla cevaplandırmak için güçlendirmelidirler. Personelin eğitilmesi ve güçlendirilmesi ile birlikte hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinde artış olacak ve çalışanlar için daha iyi ve elverişli bir iş ortamı sağlanacaktır (Tekin ve Köksal, 2012: 4249).



İKİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI VE MUTFAKTA YARATICILIK

2.1. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı İngilizce "Creativity" ve Fransızca "Cr  er" kelimelerinin karşılığı olarak dilimize çevrilmiştir (Akat vd. 1994: 365). Latince de "Creare" k  eninden gelen bu kelime "doğurmak, yaratmak ve meydana getirmek" anlamına gelmektedir (San, 1985: 9).

Yaratıcılık denildiği zaman, akla ilk gelen dahilere özgü bir ayrıcalık, üstün zeka veya üstün yeteneklilik gibi doğuştan gelen bir kişilik özelliğidir. Ancak bu alanda yapılan çalışmaların artmasıyla birlikte, her bireyin yaratıcı özelliğe sahip olabileceği ve bunu daha da geliştirebileceği ortaya çıkmaktadır (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997: 359; Gartenhaus, 2000). Arık (1987)'a göre, yaratıcı zekaya sahip olan her birey bir dahi olarak tanımlanmamaktadır. Ortaya çıkan ürünün toplum tarafından takdir edilecek düzeyde önemliliğe ve özgünlüğe sahip olması gerekmektedir (Arık, 1987: 13). Bir   r  n orjinal ve benzersiz ancak toplum için faydalı değilse veya toplum için faydalı ancak yenilikçi değilse yaratıcılıktan bahsetmek mümkün değildir (Piffer, 2012: 258).

Yaratıcılık anlayışı kişiden kişiyeye farklılık gösterebilir. Kültürel ve eğitimsel seviye, algı, beklentiler ve   vre insanların "yaratıcı" tanımını nasıl algıladığını etkilemektedir (Majid vd., 2015: 257). Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, yaratıcılığın sade ve kolay anlaşılabilir bir yapıda olmadığı, karmaşık bir süreç olduğu görülmektedir. Yaratıcılık, yapılan her çalışma ve uğraşın içinde kendine yer bulmaktadır. Günlük hayatta çok sık kullanılan ve anlamı tam olarak anlaşılamayan yaratıcılık kavramının tanımını yapmak oldukça zordur. Yine de, araştırmacıların yaptıkları tanımlar incelendiğinde, bu tanımların birbirine yakın olduğu görülmektedir (Kamaraj ve Aktan, 1998). Genel olarak bu tanımların ortak noktalarının "farklı düşünme"   zerine olduğu söylenebilir. Yeni fikirler ortaya koyma, bilginin geliştirilmesi, yapılmayanı yapma, söylenmeyenleri söyleme, diğer bireylere göre farklı şeyler yapma, yeni şeyler keşfetme gibi olgular yaratıcılık tanımı yaparken ilk akla gelen kavramlardır (Honig, 2001).

Yaratıcılık genel olarak; yeni bir şey yaratma, ortaya çıkarma ve bilinmeyeniyi keşfetme anlamlarına gelmektedir (San, 2003: 15). Her alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi, yaratıcılığın en basit ve en yaygın olarak kullanılan tanımlarından birisidir (Amaible vd., 1996: 1155).

Torrance (1968)'in de belirttiği gibi, yaratıcılık sorunlara, bozukluklara, düzensizliklere karşı farkında olma, zorlukları belirleme ve çözümler arama, tahminlerde bulunma, eksikliklere karşı çözümler geliştirme veya yeniden deneme olarak geniş bir çerçevede tanımlanabilir (akt. Sungur, 1997: 43).

Yaratıcılık, alışlagelmiş düşünce kalıplarından sıyrılarak, karşılaşılan problemlere farklı bir bakış açısı ve yenilikçi çözümler bulma yeteneğidir. Bireylerin sahip oldukları yaratıcı bakış açısı, insanlık tarihi boyunca bilim ve teknolojinin gelişmesinde önemli bir katkı sağlamıştır (Kara, 2007).

Yeni ve faydalı bir fikir veya yeni bir ürünün ortaya çıkarılması yaratıcılığın temel özellikleri olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcı kişiler özgür düşünce yeteneğine sahip olmakla birlikte risk alabilirler. Ayrıca, gelişen olaylar karşısında problemleri çözümlemede basmakalıp düşüncelere bağlı kalmazlar (Wiener, 1993: 79).

Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde, bazı yazarlar (Wallas, 1926; Busse ve Mansfield, 1980; Bentley, 1999; Torrance, 1988; Lubart, 2001; Horng ve Hu, 2008) süreç üzerinde, bazıları (Eren ve Gündüz, 2002; MacKinnon, 1962; Barron ve Harrington, 1981) kişilik özelliği üzerinde, bir kısım yazarlar ise ürün üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yaratıcılığı farklı yönlerden ele alan araştırmacıların aynı noktada birleştikleri konu ise, çevre faktörünün yaratıcı bireyi olumlu veya olumsuz yönde ne derece etkilediğidir (Öncü 1992: 259).

Yaratıcılığın bireye özgü bir özellik olduğu üzerine yapılan tanımlarda, yaratıcılığın kişilik özelliği olduğuna vurgu yapılmaktadır. Rouqutte (1992), yaratıcılığın her bireyde mevcut olduğunu ve bu özelliğin ortaya çıkmasını sağlayacak koşullar oluştuğunda kendini gösteren bir güç olduğunu vurgulamaktadır. Yaratıcı kişiler karmaşık süreçlerin içinde yer almaktan dolayı endişe duymazlar. Onlar, zor durumlardan başarılı bir şekilde çıkmak için gerekli olan teknikleri bulup uygularlar. Yaratıcı bireylerin her zaman farklı fikirleri vardır. Her durumda farklı ve yeni yöntemleri ararlar. Eğlenceli karaktere sahiptirler. İşi uzatmayı sevmezler, değişimden yanadırlar. Kurallara uymayı sevmezler, farklı olmak için çalışırlar (akt. Barker, 2001: 44).

Tezci vd., (2008)'ne göre, yaratıcılık bireylerde bulunan potansiyelin farkına varılması ve keşfedilmesidir. Leonardo Da Vinci'nin çalışmalarında ortaya çıkan bir yaratıcılık, ev işleri yapan bir kadının ev dekorasyonunda da görülebilir. Her bireyde belli bir seviyede olan yaratıcılık, sorunların üstesinden gelmek, yaşamdan keyif almak ve kendini kanıtlamak gibi toplumsal açıdan önemli bir gereklilik olması ve toplumun gelişmesini sağlayan bir etkiye sahip olduğundan insanların uzun zamandır ilgi duyduğu alanlardan biri olmuştur (Tezci vd., 2008: 46).

Yavuz (1996) yaratıcılık yeteneğinin evrensel olduğunu ve yaratıcılığın az da olsa her bireyde bulunabileceğini belirtmektedir. Sahip olunan yaratıcılık yeteneği eğitimle birlikte artırılabilir. Ayrıca, okul müfredatlarında bu alanda eğitimlere yer verilerek yaratıcılık yeteneğinin geliştirilmesi ve artırılması sağlanabilir (Yavuz, 1996: 42).

Eren ve Gündüz'ün (2002: 4) de belirttiği gibi, bireyler yaratıcı olmayı sonradan da öğrenebilir, problemlerin çözümünde farklı yöntemler deneyerek ve bu konuda uygulamalar yaparak yaratıcı yeteneklerini geliştirebilirler.

Günümüz iş ortamında işletmelerin değer verdiği kavramların başında yaratıcılık ve yeniliklere açık olmak gelmektedir. İşletmeler yenilikçi ve yaratıcı fikirler geliştirerek varlıklarını devam ettirme ve rekabet edebilme yeteneklerini sürdürmek zorundadırlar (Yıldırım, 2007: 110). Şirketlerin başarılı olmasının anahtarının yaratıcılık ve yenilikten geçmesi (Samen, 2008: 376) ve yaratıcılık ve yeniliğin yeni bir fikrin oluşturulması, uygulanması ve ticari ürüne dönüştürülmesi aşamalarında birbirlerinin devamı niteliğinde bir yapıya sahip olmaları (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60; Yıldırım, 2007: 111) sebebiyle yaratıcılık ile birlikte yeniliğe değinmek faydalı olacaktır.

2.2. Yenilik Kavramı

Hangi iş ile uğraştığınızın hiç bir önemi yoktur. Önemli olan tek şey yeniliktir. Yenilik, sadece kurumsal şirketlerin üzerine çalıştığı bir yaklaşım değil, küçük işletmelerinde faaliyetlerini devam ettirmek ve büyümek için kullandığı bir araçtır. Yenilik, bütün organizasyonların ihtiyaç duyduğu bir yeterlilik (Ottenbacher, 2008: 340).

Tidd vd. (1997)'nin de belirttiği gibi, yenilikçiliğin tam olarak ne anlama geldiği konusunda bazı karışıklıklar vardır. Buluş, icat kelimeleri farklı anlamlar taşımalarına rağmen yenilikçilik kelimesi ile karıştırılır ve genelde birbirlerinin yerine kullanılır. Buluş veya icat, yenilik kelimesinin bir parçası, yeniliği geliştirme sürecinin sadece başlangıcıdır. Yenilik kelimesi, yeni bir şey yapmak veya yaratmak anlamına gelen Latince "innovare" kelimesinden gelmektedir (Ottenbacher, 2008: 342).

Yenilik, yeni ve faydalı bir ürün veya hizmetin ortaya çıkarılması, piyasaya sunulması ve bu sürecin oluşumunu sağlayan gerekli bilgilere sahip olma sürecidir. Araştırma, geliştirme ve üretim gibi çeşitli aşamalardan oluşan yenilik, bir ürün veya hizmeti fikir aşamasından uygulama aşamasına kadar kapsayan bir süreçtir (Barutçugil, 1981: 12).

Schumpter (1934) yenilik konusunda ilk teori geliştiren yazarlardan biridir. Yeniliği, bir şeyler yapmanın yeni yolları, üretim bileşenlerinin farklı veya daha iyi şekilde organize

edilmesi olarak ele almaktadır. Ayrıca, Schumpter şirketlerin yenilik yaratabileceği beş farklı alan önermektedir. Bunlar (Uzkurt, 2008: 35; Tuncel, 2012: 86);

- Yeni ürün yaratma veya mevcut ürünü geliştirme
- Yeni üretim teknikleri oluşturma
- Yeni satış pazarları oluşturma
- Yeni tedarik kanalları geliştirme
- Şirketin yeniden örgütlenmesi ve yapılandırılmasıdır.

Kanter (1983: 20)'e göre yenilik, yeni fikirlerin, yeni ürün ve hizmetlerin veya geliştirme ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılması ve uygulanmasıdır. Yeniden örgütlenme, maliyetlerin azaltılması, yeni bütçeleme sistemlerinin oluşturulması vb örgüt içi faaliyetlerin geliştirilmesi veya değiştirilmesi birer yeniliktir. Aynı şekilde, Udwardia (1990: 65) da yeniliği, yeni ürün, hizmet veya süreçlerin keşfedilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlamaktadır.

Drucker (1985)'a göre yenilik, yeni bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olarak ele alınabilir. O'na göre yenilik, örgüt içerisinde çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanların daha verimli bir şekilde çalışmasına imkan sağlamaktadır. Yenilik, yeni bir ürün veya hizmetin oluşturulmasında veya mevcut ürün ve hizmetin dönüştürülmesinde bir fırsat olarak görülmeli ve uygulanmalıdır (Burgelman ve Maidique, 1996: 2). Booz ve Hamilton (1982)'a göre yenilik, yeni bir ürün yaratılması, mevcut ürünün iyileştirilmesi, ürün maliyetlerinin düşürülmesi veya mevcut ürünlerin pazar konumlandırmasında değişiklikler yapma olarak ele alınabilir (akt. Maleviya ve Wadha, 2005: 2). Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler kendilerini farklı biçimde yeniden tanımlamalıdır. Ürün ve hizmet yaratmada veya örgütsel açıdan rakiplerinden farklı olmalı ve fark yaratma için stratejiler geliştirmelidir (Aktan ve Vural, 2004: 118).

Günümüz şartlarında, küreselleşen rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan işletmeler, yenilikçi yaklaşımları takip etmek zorundadır. İşletmeler, yenilikleri kendi örgüt yapılarına uygun biçimde şekillendirmeli veya kendi işletme yapısına uygun yenilikçi yöntemler geliştirmelidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 115).

Yeniliğe önem veren işletmeler için geliştirilen yeni ürünler veya hizmetler pazarda rekabet aracıdır. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin ürün ve hizmetlerini veya üretim yöntemlerini şartlara uygun şekilde değiştirmesi, yenilemesi veya farklılaştırması 'inovasyon' olarak adlandırılır (Levesque ve Walker, 2007: 122).

Üretilen ve işletme tarafından uygulamaya konulan yenilik faaliyetleri, işletmeye rekabet imkanı sağlamasının yanında, maliyetlerin azaltılması, karlılık ve kalite artışı, pazar payının artması ve yeni pazarlara girilmesi, tüketici memnuniyetini artması, hammadde kaynaklarında çeşitlilik imkanı, dışa bağımlılığın azalması ve ekonomik büyüme gibi konularda da fayda sağlamaktadır (Albayrak, 2017: 55).

Yeniliğin sadece yeni bir fikir olmadığını belirten Kuczmarski (1992)'ye göre yenilik, yeni bir fikri ticari bir ürüne çevirme sürecidir. Christiansen (2000)'in de belirttiği gibi, yenilik örgütsel açıdan incelendiğinde fikirlerin yönetilmesi, fon sağlanması ve uygulama süreçleri olarak ele alınmaktadır (akt. Rodgers, 2007: 899).

Yenilik, işletmelere ileriye görebilme ve gelecek için gerekli stratejiler oluşturma imkanı sunmaktadır. Yeniliği rekabet avantajı elde etmek için kullanan işletmeler, yeniliği işletmenin ana stratejisi olarak görmektedir (Kuczmarski, 1996). İşletmeler, ürettikleri ürün ve hizmetlerin giderek birbirinin kopyası olduğu günümüz şartlarında, rakiplerine karşı üstünlük sağlamanın hizmetlerde ve organizasyonda farklılık ve yenilik yaratmaktan geçtiğinin farkına varmalıdır (Kuczmarski, 2003). Pazarda rekabet bu denli önemli noktaya gelmişken, farklılaşan müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak isteyen işletmeler, üretim ve organizasyon faaliyetlerinde yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek zorunda kalmaktadır. Nitekim bu yenilikçi değişime ayak uyduramayan ve geleneksel yöntemlerle var olmaya çalışan işletmeler devamlılığı sağlayamamakta pazarda yok olmaktadır (Albayrak, 2017: 55).

Yenilik, işletmelerin büyümesinde önemli rol oynadığı gibi ülke ekonomilerinin büyümelerine de katkı yapabilir. Artan rekabet ortamında işletmeleri avantajlı hale getiren yenilikler, ülkeleri de pazar liderliğini el geçirmede bir adım öne taşıyabilir (Yalçın, 2010: 9).

OECD ve Avrupa Komisyonunun 2005 yılında birlikte hazırladığı ve TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilen Oslo Kılavuzunda belirtildiği gibi yenilik, yeni ve farklı bir bilgidan yararlanmayı veya mevcut bir bilginin yeni biçimde kullanımını kapsar. Yenilik, firma ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırma, yeni ürünler, yeni pazarlar veya yeni müşteri grupları elde ederek rekabet üstünlüğü sağlar. Bununla birlikte, tedarik, satın alma, üretim veya dağıtım maliyetlerini düşürerek rekabet avantajı elde etmeyi ve firma performansının geliştirilmesine yardımcı olur. Ayrıca, belirsizlikler içermesi, yatırımı gerektirmesi ve zaman içinde yayılma göstermesi yeniliğin önemli özellikleri olarak dikkat çekmektedir (OECD, 2005).

Yenilik, tek başına bir eylem değildir. Yenilik, birbiri ile bağlantılı birçok aşamadan oluşmaktadır. Yeniliği, yeni bir fikir olarak basit şekilde kavramsallaştırmak veya sadece yeni bir ürünün veya pazarın geliştirilmesi olarak açıklamak yerine, bu boyutların bir bütün olarak

ele alındığı bir süreç olarak açıklamak mümkündür (Korkmaz, 2004: 23; Uzokurt, 2008: 21). Yenilik fikir olarak başlar. Ürün geliştirme aşamalarından geçerek uygulama evresine doğru hareket eder. Geliştirilen ürün piyasaya sürölür ve ticari bir değeri kazandırılır (Stenroos, 2017: 2). Yenilik süreci, yeniliğin yaratılmasından uygulanması aşamasına kadar bir dizi faaliyetlerden oluşmaktadır. Yenilikçi fikirler üretmek, yenilik yaratmak, değerlendirme (denetim / kontrol) ve pazarda yaygınlaşmasını sağlamak gibi faaliyetleri içerir (Lendel vd. 2015: 864).

Yenilik sürecinin kendi içerisinde birbiri ile bağlantılı ve birbirini takip eden ana bölümlere ayrılmasının, yeniliği oluşturan sosyal ve yapısal koşulların daha iyi anlaşılabilceğini belirten Kanter (1988), yenilik süreci çalışmalarının mantığı incelendiğinde, bu sürecin dört ana bölümden oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; (a) fikir üretmek ve yenilikçinin (girişimciler) harekete geçmesi, (b) birlik oluşturma ve yaratılan fikri hayata geçirecek gücü elde etme, (c) fikir gerçekleştirme ve yenilik üretme fikrini, bir ürün veya bir plan gibi kullanılabilir bir model haline dönüştürme, (d) geliştirilen modelin aktarılması veya yayılması, ürünün ticarileşmesi ve fikrin benimsenmesi gibi aşamalardır (Kanter, 1988: 196).

2.3. Yaraticılık ve Yenilik Arasındaki İlişki

Yaraticılık ve yenilik birbirine karıştırılan kavramların başında yer almaktadır. Yaraticılık ile yeniliğin eş anlamlı kelimeler olduğu düşünülmektedir. Ancak, yaraticılık yeni fikirler yaratma ve oluşturma süreci ile ilgiliyken, yenilik yeni fikirlerin mal ve hizmetlere dönüştürölüp ticarileştirme süreci ile ilgilidir (Durna, 2002: 8). Yaraticı eylem sonucunda elde edilen düşünce ve fikirlerin hayata geçirilmesi yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi, yeniliklerin temelinde yaraticılıkla oluşmuş fikirler mevcuttur (Eren 1982: 17). Yenilik, yaraticılıkla başlayan bir süreçtir (Naktiyok, 2007: 213).

Bu alanda birçok çalışması bulunan Amabile (1996) de, yaraticılığın yeniliğin başlangıç noktası olduğunu vurgulamaktadır. Yazar'a göre, yaraticılık her alan da yeni ve yararlı bilgilerin üretilmesi olarak açıklanabilirken, yenilik üretilen yaraticı fikirlerin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanması olarak açıklanabilmektedir. Yaraticı fikirlerin oluşması yeniliğin başlaması için ilk ve en önemli şart olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Başarılı yenilik faaliyetleri örgüt içinden yaratılabilceği gibi işletme dışındaki başarılı farklı fikirlerden veya teknoloji transferi gibi fikirlerden oluşabilir (Amabile vd., 1996: 1155). Başarıya ulaşması hedeflenen bir yenilik çalışması için yaraticılık ön şarttır (Basset-Jones, 2005: 169).

Anlam bakımından birbirine yakın olan bu iki kavram farklı özelliklere sahiptir. Yaratıcılık, her alanda yeni ve farklı fikirleri üretme anlamına gelmektedir. Bu yönüyle yaratıcılık, yeni ve faydalı fikirlerin bireysel, örgütsel veya grup olarak uygulanması ve geliştirilmesini ifade eden yenilik kavramından ayrılmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004: 34-35). Uzkurt (2008: 30)'un da belirttiği gibi, yaratıcılık bireysel anlamda bir zihinsel bir faaliyet veya üretkenlik olarak değerlendirilirken, yenilik ise ortaya çıkan yaratıcı fikrin toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak düşünülebilir. Genel olarak, yaratıcılık yeni fikirler üretmek, yenilik ise bu yeni fikirlerin değerlendirilmesi, faydalı olanların seçilmesi ve uygulanmasını içeren bir süreçtir (Sezgin vd., 2008: 130).

Yaratıcılık yeni ve yararlı fikirler geliştirme ve karşılaşılan sorun ve fırsatlara farklı bir pencereden bakabilmeyi öğrenme yeteneği iken, yenilik karşılaşılan bu sorunlara ve fırsatlara yaratıcı çözümlerin uygulanma aşamasıdır. Yenilik sürecinin profesyonel bir şekilde yönetilmesi ve yaratıcı fikirlerin birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi ve uygulanması başarıya ulaşmanın anahtarı olarak görülmektedir (Ottenbacher, 2008: 341).

2.4. Yaratıcılık ile İlgili Boyutlar

Yaratıcılığa tek bir taraftan bakmak yerine, farklı yaklaşımlarla açıklamaya çalışan araştırmalar üzerine incelemelerde bulunan De Dreu (2010), yazarların üç aşama üzerinde yoğunlaştıklarını belirtmektedir. Bunlar: kişi, süreç ve üründür. Burada kişi olarak vurgu yapılan, yaratıcı eylemi gerçekleştiren ve yaratıcılık konusunda yetenekli olan bireylerin kişilik özellikleri incelenmektedir. Ürün, yaratıcılık eylemi sonucunda oluşan çıktılarla ilgilidir. Süreç ise, yaratıcı faaliyetlerin teşviki veya engellenmesini içermektedir (akt. Peng vd., 2012: 2688). Aynı şekilde, Cropley (2011: 358)'e göre, yaratıcılığı anlamak için birbiriyle bağlantılı (bir dizi süreçten, kişilik özelliklerinden ve yaratıcı eylem sonucunda elde edilen üründen oluşan) üç yaklaşım bulunmaktadır. Kişi, ürün ve süreç olmak üzere üç yaklaşımdan oluşan bu klasik 3P modeli, dördüncü P olan "çevre"yi (yaratıcılığı kolaylaştıran veya engel olan çevre) içine alarak genişlemektedir.

Yaratıcılığı tam anlamıyla açıklamanın kolay olmadığını belirten Yavuz (1996), yaratıcılığın süreç olarak ele alınmasının, çevre koşullarının ve kişilik özelliklerinin dikkate alınmasının gerektiğini belirtmektedir (Yavuz, 1996: 9). Money (1962, 1963) yaratıcılık konusunda söz sahibi olan yazarların, yaratıcılığın daha iyi anlaşılması amacıyla dört aşamalı bir yaklaşımı benimsediklerini belirtmektedir. Bu yaklaşım elde edilen ürün veya verim, yaratıcılık süreci, yaratıcı bireyin kişilik özellikleri ve çevre olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır (Yavuz, 1996: 12; Peng vd., 2012: 2689; Craft, 2003; Rıza, 1999: 2-9). Aynı

şekilde Rhodes (1961) ve Coguer (1993)'da yaratıcılığın tam olarak anlaşılması ve tanımlanması aşamasında 4P modeline vurgu yapmaktadır. 4P modeli, uluslararası literatürde baş harfleri "P" olan *person* (kişi), *product* (ürün), *process* (süreç) ve *press* (çevre) dört adet değişkenden oluşmaktadır (Rhodes, 1961: 307-310; Coguer vd., 1993: 378-380).

2.4.1. Yaratıcı Kişi

Yaratıcı bireyin kişilik özellikleri, tutum ve davranışları hakkında bilgi vermektedir. Yaratıcılığın her bireyde olup olmadığı, tutum ve davranışların yaratıcılığa etkisi, bireylerin zeka düzeylerinin yaratıcılık ile ilişkisi gibi konular ele alınmaktadır (Rhodes, 1961: 307). Yapılacak olan işin tanımı yapılır. Bu tür işlerde başarılı olan kişiler bulunur ve işletmeye istihdamı sağlanır. Yaratıcı bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler bu aşamada en önemli seçim kriteri olmalıdır (Yavuz, 1996:12).

2.4.2. Yaratıcı Ürün

Fikir kelimesinin, diğer insanlara bir obje, bir resim veya bir materyal olarak iletilmesi anlamına gelmektedir (Rhodes, 1961: 309). Taylor (1988), yaratıcı ürünün geliştirilen malın davranışlarını, performanslarını, fikirlerini ve türlerini içerdiğini belirtmektedir (akt. Peng vd., 2012: 2689). Ürün yaklaşımına önem veren yöneticiler tüketicileri ve toplum yararlarını düşünmeleri gerekmektedir. Onlar için önemli olan birey değil üründür. Ürün'de kişiler arasında paylaşılabilen nesneyi ifade eder (Yavuz, 1996: 12). Yaratıcılık süreci sonucunda elde edilen sonucu ifade etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken problem, bu yaklaşımda öne çıkan yaratıcılık değil verimliliklerdir. Yaratıcılıkta asıl olan özgünlüktür. Üretken olmak için özgün olmaya gerek yoktur. Üretken olmak için yapılması gerekenler ile yaratıcı olmak için gerekenler aynı olmadığından yanıltıcı olabilir (Runco, 2004: 663).

2.4.3. Yaratıcı Süreç

Yaratıcılık eyleminde ki süreç, motivasyon, algılama, öğrenme, düşünme ve iletişim gibi alanları da içinde barındırmaktadır. Herrmann Helmholtz'un yaratıcılık konusundaki fikirlerinden yola çıkan Wallas, "Düşünce Sanatı" (The Art of Thought) adlı kitabında yaratıcılık sürecinin hazırlık, kuluçka, ilham ve doğrulama olmak üzere dört aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca, yaratıcı süreç okullarda ders olarak öğretilmektedir. Osborn'un yüz binlerce satan kitabında da yaratıcılığın öğretilabilir bir süreç olduğunu destekleyen önemli çalışmalar bulunmaktadır (Rhodes, 1961: 308). Yaratıcı süreci direkt olarak ölçmenin mümkün olmadığını belirten Özaşkın ve Bacanak (2016), iraksak ve

yakınsak düşünme testleri ile dolaylı olarak ölçülebileceğini belirtmektedir. Iraksak düşünceyi ölçen testlerde tek bir doğru yoktur. Yoruma dayalıdır. Bilinen çözümleri ve doğruları kullanmak yerine farklı yöntemler denenir. Yakınsak düşünmeyi ölçen testlerde ise tek bir çözüm yolu bulunmaktadır. Önceden kullanılmış ve onaylanmış yöntemleri kullanmak doğru sonuç verir. Onların belirttiğine göre yaratıcılık on farklı kategoride ölçülebilir. Bunlar: psikometrik araçlar, kişilik envanterleri, tutum ve ilgi bataryaları, biyografi envanterleri, akran aday göstermesi, öğretmen aday göstermesi, danışman aday göstermesi, ürün değerlendirmesi ve seçkinlik gibi kategorilerden oluşmaktadır (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 217).

2.4.4. Yaratıcı Çevre

Yaratıcı kişi ile çevresi arasında ilişkiyi oluşturmaktadır. Yaratıcı mal ve hizmet üreten kişi, bulunduğu ortamda hem iç kaynaklardan hem de dış kaynaklardan etkilenmektedir. Aynı çevre şartları farklı kişilerde farklı bir etki yapabilir. Çünkü, her birey içinde bulunduğu çevreyi veya kültürü farklı bir boyutta algılayabilmektedir (Rhodes, 1961: 308-309; Peng vd., 2012: 2690). Yaratıcılığın çevre boyutunu ele alan yaklaşımlarda, kültürel ve fiziksel çevre değişiminin yaratacağı sorunlar ortaya çıkarılmaktadır. Hangi koşullarda yaratıcılığın daha kolay geliştirilebileceğinin belirlenmesi önem arz etmektedir (Yavuz, 1996: 12). Chiu ve Kwan (2010)'ın da belirttiği gibi yaratıcı eylemin gerçekleştiği çevre şartları ve kültürü süreci, ürünü ve kişiyi etkilemektedir (Özaşkın ve Bacanak, 2016: 218; Peng vd., 2012: 2690).

2.5. Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılık yeni, kullanışlı, faydalı veya değerli bir ürün veya hizmet üretmek için birbiriyle bağlantılı olan düşünce süreçleri aracılığıyla belirli bir sorun veya problemin belirlenmesini ve çözümlenmesini içeren çok yönlü süreçleri içermektedir (Saleem vd., 2016: 22). Yaratıcılığın bir süreç olarak izlenmesinin önemine vurgu yapan Yavuz (1989), yaratıcı fikirlerin, belirli bir sürecin tamamlanmasıyla birlikte ortaya çıktığını belirtmektedir (akt. Çavuş ve Akgemci, 2008: 233).

Gürol (2006)'a göre yaratıcılık, değişim ve yeniliğin benimsenmesi, yeni fikirlerin ve ihtimallerin geliştirilip test edilebilmesi, işletmenin dışında meydana gelen olaylara farklı bir pencereden bakılabilmesi ve mevcut ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Yazar'a göre, yaratıcılık bir süreçtir. Ortaya çıkan problem ve sorunlar karşısında yoğun bir şekilde çalışan yaratıcı kişiler, çeşitli değişiklik ve iyileştirmelerle

fikirlerini ve sorunları çözme yöntemlerini değiştirerek geliştirirler (akt. Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

Benack vd. (1988) yaratıcılık sürecinin sahip olduğu bazı özelliklere vurgu yapmaktadır. İlk olarak, yaratıcılık; çözümün veya çözüm yollarının belirsiz olduğu durumlarda, sonucu kötü olabilecek problemlerin ve aksaklıkların yanıtı olarak görülmektedir. İkincisi, yaratıcı düşünce, çözülmesi gereken bir problem olduğunda, geçmiş tecrübelerden edinilmiş klasik yollar yerine yeni yöntemler geliştirme yeteneğini içermektedir. Üçüncüsü, yaratıcılık genel olarak, alakalı olmayan şeyler arasında bir bağlantı oluşturmak olarak düşünülmektedir. Son olarak, bazı yazarlar yaratıcı süreçteki çelişkilere ve itirazlara özellikle önem vermektedir (akt. Peng vd., 2012: 2689).

Wallas (1926) yaratıcılık süreci ile ilgili dört aşamalı bir model öneren ilk kişidir. O'nun modeli; (1) hazırlık: bilgilerin toplanması ve eski tecrübelerin yeni bilgilerle harmanlanması, (2) kuluçka: fikirlerin seçilmesi, bir araya getirilmesi ve faydalı bilgilerin değerlendirilmesi, alakasız olanların ayrılması, (3) geliştirme: problemlerin nasıl çözüleceğini bulma, ortak özellikleri bulma ve problemlerin çözümünde ilham ve esin kaynağı arama, (4) denetim: faaliyetleri, teknikleri ve nihai ürün veya hizmeti değerlendirme gibi aşamalardan oluşmaktadır. Bu model, birçok yazar tarafından desteklenmiş olmasına rağmen, bazı yazarlar tarafından oldukça fazla eleştiri de almıştır (akt. Horng ve Hu, 2008: 224; Ritter vd., 2014: 1; Plsek, 1996; Basadur, 2004: 105; Guilford, 1952'den akt. Lubart, 2001: 295; Yavuz, 1996: 10; Cropley, 2011: 365-366; Özaşkın ve Bacanak, 2016: 216; Maas vd., 1999: 40).

Yaratıcı süreç üzerine deneysel araştırmalar yapan Patrick (1935, 1937, 1938), dört aşamalı yaratıcılık süreci modeline destek vermiştir. O'nun şairler, bilim adamları ve sanatçılar ile yapmış olduğu çalışmasında, bu kişilerin yaratıcı ürün geliştirme sürecinde sergiledikleri davranışlardan elde edilen verilerin dört aşamalı yaratıcılık süreci modeli ile uyumlu olduğu görülmektedir. Matematiksel yaratıcılık üzerinde çalışmalarda bulunan Hadamard (1945)'da, yapmış olduğu gözlemler sonucunda dört aşamalı modeli desteklediğini belirtmiştir. Moriarty ve Vandenbergh(1984) ulusal yarışmalarda ödüller kazanan reklam ajansları üzerine yaptığı deneysel çalışmasında, elde edilen sonuçların dört aşamalı klasik modeli desteklediğini belirtmektedir (akt: Lubart 2001: 296-297). Bir çok araştırmacı da, yaratıcılık sürecini anlama konusunda dört aşamalı modelin temel oluşturduğunu belirtmektedir (Busse ve Mansfield, 1980; Cagle, 1985).

Guilford (1950), Amerikan Psikologlar Birliği'ne, başkan olarak hitap ettiği konuşmasında, yaratıcılık sürecinin, hazırlık, kuluçka, geliştirme ve denetimi içeren dört önemli aşamadan oluşması konusunda fikir birliğine varıldığını belirtmektedir. Bununla

beraber, dört aşamadan oluşan yaratıcılık sürecinin, psikolojik açıdan incelendiğinde, gerçekte olan zihinsel faaliyetleri açıklama konusunda yüzeysel kaldığını savunmaktadır (akt. Lubart 2001: 295). Wallas'ın önermiş olduğu bu model, yaratıcılığın analiz edilme aşamasında hala temel çerçeve olarak görülmektedir. Yaratıcılık sürecini geliştirmeyi veya bu süreçleri yeniden şekillendirmeyi deneyen araştırmacılar, bu modelin ana hatlarını örnek almaktadırlar (Horng ve Hu, 2008: 222; Torrance, 1988'den akt: Plsek, 1996). Wallas'ın yaratıcılık modelinden esinlenen A. Moles ve R. Caude, yaratıcılığın beş aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bunlar (akt. Akat, vd., 1999: 359-360; Çavuş, 2006: 84-86):

- Bilgi toplama aşaması,
- Kuluçka aşaması,
- Ani pırıltı ve aydınlanma aşaması,
- Deneme ve değerlendirme aşaması,
- Buluşun yayılması, sosyalleşme aşamalarından oluşmaktadır.

Yaratıcılık süreci üzerine araştırmalar yapan Bentley (1999: 76-77), beş aşamalı bir model ortaya koymuştur. (a) İhtiyacı belirleme: Yaratıcı hizmet, ürün veya fikirler keşfedilene kadar ihtiyaç duyulmayan şeylerdir. (b) Eldeki bilgiyi gözden geçirme: İhtiyaç duyulan bilginin tespit edilmesi ve başarılı olabilmek için bilgiye ulaşmak ve kişisel sınırların zorlanması gerekir. (c) Bilgiyi sindirme: Bir önceki aşamada elde edilen bilgilerin beyine yerleşmesi için zaman ayrılması gereklidir. Dinlendirme ve mayalama aşamasıdır. (d) Parıltıyı sezme: Yaratıcılık anlık şimşek çakmaları ve parıltılar halinde gelişir. Bireyler bu ani parıltıların farkına varmalı ve vakit kaybetmeden hafızaya kaydetmelidirler. (e) Ortaya çıkanları işe yarar hale getirme: Son aşamada, ortaya çıkan tüm fikirler toplanır ve sentezlenir. Oluşan bu fikir havuzundan işe yarar tüm bilgiler bir kenara ayrılır. Faydalı olabilecek tüm bilgilerin ayrımının yapılması çok önemlidir.

Plsek (1996), geliştirilen yaratıcılık süreci modellerini değerlendirdiği çalışmasında, bir çok model olmasına rağmen, genel olarak hepsini kapsayan ortak yönlerini fark etmenin zor olmadığını belirtmektedir. O'na göre, yaratıcı süreç anlamlı ve gerçekçi bir analizi, hayal gücüne dayalı fikir geliştirmeyi ve ciddi bir değerlendirmeyi içermektedir. Yaratıcı süreç, hayal gücü ile analiz arasındaki denge noktasıdır. Yaratıcı süreç, harekete geçmenin ve fikirleri hayata geçirmenin gerektiği bir süreçtir. Bu alanda yapılan eski çalışmalar, yaratıcı fikirlerin, bireyin kontrolü dışındaki bilinçaltı süreçlerinden oluştuğunu iddia etmektedir. Modern yaratıcı süreç çalışmaları ise, yaratıcı fikirlerin bireyin kontrolü dahilinde bilinçli bir şekilde üretildiğine vurgu yapmaktadır (Plsek, 1996).

2.6. Yaratıcılık Türleri

Woodman vd. (1993) ve Mumford (2000) örgütsel yaratıcılık alanında geliştirdikleri modelde; bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılık olmak üzere üç yaratıcılık düzeyine vurgu yapmaktadırlar. Bireysel yaratıcılık; kişisel özellikler, bilgi, tecrübe, yetenek ve motivasyon gibi faktörlerden oluşmaktadır. Grup yaratıcılığı; grup yaratıcılığı ile alakalı şartlar, grup süreci ve problem çözme ve sosyal bilgi gibi faktörlerden oluşmaktadır. Örgütsel yaratıcılık; yaratıcılık eğitimi ve örgütsel yaratıcılık ile ilgili şartlardan oluşmaktadır (Woodman vd., 1993: 293-321; Mumford, 2000: 313-351). Yaratıcılığın bireysel boyutunu anlamaya yönelik çalışmalar, yaratıcı bireyin kişilik özelliği, zeka, deneyim, iraksak (farklı) düşünme, bilişsel yetenek, motivasyon, baskı ve diğer bireysel faktörler üzerine vurgu yapmaktadır. Yaratıcılığın grup ve örgütsel boyutuna değinen araştırmacılar ise, grup ve örgütsel yaratıcılığın sosyal ağ, liderlik, teknolojik araçlar, örgütsel öğrenme davranışı, bilgi paylaşımı ve örgütsel çevre boyutlarına değinmektedir (Zhang vd., 2015: 509).

2.6.1. Bireysel Yaratıcılık

Yaratıcılık doğası gereği bireysel boyuttadır (Acuner vd., 2004: 326) ve her bireyin belli ölçülerde yaratıcı yeteneğe sahip olduğu ve bu yeteneğini geliştirebileceği kabul görmektedir (Çiçek, 2011: 47). İşletmelerde grup çalışmasının popüler olmasına rağmen bazı kararlar ve yaratıcı çalışmalar bireyler tarafından gerçekleştirilmektedir (Wang ve Nickerson, 2017: 140). Yaratıcılık, özünde var olan bireysel özgürlükten beslenmektedir. Bu bağlamda yaratıcılık, bireyin herhangi bir problem karşısında sahip olduğu kişisel özellikleri kullanarak var olmayı veya olandan farklı olanı üretmeye çalıştığı süreç olarak açıklanmaktadır (İraz ve Akyazı, 2015). Yaratıcılık, problemlerin çözümünde yeni ve faydalı fikirler geliştirmeye yönelik bireye özgü bir düşünsel süreç olmakla birlikte, yaratıcı bireylerde bulunan kişilik özelliklerini şu şekilde belirtmek mümkündür (Yıldırım, 2007: 112-113):

- Çevreleri ile devamlı etkileşim halindedir,
- Esnek ve uyum sağlayıcı düşünme yeteneğine sahiptir,
- Güçlü bir mizahi yapıya sahiptir,
- Güçlü sosyal ilişkileri vardır,
- Eleştirilere açık, kendi kararlarının kendileri verir,
- Kolay öğrenir, meraklı ve isteklidir,
- Hayal kurmayı sever ancak gerçekçidir,

- Araştırmacı ve rekabetçi bir yapıya sahiptir.

Bireysel yaratıcılık, örgütün değişen pazar şartlarına uyum sağlayabilmesi, rekabet edebilecek avantajlar elde edebilmesi, başarılı olabilmesi, performansını artırabilmesi ve pazarda varlığını devam ettirebilmesi açısından önemlidir (Kanbur ve Özyer, 2016: 266). Amabile (1997: 42) örgüt çalışanlarının bireysel yaratıcılıklarını geliştirmeleri konusunda uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve görev motivasyonu olmak üzere üç önemli faktör önermektedir. Uzmanlık; örgüt çalışanlarının performanslarına yaratıcı etki yapabilecek bilgi, beceri ve yeteneklerden oluşmaktadır. Yaratıcı düşünme becerisi; kişilik özelliklerinin yanı sıra ıraksak düşünme ve fikir akıcılığı gibi bilişsel stilleri içermektedir. Görev motivasyonu; ilginç, ilgi çekici, heyecan verici, tatmin edici ve kişisel olarak zorlayıcı iş alanları üzerine çalışma arzusunu ifade etmektedir. Görev motivasyonu, bireylerin sahip oldukları yaratıcılık potansiyellerinin yaratıcı fikirlere dönüştürülmesinde önemli rol oynamaktadır (Amabile, 1997: 41-46; Çekmecelioğlu ve Günsel, 2013: 258). Bireysel yaratıcılık geçmiş koşulların (kişisel geçmiş ve biyografik değişkenler), becerilerin ve bilişsel özelliklerin (ıraksak düşünme, fikir akışı, vb.), kişisel unsurların (özgüven, kontrol, vb.), ilgili bilgiler, motivasyon ve sosyal etkilerin (faydalar, toplumsal ödüller, vb.) ve bağlamsal etkilerin (fiziksel çevre, görev ve zaman sınırlamaları, vb.) bir fonksiyonu olarak algılanmaktadır (Borghini, 2005: 20).

2.6.2. Grup Yaratıcılığı

Geleneksel olarak yaratıcılık çalışmaları bireye odaklanmış ve yaratıcı insanların tek başına çalıştıkları üzerine varsayımı yapılmaktadır. Ancak, mevcut çalışmaların sonuçları yaratıcılığın ekip çalışmasında olduğu gerçeğini yansıtmaktadır (Mumford, 2000: 327). Grup yaratıcılığı, grup üyesi bireylerin özellikleri ve birbirleriyle olan ilişkileri, problem çözme ve probleme yaklaşım gibi grupsal faktörleri içermektedir (Yılmaz ve İzgar, 2009: 944). Shin ve Zhou (2007: 1715) genel yaratıcılık tanımından hareketle grup yaratıcılığını, örgüt içerisinde çalışan takım çalışanlarının ürün ve hizmetlerle, süreçlerle veya prosedürlerle ilgili yeni veya yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamaktadır. Woodman (1993: 296)'a göre, grup yaratıcılığı bireysel yaratıcı davranış, bireylerin etkileşimi, grup süreci, grubun özellikleri ve çevresel etkenleri içermektedir.

Grup yaratıcılığının ortaya çıkması ve gelişmesi, grubu oluşturan bireylerin yaratıcılık düzeylerine, bireylerin aralarındaki etkileşime ve gösterdikleri çabaya bağlıdır (Zhang vd., 2015: 509). Grubun farklı alanlarda bilgi ve deneyime sahip bireylerden oluşması, ortaya çıkan problemlere yaratıcı çözümler getirme konusunda bireylere oranla daha etkili olduğu

söylenebilir. Bu sebeple, yaratıcı fikirler ve çözümler ortaya koymak isteyen örgütler grup yaratıcılığının oluşturulması ve geliştirilmesi adına çalışmalar yapmak zorundadırlar (Yeh, 2012: 1).

2.6.3. Örgütsel Yaratıcılık

Örgütsel yaratıcılık, birlikte çalışan bireyler tarafından oluşturulan değerli ve yararlı bir ürün, hizmet, fikir veya süreçtir (Woodman vd., 1993: 293). Örgütsel yaratıcılık, örgüt yapısına, ürün ve hizmetlere, süreçlere veya prosedürlere bireyler veya gruplar tarafından yeni, faydalı ve özgün fikirlerin geliştirilmesi olarak açıklanabilir (İraz ve Altınışik, 2016: 116). Amabile (1997) örgütsel yaratıcılık ve yenilik modelini oluşturduğu çalışmada; iş ortamından beslenen bireysel ve grup yaratıcılığı örgütsel yaratıcılık ve yeniliğin en önemli kaynağını oluşturmaktadır (Amabile, 1997: 52-53). Aynı şekilde, Zhou ve Hoever (2014: 333) de bireysel ve grup yaratıcılığının örgütlerde başarılı yeniliğin anahtarı olduğunu belirtmektedir. Yaratıcı bir örgüt yapısı oluşturmak için farklı düşünme yeteneğine sahip çalışanların olması, çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek, şeffaf bir yapıda olmak, işletme içerisinde etkin bir iletişim ağına sahip olmak, çalışanların karar verme aşamasında görüşlerini dikkate almak ve personel seçiminde bilgi ve becerilerine göre seçim yapmak gerekmektedir (Yıldırım, 2007: 117).

Örgütsel yaratıcılık tanımlarının vurgu yaptığı alanlar incelendiğinde, örgütsel yaratıcılığın "orijinal düşünme", "yenilik yapma", "risk alma", farklılık yaratma", "bilinenin ötesine geçme", "alışılmış olandan vazgeçme" ve "diğer örgüt üyeleriyle paylaşma" süreci olduğu dikkat çekmektedir. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir (Balay, 2010: 46).

Yöneticilerin yaratıcılığı destekleyici davranışları örgütsel yaratıcılığın oluşturulmasında önemli bir etkidir. Yaratıcı örgüt kültürü oluşturmak için yöneticilerin yönetim şeklinde dikkat etmesi gereken davranış biçimleri bulunmaktadır. Bu davranış biçimleri:

- Alt kademede çalışan personellere danışman gibi davranarak yaratıcı yeteneğe sahip personelin özelliklerini ortaya çıkarma konusunda yardımcı olmalı,
- Çalışanlara yaptıkları işler konusunda otonomi ve özgürlük imkanı sağlanması,
- Yaratıcı çabaları destekleme ve teşvik amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanması,
- Örgüt içinde iletişim ve bilgi paylaşımına önem verilmesi,
- Yaratıcılık çalışmalarını destekleme amaçlı kaynak sağlanması (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 98-99) olarak ifade edilmektedir.

Yöneticilerin ahlaki ve etik liderlik davranışları örgütsel yaratıcılık performansını artırmaktadır. Etik liderlik davranışı; örgüt çalışma ortamında adalet, güven, dürüstlük, saygı ve sorumluluk sahibi olma gibi davranış biçimlerini ön plana çıkararak örgüt çalışanların yaratıcılığının artmasına olumlu yönde katkı yapmaktadır (Uğurlu ve Ceylan, 2014: 97; Yılmaz, 2010: 3952). Çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeleri konusunda özgürce fikirlerini ifade edebilmeleri, fikirlerine değer verilmesi, eşitlikçi bir yönetim anlayışı benimsenmesi ve daha faydalı ve kullanışlı fikirler geliştirmeleri için eğitim imkanı sağlanması organizasyonlar tarafından yapılması gerekenlerin başında gelmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 70-71). Çünkü bireylerin ve grupların yaratıcılık davranışları örgütsel yaratıcılığın düzeyini belirlemektedir (Sözbilir, 2018: 94).

İşletmeler üretilen mal ve hizmetlerin standart hale gelmesi, yeni ihtiyaçların oluşması, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler ve hammadde tedarikinde yaşanan sıkıntılar gibi çeşitli nedenlerden dolayı yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmek zorundadırlar. İşletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet üretmeleri tek başına yeterli değildir. En az maliyetle en iyi ürün ve hizmeti sunmak için yaratıcılık çalışmalarında teknolojik imkanlardan yararlanmak gerekmektedir (Samen, 2008: 366). İşletmelerin yeni ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğüne sahip olma ve büyümeyi sağlama gibi alanlarda yaratıcılık çalışmalarına destek vermesi çetin piyasa şartları altında devamlılığını sağlaması ve gelişmesi açısından stratejik öneme sahiptir (Samen, 2008: 368; İraz ve Altınışık, 2016: 115). Örgütlerde yaratıcılığı engelleyen faktörler incelendiğinde; örgütün gelenekleri, yönetimin kontrolü elinde tutmak istemesi, inisiyatif vermeme, yaratıcılığın kaos yaratacağı algısı, ön yargılar, hatalara karşı tahammülsüzlük, yaratıcı bireyleri desteklememe, örgütte değişim korkusu ve stres gibi yaratıcılığa olumsuz etki yapan yaklaşımlar bulunmaktadır (Okakın ve Ayvacioğlu, 2014: 289).

Genel anlamda yaratıcılık, yaratıcı birey tarafından gerçekleştirilen bir faaliyet olduğundan, örgütlerin yaratıcı olmalarını sağlayacak yine çalışanlarıdır. Bu sebeple, örgütlerde insan kaynağı üzerine önemle durulmalı, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine ve kullanmalarına imkan sağlayacak iş ortamının oluşturulması gerekmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 82).

2.7. Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

Her ne kadar yaratıcılığın doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşünülse de, yaratıcılığın sonradan öğrenilip geliştirilebileceği ifade edilmektedir. Yaratıcılık, iş çevresi ortamının olumlu ve olumsuz yönlerinden etkilenmektedir. Yaratıcılığın geliştirilip sürekli

hale getirilmesi için iş çevresi ortamının yaratıcılığı destekleyecek şekilde oluşturulması gerekmektedir (Eren ve Gündüz, 2002: 68-69). Çevre'nin bireylerin ve örgütlerin oluşturduğu somut bir ortam olduğunu vurgulayan Diker (2007: 1795), bu ortamda gerçekleşen bütün faaliyetlerin çevrenin etkisi altında gerçekleştiğini belirtmektedir.

Simonton (1988)'a göre, yaratıcılığın çevresel faktörlerle ilişkili olduğu ve çevrenin yaratıcılık süreci üzerinde destekleyici, ilham verici veya engelleyici bir etki yaptığı gözlenmektedir (akt. Horn ve Lee, 2009d: 101). Eren ve Gündüz'ün (2002) de belirttiği gibi, her birey belli bir ölçüde yaratıcı özelliğe sahiptir. Ancak, bireyler sahip oldukları bu yeteneklerini ait oldukları toplumun yapısı müsaade ettiği ölçüde kullanabilmektedir.

Amaible vd. (1996) ve Amaible (1997), yaratıcı kişinin yetiştiği çevre ve kültürün ve yaratıcılığını ifade ettiği özel alanın sosyal ve kültürel bir dizi faktörü barındırmasıyla yaratıcılığın çevre ve kültürden büyük ölçüde etkilendiğini vurgulamaktadır. Yazarlar, yaratıcılığı etkileyen iş çevresiyle ilgili faktörleri beş (5) sınıfta açıklamaktadır. Bunlar; yaratıcılığın teşviki, otonomi veya özgürlük, kaynaklar, baskılar ve yaratıcılık için örgütsel engellerden oluşmaktadır. Yaratıcılığın teşviki (örgütsel teşvik, denetçi teşvik, iş grubu teşviki), otonomi veya serbestlik (özgürlük), kaynaklar (yeterli kaynaklar), baskılar (mücadeleci görevler ve önemli projelerle sıkı sıkıya çalışabilme, iş gücü baskısı) ve yaratıcılık için örgütsel engeller (örgütsel engeller) çeşitli alt faktörlerden oluşmaktadır. Örgütsel engeller ve iş gücü baskısı yaratıcılığı olumsuz yönde etkilerken, diğer faktörlerin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Amaible vd., 1996: 1154-1184; Amaible, 1997: 39-58).

Yaratıcılık toplum içerisinde bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sürekli bastırılmaktadır. Gerek aile içerisinde gerekse sosyal çevre ortamında alay konusu olma, boş yere vakit harcama, gülünecek duruma düşme veya farklı olana karşı olumsuz düşüncelerin olması sebebiyle bireylerin yaratıcı yönleri bastırılmaktadır (San, 2004). Örgütsel yaratıcılığı engelleyen faktörleri belirlemeye yönelik literatür çalışması yapan Andriopoulos (2001) üzerinde durulması gereken beş faktörden bahsetmektedir. Bunlar; örgütsel iklim, liderlik tarzı, kaynaklar ve yetenekler, örgütsel kültür ve yapı ve sistemlerden oluşmaktadır (Andriopoulos, 2001: 834-840).

Yaratıcılığı geliştirmenin ilk aşamasının yaratıcılığı engelleyen durumların ortaya çıkarılması ve olumsuz faktörlerin engellenmesi olduğunu savunan Dursun ve Ünüvar (2011), yaratıcılığın bireyin kendisinden, ailesinden, okulundan veya öğretmeninden kaynaklanan çeşitli durumlardan etkilendiğini belirtmektedir. Nitekim, yaptıkları çalışmada (Okul Öncesi Eğitim Döneminde Yaratıcılığı Engelleyen Durumlara İlişkin Ebeveyn ve Öğretmen

Görüşlerinin İncelenmesi) yaratıcılığın ortaya çıkmasında veya geliştirilmesinde bireyin kendinden (çekingen, yenilgiye uğrama ve alay edilme kaygısı vb.), aileden (baskıcı ve otoriter tutum, destek alamama, fikirlerine değer verilmeme vb.), öğretmenden (baskıcı ve otoriter anlayış, birbirleriyle yarışırma, müdahaleci yaklaşım) ve okuldan (fırsat tanınmama, farkına varılmama vb.) kaynaklı çeşitli faktörlerin etkili olduğu belirtilmektedir (Dursun ve Ünüvar, 2011: 110-133). Ilgar (2000)'a göre, yaratıcılık küçüklükten başlayarak aile, okul ve çevre üçgeninde özverili bir şekilde geliştirilebilir. O'na göre yaratıcılık aile ve toplum yapısı, eğitim ve okul, ortam ve yaşam düzeyi olmak üzere dört faktörden etkilenmektedir (Ilgar, 2000: 201). Yaratıcılığın zeka, kişilik ve problem çözme arasındaki bağlantının okullarda öğretilebileceğini belirten Guilford (1950)'a göre, eğitim ile yaratıcılık konusunda daha donanımlı ve yetenekli bireylerin yetiştirilmesi mümkündür (akt. Peng vd., 2012: 2690).

Torrance (1961)'ın da belirttiği gibi, yaratıcılığı etkileyen farklı faktörler bulunmaktadır. Bunlar: bireylerin cinsiyetlerine göre farklı şekillerde yetiştirilmesi, merak olgusunun bastırılarak kontrol altına alınması, hayal gücünün erken yaşlarda engellenmesi, otorite baskısından dolayı ortaya çıkan korku ve çekingenlik, engellemelerin ön planda olması, başarılı olma zorunluluğunun baskın şekilde hissettirilmesi, yaratıcılığın ödüllendirilmemesi ve eğitim gibi bir dizi faktörlerden oluşmaktadır. Bireylerin motivasyonlarının olumsuz yönde etkilenmesi yaratıcılığın da negatif yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Yaratıcılığın gelişmesi için uygun şartların oluşması gerekmektedir. Toplum yaratıcı bireyler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Toplumun yaratıcılığı engellememesi, hatta desteklemesini sağlamak için yaratıcılığa etkisi konusunda bilgilendirilmesi önem arz etmektedir (akt. Yontar, 1993: 27).

2.8. Mutfakta Yaratıcılık

Mutfak sanatı "*yemek bilimi, yemek hazırlama, beslenme, pişirme teknikleri estetik ve kültür bilgisini içeren bir disiplindir*". Aşçıların kendilerini geliştirmeleri konusunda mesleki bilgi ve becerilere sahip olması gerekliliği kadar, yaratıcılık özelliğine sahip olmaları da önemli bir unsurdur (Horng ve Lee, 2006: 6; Horng ve Lee, 2009: 100). Mutfakta yaratıcılığı, müşterilerin yemek üzerindeki beklenti ve hayallerini karşılayacak hem lezzetli hem de sanat eseri gibi muhteşem bir görünüme sahip olan tabağın hazırlanmaya başlanmasından sunum aşamasına kadar yapılan çalışmaların uyumlu biçimde harmanlanması olarak açıklamak mümkündür (Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs, 2016: 34). Yaratıcı mutfak; yemek hazırlama bilgisini, aşçılık tekniğini, yemek kültürünü, estetiği ve birkaç özelliği bir araya getirerek hem sanatsal hem de bilimsel bir ürün ortaya çıkarmaktadır (Horng vd., 2011: 533).

Mutfakta yaratıcılık çalışmaları yemeğin hazırlık ve üretim aşamasında veya yiyeceklerin sunumu esnasında yeni bir yöntem veya bakış açısı geliştirme imkanı sunmaktadır (Horng ve Hu, 2008: 229). Mutfakta yaratıcılık restoranlar bağlamında ele alındığında, müşteriye eşsiz bir lezzet ve sunum ile unutulmaz bir yemek deneyimi yaşatması en önemli unsurlardan biridir. Bununla birlikte, Michelin Rehberi, restoranın mutfak çeşitliliği ve kalitesi açısından mükemmelliğini ortaya çıkarmak amacıyla bir ile üç arasında yıldız vererek yaratıcılık seviyesini belirler (Yeh ve Huan, 2017: 119).

Şefler sahip olduğu sanatsal yönleri, hisleri, duyguları ve damak tatları gibi estetik yönlerini yemeklerine yansıtır. Şeflerin geçmiş deneyimleri ne kadar güzelse yemekleri ve tabakları da o derece hoş ve lezzetlidir (Horng ve Lee, 2006: 19). Aşçılık mesleğinin hem bilgiye dayalı ustalık hem de sanatsal yenilik açısından yetenek gerektiren iş kolunda olması turizm endüstrisindeki en zorlu işlerin başında gelmesine neden olmaktadır. Bu sebeple, yiyecek işletmelerinde şef pozisyonunda bulunan kişilerin hem mesleki hem de idari yönden yeterli derecede yetkinliğe sahip olması önemlidir (Zopiatis, 2010: 459). Horng ve Lee (2006: 15), yaratıcı yeteneğe sahip bir aşçının mesleki bilgi ve beceriler, estetik duyu, farklı kültürlerden genel olarak bilgi sahibi olma, tecrübe ve sanatta belirli derecede yetiştirme ile donatılmış olmalısı gerektiğini belirtmektedir. Onlar, yaratıcı mutfak sanatçısının belirli kişilik özelliklerine, bilgi ve tecrübeye sahip olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Yaratıcı Mutfak Sanatçısının Karakteristik Özellikleri

Kişilik Özellikleri	Bilgi ve Tecrübe
Yüksek hayal gücü	Mesleki bilgi ve beceriler
Yüksek merak	Farklı kültürleri anlayabilme
Yüksek hassasiyet	Hayat deneyimi
Açıklık	Estetik duyu geliştirme
Hobi oluşturma ve sanat için iştahlı olma	
Tutkulu	
Kendine Güvenen	
Risk alabilen	
Azimli	
Öğrenmeye açık olmak	
Olumlu düşünmek	
Bağımsız düşünmek	

Kaynak: Horng ve Lee, 2006: 18.

Yaratıcılık, aşçılık mesleğinde başarılı olma konusunda vazgeçilmez bir faktördür (Horng ve Lee, 2009: 100). Yaratıcılık çalışmaları, şeflerin kendilerini ifade etme biçimi olarak açıklanabilir. Yaratıcı olarak tanınmak, sektörde yıllarca çalışarak edinilen konumu korumak ve geliştirmek için önemli olduğundan, yaratıcılık üst düzey şefler için bir kimlik ve var olma meselesidir (Gomez ve Bouty, 2009: 13).

Hizmet sektöründe giderek artan rekabet (Hu, 2010: 65), gastronomi alanında farklı bir lezzet veya değişik bir deneyim arayan tüketiciler için yeni yemekler ve menüler üretme konusunda aşçılar üzerinde baskı kurmaktadır (Presenza, 2017: 81). Yeniliğin, turizm işletmelerinin satışlarını artırmak (Nicolau ve Maria, 2013: 77), ürün ve hizmetlerin kalite ve verimliliğini artırmak, maliyetleri azaltıp kar oranlarını artırmak, farklı müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek ve pazarda farklılık yaratmak gibi avantajları olması sebebiyle turizm sektöründeki işletmelerin başarılı olmaları konusunda önemli rolü bulunmaktadır (Chang vd., 2011: 812). Albors-Garrigors vd., (2013) yenilikçi şeflerin yüksek kalitede hizmet sunduklarını belirtmektedir. Onlara göre, şefler yeniliği yaptıkları işin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir. Restoran şefleri ve yöneticileri mutfakta yeniliği, mutfak ürünlerinin miktarını ve yiyeceklerin kalitesini artırmak olarak algılamaktadır (Albors-Garrigors vd., 2013: 30).

Yemekleri ile ün yapmış ülkelerin turistleri cezbediği düşüldüğünde, mutfak yaratıcılığı turizm endüstrisi ve ülke ekonomisi açısından önemli hale gelmektedir (Horng vd., 2007). McKercher vd. (2008: 139), turistik seyahate katılan kişilerin bir bölümünün destinasyon seçimi kriterlerinde yiyecek ve içecekleri deneyimleme arzusunun ilk sırada olduğuna vurgu yapmaktadır. Yazarlara göre, seyahat boyunca farklı yiyecek ve içecekleri deneyimlemek, üretim yerlerini ziyaret etmek veya bu alandaki etkinliklere katılmak ana motivasyon kaynağıdır. Gastronomi, keyifli bir yeme-içme deneyimi yaşatma anlamında yaratıcılıktan faydalanmaktadır. Yemek pişirme konusundaki yeni fikirler veya yemeklerin modern şekilde sunumları yeme-içmeden alınan keyfi artırmaktadır (Taar, 2014: 146).

Peng vd., (2012) mutfakta yaratıcılık modeli üzerine yaptıkları araştırmada, turizm sektöründe rekabet edebilme avantajı için mutfakta yaratıcılığın çok önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, mutfakta yaratıcılık şefler, kuruluşlar ve müşteriler arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu alanda geliştirilen yaratıcılık, mutfak sektöründe kar sağlama, popüler akımı yönlendirme ve tüketici taleplerini karşılama konusunda imkan sağlamaktadır. Onlara göre mutfakta yaratıcılığın amacını iç ve dış yönler olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. Şeflerinin yeteneklerini ve kendi başarılarını geliştirmeleri ve örgütlerin uzun dönem maksimum kar elde etmelerini sağlama mutfakta

yaratıcılığın iç yönleri olarak değerlendirilmektedir. Sektörde rekabet edebilecek bir strateji oluşturmak için tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak da mutfakta yaratıcılığın dış yönünü oluşturmaktadır (Peng vd., 2012: 2694-2696).

Günümüz piyasa koşullarında, yaratıcılık işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Mutfak departmanının iş ortamı koşulları ve turistlerin işletmeden aldığı hizmetlerin memnuniyete etkisi düşünüldüğünde, yaratıcılığın otel işletmelerinde en fazla mutfak departmanında görüldüğünü söylemek mümkündür (Tekin ve Çidem, 2017: 325). Pazarda rekabet edebilir pozisyon elde etmek isteyen şeflerin misafirlerin damak tatlarına hitap edebilmesi çok önemlidir ve bu da şefin mutfakta yaratıcılık yeteneği ile ilgilidir (Lin ve Baum, 2016). Şefin sahip olduğu yaratıcılık düzeyi ise iş ortamı, işe olan talep ve birey ile doğrudan ilişkilidir (Leung ve Lin, 2018: 56).

Büyük organizasyonlardaki yarışmalarda yaratıcı yeteneğe değer verilmeye başlanması, şeflerin genel yemek becerilerinin yanında yaratıcı yeteneklerini de geliştirmeye yönelmelerine katkıda bulunmaktadır (Horng vd., 2007). Mutfakta yaratıcılığın öneminin artmasıyla birlikte, restorana gelen misafirlere keyifli ve şaşırtıcı bir yemek sunan şefler, bir mucit veya yaratıcı bir sanatçı olarak görülmekte (Horng ve Lin, 2009: 54), yemekleri aşkla, sevgiyle yapan şefler, bu tutkularını müşteriler ile paylaşma eğilimindedirler (Horng ve Hu, 2008: 224).

Hu (2010), müşterileri etkilemek isteyen şeflerin yeni yemekler veya deneyimler yaratmak için bazı yetkinliklere sahip olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. Yazara göre iş yetkinliğinin, etkili ve üstün bir performans sağlayan kişilik özelliği olduğunu ve bilgi, beceri ve tutumları içerdiğini belirtmektedir. Yetkinliği, başarılı bir şefi oluşturan yetenek, beceri, bilgi ve diğer özellikler olarak açıklamak mümkündür. Pazardaki rekabet pozisyonlarını kaybetmek istemeyen restoran sahipleri veya şefler yetkinliklerini sürdürmek ve geliştirmek durumundadırlar (Hu, 2010: 66).

Mutfak alanında kendini ispatlamış olan iyi şefler gelişime her zaman açıktır. Onlar, kendilerini geliştirmek için fırsat ararlar. Şeflerin, yaratıcı mutfak ürünleri geliştirmeleri için ilgili kitaplar, dergiler, filmler veya mutfak kültürü gelişmiş ülkelere inceleme amaçlı seyahat etmek gibi ilham verici çeşitli faktörler bulunmaktadır. Ayrıca, müşterilerin geri bildirimleri önemli bir boyut taşımaktadır. Kişinin içinde bulunduğu kültürün yapısı veya daha önce deneyimlediği restoranların menüleri ve etnik restoranlarda yediği popüler yemekler geri bildirimi etkileme gücüne sahip olduğundan şeflerin önem vermesi gereken konulardan biridir. Aynı şekilde, şeflerin fikirlerini diğer şeflerle veya sektördeki diğer paydaşlarla değerlendirmesi yaratıcı süreçlerine olumlu yönde etki edecektir (Horng ve Hu, 2008: 223).

Horng vd., (2011) yaratıcı mutfak ürününün taşınması gereken kriterleri beş başlık altında incelemektedir (Horng vd., 2011: 530-531):

(1) Profesyonel teknik; lezzet ve şekil yönünden incelendiğinde farklı doğrama ve pişirme yöntemleri kullanılarak farklı kombinasyonların elde edilmesi ve pişirme yöntemlerinde değişikliğe gidilmesi olarak ifade edilmektedir.

(2) Lezzet; yaratıcı mutfak ürünleri benzersiz aroma, lezzet ve yapı olarak değerlendirilmektedir. Keskin ve hafif tatların birlikte kombinasyonlarının yapılmasını içermektedir. Lezzet, mutfak sanatının özünü oluşturmakla beraber yeme aşamasında tatmin olmanın en önemli sebepleri arasındadır.

(3) Estetik; ürünün yaratıcı ve estetik görünümüne sahip olması misafire görsel bir keyif sunar ve tabağın bir sanat eseri özelliği katar. Kombin edilen yiyeceklerin seçiminde renklerinin doğal uyumuna dikkat edilmelidir.

(4) Malzeme seçimi; kullanılacak malzemelerin belirlenmesi, seçilmesi ve ürünlerin özelliklerinin bilinmesi yaratıcı mutfak becerisinin temelini oluşturmaktadır. Yerel ve egzotik ürünlerin uyumlu bir kombinasyonu farklı bir tarz veya lezzet elde edilebilecek yaratıcı bir ürünü oluşturmaktadır.

(5) Konsept; müşterilerin ilgisini çekmek için tabağın sunumunda kültürel geçmişten faydalanılabilir. Yaratıcı mutfak çalışmaları yerel kültürün yerel mutfak kültürü ile etkileşiminden oluşabilir. Yaratıcı mutfak çalışmalarının özgün, kullanışlı ve dengeli olması aranan özelliklerdir. Bu özelliklerin yaratıcı mutfak ürününün sahip olması gereken kriterleri ile uyumlu biçimde bir araya getirilmesi yaratıcı mutfak kültürünü ve yaratıcı yemek tariflerini ortaya çıkarır. Yaratıcı mutfak ürünü görsel, lezzet ve yapı bakımından beş duyu organı ile zevk alınabilecek bir ziyafet sunmalıdır.

Yaratıcı mutfak yeteneği kişilik, motivasyon derecesi, düşünme şekli ve mesleki bilgi ve deneyim gibi çeşitli etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Horng ve Lee, 2006: 11). Şeflerin bireysel açıdan motivasyonları ve mesleki anlamda belirlemiş olduğu hedefleri yaratıcılık ve yenilik yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ayrıca, işletmeler tarafından aşçılara bu alanda kendilerini geliştirmeleri için eğitimler verilebilir. Bu alanda yapılan festivallere katılımları sağlanabilir. Sektördeki farklı işletmelerin incelenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla ziyaretler yapılabilir. İşletme açısından yaratıcılık ve yenilik faaliyetlerine önem verilmesi, aşçılara bu konuda yetki verilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve maddi anlamda bu alanda çalışmalar yapma konusunda desteklenmeleri şeflerin yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini geliştirmelerine önemli katkılar sağlayabilir (Özdemir vd., 2016: 244).

Restoran işletmelerinin yapısı ve kullandıkları hammaddelerinin aynı olması sebebiyle ürün ve hizmetlerde farklılık ve değişim yaratmak oldukça zordur. Bu bağlamda, başarılı olmak isteyen restoran işletmeleri müşterilerine değer sunmalı ve yenilikçi olmalı (Albayrak, 2017: 55), bununla birlikte rekabet kabiliyetlerini korumak için ise sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar (Presenza vd., 2017: 81). Restoran işletmeleri tarafından yürütülen yenilik çalışmalarının sürekli olması, işletmelerin gelirlerini artırmaları ve maliyetlerini azaltmaları konusunda önemli bir avantajdır (Hallak vd., 2018: 232). Örgüt kültürü açısından yenilik çalışmalarına değer verilmesi ve desteklenmesi restoran işletmelerinin başarılı bir performans göstermelerine önemli etki yapmaktadır (Cox vd., 2011: 1). Aynı şekilde, yiyecek içecek alanında yürüttükleri yenilik uygulamalarıyla müşterilerini memnun etmeyi başaran turizm işletmeleri pazarda rekabet avantajı sağlamaktadırlar (Durna ve Babür, 2011: 88).

Başarılı restoranlar, müşterilerine kendilerini özel hissettirecek unutulmaz deneyimler yaşatarak devamlı gelen sadık müşteriler yaratır (Hu, 2010: 66). Çalışanların müşteriler ile olan iletişim tarzı hizmet sektöründeki yenilik çalışmalarının başarıya ulaşmasında önemli rol oynamaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 215). Şeflerin müşteriler ile devamlı olarak iletişim kanallarını açık tutmaları, hızlı değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlama ve öncelikleri belirleme konusunda avantaj sağlayabilir. Böylece, şeflerin ürün ve hizmetler üzerindeki yenilik çalışmaları değişen müşteri talebine tam anlamıyla cevap verecek şekilde geliştirilebilir (Presenza, 2017: 86).

Mutfakta yeni ürün geliştirme ve yenilik süreçleri üzerine çalışmalar yapan Harrington (2004: 36), *"mutfak yenilikleri genellikle ürün odaklıdır, yenilik süreci ise, ürün-hizmet bütünlüğü üzerine yoğunlaşan hizmet yeniliklerini içermektedir. ...mutfak yenilikleri, mutfak ürünleri ve mutfak ürünü geliştirme gibi kavramlar yiyecek içecek kuruluşunda tüketilen yenilikçi gıda maddelerini yansıttığı için hepsi birbirlerinin yerine kullanılabilir"* diye belirtmektedir

Mutfakta yenilikçi ürün veya süreçlerin geliştirilmesi ve kabul görmesinin dört önemli kriterle bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Cousins vd., 2010: 412):

- Ünlü şeflerin mutfaklarında pratik bir eğitim dönemi,
- Bilimsel ve teknolojik imkanların belirlenmesi ve uygulanması,
- Çeşitli iletişim araçları vasıtasıyla yenilik faaliyetlerinin tanıtılması,
- Günlük çalışmaları da kapsayan uzun bir deneyim süresi ve sonuca varma.

Konaklama sektöründe, hatta mutfak sanatları alanında yaratıcılık üzerine çok fazla araştırma (Kesici, 2014; Kesici ve Öncel, 2015; Özdemir vd., 2016; Çidem, 2016; Seçilmiş vd., 2017;) yapılmamıştır. Aşçıların şair, müzisyen veya ressam gibi görsel ve edebi bakış açısıyla ele alınmaması bu alandaki çalışmaların az olmasının önemli bir nedenidir (Horng

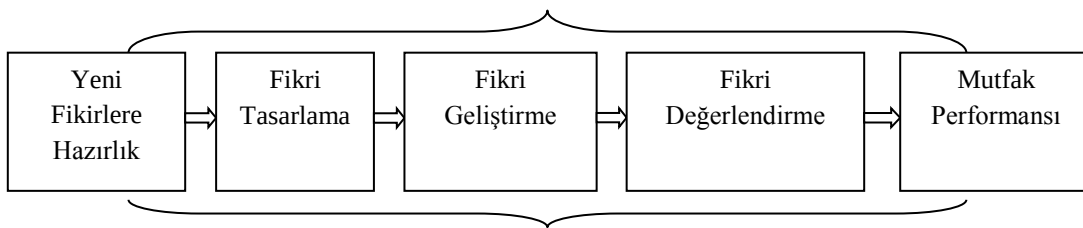
ve Hu, 2008: 221). Okullarda verilen mutfak eğitiminin kalitesini artırmak ve aşçılık mesleğinin standardını yükseltmek için bu alanda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Horng ve Lee, 2009: 101). Mutfak eğitimi verilirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar şunlardır (Horng ve Lee, 2009: 114): öğrencilere "çok yönlü öğrenme" imkanı sağlanmalı, açık ve yaratıcı olmalı, öğrencileri mesleklerini sevmeye ve özgüvenlerini geliştirmeye teşvik etmeli, öğrenmeyi teşvik eden usta öğreticiler (akıl hocaları) sunmalı ve aile desteğinin ve iletişimin önemine vurgu yapılmalıdır.

Şefler yenilikçi faaliyetlerin sonucunu teorik, tarif veya fotoğraf olarak kayıt altına almalıdır. Mutfakta yenilik, şeflerin kendi markalarını yaratma açısından bir pazarlama aracı olarak değerlendirilmektedir. Yenilik yaratma maliyetli bir iş olarak algılsa da, işletmeye ekonomik açıdan olumlu etki ettiği söylenebilir (Albors-Garrigors vd., 2013: 31).

2.9. Mutfakta Yaratıcılık Süreci

Şefler sahip oldukları bilgi ve tecrübelerinden yaratıcılık süreci esnasında faydalanırlar. Sürecin başlama aşamasında yeni bir fikir oluşturulmaktadır. Öncelikle, bilgi ve tecrübelerle dayanarak fikrin yorumlaması yapılır. Daha sonra gerekli düzeltmeler gerçekleştirilir. Fikir mutfakta uygulanabilir duruma getirilir. Uygulanabilir hale gelen fikir biz dizi deneme çalışmaları neticesinde mutfakta bir ürüne dönüştürülür (Horng vd., 2011: 533).

Horng ve Hu (2008, 2009b) ve Horng vd. (2011) Wallas'ın klasik yaratıcılık süreci modelini mutfakta yaratıcılık süreçlerine uyarlamıştır. Aynı şekilde; yeni fikirlere hazırlık, fikri tasarlama, fikri geliştirme ve fikri değerlendirme olarak belirlemişlerdir (Şekil 2.1).



Şekil 2.1 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Modeli

Kaynak: Horng vd., 2007; 2011: 531, Horng ve Hu, 2008: 225; 2009b: 378.

2.9.1. Yeni Fikirlere Hazırlık

Yaratıcı mutfak ürünü geliştirme konusunda çalışmalar yapan aşçılar, farklı şeylerden ilham almaktadır (Horng ve Hu, 2008: 224). Şeflerin mutfak tecrübeleri, kendileri için tam anlamıyla ilham kaynağıdır (Horng vd., 2011: 531). Diğer aşçıların ürünlerini taklit ederek

kendi bakış açısına göre yorumlayan şefler vardır. Var olan bir mutfak ürününü daha önce denenmemiş şekilde sunmak yaratıcılık olarak yorumlanmaktadır. Yaratıcı ürün geliştirmek isteyen şefler fikir edinme aşamasında geçmiş tecrübelerden, bilgi ve birikimlerden, veya gündelik hayattaki popüler eğilimlerden (örn: mobilya tasarımı, el sanatları, mutfak eşyaları vb.) esinlenirler. Çevresindeki her şeyden ilham almaya çalışan şefler için yaratıcılık hayatın temel bir parçasıdır (Hornig ve Hu, 2008: 224-225).

2.9.2. Fikri Tasarlama

Bu aşamada aşçılar hayal gücünden yararlanırlar. Bilinç altında gizli kalmış fikirlerin çağırılması ve bir araya getirilmesi önemli bir etkidir (Hornig vd., 2011: 531-532). Tabak sunum aşamasında kullanılan malzemelerin uyum içinde olması önemlidir. Tabağın tasarlanmasında, şef geçmiş tecrübelerini hayal edebilir. Bu tecrübelerinden ihtiyacı olan bir lezzeti veya tabak hazırlama şablonunu aklına getirip tekrar bir değerlendirmesini yapabilir. Tabağın hazırlanması aşamasında yiyeceklerin uyumunun yanı sıra, toplumun kültürünü simgeleyen enstrüman, yazı şekli veya giyim tarzı gibi şeylerde şefler için yaratıcı ipuçları olabilir. Yaratıcı mutfak fikri, başarılı olma ihtimali ortadan kalktığında terk edilebilir. Bu aşamadan bir önceki aşamaya her zaman geri dönülebilir, yaratıcı ürün geliştirme döngüsü tekrar başlatılabilir (Hornig ve Hu, 2008: 226).

2.9.3. Fikri Geliştirme

Bu aşama özelliklerin araştırılması, sınırların belirlenmesi, fikirlerin yorumlanması, tartışılması, açığa çıkarılması gibi çeşitli yönleri içermektedir. Yaratıcı bir mutfak ürünü fikri oluşturmak veya geliştirmek oldukça karmaşık bir süreçtir. Şefler fikirlerini ürüne dönüştürme aşamasında benzersiz bir ürün ortaya koymak için çeşitli hazırlıklar yaparlar. Çevrelerinde bulunan nesnelerden ilham alırlar. Somut hale getirdikleri fikirlerini meslektaşları ile paylaşarak fikir alışverişinde bulunurlar. Bu süreç, sabit fikirli olmaktan ziyade, tartışma ve değerlendirme yoluyla yeni fikirler, yeni bakış açıları yaratma imkanı sunmaktadır. Takım içindeki fikirlerin tartışılması ve değerlendirilmesi yaratıcılığı destekleyen ve ortaya çıkmasını sağlayan önemli faktörlerden biridir (Hornig ve Hu, 2008: 227-228).

2.9.4. Fikri Değerlendirme

Oluşturulan fikir, mutfakta biz dizi çalışmadan geçirilir. Bir kaç deneme yapıldıktan sonra tat ve lezzeti, üretim yöntemi ve maliyeti açısından bir dizi değerlendirmeye alınır ve gerekli değişiklikler yapılır. İdeal ürünü elde etmek için farklı çalışmalar yapılmalı ve çeşitli

pişirme yöntemleri denenmelidir (Horng vd., 2011: 532). Yaratıcı mutfak ürününün değerlendirilmesi için tam anlamıyla bitmiş olması gerekmektedir. Ürünü değerlendirme aşamasında lezzet, tat, görsellik ve bir bütün olarak tabağın kombinasyonunda dikkat edilmesi gereken özelliklerdir (Horng ve Hu, 2008: 228).

Mutfakta yaratıcılık süreci aşamaları sıralı olarak birbirlerini izlemektedir (Tablo 1). Bununla birlikte, bu aşamaların mutfak performansını kümülatif bir biçimde pozitif yönde etkilediği söylenebilir (Horng vd., 2007). Scott ve Bruce (1994), yaratıcı performansı yaratıcılık süreci ve bu süreç sonucunda ortaya çıkan ürün olarak açıklamaktadır. Mutfak performansı, tabağın sunum için hazırlanma aşaması ile gerçek ürünü üretme sürecinin bir bütün olarak birlikte ele alınmasını ifade etmektedir (Horng ve Hu, 2009a: 35-36). Yaratıcı mutfak süreci boyunca gerçekleştirilen çalışmalar ve ortaya çıkan ürün de mutfak performansı olarak açıklanabilmektedir (Horng ve Hu, 2009b: 378). Yine de, şeflerin mutfak performanslarına katkıda bulunan ve mutfak performansını etkileyen yaratıcı mutfak çalışmalarından başka faktörlerin de olduğunu belirtmek mümkündür (Horng vd., 2007).

Mutfak sektöründeki rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Daha fazla müşteri elde etmek isteyen restoranlar yeni yemekler sunmayı tercih etmektedirler. Zincir restoranlarda çalışan ve rekabet etme güçlerini kaybetmek istemeyen şefler, mutfakta yeni ürün yaratma olgusunu anlamalı ve gelişimini takip etmeli (Horng ve Lin, 2009: 54), pazardaki talebi karşılamak ve karlılığı artırmak için yaratımlarına devam etmek durumundadırlar (Lin ve Baum, 2016). Bu sebeple, aşçıların yeni ürün geliştirme süreçlerine de değinmek araştırma açısından anlamlı olacaktır.

Mutfakta yeni ürün geliştirme süreci modelleri, yeni bir mutfak ürünü geliştirme fikrinin ortaya çıkmasından itibaren ürünü pazara sürme aşamasına kadar gerçekleştirilen bir düşünce süreci veya yol haritası olarak açıklanmaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2009: 524). Ottenbacher ve Harrington (2007a: 444-460) mevcut ürün geliştirme sürecinden uyarladığı Michelin yıldızlı şeflerin mutfakta yenilik süreci; fikir geliştirme, tarama, deneme ve yanılma, konsept geliştirme, son test, eğitim ve ticarileştirme olmak üzere yedi aşamadan oluşmaktadır. Mutfakta yeni ürün geliştirme ile ilgili çeşitli araştırmalar ve yayınlar yapılmış olmasına rağmen, çeşitliliğin istenilen seviyeye geldiği söylenemez. Bu sektörde, yeniliğin dağılımı, kaynağı ve engelleri gibi konularda araştırma eksiklikleri göze çarpmaktadır (Albors-Garrigors vd., 2013: 19).

Fikir Üretme: Fikir üretimi, işletmeler veya şefler için hangi ürün üzerinde durulacağı veya üretim aşamasında hangi ürünlerin birlikte kullanılacağına kararının verilmesinden

sonra başlar. Genel olarak, rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen bir Michelin şefi rakipler tarafından bulunması imkansız olan ürünler geliştirmek ister. Yenilikçi yemekler açısından bakıldığında, önemli olan ürünün maddesi değil kalitesidir. Aynı çeşit yemeği farklı yerlerde bulmak mümkündür. Ancak, önemli olan yemeğin lezzeti ve kalitesidir. Yenilikçi şefler, lezzetli ve birbiriyle uyumlu yemekler yaratmak için hangi yiyeceklerin aralarında lezzet ve sunum (örn; tatlı-ekşi, yumuşak-çtır, renkli-renksiz vb.) açısından uyumlu olabileceği konusunda devamlı olarak kendi kendilerine düşünürler. Bu süreçte, meslektaşlarının mutfaklarını ziyaret ederek, yiyecek içecek üzerine okumalar yaparak, yeni pişirme teknolojilerinden, mutfakta çalışırken veya yemek yarışmalarından ilham kaynağı olarak yararlanırlar (Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 448-450; 2007b: 19-21).

Tarama: Bu aşamada, mevsimsellik (ürünün mevsiminde kullanılması ve tedarik konusunda gerekli araştırmaların yapılması), ürün kalitesi ve uyumlu yemek pişirme gibi faktörler ön plana çıkmaktadır. Bunlardan başka, maliyet verimliliği, karlılık, ürün maliyetleri, ürün veya hizmetin fiyatlandırılması gibi ekonomik faktörler de şeflerin tarama aşamasında dikkat ettiği ölçütlerdir (Stierand vd., 2009: 4; Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 450; 2007b: 21-22; 2008: 425-426).

Deneme ve Yanılma: Deneme ve yanılma aşamasında, şefler geliştirilen fikri ilk olarak mutfakta pişirerek test etmek yerine öncelikle zihinlerinde canlandırarak pişirirler. Geçmiş çalışmalarından elde ettikleri tecrübelerle yiyecek yeniliği alanında kendilerini geliştiren şefler, aynı ürünü farklı malzemeler, baharatlar veya aromatik tatlarla deneyerek pişirirler. Beyin fırtınası yaparak zihinlerinde pişirdikleri yemeklerin lezzetlerini denemek için mutfakta pişirme işlemi gerçekleştirilir. Aynı üründen bir porsiyonluk, on porsiyonluk veya otuz porsiyonluk gibi farklı ve miktar olarak fazla ölçülerle yapılarak farklı oranlarda da aynı lezzetin yakalanması sağlanır. Daha sonra, ayrı şekilde pişirilen ve lezzetleri test edilen ürünler aynı tabakta bir araya getirilerek uyumlu sunum şekli için son çalışmalar yapılır (Stierand vd., 2009: 5; Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 451).

Konsept Geliştirme: Konsept geliştirme aşamasında, kesin olarak kararı verilen ve gerekli ön değerlendirme çalışmalarına tabi tutulan fikir kavram haline gelmiştir. Bu aşamada, detaylı tarif oluşturma, fotoğraflama, sunum ve düzenleme talimatları, yazılı çalışma talimatları ve müşterilerle iletişim yolu veya yöneticilerin geri dönüşleri ile pazar araştırması ve değerlendirmesi gibi konsept biçimlendirme kriterleri uygulanmaktadır (Stierand vd., 2009: 5; Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 451-453; 2007b: 23-25; 2008: 427-428)

Son Test: Konsept geliştirme işlemi tamamlandıktan sonra yeni ürün son bir teste tabi tutulmaktadır. Genel olarak, şefler yeni yiyeceği birkaç farklı şekilde test etmektedir. Bunlar, restoran işletmesinde yönetici gibi pozisyonlarda çalışan üst kademe kişiler, yakın arkadaş çevresi, restoranda şarap servisinden sorumlu garson (sommelier) ve devamlı müşterilerden oluşmaktadır. Bu kişilerin tat alma konusunda duyarlı ve hassas olan tecrübeli kişilerden oluşmasına dikkat edilmelidir. Test aşamasında olan direkt olarak menüde kendine yer bulamaz. Atıştırmalık tarzda küçük aperatifler şeklinde yemekten önce müşterilere ikram edilebilir. Ayrıca, yeni ürünün işletme ortamı ile uyumlu olup olmadığını belirlemek amacıyla restoranın atmosferini de içeren doğal günlük şartlar altında ve menüde yer aldığı yeme sırasına göre şefler tarafından teste tabi tutulmaktadır (Stierand vd., 2009: 5; Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 453-454).

Eğitim: Bazı işletmelerde son test aşaması ile eğitim aşaması yer değiştirebilmektedir. Son test yapmadan önce çalışanlara eğitim verilip daha sonra son test aşamasına geçilmektedir. Yine de, eğitim aşamasına geçilmeden önce son test uygulanması daha fazla şef tarafından tercih edilmektedir (Stierand vd., 2009: 5; Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 454).

Bu aşamada şeflerin ve servis personelinin eğitilmesi ön plana çıkmaktadır. Şefler, yaratılan ürünü müşteriye sunmadan önce çalışanlarıyla birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve gerekli açıklamalarda bulunur. Yemeği pişirme aşamasında çalışanlardan kendi beklentilerini ve standartlarını iyice anlamalarını isteyen şefler, birlikte pişirmeden önce tek başına ürünü hazırlayarak çalışanların daha kolay anlamalarını sağlayabilirler. Çalışanların tam anlamıyla mükemmel şekilde pişirebilmelerini sağlamak amacıyla bu işlem birden fazla kere tekrarlanabilir. Ayrıca, eğitimin sadece şefler için değil aynı zamanda servis personeli için de önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır. Garsonların yemeğin temel özellikleri veya menüdeki sırası gibi temel konularda eğitilmiş olmaları önemlidir. Çünkü, daha fazla yemek isteyen müşteriler yemek tercihi yaparken yemekle ilgili tüm detayları bilmek isterler (Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 454).

Ticarileştirme: Geliştirilen ve daha sonra nihai testleri geçtikten sonra eğitimi verilen ürünün müşteri ile buluşması yeniliğin ticarileştirilmesi olarak açıklanabilmektedir. Ticarileştirme aşaması, satış miktarlarını, piyasa geribildirimlerini ve oluşan problemleri analiz edebilecek çok yönlü bir değerlendirme sisteminin uygulanmasını kapsamaktadır. Ürünün performansı yöneticiler tarafından takip edilmeli, gerekli değerlendirme ve

düzenlemeler yapılmalıdır. Ürün performansını oluşturan kalemler müşteri memnuniyeti ve yeni yemeğin satış miktarı olarak belirtilmektedir (Ottenbacher ve Harrington, 2007a: 455; 2007b: 27-28).

2.10. Mutfakta Yaratıcılık İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Horng ve Hu (2008) ödüllü on yedi (17) mutfak şefi ile yapmış olduğu araştırmada, mutfakta yaratıcılığın Wallas (1926)'ın dört aşamalı klasik yaratıcılık modeli ile nasıl uyum içinde olduğunu araştırmaktadır. Şeflerin özel bir yaratıcı mutfak ürünü geliştirme sürecini analiz etmek amacıyla niteliksel bir araştırma yöntemini kullandılar. Mülakat sonucunda elde edilen veriler, mutfakta yaratıcılık süreci modeli aşamalarının Wallas'ın yaratıcılık modeli ile örtüştüğünü göstermektedir. Araştırmaya katılan şefler, geçmiş tecrübelerden edinilen bilgiye kıyasla hayal gücünün yaratıcılığı geliştirme konusunda daha önemli bir rol oynadığını belirtmektedir (Horng ve Hu, 2008: 221-230).

Horng ve Hu (2009a) yaptıkları çalışmada, yaratıcılığı öğretmek için tasarlanmış yaratıcı mutfak eğitiminin mutfakta yaratıcılık sürecine ve performansına etkilerini incelemektedir. Mutfak eğitiminin içeriği yaratıcılığın doğası, ilgili yaratıcılık becerileri, temel mutfak becerileri, yemek kültürleri, mutfak sanatı ve gıda biliminden oluşmaktadır. Görsel ve işitsel materyallerin yanında, grup tartışmaları, yarışmalar, oyunlar ve beyin fırtınası gibi çeşitli öğretim yöntemlerinden yararlanılmıştır. Öğrencilerin eğitimden önceki ve sonraki yaratıcılık performanslarını ölçmek için yarı deneysel bir yöntem geliştirilmiştir. Yaratıcı mutfak süreçlerinin mutfak performansına etkileri incelendiğinde fikir hazırlama ve fikir tasarımı aşamalarının mutfak performansı ile olumlu yönde etkileşimi olmaktadır. Ürün rengini geliştirmek ve süslenmesi gibi konularda fikir hazırlama aşamasına vurgu yapılırken, lezzet, tat ve aroma özelliklerinin geliştirilmesi gibi konularda ise fikir tasarımı aşamasına işaret edilmektedir. Çalışmanın en dikkat çekici sonucu, yaratıcı mutfak eğitiminin küçük gruplar halinde yapılmasının daha verimli olduğudur. Küçük gruplar halindeki güler yüzlü sınıflarda oynanan yaratıcılık oyunları, yaratıcı mutfak eğitimlerinin başarılı olmasına büyük katkı sağlamaktadır. Ayrıca, uluslararası yemeklerin kültürel geçmişlerini öğrenmede işitsel ve görsel materyallerin (radyo, televizyon, kitap, dergi, web sitesi vb.) öğrenmeyi kolay ve zevkli hale getirdiği belirtilmektedir (Horng ve Hu, 2009a: 34-46).

Ayrıca, Horng ve Hu (2009b) yaratıcı mutfak sürecinin dört bileşenli bir modelini oluşturma ve geliştirmeyi amaçlamaktadır. Mutfakta yaratıcılık sürecinin aşamaları, aşçıların yaratıcı mutfak performansları üzerine olumlu bir etki yaratmaktadır. Geliştirilen bu modelde, yaratıcılığın herhangi bir zamanda ortaya çıkmasından ziyade gerçekleşme aşamasının belli

süreçlerden geçtiği ifade edilmektedir. Belirlenen süreçlerin bir araya getirilmesi ile oluşan etkileşim, aşçıların mutfak sanatını yaratmalarına veya geliştirmelerine olanak sağlamaktadır. Yaratıcı süreç dikkate alınmadan mutfakta yaratıcı ürünlerin yaratılması kolay değildir. Yaratıcı mutfak performansının yaratıcı mutfak süreçleri ile pozitif yönlü olması sebebiyle mutfak şeflerinin, restoran sahiplerinin, akademisyenlerin veya konaklama sektöründeki yöneticilerin bu süreçleri dikkate almaları ve titizlikle uygulamaları gerekmektedir (Horng ve Hu, 2009b: 383).

Hu (2010), müşterileri etkilemek isteyen şeflerin yeni yemekler veya deneyimler yaratmak için bazı yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini belirttiği çalışmasında, iş yetkinliğinin etkili ve üstün bir performans sağlayan kişilik özelliği olduğunu ve bilgi, beceri ve tutumları içerdiğini belirtmektedir. Yetkinliği, başarılı bir şefi oluşturan yetenek, beceri, bilgi ve diğer özellikler olarak açıklamak mümkündür. Yazar, yenilikçi mutfak yetkinliklerini araştırdığı çalışmasında, 11'i Batı mutfağı, 6'sı Çin mutfağı ve 3'ü pastacı olmak üzere toplam 20 yetenekli şef ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve yedi farklı boyuttan oluşan yenilikçi mutfak geliştirme yetkinliği modelini oluşturmuştur (Hu, 2010: 65-72):

- **Kültür Yetkinliği:** Şefler, yeni ürün geliştirme süreçlerinde yerli ve yabancı kültürlerden yararlanma ve yemeklerle kültürel çağrışımlar yapma eğilimindedirler. Kültürel yetkinlik, mutfak çalışmasının canlılığı bakımından çeşitli mutfak tekniklerini ve yemek pişirme kültürünü anlamaya yönelik bir davranıştır.
- **Estetik Yetkinliği:** Mutfağın estetik unsuru insanın ruhunu ve duygularını harekete geçirir. Görsel estetik, tabaklara değer katar ve iştahı olumlu yönde etkiler.
- **Teknolojik Yetkinlik:** Teknolojik yetkinlikler, gıda biliminin ilkeleri, yiyecekleri taze tutmak için teknolojiyi kullanma becerisi, pişirme kimyası ve yeni pişirme ekipmanı kullanmaya yönelik tutumları içermektedir.
- **Ürün Yetkinliği:** Şefler, bir ürünün asıl lezzetini ön plana çıkaracak sunum şekli, lezzet ve görünüm olarak birbirini tamamlayıcı ürünler hakkında bilgi sahibi olmalı, yeni malzeme ve yöntem kullanmaya yönelik bilgi ve ticari ürünler geliştirme gibi yenilikçi ürünler yaratma yetkinliğine sahip olmalıdır.
- **Hizmet Yetkinliği:** Hizmet sektöründe, yiyecek hazırlama konusunda bilgi sahibi olmanın yanında müşterinin psikolojisini ve tercihlerini anlamak oldukça önemlidir. Hizmet sunum şekli ve kişiler arası ilişkilerin önemli bir noktaya gelmesi, şeflerin müşteriler ile iletişim kurma ve yemek tercihlerinde doğru eşleştirme yapabilme gibi yetkinliklere sahip olmaları gerekliliğine işaret etmektedir.

- **Yönetim Yetkinliği:** Şefler, yenilikçi mutfak çalışmasının geliştirilmesi aşamasında, yenilik süreci yönetim bilgisi, gıda konusunda gelecekteki eğilimleri tahmin edebilme bilgisi, bilgi toplama ve yönetme yeteneği, değişim ve kriz dönemlerinde yenilikçi yönetim teknikleri yetkinliği gibi yönetsel yetkinlikleresahip olmalıdır.
- **Yaratıcı Yetkinlik:** Şefin sahip olduğu yaratıcılık yeteneği, yenilik süreci için önemli bir avantajdır. Şefler, yeni fikirler geliştirme ve farklı düşünme becerileri ile birlikte yaratıcılıklarını gösterme ve uygulama yeteneğine de sahip olmalıdırlar.

Cox vd., (2011) Avustralya'nın Queensland şehrinde bulunan, son beş yıldır faal olarak çalışan ve Restoran ve Yemek Hizmetleri alanında "Mükemmellik Ödülü" ne sahip olan restoran işletmelerinde yürütülen yenilik çalışmalarını ve bu faaliyetlerin restoran performansına etkilerini anlamaya yönelik bir çalışma ortaya koymuşlardır. Elde edilen bilgiler doğrultusunda restoranda uygulanan yenilik çalışmalarını dört başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar; ürün ve hizmet ile ilgili yenilikler (menü geliştirme ve ilham kaynakları, yerel ürünler ve müşteri odaklı hizmetler geliştirme), pazarla ilgili yenilikler (sosyal medya, marka imaj geliştirme, veri tabanı oluşturma ve satış promosyonu), süreçlerle ilgili yenilikler (eğitim sistemi, personelin eğitilmesi ve teşvik edilmesi) ve örgüt kültürü ile yeniliklerdir (çalışanların refahı, desteklenmesi ve çalışanlara yatırım yapılması). Çalışmanın ortaya çıkardığı önemli noktalara değinen yazarlar, restoranlarda yürütülen yenilik çalışmalarının işletmenin performansına olumlu yönde katkı yaptığını ve müşterilerin işletmeye çekilmesine yardımcı olarak karlılığın artmasına ve başarının sürdürülmesine yardımcı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, restoranlarda en sık başvuru alan yenilik çalışmalarının menü geliştirme odaklı olduğu göze çarpmaktadır. Yemeğin lezzeti veya tabağın sunumunda yapılan küçük değişiklikler ve farklı kombinasyonlar bu anlamda en sık başvuru alan yöntemlerdir. Son olarak, personelin eğitilmesi, güçlendirilmesi, desteklenmesi ve yenilikçi çalışmalar kapsamında gelişimi ve değişimi destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasına yönelik yenilik çalışmalarına ağırlık verilmesi işletmenin varlığını sürdürmesi ve başarılı bir performans sergilemesi açısından önemlidir (Cox vd., 2011).

Peng vd., 2012 yılında yaptıkları çalışmada, Taiwan'da mevcut olan Çin ve Batı mutfak kültürlerinin yaratıcılığa bakış açılarını ve uygulama tarzlarını karşılaştırmak ve mutfakta yaratıcılığın geliştirilmesi için yapılması gerekenler yer almaktadır. Ayrıca, yaratıcılığın öğrenilmesi ve geliştirilmesi konularında eğitimin önemi ele alınmıştır. Mutfakta yaratıcılığı geliştirmek ve teşvik etmek için güçlü sektörel bilgi ve akademik temele dayalı mutfak eğitimi verilmelidir. Mutfakta yaratıcılık bağlamında, yaratıcılık şefin geçmiş tecrübe ve mesleki becerisinden gelmektedir. Onlara göre mutfakta yaratıcılık, genel yaratıcılığa

oranla daha fazla teknik bilgi ve beceri gerektirmektedir. Araştırmaya katılanların çoğu, mutfak yaratıcılık çalışmalarının işletmenin rekabet etme yeteneği açısından güçlü bir strateji aracı olduğunu belirtmektedir. Sektörde çalışan aşçılar ve ilgili alandaki akademisyenlerin görüşlerine yer verilen çalışmada, 4P yaratıcılık modeline (ürün, süreç, kişi, çevre) 5.P olarak "ilke" (principle) eklenmiştir. Mutfakta yaratıcılık açısından önemli olduğuna vurgu yapılan ilkeler zaman kısıtlaması, mesleki beceri, pazar kabulü, pratik tecrübe ve kültür olmak üzere beş farklı olguyu içermektedir. (Peng vd., 2012: 2687-2707).

Albors-Garrigors vd., (2013) yaptığı çalışmada mutfak alanındaki yenilik modellerinin analizi yapılmış ve İspanya'da ki mutfak şeflerini üzerine odaklanılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında da belirttikleri gibi, yenilikçi faaliyetler sadece Michelin yıldızlı şefler tarafından değil aynı zamanda diğer şefler tarafından da kullanılmaktadır. Ancak, yüksek kalitede mutfak ürünü üreten şefler modayı belirlemekte ve yenilikçi lider performansı sergilemektedir. Yazarlara göre, şeflerin ortaya koyduğu sanatsal düzeyde yemekler modayı belirleme, imaj oluşturma ve mutfak için standart bir hizmet kalitesi yaratma konusunda önemli rol oynamaktadır. Yenilik sanatsal yetenek ve yaratıcılık ile bağlantılıdır. Buna rağmen, şeflerin az bir kısmı koku, lezzet ve tat yaratma aşamasında veya tabağın tasarımı ve yiyeceklerin sentezi çalışmalarında karşılaşılan problemleri çözme konusunda bilim ve bilim adamlarından ilham almaktadırlar. Şefler için kendi ekibi, rakipleri, yiyecek ile ilgili fuar ve sergiler ve nadiren müşteri önerileri ilham kaynağı oluşturmaktadır. İşleyiş tarzında yenilik ve teknolojiye dayalı yatırımlar yeni ürün geliştirme konusunda kolaylık sağlamaktadır. Şefin sahip olduğu yenilikçi kültürü ve geleneği, motivasyonu ve diğer şeflerden farklılaşması yenilikçi mutfağın başlıca etkenleri arasında yer almaktadır. Şeflerin yenilikçi çalışmaları kendilerinin finanse etmeleri, yeniliği olumsuz yönde etkileyen faktörlerin başında gelmektedir. Aynı şekilde müşterilerin yenilikçi ürünlere değer vermemesi yeniliği etkileyen bir diğer faktördür. Onlara göre, yenilik marka ve pazar payı oluşturma aşamalarında farklılaşma aracı olarak kullanılabilir. Bilim adamları ve araştırmacılar ile yapılacak işbirliği yenilik sürecini desteklemekte ve şeflerin yaratıcı mutfak ürünü geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, başarılı bir mutfak eğitimi yenilik için bir gerekliliktir (Albors-Garrigors vd., 2013: 19-35).

Stierand (2014), uygulama açısından yaratıcılığın geliştirilmesi ile ilgili çalışmasında Birleşik Krallık, Fransa, İspanya, Avusturya ve Almanya'dan dünyaca ünlü 18 üst sınıf mutfak (haute cuisine) şefinin üst düzey yaratıcılıklarını nasıl geliştirdikleri, üst sınıf mutfakların sosyo-kültürel dünyaları ve yaratıcılığın geliştirilmesi aşamasında usta-çırak arasındaki ilişki gibi konular ele alınmıştır. Üst sınıf mutfakların sosyo-kültürel yapılarının

yaratıcılığa etkisinin olduğunu belirten yazar, August Escoffier tarafından öne sürülen dogmatik yapının (sürekli kendini tekrar eden, mükemmele ulaşmış olanı tekrar etme hali) yaratıcılığı uzun süre olumsuz etkilediği ve bu yapıdan kurtulmanın uzun yıllar aldığını belirtmektedir. Yeni mutfak akımı (nouvelle cuisine) ve daha sonra moleküler mutfağın ortaya çıkmasıyla birlikte şefler yaratıcı ürünler geliştirmeye başladılar. Usta-çırak ilişkisi bağlamında yaratıcılığın geliştirilmesini araştıran yazar, çırakların ustalarını zeki şekilde taklit ettiklerini belirtmektedir. Ayrıca, çırakların belli bir süre için farklı ustaların yanında çalıştıkları ve yaratıcılık yönlerini farklı ustalardan esinlenerek geliştirmeye çalıştıkları ifade edilmektedir. Üst sınıf mutfak şefleri üst düzey yaratıcılıklarını geliştirmeleri ve çıraklık çağlarından itibaren kendilerini geliştirme aşamalarında ustalarının iç yaratıcılığından oluşan uygulama yöntemlerini içselleştirmeleri ile bağlantılıdır. Bu anlayış, çırakların sanatın ince yönlerini öğrenene kadar ustalarının sözlerinden ve uygulama tarzlarından çıkmadığı dövüş sanatlarından farklı değildir. Nitekim bu araştırmanın sonucunda üst düzey yaratıcılığı geliştirme şekli, çırakların sosyo-kültürel dünyayı ve sahip oldukları yaratıcı fikirleri tekrardan harmanlayarak ve ustalarını zeki bir şekilde taklit ederek usta çırak ilişkileri aracılığıyla geliştirdikleri vurgulanmaktadır (Stierand, 2014: 1-20).

Kesici ve Öncel (2015) aşçıların mesleki özerklikleri ve yaratıcılık sürecini belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Onlara göre, mesleki özerklik ile mutfakta yaratıcılık süreci aşamaları (yeni fikirlere hazırlık, fikir tasarımı, fikir gelişimi, fikir değerlendirmesi) arasında ilişki bulunmaktadır. Yaratıcı mutfak çalışmalarında, aşçıların mesleki özerkliğe en fazla ihtiyaç duyduğu aşama "fikir tasarımı" aşamasıdır. Aşçıların zaman baskısı olmadan çalışmalarını sürdürebilmesi, yaratıcı mutfak ürünleri geliştirmelerine imkan sağlamaktadır. Bu aşamada, mesleki açıdan özerkliğe sahip olmak, yeni tat ve lezzetlerin keşfedilmesini kolaylaştırmaktadır. İş stresi ve baskıcı yönetim anlayışından uzak ortamlarda yaratıcı fikirlerin tasarlanması, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi daha kolay olmaktadır. Yeni ve farklı menülerle pazarda rekabet avantajı sağlama aşçıların öncelikli görevleri arasında yer almaktadır. Mesleki özerklik ile yeni ve farklı ürünler geliştirmeye olanak sağlanması, hem aşçıların kendilerini geliştirmeleri hem de işletmenin rekabet etme kabiliyeti kazanması açısından oldukça önemlidir. Onlara göre, çalışanların görüşlerinin dikkate alınması, karar verme süreçlerinde etkin şekilde rol oynamaları, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi gibi konuların desteklenmesi, çalışanların daha fazla sorumluluk almalarının sağlanması ve iş gücü devir hızının düşürülmesi gibi konularda atılacak olumlu adımlar çalışanların daha özerk davranabileceği işletme kültürünün oluşmasına imkan sağlayabilir. Aynı şekilde, aşçıların kendilerini geliştirebilmeleri

konusunda fuar ve seminerlere katılmalarını teşvik etme, rakip işletmeleri ziyaret etme, uluslararası mesleki ziyaretler, yeni ürün geliştirme konusunda boş zaman tanıma gibi imkanlar yaratıcı mutfak ürünleri geliştirmeleri açısından aşçılara motivasyon sağlamaktadır (Kesici ve Önçel, 2015: 41-42).

Seçilmiş vd. (2017) yaptıkları çalışmada, Eskişehir'de hizmet veren otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışanların örgütsel öğrenme yetenekleri ile yaratıcılık süreci aşamaları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneği; idari bağlılık (çalışanların öğrenim ve eğitimlerine destek verilmesi), sistem perspektifi (takım çalışması, birlikte hareket ve ortak vizyon), açıklık ve eksperimentasyon (yenilikçilik, fikir özgürlüğü) ve bilgi transferi ve entegrasyon (bilgi paylaşımı) ve olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır. Elde edilen verilere göre mutfak çalışanlarının örgütsel öğrenme yetenekleri ile yaratıcılık süreci aşamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre; fikri tasarlama ve fikri geliştirme aşamalarında sistem perspektifinin, yeni fikirlere hazırlık aşamasında idari bağlılık ve sistem perspektifinin, fikri değerlendirme aşamasında ise idari bağlılık, sistem perspektifi ve bilgi transferi ve entegrasyonunun etkili olduğu vurgulanmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini geliştirebilmeleri için bünyesindeki birimlerin koordineli çalışmasını, bilgi paylaşımında bulunmasını ve ortak hedefler doğrultusunda hareket etmesini desteklemelidir. Dikkat çeken bir diğer sonuç, yiyecek içecek işletmelerinin örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri yeni ürün ve hizmet yaratmalarına imkan sağlamaktadır. Farklı ürünler yaratmak sektörde rekabet avantajı sağlamaktadır (Seçilmiş vd., 2017: 150-167).

Yeh ve Huan (2017) yaptıkları çalışmada, Tayvan'daki otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan aşçıların yaratıcılıklarını etkileyen faktörleri incelemektedir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, çalışanların yaratıcılık konusunda desteklenmesi ve teşvik edilmesini içeren sosyal destek faktörü yaratıcılığın kalitesini ve sıklığını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma ortamının fiziksel özelliklerinden tesislere, kullanılan ekipman ve zamandan bütçeye kadar örgütün sahip olduğu kaynaklar yaratıcılığı etkileyen faktörlerdir. Kaynakların yeterliliğini hissettirmek yaratıcılığa olan bir destek biçimidir. Örgüt yöneticilerinin otoriteciliği çalışan performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışanların yaratıcı yönlerini harekete geçirmek ve özgür düşünmeyi sağlamak için esneklik ve özerklik gerekmektedir. Yaratıcılık sürecini ve sonucunu denetleme imkanı veren yönetmeliklerin çalışanların özgürlüklerini olumsuz yönde etkilediği ve çalışanların yaratıcı davranışlarına negatif olarak yansıdığı belirtilmektedir (Yeh ve Huan, 2017: 119-131).

Tekin ve Çidem (2017) yaptıkları çalışmada, otel işletmelerinin mutfak departmanlarında çalışan personelin örgüt kültürü algılamaları ile yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Mutfak çalışanlarının yaratıcılık sürecinin her aşamasında yaratıcı yeteneklerini kullandıklarını belirtmekle birlikte, problemlerin belirlenmesi ve fikirlerin toplanması aşamasında yaratıcılık daha yoğun hissedilirken, problemlerin nasıl çözümleneceğinin belirlenmesi aşamasında daha az yaratıcılık sergiledikleri dikkat çekmektedir. Yöneticilerin, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri bir ortam oluşturması, yaratıcılığın her aşamada geliştirilmesine yardımcı olabilir. Mutfak çalışanlarının örgüt içi kararlara katılımı sağlanmaları ve takım çalışmasına uygun bir örgüt yapısının oluşturulması, mutfak çalışanların verimliliğini ve yaratıcılığını artırma konusunda olumlu etki yapabilir. Ayrıca, işletmenin hizmet sektöründe yaşanan değişikliklere ayak uydurması, müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, yenilikleri takip etmesi ve uzun vadede sağlam bir vizyon ve misyon planı oluşturulması gibi faktörlerin çalışanların mutfakta yaratıcılık süreçlerine olumlu etki yapabileceği belirtilmektedir (Tekin ve Çidem, 2017: 324-342).

Presenza vd. (2017) Michelin yıldızına sahip 132 İtalyan şefi ile yaptıkları çalışmada, mutfakta yenilik süreci (fikir üretme ve fikir dönüşümü) ile yaratıcılığı korumanın rolü arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik incelemelerde bulunmuşlardır. Üst sınıf mutfaklardaki yaratıcı ve yenilikçi faaliyetlerin sektörün yönünü ve çalışmalarını etkilediğinden araştırma çevresi bu seviyedeki şefleri kapsamaktadır. Şefler kendi tariflerinin, hazırlama ve pişirme yöntemlerinin ve sunum biçimlerinin korunmasının yasal açıdan değerli olduğunu belirtmektedirler. Bu çalışmada, yasal bağlamda fikri mülkiyet sistemlerinin uygulanmasının çok düşük olması sebebiyle şeflerin yaratıcı ve yenilikçi çalışmalarının korunması için "taklitçiliğe karşı engeller" adı altında beş farklı yöntem sunulmaktadır. Mutfakta yenilik süreci aşamalarından fikir üretme aşamasında; "müşterilerin ihtiyaçlarını dinlemek" (ihtiyaç ve öncelikleri belirleme ve çalışma yürütme), "şefin kendi yaratıcılığı" (yaratıcı düşünme yetkinliği ve problemlere farklı bakış açısı getirebilme) ve "yaratıcılığa sistematik yaklaşım" olmak üzere üç yöntem önerilmektedir. Fikir dönüşümü aşamasında ise; "bilgi temelli fizibilite" (orijinal fikirler geliştirme) ve "biriken mesleki beceriler" (profesyonel beceri ve tecrübe) olmak üzere iki yöntem önerilmektedir. Bu yaklaşımın en önemli yanı, şeflerin kendi yarattıkları lezzetlerin korunması konusunda kendi becerilerini geliştirme ve sistematik yaklaşım kullanma gibi kendi engelleri ile direkt kontrol sağlamaları olarak göze çarpmaktadır. Şefin kendine has bir özgünlük, orijinallik ve farklılık ile rakipleri tarafından

taklit edilemeyecek ürünler yaratarak rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmektedir (Presenza vd., 2017: 81-88).

Leung ve Lin (2018) Hong Kong'daki mutfak öğrencileri ve şefler üzerine yaptığı araştırmada, çalışma faktörlerinin (yaratıcı iklim ve iş talebi) ve bireysel faktörlerin (yaratıcı öz yeterlilik ve yaratıcı rol kimliği) mutfakta yaratıcılık süreçlerine etkilerini araştırmayı amaçlamaktadır. Yaratıcı iklim, işletmenin yaratıcılığa olan desteği ve farklılığa karşı gösterilen hoşgörüyü kapsarken, iş talebi çalışanların üstlendiği iş miktarını ve yükünü ifade etmektedir. Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yetenekleri arasında yaratıcılığın olduğuna inanmasını ifade ederken, yaratıcı rol kimliği bireyin yaratıcı yeteneğe sahip olup olmama konusunda bireyin düşüncelerini ifade etmektedir. Elde edilen verilere göre, mutfakta yaratıcılık süreçleri arasında herhangi bir ilişki bulunmamakla birlikte, yaratıcılığı etkileyen faktörlerin mutfakta yaratıcılık sürecinin tüm aşamalarının etkilenmediği vurgulanmaktadır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde dikkat çeken iki sonuç vardır: **1-) İşletmelerin çalışanlarını yaratıcılıklarını geliştirmeleri konusunda desteklemeleri, yaratıcı fikir hazırlama ve mutfak çalışmalarını doğrulama süreçlerine katkı yapması ve mutfak performansını etkilemesi açısından önemlidir. 2-) İş talebi ile yaratıcı performans arasında olumlu yönde ilişki vardır. İş talebinin yoğun olduğu dönemlerde, performans ve ödül arasında adaletli bir yaklaşım olması çalışanların yaratıcılığını artırabilmektedir. Ayrıca, çalışanlara yaratıcılığı geliştirmeleri konusunda daha fazla eğitim verilmesi önerilmektedir. Eğitimin içeriği yeni şeflerle çalışmak, yurt dışı eğitim programlarına katılmak ve yeni teknikler öğrenmek gibi unsurlardan oluşabilir.** (Leung ve Lin, 2018: 56-64).

Yapılan bu çalışmalar değerlendirildiğinde, araştırmacıların üzerinde yoğunlaştıkları konuların başında yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulmasını aşçıların yaratıcılıklarını olum yönde etkilediği olmuştur. Çalışanların yaratıcılığa teşvik edilmesi, bu yönde desteklenmesi, gerekli kaynakların oluşturulması ve yaratıcılıklarını geliştirme ve kullanmaları konusunda eğitilmeleri gibi yaklaşımlar yaratıcılığı destekleyen bir örgüt kültürünün özellikleri olarak ifade edilebilir (Horng ve Hu, 2009a; Kesici ve Önçel, 2015; Yeh ve Huan, 2017; Tekin ve Çidem, 2017; Leung ve Lin, 2018). Ayrıca, hayal gücünün aşçıların yaratıcılık çalışmalarındaki önemi (Horng ve Hu, 2008), yaratıcılığın bir süreç olduğu ve aşçıların uygulamalarında bu süreçleri takip etmeleri gerekliliği (Horng ve Hu, 2009b), yeni yemek, yeni lezzet ve yeni sunumlar yaratmak isteyen şeflerin sahip olması gereken yetenekler (Hu, 2010), yaratıcılık ve yeni ürün geliştirme çalışmalarının işletmelerin başarısına ve karlılığına yaptığı katkı (Cox vd., 2011), yaratıcılığı geliştirmede usta çırak

ilişkisi, geçmiş bilgi ve deneyimler, eğitimin önemi (Peng vd., 2012; Stierand, 2014) gibi çeşitli yönlerden aşçıların yaratıcı mutfak çalışmaları değerlendirilmiştir.

2.11. Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

İşletmelerde baskıcı ve değişimi sevmeyen yönetim anlayışının varlığı, aşçıların yaratıcılık ve yenilikçilik özelliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür ortamlarda aşçıların yaratıcılıkları engellenebilir veya yaratıcılık ve yenilikçilik anlamında kendilerini ifade etme konusunda sıkıntı yaşayabilirler. Aşçıların, mutfak çalışmaları konusunda kendilerini özgür hissetmeleri ve onları destekleyen bir yönetim felsefesinin varlığı aşçıların yaratıcı çalışmalar gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır (Kesici ve Öncel, 2015: 24-25).

Özdemir vd. (2016) şeflerin yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini ne şekilde geliştirdiklerini açıklamaya çalıştıkları çalışmada, şeflerin mesleki çalışmaları sırasında kendilerini geliştirme konusunda istekli oldukları göze çarpmaktadır. Çeşitli kurumlarda açılan kurslara ve seminerlere katılarak, yabancı şeflerden bu konuda eğitimler alma ve yurt dışında bulunan işletmelere giderek kendilerini geliştirmeleri şeflerin bu alanda kendilerini geliştirmek için başvurduğu eğitici faaliyetlerin başında gelmektedir. Şeflerin meslektaşlarını taklit etmeleri veya onların yaptığı çalışmalardan ilham almaları da başvurulan diğer bir yöntemdir. Şefler, yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini geliştirmeleri amacıyla deneme yanılma çalışmaları gerçekleştirmektedirler. Yapılan bu çalışmalardan, meslektaşlarından veya müşterilerden alınan geri bildirimlere göre değişiklikler yaparak yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini geliştirmeyi hedeflemektedirler. Bununla birlikte, işletmelerin maddi ve manevi anlamda şefleri desteklemeleri yaratıcılık ve yenilik yeteneklerini geliştirmeleri açısından şeflere olumlu anlamda etki yaparken, mutfağın doğasında var olan yoğunluğa bağlı iş yükü ve zaman baskısı şeflere yeteneklerini geliştirmeleri ve yaratıcı ve yenilikçi çalışmalar yapma konusunda olumsuz etki oluşturmaktadır (Özdemir vd., 2016: 244).

Şeflerin yaratıcılığını çeşitli şekilde etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bunlar; kişilik, iş ortamı çevresi, sosyal ve kültürel çevre, örnek alınan kişi, iş ortamındaki mevcut rekabetin verdiği özgüven (Horng vd., 2011: 533), siyasi, ekonomik, sosyal ve teknolojik (Peng vd., 2013: 2706), örgütün sağladığı sosyal destek, kaynaklar, özgürlük ve yönetmelikler (Yeh ve Huan, 2017: 119) gibi çeşitli faktörlerden oluşmaktadır. Şeflerin çalışma ortamında yardımlaşma veya rekabetçi anlayış içerisinde olmaları bireysel mutfak yaratıcılıklarını teşvik etmektedir (Horng ve Lee, 2009: 101). Çevrenin çok kültürlü bir yapıya sahip olması şeflerin yeni fikirler ve eserler geliştirmelerine imkan sağlamaktadır (Horng vd., 2011: 533). Zaman sınırlaması veya baskısı mutfak yaratıcılığının en önemli unsurlarındandır (Peng vd., 2013:

2706). Horng ve Lee (2009) mutfak yaratıcılığını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen çevresel faktörler arasında bir ayrım yapmaktadır (Şekil 3).

Tablo 2.2 Mutfakta Yaratıcılığı Etkileyen Çevresel Faktörler

Olumlu Faktörler	Olumsuz Faktörler
• Destekleyici aile • Sağlam mutfak eğitimi • Örgüt ortamından ilham kaynağı • Cömert ve destekleyici usta öğreticiler (akıl hocaları) • İlham veren örgüt ortamı • Yeterince açık kültür ve toplum	• Olumlu faktörlerin eksikliği • Güç odaklı hiyerarşik yönetim yapısı • Geleneksel düşünce tarzlarına sahip usta öğreticiler (akıl hocaları) sistemi

Kaynak: Horng ve Lee, 2009: 100-117.

Finansman eksikliği, yüksek yenilik riskleri, yenilik maliyeti ve müşterilerin yeniliğe değer vermemesi şeflerin yenilik çalışmalarını engelleyen faktörlerdir (Albors-Garrigors vd., 2013: 28-29). Ayrıca, çevrede yenilikçi kültür anlayışının yoksunluğu şeflerin yenilik çalışmalarında kritik bir engel olarak görülmektedir (Albors-Garrigors vd., 2013: 31). Bir çok kültürü içerisinde barındıran toplumlar şeflerin yaratıcılıklarına olumlu yönde katkı yaparken, farklı ülkelere seyahat etmek ve başka kültürleri deneyimlemek yaratıcı mutfak ahenk taşlarından sadece bazılarıdır (Horng ve Lee, 2009: 102). Ayrıca, çok yönlü kültürel değişimler, rekabetçi piyasalar, hükümet ve sivil toplum kuruluşları tarafından sağlanan destekler gibi çeşitli faktörler mutfakta yaratıcılığı etkilemekle kalmaz, aynı zamanda gelişmesini de sağlamaktadır (Horng ve Lee, 2009: 113).

2.12. Turizm İşletmelerinde Yaratıcılık ve Personel Güçlendirme Arasındaki İlişkisi

Turizm sektöründe yaşanan değişim ve gelişime yaratıcılığın etkisi düşünüldüğünde, işletmeler farklı olmak için yaratıcı stratejiler geliştirmektedirler (Akşit Aşık, 2014: 786). Turizm işletmelerinin farklılık ve yenilik amacıyla çalışmalar yapması rekabet avantajı elde etmeleri açısından oldukça önemlidir. İşletmenin rakiplerine oranlara farklı ve yenilikçi ürünler sunması tercih edilme sıklığını olumlu yönde etkilemektedir (Vatan, 2010: 30).

Çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması ve artırılması yönünde desteklenmesi rekabet avantajı elde etmek isteyen otel işletmeleri için oldukça önemlidir. Çalışanların yaratıcılığa teşvik edilmesi ve desteklenmesi ile hem işletmelerin gelişimine ve büyümesine katkı sağlayacak yeni ürün, fikir ve uygulamaların ortaya çıkması (Akgündüz, 2013: 133)

hem de müşterilerin farklı istek ve ihtiyaçlarının karşılanması mümkündür (Hornig vd., 2016: 25).

Konaklama endüstrisinde gerçekleştirilen yenilik çalışmalarının başarılı olmalarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 217):

- Pazar seçimi
- Stratejik insan kaynakları yönetimi
- Çalışanların eğitimi
- Piyasa tepki durumu
- Çalışanların güçlendirilmesi
- Davranışa dayalı değerlendirme
- Pazarlama sinerjisi
- Çalışanların bağlılığı
- Kalite

Personel güçlendirme, yaratıcılık ve yeniliğe duyulan ihtiyacı karşılamak amacıyla işletmelerin benimsediği bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Türk, 1997: 76). Bu bağlamda, turizm işletmelerinde hizmet alanında yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi açısından personel güçlendirme oldukça önemlidir. Güçlendirme yenilik sürecini hızlandırmakla birlikte müşteri memnuniyeti sağlama açısından önemli bir rol üstlenmektedir (Öğüt vd., 2007: 166). Aynı şekilde, turizm işletmelerinde güçlendirilen personel karşılaşılan problemlere anında çözümler bulmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak açısından yaratıcı ve yenilikçi bir bakış açısı geliştirebilmektedir (Doğan, 2006b: 176).

Hizmet sektöründe çalışan personelin yaptığı işi anlamlı olarak nitelendirmesinin ve bireysel ve mesleki olarak örgüt tarafından desteklenmesinin yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini ve yaratıcılık düzeylerini artırdığını söylemek mümkündür (Akgündüz vd., 2017: 63-64). Turizm işletmelerinde çalışanların iş alanlarında işleyişe daha fazla dahil olmalarını sağlayan güçlendirme olgusunun yaratıcılığı artırdığını söylemek mümkündür (Hacımustafaoğlu, 2008: 97).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MUTFAK ÇALIŞANLARINDA PERSONEL GÜÇLENDİRME İLE YARATICILIK SÜRECİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, mutfak çalışanlarında personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan aşçılara yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

İlgili alanyazın incelendiğinde mutfakta yaratıcılık sürecinin genel yaratıcılık süreci aşamaları ile ilişkisi, mesleki özerklik ile ilişkisi, iş ortamı faktörlerinin aşçıların yaratıcılık performanslarına etkisi, örgütsel öğrenme yeteneği ile ilişkisi, mutfak yaratıcılığını etkileyen faktörler gibi çeşitli açılardan incelendiği görülmektedir (Horng ve Hu, 2008; 2009b; Horng ve Lee, 2009; Horng vd., 2011; Kesici, 2014; Çiftçi, 2014; Çidem, 2016; Seçilmiş vd., 2017; Özdemir vd., 2017).

Otel işletmeleri çalışanlarının personel güçlendirme algılarını inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Klidas vd., 2007; Altay ve İlban, 2009; Pelit ve Öztürk, 2011; Pelit, 2011; Tekin ve Köksal, 2012; Okatan, 2015; Mete vd., 2015; Özer vd., 2015; Vurmaz, 2016; Özdemir, 2016). Ancak, personel güçlendirme ve mutfakta yaratıcılık sürecinin birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu amaçla, yapılan alanyazın taramasında personel güçlendirme ile mutfak çalışanlarında yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma bulunmadığından, bu araştırma ilk olma özelliğiyle büyük öneme sahiptir.

3.2. Araştırma Deseni

Personel güçlendirme ile mutfakta yaratıcılık süreci arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada amaca uygun olarak ilişkisel tarama modeli benimsenmiştir. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha fazla sayıda değişken arasında ilişki olup olmadığını inceleyen ve eğer ilişki varsa bu ilişkinin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (İlhan vd., 2013: 126). Bu bağlamda, personel güçlendirme ve mutfakta yaratıcılık süreci değişkenleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığı ve ilişki varsa ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

3.3. Çalışma Grubu

Evren, araştırma sonuçlarının genellendiği (Başaran, 2017: 482), araştırılmakta olan konuyu oluşturan elemanların tümünü kapsayan yapıdır (Özen ve Gül, 2007: 395). Araştırma evrenini Antalya'da faaliyet gösteren beş (5) yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan aşçılar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında seçilen otellerin bulunduğu bölgeye bakıldığında, Manavgat'tan 1, Belek'ten 8, Kundu bölgesinden 4, Kemer'den 4 ve Antalya Merkez'den 2 adet olmak üzere toplam 19 adet otel araştırmaya katılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu Antalya'daki otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışanların toplam sayısı ile ilgili herhangi bir bilgiye ulaşılamamıştır. Otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan personellerin sayısı oteldeki restoran sayısına, menü şekli ve sezon yoğunluğuna göre değişmektedir. Bununla birlikte, AKTAD (Altın Kepçe Aşçılar Derneği) 670 yataklı bir otel işletmesinin mutfak bölümünde stajyer ve bulaşıkçılar hariç ortalama olarak 20 aşçının çalışabileceğini belirtmektedir (Çiftçi, 2014: 60). Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2018 verilerine göre Antalya'da 394 adet 5 yıldızlı konaklama işletmesi ve bu işletmelere ait toplam 345.642 adet yatak bulunmaktadır ($345.642/670 \times 20 = 10.317$). Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 40)'a göre, en az 10.000 kişiden oluşan bir evreni %5 örnekleme hatası ve %95 güvenilirlik düzeyinde temsil edebilecek bir örneklem en az 240 kişiden oluşmalıdır. Bu bağlamda, çalışma kapsamında kullanılan örneklem sayısının yeterli olduğunu ($n=502$) söylemek mümkündür.

Örneklem, araştırma evreni içerisinde belirli kurallara göre seçilen ve evreni temsil edebilme yeterliği kabul edilen gruptur (Karasar, 2016: 148). Örneklem evrenden seçilmekte ve evrendekilerle aynı özellikleri taşıyan küçük gruplardan oluşmaktadır (Büyüköztürk vd., 2007: 4). Araştırma sürecinde en kritik aşamalardan biri örneklemedir. Örnekleme belirleme aşamasının doğru bir şekilde hesaplanması ve uygulanması araştırmanın güvenilirliği açısından oldukça önemlidir (Başaran, 2017: 481). Araştırmanın örneklemini belirlemek için kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği, anketin uygulanması aşamasında en kolay ve hızlı olacak şekilde ana kütleden ulaşılabilen herkese yapılması olarak ifade edilmektedir (Haşiloğlu vd., 2015: 20).

Araştırmanın çalışma grubunu Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan 502 aşçı oluşturmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerini tanımlayabilmek amacıyla frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1. incelendiğinde, çalışmaya katılan aşçıların %18,5'inin kadın, %81,5'inin ise erkek olduğu görülmektedir. Medeni durumları incelendiğinde, katılımcıların %36,1 kısmını oluşturan 181 kişi bekar, %63,9 kısmını oluşturan 321 kişi ise evlidir. Yaş dağılımları

incelendiğinde, %23,1'inin 18-25 yaş aralığında, %40,6'sının 26-35 yaş aralığında ve %27,5'inin ise 36-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre, aşçıların %35,3'ünün ilköğretim, %50,6 gibi büyük çoğunluğunun ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan 58 aşçının üniversite mezunu (ön lisans+lisans+lisansüstü) olduğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların %88,8 gibi büyük bir çoğunluğunun lise ve altı eğitim durumuna sahip oldukları görülmektedir. Bu sebeple, mutfak çalışanlarının alaylı olduğu ve aşçılık mesleğinde çekirdekten yetişmenin ön planda olduğu söylenebilir.

Katılımcıların gelir dağılımları incelendiğinde, %27,9'unun 1.001TL-2.000TL aralığında, %51,4'ünün 2.001TL-3.000TL aralığında, %15,1'inin 3.001-4.000TL aralığında, %3,6'sının 4.001-5.000TL aralığında ve %2'sinin ise 5.001TL ve üstünde olduğu söylenebilir.

Tablo 3.1 Katılımcılar İle İlgili Demografik Özellikler

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	93	18,5
	Erkek	409	81,5
	Toplam	502	100,0
Medeni Durum	Bekar	181	36,1
	Evli	321	63,9
	Toplam	502	100,0
Yaş	18-25 arası	116	23,1
	26-35 arası	204	40,6
	36-45 arası	138	27,5
	46 ve üstü	44	8,8
	Toplam	502	100,0
Eğitim	İlköğretim	177	35,3
	Lise	269	53,6
	Ön Lisans	34	6,8
	Lisans	21	4,2
	Lisansüstü	1	0,2
	Toplam	502	100,0
Gelir	1.001TL-2.000TL	140	27,9
	2.001TL-3.000TL	258	51,4
	3.001TL-4.000TL	76	15,1
	4.001TL-5.000TL	18	3,6
	5.001TL ve üstü	10	2,0
	Toplam	502	100,0

Katılımcıların mesleki özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 3.2'de yer almaktadır. Tablo 3.2. incelendiğinde, mutfak çalışanlarının %46,4'ünün Demi Chef, %27,9'unun Asst. Kısım Şefi ve %18,9'unun ise Kısım Şefi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %5,4'ü Su Şefi ve %1,4'ü de Aşçıbaşı pozisyonlarında görev yapmaktadır. Çalıştıkları bölüme ilişkin dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %27,3'ünün Sıcak bölümünde, %18,3'ünün Soğuk bölümünde ve %17'sinin ise pastane bölümünde, %12,5'inin Kahvaltı bölümünde, %6,4'ü Kasaphane bölümünde ve %11,4'ü Alakart bölümünde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 3.2 Katılımcılar İle İlgili Mesleki Özellikler

Demografik Özellikler	Değişkenler	Frekans	Yüzde
Pozisyon	Aşçıbaşı	7	1,4
	Su Şefi	27	5,4
	Kısım Şefi	95	18,9
	Asst. Kısım Şefi	140	27,9
	Demi Chef	233	46,4
	Toplam	502	100,0
Bölüm	Sıcak	137	27,3
	Soğuk	92	18,3
	Pastane	89	17,7
	Kahvaltı	63	12,5
	Kasaphane	32	6,4
	Alakart Mutfağı	57	11,4
	Diğer (pide, hazırlık vb.)	32	6,4
	Toplam	502	100,0
Mevcut iş yerinde çalışma süresi	1 yıldan az	224	44,6
	1-5 yıl	223	44,4
	6-10 yıl	36	7,2
	11-15 yıl	17	3,4
	16 ve üzeri yıl	2	0,4
	Toplam	502	100,0
Meslekte toplam çalışma süresi	1 yıldan az	7	1,4
	1-5 yıl	94	18,7
	6-10 yıl	140	27,9
	11-15 yıl	104	20,7
	16 ve üzeri yıl	157	31,3
	Toplam	502	100,0

Katılımcıların mevcut iş yerinde çalışma süreleri incelendiğinde %44,6'sının 1 yıldan az, %44,4'ünün ise 1-5 yıl arasında çalıştığı görülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların büyük çoğunluğunun sektörde sezonluk çalıştığını ve turizm sektöründe iş gücü devir hızının yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Aşçıların meslekte toplam çalışma süreleri incelendiğinde %27,9'unun 6-10 yıl, %20,7'sinin 11-15 yıl ve %31,3'ünün 16 ve üzeri yıl çalıştığı söylenebilir. Buna göre, araştırmaya katılan aşçıların büyük çoğunluğunun mesleklerinde oldukça tecrübeli olduklarını söylemek mümkündür.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda verileri toplayabilmek için nicel araştırma yöntemlerinin önemli bir parçası olan anket tekniğinden yararlanılmıştır. Hazırlanan ankette, katılımcıların personel güçlendirme ve mutfakta yaratıcılık sürecine yönelik ifadelerle katılım derecelerini belirlemek amacıyla 5'li likert derecelendirmesiyle cevap vermeleri istenmiştir.

- 1- Hiç Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

Anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, aylık gelir, mutfaktaki pozisyon ve bölüm gruplandırılmış şekilde, iş yerinde çalışma süresi ve meslekte çalışma süresine yönelik sorular açık uçlu şekilde yer almaktadır.

İkinci bölümde personel güçlendirme ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde, personel güçlendirmeye yönelik algıların belirlenmesi amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek anlam, yeterlilik, otonomi ve etkiyi içeren dört boyuttan oluşmaktadır. Anketin bu bölümünde, personel güçlendirmenin dört boyutu ile ilgili olarak, her bir boyutu ölçen 3 ifade olmak üzere toplam 12 ifade yer almaktadır.

Üçüncü bölümde, mutfakta yaratıcılık süreci ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde kullanılan ölçek Horng ve Hu (2009b) tarafından geliştirilmiştir. Yaratıcılık süreci ölçeği 4 boyut (yeni fikirlere hazırlık, fikri tasarlama, fikri geliştirme ve fikri değerlendirme) ve toplam 26 ifadeden oluşmaktadır. Burada kullanılan yaratıcılık süreci ölçeği Kesici (2014)'nin yüksek lisans tezinden alınmıştır. Kesici (2014) Horng ve Hu (2009b)'dan uyarladığı yaratıcılık süreci ölçeğini orijinal dili olan İngilizceden Türkçeye tercüme ederek uyarlamıştır. Tercüme yöntemi olarak iki farklı uzman ilk olarak İngilizceden Türkçeye, daha

sonra Türkçeden İngilizceye geri çeviri tekniği kullanılmıştır. Tercüme işleminden elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak İngilizce ile aynı anlamı verdiği düşünülen ifadeler onaylanmıştır. Anlam kayıplarının önüne geçmek amacıyla, tercüme sırasında anlam değişikliğine uğradığı düşünülen ifadeler tekrar tercüme edilmiştir. 44 aşçı üzerinde bir pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. 26 ifadeden oluşan mutfakta yaratıcılık süreci ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,94 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma 2018 Nisan döneminde gerçekleştirilmiştir. Anket yapılması için izin alınan ve bizzat araştırmacı tarafından gidilen 19 otele toplam 700 adet anket dağıtılmıştır. Otellerin insan kaynakları çalışanlarına ve aşçıbaşı gibi departman sorumlularına çalışmanın amacı ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından mutfak çalışanlarının mola zamanlarında ve gönüllülük esasına göre dağıtılmıştır. Dağıtılan 700 adet ankettan 531 tanesi mutfak çalışanları tarafından doldurulmuştur. Ancak, toplanan anketlerin incelenmesi aşamasında aynı ankette çok sayıda sorunun boş bırakılması ve bazı katılımcıların sorulara tutarsız cevap vermesi sebebiyle 29 adet anket değerlendirilmeye alınmamıştır. Geriye kalan 502 adet anket ile çalışmanın amaçları doğrultusunda analizler gerçekleştirilmiştir.

Anket verilerinin analiz programına girilmesi aşamasında hatalı giriş olup olmadığına bakılmıştır. Hatalı giriş yapılan veriler düzeltilmiştir. Katılımcıların likert tipi derecelendirme ile ilgili soruların bazılarını boş bıraktığı tespit edilmiş, ortaya çıkan kayıp değer sorunu, boş bırakılan değişkenin ortalaması alınarak boş bırakılan değere verilmesi ile çözülmüştür. Anket yöntemi yardımıyla toplanan ve analize hazır hale getirilen veriler, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan istatistik programlarında analiz edilmiştir.

Veri analizi, toplanan verilere uygun istatistikî tekniklerin uygulanması ile anlamlı kararlar verebilme ve doğru sonuçlar çıkarabilme sürecidir (Büyüköztürk, 2012: 7). Araştırma kapsamında, verilere uygun analiz tekniğinin belirlenmesi oldukça önemlidir. Hangi analiz tekniğinin uygulanacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmalıdır. Zira, normal dağılım gösteren veriler için farklı analiz uygulanırken, normal dağılım göstermeyen veriler için farklı analizler uygulanmaktadır (Altunışık vd., 2007: 160-161).

Otel işletmelerinin mutfak bölümlerinde çalışan aşçıların personel güçlendirme algıları ile mutfakta yaratıcılık sürecinin alt boyutları arasındaki ilişkiler kanonik korelasyon analizi ile incelenmiştir. Kanonik korelasyon analizi, her birinde çok sayıda değişken bulunan, iki

değişken seti arasındaki yapının incelenmesinde kullanılan çok değişkenli analiz yöntemlerinden biri olarak belirtilmektedir (Özçomak vd., 2012: 111).

3.6. Kanonik Korelasyon Analizi, Amacı ve Varsayımları

Kanonik korelasyon analizi, her birinde en az iki değişken bulunan iki değişken seti ($X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$) ve ($Y_1, Y_2, Y_3, \dots, Y_m$) arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır (Huo ve Budescu, 2009; Varmuza ve Filzmoser, 2009; Bordens ve Abbott, 2011'den akt. İlhan vd., 2013: 128). Hotelling (1936) tarafından geliştirilen kanonik korelasyon analizi istatistik, veri analizi ve madencilikte yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir (akt. Çınaroğlu, 2017: 34). Pedhazur (1997) ve Stevens (2009)'a göre, kanonik korelasyon analizi iki veri seti arasındaki ilişkinin tek bir analiz ile ortaya konulmasına olanak tanımaktadır. Bu durumda iki değişken seti, Set1 ve Set2 olarak adlandırılmakta ve kanonik korelasyon analizi ile Set1 ile Set2 arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmaktadır (akt. İlhan vd., 2011: 128).

Kanonik korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken içeren iki değişken seti ($X_1, X_2, \dots, X_p - Y_1, Y_2, \dots, Y_q$) arasındaki ilişkiyi doğrusal bileşenler aracılığı ile değerlendiren çok değişkenli bir yöntemdir. Setlerdeki değişken sayıları $p > 1$, $q > 1$ olmalıdır ve $p = q$ koşulu şart değildir (Özdamar, 1999: 385). Daha açık bir ifadeyle, KKA bağımlı değişken ile bağımsız değişken setleri arasındaki maksimum ilişkiyi veren yöntemdir (Doğan ve Sevindik, 2011: 314).

Kanonik korelasyon analizinin amaçları aşağıdaki başlıklarla sıralanabilir (Çankaya, 2005: 25; Saraçlı ve Saraçlı, 2006: 29):

- Aynı bireyden elde edilen iki değişken kümesinin birbirinden bağımsız olup olmadığının istatistiksel olarak test edilmesi,
- Kümeler arası korelasyona en fazla katkıda bulunan değişkenlerin belirlenmesi,
- Bağımsız ve bağımlı değişken kümelerine ait değişkenler arasındaki korelasyonu maksimum yapan doğrusal kombinasyonların belirlenmesi,
- Bir değişken kümesinin diğer bir değişken kümesi tarafından ne ölçüde açıklanabildiğinin belirlenmesi,
- Bir kanonik değişkenin dahil olduğu değişkenler kümesinin açıklayıcı gücüne ne ölçüde katkı sağlayabildiğinin belirlenmesi,
- Bir kanonik değişkenin dahil olmadığı değişkenler kümesinin açıklayıcı gücüne ne ölçüde katkı sağlayabildiğinin belirlenmesi,

- Farklı kanonik fonksiyonların ilişkileri açıklamak ya da tahmin etmedeki nispi (görelî) gücünün ne kadar olduğunun belirlenmesidir.

Genel olarak, bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ayrımının yapılabildiği çalışmalarda kanonik korelasyon analizi bağımsız değişken setinin bağımlı değişken setini ne ölçüde etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, kanonik korelasyon analizi çerçevesinde değişkenlerin bağımlı ve bağımsız değişken diye ayrılma zorunluluğu bulunmamaktadır (Kalaycı, 2008: 238). Çalışma kapsamında kullanılan bağımlı ve bağımsız değişken setleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3 Çalışma Kapsamında Kullanılan Değişkenler

Değişken Seti	Değişken Adı	Madde Sayısı	Değişken Türü
Set 1 (Personel Güçlendirme)	Anlam	3	Bağımsız
	Yeterlilik	3	Bağımsız
	Özerklik	3	Bağımsız
	Etki	3	Bağımsız
Set 2 (Mutfakta Yaratıcılık Süreci)	Yeni Fikirlerle Hazırlık	4	Bağımlı
	Fikri Tasarlama	7	Bağımlı
	Fikri Geliştirme	7	Bağımlı
	Fikri Değerlendirme	8	Bağımlı

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin çarpıklık-basıklık katsayıları incelendiğinde, tüm değerlerin ± 3 aralığında yer aldığını söylemek mümkündür (Tablo 3.4). Çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 3 aralığında olmasının normal dağılıma işaret ettiği belirtilmektedir (Kalaycı, 2008). Bu sebeple, araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.4 Ölçeklere İlişkin Değerler

	Personel Güçlendirme	Yaratıcılık süreci
Çarpıklık	,898	-,562
Çarpıklık Std. Hata	,109	,109
Basıklık	1,032	,267
Basıklık Std. Hata	,218	,218

Kanonik korelasyon analizinin varsayımları dikkate alındığında (Türkegün, 2015: 4; Koşkan vd., 2011: 118; Kalaycı, 2008: 244-245); değişkenlerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelen çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında (Hopkins ve Weeks, 1990) yer alması, örneklem sayısının değişken sayısının en az 20 katı kadar olmasının kabul

edilebilir seviyede olması (Nakip, 2003) ve aykırı değerlerin analiz öncesinde belirlenip ayıklanmasının doğru olduğunun kabul edilmesi (Çankaya, 2005) kapsamında çalışma verilerinin KKA varsayımlarını karşıladığını belirtmek mümkündür.

Tablo 3.5 Personel Güçlendirme ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Anlam	1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir	4,72	0,49	4,67	0,42
	2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır	4,62	0,54		
	3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır	4,65	0,50		
Yeterlilik	1. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim	4,60	0,57	4,57	0,50
	2. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır	4,63	0,57		
	3. İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	4,46	0,64		
Özerklik	1. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim	4,42	0,76	4,35	0,71
	2. İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim	4,38	0,85		
	3. İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim	4,23	0,92		
Etki	1. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	4,16	0,89	4,14	0,84
	2. Bölümümdeki olaylar üzerinde kontrolüm oldukça fazladır	4,15	0,92		
	3. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	4,08	0,97		
Genel Personel Güçlendirme Algısı				4,42	0,46

Tablo 3.5'te personel güçlendirme ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma (n=502) değerleri verilmiştir. Aşçılar tarafından personel güçlendirme ifadelerine verilen yanıtların ortalama değeri 4,42 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, mutfak çalışanlarının güçlendirme algılarına katılım düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Personel güçlendirme boyutları arasında ise anlam boyutu en yüksek ortalama değere (4,67) sahiptir. Bu bağlamda, aşçıların mesleklerini önemli ve anlamlı bulduklarını söylemek mümkündür. Aynı şekilde, yeterlilik boyutunun da yüksek düzeyde ortalama değere (4,57) sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan aşçılar meslekleri ile ilgili yeteri derecede bilgi ve beceriye sahip olduklarını belirtmektedir.

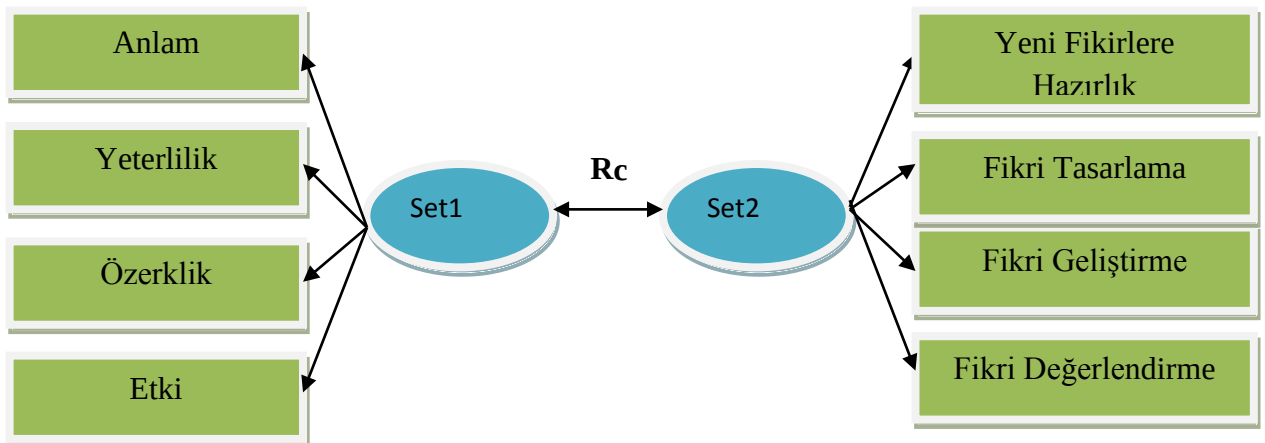
Tablo 3.6 Mutfakta Yaratıcılık Süreci ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.
Yeni Fikirlere Hazırlık	1. Mesleğim hakkında bilgi toplamamın çalışmalarımı pekiştirdiğini düşünüyorum	4,56	0,61	4,50	0,48
	2. Başarılı bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum	4,53	0,59		
	3. Mesleğimle ilgili yeni bilgileri not tutmamın, mesleki bilgimi artırdığını düşünüyorum	4,56	0,60		
	4. Başarısız bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum	4,33	0,82		
Fikri Tasarlama	1. Yiyecekleri farklı yönleriyle değerlendirmemin yaratıcılığımı pekiştirdiğini düşünüyorum	4,42	0,71	4,38	0,48
	2. Mutfakta çıkan sorunlara çözümler bulmak için deneyimlerimi kullandığımı düşünüyorum	4,44	0,66		
	3. Hayatta yaşadığım tecrübeleri mutfak çalışmalarına uyguladığımı düşünüyorum	4,29	0,81		
	4. Fikir ve deneyimlerimi harmanlayarak, yeni ürünler oluşturduğumu düşünüyorum	4,35	0,68		
	5. Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyduğumda ilgili kavramları araştırdığımı düşünüyorum	4,32	0,73		
	6. Birçok farklı bilgiyi bir arada kullanmamın yaratıcı fikirlerimi pekiştirdiğini düşünüyorum	4,37	0,66		
	7. Yaptığım yemek yeterince iyi değilse, daha iyisini yapmaya çalıştığımı düşünüyorum	4,46	0,68		
Fikri Geliştirme	1. Bir yemek örneğini, kalemle kağıt üzerine çizerek oluşturabileceğimi düşünüyorum	3,83	1,14	4,17	0,58
	2. Modayı yeni yemek fikirlerime uyguladığımı düşünüyorum	3,95	1,03		
	3. Bir besinin fonksiyonlarından farklı amaçlarla yararlandığımı düşünüyorum	4,15	0,91		
	4. Yapılan işler için kullandığım tekniklerin bana özgü olduğunu düşünüyorum	4,09	0,93		
	5. Çalışmalarımın daha yaratıcı olması için yeni teknikler geliştirilmesinin faydalı olduğunu düşünüyorum	4,42	0,65		
	6. Yeni fikirler oluşturmak için farklı kavramları araştırdığımı düşünüyorum	4,34	0,69		
	7. Zorlandığım durumlarda farklı çözüm yolları bulmaya çalıştığımı düşünüyorum	4,45	0,64		
Fikri Değerlendirme	1. Yenilikler konusunda, tüm mutfaktaki çalışanların görüşlerini değerlendirmem gerekir	4,45	0,73	4,45	0,46
	2. Bir yemeğin servis edilebilir olup olmadığına kapsamlı bir değerlendirme sonucu karar vermem gerekir	4,36	0,78		
	3. Engellerle karşılaştığımda, ne yapılması gerektiğini bilmem gerekir	4,48	0,66		
	4. Yaptığım yemeği sürekli değerlendirmem gerekir	4,43	0,69		
	5. Bir problem ile uğraşırken alternatif çözüm yolları bulmam gerekir	4,52	0,61		
	6. Yaptığım yemeklerin en iyi fikirlerin birleşiminden oluşması gerekir	4,46	0,69		
	7. İyi bir yemek fikri bulduğumda, ayrıntılı bir değerlendirme yaptıktan sonra uygulamam gerekir	4,47	0,66		
	8. Yapacağım yemeği oluşturan her parçayı ayrı ayrı test etmem gerekir	4,36	0,76		
Genel Mutfakta Yaratıcılık Süreci Algısı				4,38	0,40

Tablo 3.6'da mutfakta yaratıcılık süreci ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma (n=502) değerleri verilmiştir. Aşçılar tarafından mutfakta yaratıcılık süreci ifadelerine verilen yanıtların ortalama değeri 4,38 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, mutfak çalışanlarının yaratıcılık süreci algılamalarının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Yaratıcılık süreci boyutları arasında yeni fikirlere hazırlık boyutu en yüksek ortalama değere (4,50) sahiptir. Aşçılar, yeni fikirlere hazırlık aşamasında meslekleri ile ilgili bilgi toplamalarının ve çalışmalarının sonuçlarını kayıt altına almalarının kendileri için önemli olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, fikri geliştirme boyutu en düşük ortalama değere (4,17) sahiptir. Bu sonuç, aşçıların yaratıcı fikirlere sahip olduğunu, ancak bu fikirleri geliştirme ve uygulama aşamasında örgüt tarafından yeterli seviyede kaynak ve desteğin verilmediğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Çidem (2016)'in çalışmasından elde ettiği sonuçlar ile aynı doğrultudadır.

Tablo 3.6 incelendiğinde, fikri değerlendirme aşamasının da yüksek düzeyde ortalama değere (4,45) sahip olduğunu söylemek mümkündür. Buna göre, aşçılar için yaratıcılık çalışmalarını değerlendirme aşamasının önemli olduğu söylenebilir. Aynı şekilde, aşçıların herhangi bir problemle karşılaştıklarında alternatif çözüm yolları bulmaya çalıştıklarını söylemek mümkündür.

Bağımlı ve bağımsız değişken setlerinin belirlenmesinin ardından teorik olarak var olduğu düşünülen ilişkilere ilişkin kanonik korelasyon analizinin genel şeması Şekil 3.1'de gösterilmiştir (Lattin vd., 2003).



Şekil 3.1 Teorik Olarak Test Edilen Modele İlişkin Genel Şema

3.7. Bulgular

Çalışmada ilk olarak kanonik korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Kanonik korelasyon analizinde, araştırmacılar tarafından kurulan kanonik modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını gösteren çok değişkenli anlamlılık testi sonuçları incelenmiştir. Bu testlerden Pillais, Hotellings, Wilks ve Roys olarak adlandırılan dört farklı testin her biri F testine dönüştürülerek analiz sonucunda ortaya çıkan kanonik modelin anlamlılığı sınanabilmektedir. Bu dört testin her birinin dayandığı kuramsal temelin farklı olması, her bir test için hesaplanan F değerinin de farklı olmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, araştırmalarda genellikle uygulanabilirliği daha fazla olduğu için yorumlar Wilks'in λ göre yapılmaktadır (Sherry ve Henson, 2005'ten akt. İlhan vd., 2013: 129).

Tablo 3.7 Modele İlişkin Anlamlılık Testi ve Özet Bilgiler

Kanonik R	0,48	
Serbestlik derecesi	16,00	
Ki-kare değeri	166,86	
p değeri	0.000	
Değişken Seti	Personel Güçlendirme	Mutfakta Yaratıcılık Süreçleri
Elde edilen varyans	100	100
Açıklanan varyans (<i>Redundancy</i>)	12,77	14,65
Değişken sayısı	4	4
Değişkenler	X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄	Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄

*** p<.0,001

Araştırmada kurulan teorik modelin istatistik paket programından elde edilen analiz sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir. Tablo 3.7 incelendiğinde 4 bağımsız ve 4 bağımlı değişken ile kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Ancak, bu testin anlamlı olması elde edilen ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında bilgi vermediği için açıklanan varyans anlamına gelen "redundancy" değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Buna göre, personel güçlendirme kümesinin varyansının %12,77'si mutfakta yaratıcılık süreci değişkenleri tarafından açıklanırken, mutfakta yaratıcılık süreci kümesi varyansının %14,65'i personel güçlendirme değişken kümesinin kanonik değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Elde edilen bu sonuca göre bağımsız değişken setinin bağımlı değişken setini açıklama oranı daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından analiz sonucunda ortaya çıkan kanonik fonksiyonların (Root1, Root2, Root3 ve Root4) yığılmalı değerlerinin istatistiksel

olarak anlamlı olduğu bir kanonik modelde, kanonik fonksiyonların bir kısmı anlamlı iken bir kısmı için kanonik değişkenler arasındaki ilişki çok düşük olabilir ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmayabilir. Bu sebeple, kanonik model ile birlikte her bir kanonik fonksiyonun anlamlılığının da ayrıca değerlendirilmesi önerilmektedir. Böylece kanonik fonksiyonların hangilerinin anlamlı olduğuna karar vermek için kanonik fonksiyonlara ilişkin öz değerler ve bunlara ilişkin yüzde değerleri Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8 Modele İlişkin Öz Değerler ve Kanonik Korelasyon Değerleri

Kök No.	Kanonik korelasyon	Kanonik R ²	Ki-kare	sd	p	λ
1	0,48	0,23	166,86	16,00	.00	0,71
2	0,26	0,07	36,92	9,00	.00	0,93
3	0,07	0,00	2,32	4,00	.68	1,00
4	0,01	0,00	0,04	1,00	.84	1,00

** p<.0,01

Kanonik korelasyon analizinde kanonik katsayıların sayısı, veri setleri içerisinde değişken sayısı en az olan dikkate alınarak elde edilmektedir (Özçomak ve Demirci, 2010: 271; Güzeller, 2005: 139; Özdemir ve Gelbal, 2014: 46). Personel güçlendirmenin dört (4) ve mutfakta yaratıcılık sürecinin de dört (4) adet alt boyutlara sahip olduğundan oluşturulacak değişken çifti sayısı dört tane olacaktır.

Kanonik korelasyon analizinde elde edilen kanonik fonksiyonun anlamlı olup olmadığının ayrı ayrı incelenmesi, hangi fonksiyonların değerlendirmeye alınmasının ve yorumlanmasının doğru olacağı konusunda bilgi vermektedir (İlhan vd., 2013: 131).

Tablo 3.8'de elde edilen sonuçlara göre istatistiksel olarak anlamlı bulunan birinci kanonik fonksiyona göre (p<.01) personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci %23'lük bir varyans paylaşmaktadır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan ikinci kanonik fonksiyona göre (p<.01) ise personel güçlendirme ile yaratıcılık süreci %7'lik bir varyans paylaşmaktadır. Çalışmada dört kanonik değişken çifti için elde edilen dört kanonik fonksiyona ilişkin ilgili fonksiyonun toplam varyansa katkısı ve açıkladığı varyans miktarı Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Personel Güçlendirme Veri Seti Kanonik Katsayıları

	U ₁	U ₂	U ₃	U ₄
Anlam	0,88	-0,42	0,16	-0,16
Yeterlilik	0,76	0,21	-0,55	0,27
Özerklik	0,48	0,68	-0,18	-0,53
Etki	0,54	0,69	0,42	0,23

Tablo 3.9 incelendiğinde, standartlaştırılmış kanonik katsayıları kullanılarak oluşturulan U bileşenlerini şu şekilde belirtilmektedir:

$$U_1 = 0,88 \text{ Anlam} + 0,76 \text{ Yeterlilik} + 0,48 \text{ Özerklik} + 0,54 \text{ Etki}$$

$$U_2 = -0,42 \text{ Anlam} + 0,21 \text{ Yeterlilik} + 0,68 \text{ Özerklik} + 0,69 \text{ Etki}$$

$$U_3 = 0,16 \text{ Anlam} - 0,55 \text{ Yeterlilik} - 0,18 \text{ Özerklik} + 0,42 \text{ Etki}$$

$$U_4 = -0,16 \text{ Anlam} + 0,27 \text{ Yeterlilik} - 0,53 \text{ Özerklik} + 0,23 \text{ Etki}$$

Tablo 3.10 Mutfakta Yaratıcılık Süreci Veri Seti Kanonik Katsayıları

	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄
Yeni Fikirlerle Hazırlık	0,79	-0,15	0,33	0,49
Fikri Tasarlama	0,82	0,43	-0,32	0,20
Fikri Geliştirme	0,55	0,66	0,50	-0,11
Fikri Değerlendirme	0,86	-0,08	0,02	-0,50

Personel güçlendirme değişken setinde olduğu gibi, mutfakta yaratıcılık süreci değişken seti kanonik katsayıları kullanılarak V doğrusal bileşeni oluşturulmuştur. Tablo 3.10'da gösterildiği şekilde oluşan V bileşenini aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

$$V_1 = 0,79 \text{ Yeni Fikirlerle Hazırlık} + 0,82 \text{ Fikri Tasarlama} + 0,55 \text{ Fikri Geliştirme} + 0,86 \text{ Fikri Değerlendirme}$$

$$V_2 = -0,15 \text{ Yeni Fikirlerle Hazırlık} + 0,43 \text{ Fikri Tasarlama} + 0,66 \text{ Fikri Geliştirme} - 0,08 \text{ Fikri Değerlendirme}$$

$$V_3 = 0,33 \text{ Yeni Fikirlerle Hazırlık} - 0,32 \text{ Fikri Tasarlama} + 0,50 \text{ Fikri Geliştirme} + 0,02 \text{ Fikri Değerlendirme}$$

$$V_4 = 0,49 \text{ Yeni Fikirlerle Hazırlık} + 0,20 \text{ Fikri Tasarlama} - 0,11 \text{ Fikri Geliştirme} - 0,50 \text{ Fikri Değerlendirme}$$

Tablo 3.11 Bağımlı ve Bağımsız Değişkenler Kümesine Göre Elde Edilen Varyans ve Gereksizlik Katsayıları

Personel Güçlendirme Seti			Mutfakta Yaratıcılık Süreci Seti		
	Elde Edilen Varyans	Gereksizlik Katsayıları		Elde Edilen Varyans	Elde Edilen Varyans
U₁	0,47	0,11	V₁	0,59	0,13
U₂	0,29	0,02	V₂	0,16	0,01
U₃	0,13	0,00	V₃	0,11	0,00
U₄	0,11	0,00	V₄	0,14	0,00
Toplam	1,00	0,13		1,00	0,14

Kananonik korelasyon analizinin sağladığı önemli sonuçlardan biri, elde edilen kanonik değişkenlerin varyansı ve diğer değişkenler kümesini açıklama oranlarını verebilmesidir (Gülmez ve Türker, 2015: 77). Tablo 3.11'e göre, personel güçlendirme veri setine ait toplam elde edilen varyans 1,00 iken toplam gereksizlik katsayısı ise 0,13 olarak ifade edilmektedir. Tablo 3.11 incelendiğinde U₁ kanonik değişkeninin personel güçlendirme değişkenler setini %47 oranında açıkladığı gözlemlenmektedir. Aynı değişken için elde edilen gereksizlik katsayısı ise (%11) U₁ değişkeninin mutfakta yaratıcılık süreci değişkenlerini açıklama oranını ifade etmektedir. Benzer şekilde, V₁ kanonik değişkeninin de mutfakta yaratıcılık süreci değişkenler setini %16 oranında açıkladığı, personel güçlendirme değişkenler setini ise %1 oranında açıkladığı gözlemlenmektedir.

Aynı şekilde, Tablo 3.11 incelendiğinde Mutfakta Yaratıcılık Süreci veri setine ait toplam elde edilen varyans 1,00 iken toplam gereksizlik katsayısı 0,14 olarak görülmektedir. U₁ kanonik değişkeninin personel güçlendirme değişkenler setini %29 oranında açıkladığı gözlemlenmektedir. Aynı değişken için elde edilen gereksizlik katsayısı ise (%2) U₁ değişkeninin mutfakta yaratıcılık süreci değişkenlerini açıklama oranını ifade etmektedir. Benzer şekilde, V₁ kanonik değişkeninin de mutfakta yaratıcılık süreci değişkenler setini %59, personel güçlendirme değişkenler setini ise %19 oranında açıkladığı gözlemlenmektedir.

Yapılan kanonik korelasyon analizi sonucunda; kanonik değişkenler arasında en yüksek değere sahip iki değişken çifti istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Tablo 3.8'de

yer alan değerlerin incelenmesi neticesinde U_1 ve V_1 ile U_2 ve V_2 çiftlerinin istatistiksel olarak anlamlı sonuç verdiği ve aynı zamanda söz konusu çiftlerin toplam varyansa en büyük katkıyı sağladığı görülmektedir. Diğer değişken çiftlerinin (U_3 ve V_3 ile U_4 ve V_4), toplam varyansa çok fazla katkıda bulunmamaları nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı olmadıkları ve kanonik değişkenlerinin varyansı açıklama oranlarının düşük kaldığı gözlemlenmiştir.

Tablo 3.12 Bağımsız Değişken Setindeki İlişkiler

	X₁: Anlam	X₂: Yeterlilik	X₃: Özerklik	X₄: Etki
X₁	1,00			
X₂	0,44	1,00		
X₃	0,19	0,46	1,00	
X₄	0,21	0,39	0,53	1,00

Tablo 3.12 incelendiğinde X değişken setindeki doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarının 0,19 ile 0,53 arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Personel güçlendirme boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde değişken seti arasındaki en yüksek ilişki etki (X_4) ile özerklik (X_3) boyutu ($r=.53$) ve en düşük ilişkinin ise özerklik (X_3) ile anlam (X_1) boyutları arasında ($r=.19$) olduğu belirlenmiştir. Tablo 3.8'den elde edilen bu sonuca göre, personel güçlendirme boyutlarının X_4 ve X_3 , X_3 ve X_2 , X_2 ve X_1 değişkenleri arasındaki ilişkilerin orta düzeyde, diğer değişkenler arasındaki ilişkilerin ise düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu işlemin ardından bağımlı değişken setindeki (Y) değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 3.13'te gösterilmiştir.

Tablo 3.13 Bağımlı Değişken Setindeki İlişkiler

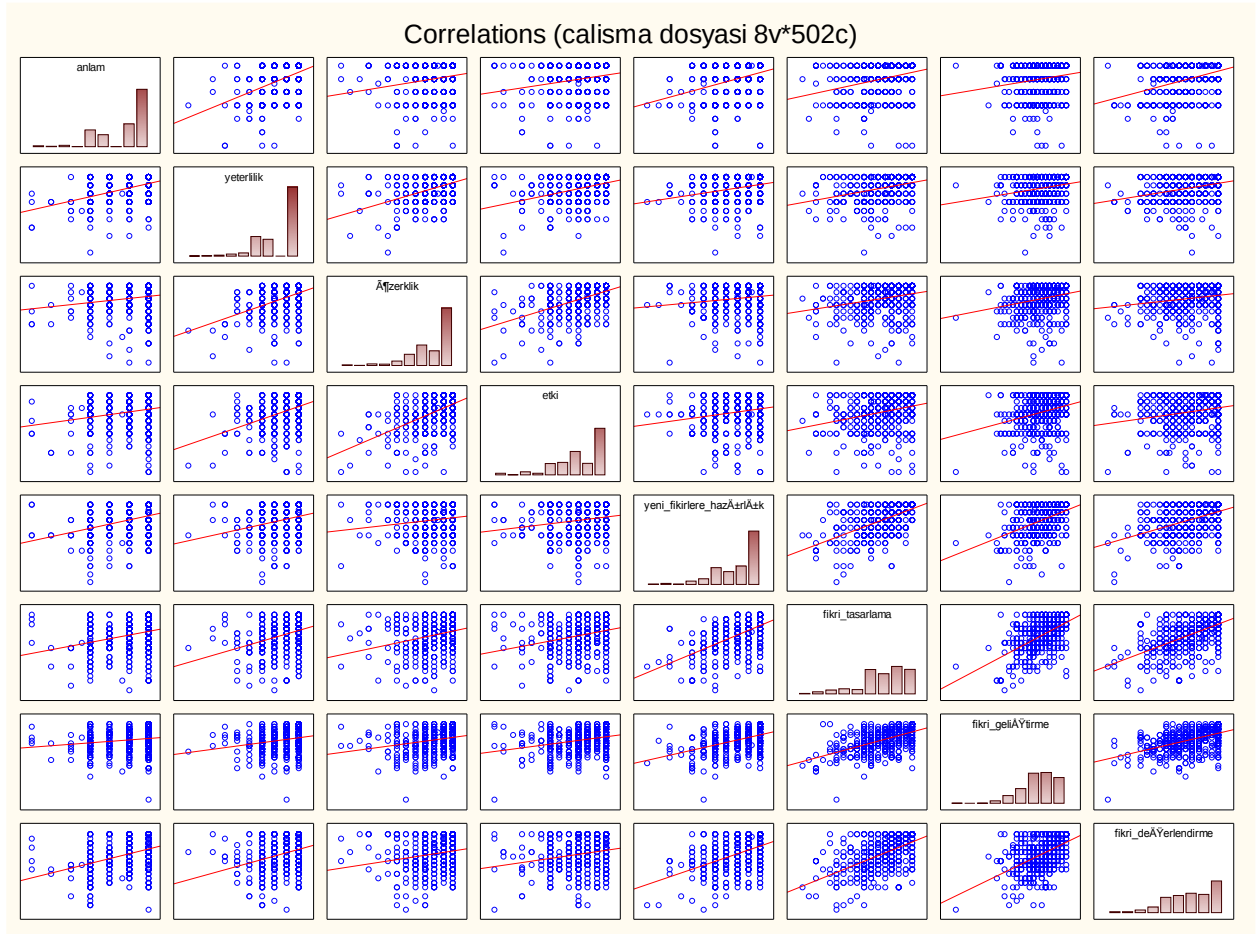
	Y₁: Yeni Fikirlere Hazırlık	Y₂: Fikri Tasarlama	Y₃: Fikri Geliştirme	Y₄: Fikri Değerlendirme
Y₁	1,00			
Y₂	0,58	1,00		
Y₃	0,44	0,55	1,00	
Y₄	0,46	0,57	0,49	1,00

Tablo 3.13 incelendiğinde Y değişken setindeki doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon katsayılarının 0,44 ile 0,58 arasında değişkenlik gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre en yüksek ilişki fikri tasarlama (Y_2) ile yeni fikirlere hazırlık (Y_1) değişkenleri arasında ($r=.58$) gözlenirken en düşük ilişkinin fikri geliştirme (Y_3) ile yeni fikirlere hazırlık (Y_1) değişkenleri ($r=.44$) arasında olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde, bütün değişkenler arasındaki ilişkilerin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun ardından bağımlı ve bağımsız değişken setleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi Tablo 3.14'te gösterilmiştir.

Tablo 3.14 X ve Y Değişken Setleri Arasındaki İlişkiler

	Y₁: Yeni Fikirlere Hazırlık	Y₂: Fikri Tasarlama	Y₃: Fikri Geliştirme	Y₄: Fikri Değerlendirme
X₁: Anlam	0,35	0,29	0,16	0,37
X₂: Yeterlilik	0,27	0,33	0,22	0,31
X₃: Özerklik	0,15	0,27	0,24	0,19
X₄: Etki	0,19	0,28	0,28	0,21

Tablo 3.14 incelendiğinde X ve Y değişken setleri arasındaki ilişkilerin 0,15 ile 0,37 arasında değişkenlik göstermektedir. En yüksek ilişki anlam (X_1) ile fikri değerlendirme (Y_4) değişkenleri arasında olduğu belirlenmiştir ($r=0,37$, $p<.05$). Bunun yanında en yüksek ikinci ilişki ise yeterlilik (X_2) ve fikri tasarlama (Y_2) değişkenleri arasında olduğu belirlenmiştir. Tablodan elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde, bağımsız değişkenler kümesindeki değişkenlerin bağımlı değişkenler kümesindeki değişkenler ile düşük düzeyde ilişki gösterdiği belirlenmiştir. X ve Y değişken setleri için değişkenlere ilişkin saçılım grafiği Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2 X ve Y Değişken Setleri İçin Değişkenlere İlişkin Saçılım Grafiği

Kanonik değişken farklı setler için hesaplanan doğrusal bileşenlerdir ve birinci değişken seti olan X için U doğrusal bileşenleri, ikinci değişken seti olan Y için V doğrusal bileşenler oluşturulur. Bu şekilde her bir değişken setindeki en az değişken sayısı kadar (u_1, v_1), (u_2, v_2), (u_3, v_3) ve (u_4, v_4) yani toplam 4 tane kanonik değişken çifti hesaplanmaktadır (Tatlıdıl, 2002). Bu durumda;

$$U_1 = a_{11}.x_1 + a_{12}.x_2 + a_{13}.x_3 + a_{14}.x_4$$

$$U_2 = a_{21}.x_1 + a_{22}.x_2 + a_{23}.x_3 + a_{24}.x_4$$

$$U_3 = a_{31}.x_1 + a_{32}.x_2 + a_{33}.x_3 + a_{34}.x_4$$

$$U_4 = a_{41}.x_1 + a_{42}.x_2 + a_{43}.x_3 + a_{44}.x_4$$

$$V_1 = b_{11}.y_1 + b_{12}.y_2 + b_{13}.y_3 + b_{14}.y_4$$

$$V_2 = b_{21}.y_1 + b_{22}.y_2 + b_{23}.y_3 + b_{24}.y_4$$

$$V_3 = b_{31}.y_1 + b_{32}.y_2 + b_{33}.y_3 + b_{34}.y_4$$

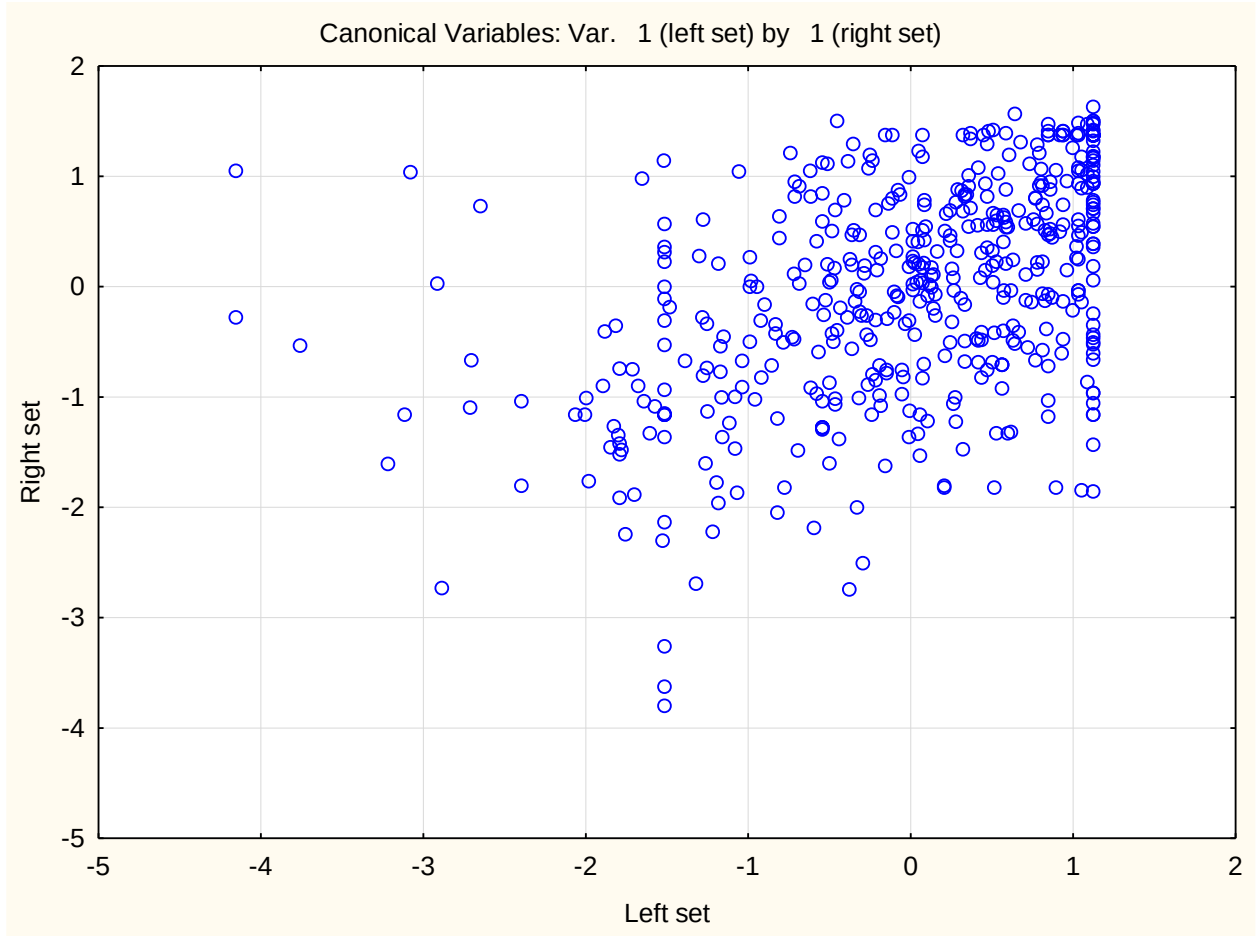
$$V_4 = b_{41}.y_1 + b_{42}.y_2 + b_{43}.y_3 + b_{44}.y_4$$

a ve b vektörlere ait ağırlık değerleri olmak üzere U ve V doğrusal bileşenleri için elde edilen kanonik katsayılar Tablo 3.15'te gösterilmiştir.

Tablo 3.15 Orijinal Değişkenler İle Kanonik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	U₁	U₂	U₃	U₄
X₁: Anlam	0,66	-0,66	0,46	-0,40
X₂: Yeterlilik	0,34	0,07	-0,96	0,72
X₃: Özerklik	0,07	0,48	-0,26	-1,12
X₄: Etki	0,23	0,55	0,84	0,63
	V₁	V₂	V₃	V₄
Y₁: Yeni Fikirlerle Hazırlık	0,38	-0,65	0,62	0,79
Y₂: Fikri Tasarlama	0,33	0,65	-1,14	0,43
Y₃: Fikri Geliştirme	-0,06	0,87	0,87	-0,21
Y₄: Fikri Değerlendirme	0,53	-0,58	-0,04	-1,00

Analizler sonucunda istatistiksel olarak anlamlı bulunan **U₁** ve **V₁** ile **U₂** ve **V₂** kanonik değişken çiftleri için saçılım diyagramları sırasıyla Şekil 3.3 ve Şekil 3.5'te gösterilmiştir.



Şekil 3.3 U_1 ve V_1 Kanonik Değişken Çifti İçin Saçılım Grafiği

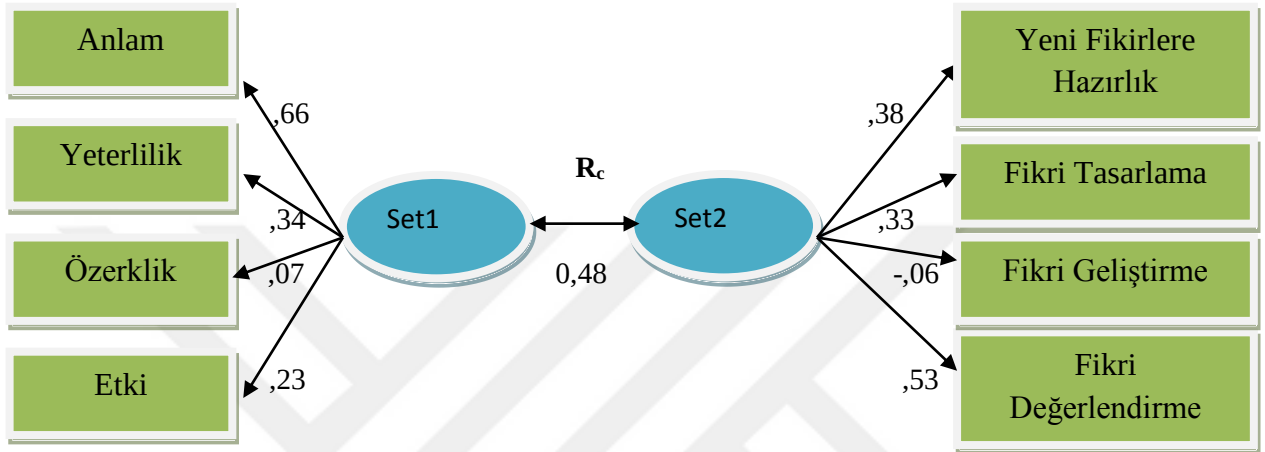
Şekilde 3.3'te görüldüğü üzere aralarında anlamlı bir ilişki bulunan U_1 ve V_1 kanonik değişken çifti arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar matematiksel olarak modellenecek olursa Tablo Y'nin birinci sütunundaki kanonik katsayılar göre elde edilen eşitlik aşağıda gösterilmiştir.

$U_1 = "0,66 \text{ anlam boyutu } 0,34 \text{ yeterlilik boyutu } 0,07 \text{ özerklik boyutu } 0,23 \text{ etki boyutu}"$

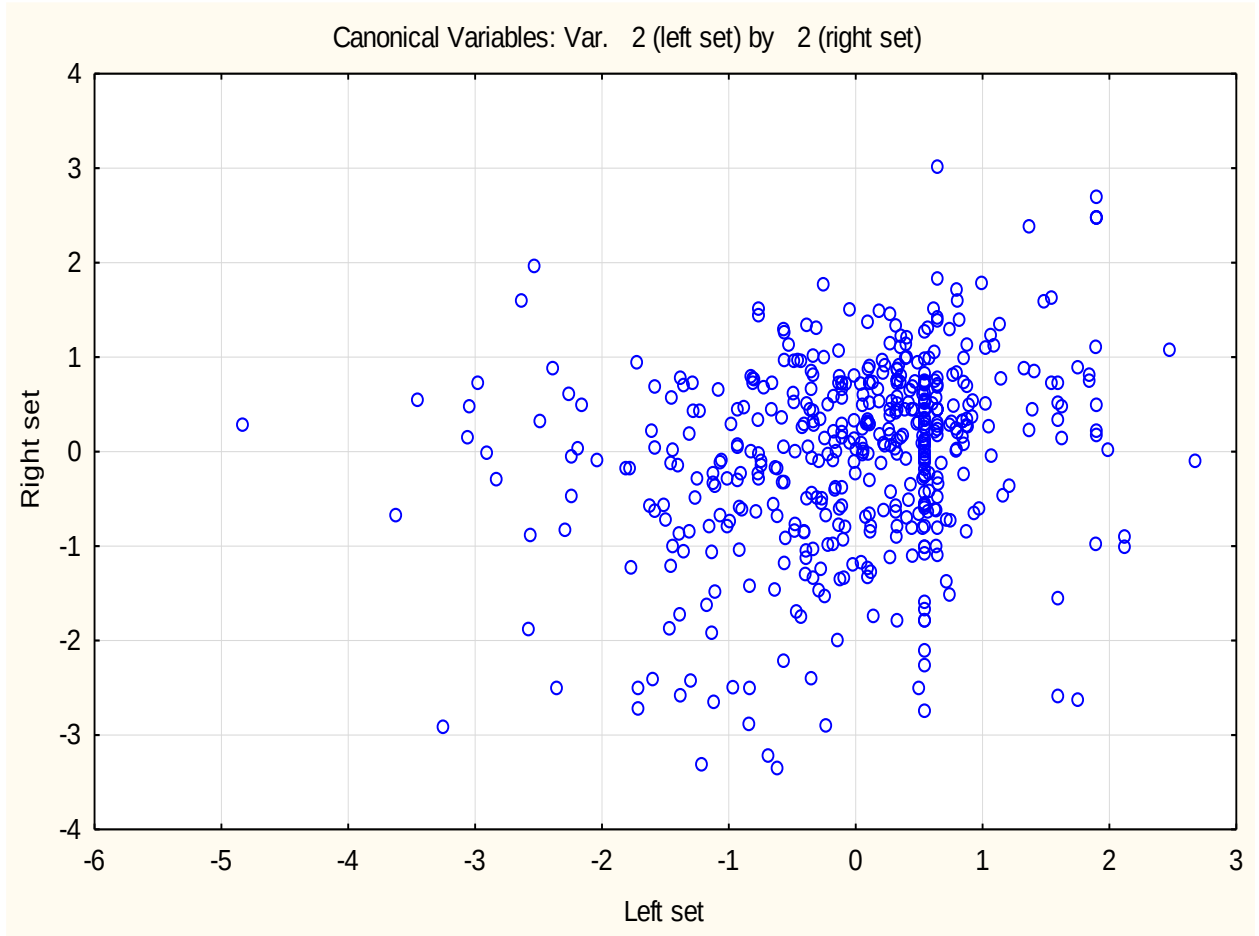
$V_1 = "0,38 \text{ yeni fikirlere hazırlık süreci } 0,33 \text{ fikri tasarlama süreci } -0,06 \text{ fikri geliştirme süreci } 0,53 \text{ fikri değerlendirme süreci}"$

Personel güçlendirme olarak tanımlanan U_1 kanonik değişkenine en önemli katkıyı 0,66 ile anlam boyutu ve sonrasında 0,34 ile yeterlilik boyutu ve daha sonra 0,23 ile etki boyutu yaptığı belirlenmiştir. Özerklik boyutu 0,07 ile U_1 kanonik değişkenine oldukça düşük bir etkide bulunduğu belirlenmiştir.

Mutfakta yaratıcılık süreci olarak tanımlanan V_1 kanonik değişkenine en önemli katkıyı 0,53 ile fikri geliştirme süreci ve sonrasında 0,38 ile yeni fikirlere hazırlık süreci ve daha sonra 0,33 ile fikri tasarlama süreci yaptığı belirlenmiştir. Fikri tasarlama süreci -0,06 ile V_1 kanonik değişkenine düşük bir etkide bulunduğu belirlenmiştir. Anlamli bulunan birinci kanonik değişkene ilişkin değerler Şekil 3.4'te yer almaktadır.



Şekil 3.4 Anlamli Bulunan 1. Kanonik Değişkene İlişkin Şema



Şekil 3.5 U_2 ve V_2 Kanonik Değişken Çifti İçin Saçılım Grafiği

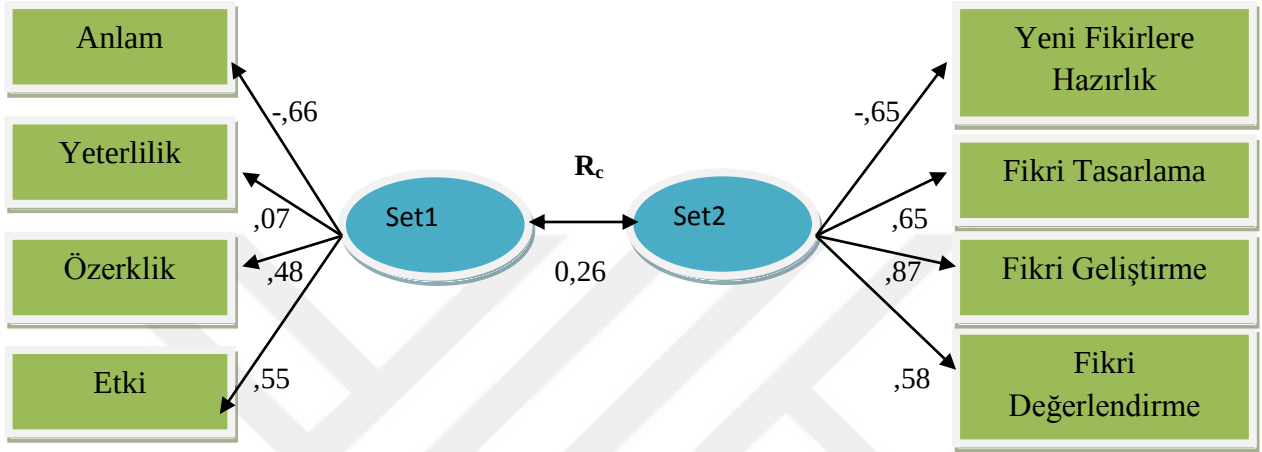
Şekilde 3.5'da görüldüğü üzere aralarında anlamlı bir ilişki bulunan U_2 ve V_2 kanonik değişken çifti arasında doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar matematiksel olarak modellenecek olursa Tablo Y'nin birinci sütunundaki kanonik katsayılar göre elde edilen eşitlik aşağıda gösterilmiştir.

$U_2 = \text{"-0,66 anlam boyutu 0,07 yeterlilik boyutu 0,48 özerklik boyutu 0,55 etki boyutu"}$

$V_2 = \text{"-0,65 yeni fikirlere hazırlık süreci 0,65 fikri tasarlama süreci 0,87 fikri geliştirme süreci 0,58 fikri değerlendirme süreci"}$

Personel güçlendirme olarak tanımlanan U_2 kanonik değişkenine en önemli katkıyı 0,66 ile anlam boyutu ve sonrasında 0,55 ile etki boyutu ve daha sonra 0,48 ile özerklik boyutu yaptığı belirlenmiştir. Yeterlilik boyutu 0,07 ile U_2 kanonik değişkenine oldukça düşük bir etkide bulunduğu belirlenmiştir.

Mutfakta yaratıcılık süreci olarak tanımlanan V_2 kanonik değişkenine en önemli katkısı 0,87 ile fikri geliştirme süreci ve sonrasında 0,65 ile fikri tasarlama süreci ve daha sonra -0,65 ile yeni fikirlere hazırlık süreci ve son olarak 0,58 ile fikri değerlendirme süreci yaptığı belirlenmiştir. Anlamli bulunan ikinci kanonik değişkene ilişkin değerler Şekil 3.6'da yer almaktadır.



Şekil 3.6 Anlamli Bulunan 2. Kanonik Değişkene İlişkin Şema

SONUÇ

Değişimin çok hızlı yaşandığı günümüz hizmet sektöründe işletmeler devamlılıklarını sağlamak ve rekabet edebilir pozisyonda yer alabilmek için yeni arayışlar içine girmektedirler. İşletmelerin rakiplerinden bir adım önde olma gerekliliği farklılaşma konusunda hamle yapma zorunluluğu yaratmaktadır. Her alanda yaşanan bu değişimler ışığında, işletmelerin yapı ve süreçlerinde değişiklikler yaparak karşılık verme çabalarının yanında, çalışanların niteliklerinde de değişim gerekliliği ortaya çıkmaktadır (İraz ve Şimşek, 2004: 115). Bu aşamada, insan kaynakları yönetim teknikleri açısından personel güçlendirme yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Personel güçlendirme, çalışanlara işlerini yapma konusunda yetki ve sorumluluk vermektedir. İşini nasıl yapacağı konusunda kendi başına karar verebilen bir çalışanın işini sahiplenmesi ve örgüte karşı bağlılık duygusu hissetmesi kaçınılmazdır. İşini sahiplenene, örgüte karşı bağlılık hisseden çalışanlara sahip olmak müşteri memnuniyeti ve verimliliği sağlama konusunda işletmeler için rekabet avantajı yaratmaktadır.

Bununla birlikte, çalışanların güçlendirilmesinin yanında yenilikçi ve yaratıcı örgüt kültürünün işletmeye yerleştirilmesi gerekmektedir. Artan işletme sayısına paralel olarak aynı mal ve hizmeti üreten işletmeler de çoğalmaktadır. Bu bağlamda farklılık yaratan, pazara yenilikçi bir anlayış getiren işletmeler müşteri memnuniyetini sağlayabilirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönlerini harekete geçirmek, gelişmesini sağlamak ve teşvik etmek onları güçlendirmekten, kendi kararlarını verebilecek ortamlar yaratmaktan ve bağımsız, özgür davranabilecek imkanlara sahip olmaktan geçmektedir. Tekin ve Durna (2012: 96)'ya göre, yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmanın yolu, yenilikçi fikirlere açık olan, kararlara katılımı sağlayan yönetim anlayışını destekleyen bir lider ile sağlanabilmektedir.

Bu amaçla yapılan literatür çalışmasında tek başına personel güçlendirme veya yaratıcılık ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Personel güçlendirme ile duygusal bağlılık ve iş doyumu (Tolay vd., 2012; Çetinkaya, 2017), çalışan performansı (Çöl, 2008), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Şahin, 2007; Gümüştekin ve Emet, 2007; Nedimoğlu, 2008; Doğan ve Demiral, 2009; Pelit vd., 2011; Gürbüz vd., 2013; Odabaş, 2014; Taş, 2017; Elüstün, 2018), personeli güçlü kılmaya yolları (Karakaş, 2014), tükenmişlik (Çavuş ve Demir, 2011), iş memnuniyeti (Ceylan vd., 2015) ve örgüt kültürü (Budak, 2006, Demir, 2003) arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma yer almaktadır. Aynı zamanda yaratıcılık ile girişimcilik performansı (Kanbur ve Özyer, 2016), motivasyon (Akgündüz, 2013), iş çevresi (Eren ve Gündüz, 2002), liderlik (Uzunçarşılı ve Özdayı, 1997; Uğurlu ve Ceylan, 2014), iş

memnuniyeti ve iş tatmini (İmamoğlu vd., 2004; Yılmaz ve Izgar, 2009), örgütsel faktörler (Akdoğan ve Kale, 2011) arasında da çeşitli çalışmalar bulunmaktadır.

Ancak personel güçlendirme ile yaratıcılık ilişkisini konu alan çalışmalar (Çavuş, 2006; Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Zhang ve Bartol, 2010; Yıldırım, 2010; Uzunbacak, 2013; Kerse ve Karabey, 2014; Uzunbacak, 2015; Kılınç, 2018) oldukça sınırlıdır. Turizm sektöründe ise bu tür çalışmalar (Hacımustafaoğlu, 2008; Ögüt vd., 2007) yok denecek kadar azdır.

Bu çalışmada personel güçlendirme ile mutfakta yaratıcılık süreci arasındaki ilişki kanonik korelasyon analizi ile incelenmeye çalışılmıştır. Personel güçlendirme bağımsız değişken (set 1), mutfakta yaratıcılık süreci ise bağımlı değişken (set 2) olarak tanımlanmıştır. KKA sonucunda ilgili değişken setlerine ilişkin elde edilen dört kanonik değişkenden birinci ve ikinci kanonik değişkenlerin anlamlı oldukları tespit edilmiş ve yorumlar bu iki kanonik değişken dikkate alınarak yapılmıştır. Anlamlı bulunan birinci kanonik değişken incelendiğinde, personel güçlendirme değişkenlerinden oluşan U_1 değişkenine en büyük katkıyı 0,66 ile anlam boyutu yapmaktadır. Aynı şekilde mutfakta yaratıcılık süreci değişkenlerinden oluşan V_1 değişkenine ise en büyük katkıyı 0,53 ile fikri değerlendirme değişkeni yapmaktadır. İşlerini önemli bulan ve anlam yükleyen mutfak çalışanlarının, yaratıcılık sürecinde herhangi bir problemle karşılaştıkları veya ürettikleri yeni bir ürünün değerlendirilmesi aşamasında daha yaratıcı fikirler geliştirdiğini söylemek mümkündür. Benzer şekilde, Çavuş (2006: 185) yaptığı çalışmada işlerini anlamlı ve önemli bulan bireylerin daha yaratıcı hissettiklerini belirtmektedir.

KKA sonucunda anlamlı bulunan ikinci kanonik değişken incelendiğinde ise U_2 değişkenine anlam boyutu negatif yönde -0,66 oranında bir katkı yapmaktadır. Anlam boyutunu 0,55 ile etki ve 0,48 ile özerklik boyutları izlemektedir. V_2 değişkenine ise en büyük katkıyı 0,87 ile fikri geliştirme boyutu yapmaktadır. Bunu sırasıyla fikri tasarlama (0,65), yeni fikirlere hazırlık (-0,65) ve fikri değerlendirme (0,58) boyutları izlemektedir. Buradan çıkan sonuç, mutfak çalışanlarının işlerin yürütülmesi aşamasında kontrolü ellerinde bulundurmaları, karar verme aşamalarında özerkliğe ve kendi inisiyatifleri dahilinde bağımsız davranabilme hakkına sahip olmaları, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi ve yeni bir fikrin ortaya çıkarılması aşamalarında çalışanlara olumlu yönde bir katkı yaptığını söylemek mümkündür. İş gerçekleştirme konusunda özgürlüğe sahip olan çalışanların yaratıcı yeteneklerini geliştirme ve kullanma açısından daha ön planda olduğu sonucu Hacımustafaoğlu'nun (2008: 97) çalışmasının sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde, Çavuş (2006: 185) yaptığı çalışmada, işleri ile ilgili konularda karar verme sürecinde

bağımsız olan çalışanların kendilerini daha yaratıcı hissetmelerini sağladığı sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, otonomi ve özgürlüğün yaratıcılığı olumlu yönde etkilediğini belirtmek mümkündür (Eren ve Gündüz, 2002: 82; Saraçoğlu ve Duran, 2009: 147).

Personel güçlendirme boyutları ile mutfakta yaratıcılık süreci boyutları arasındaki ilişkinin açıklanabilmesi için adı geçen boyutlar arasındaki korelasyonların da incelenmesi gerekmektedir. Güçlendirme boyutlarından olan anlam ile yaratıcılık sürecinden fikri değerlendirme boyutları arasında ortaya çıkan pozitif yönlü %37'lik korelasyonun elde edilen en yüksek korelasyon oranı olarak göze çarpmaktadır. Anlam ile yeni fikirlere hazırlık arasında %35'lik oranında orta düzeyde bir anlamlı bir korelasyon gerçekleşmiştir. Diğer korelasyonlarda incelendiğinde güçlendirme boyutları ile yaratıcılık süreci boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde korelasyonlar olduğu belirlenmiştir. Çalışanların işlerine önem vermelerinin ve anlamlı bulmalarının yaratıcı fikirler geliştirme ve bu fikirleri değerlendirme süreçlerine olumlu yönde katkı yapmaktadır.

Araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin mutfak bölümünde çalışan aşçılar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında seçilen otellerin bulunduğu bölgeye bakıldığında, Manavgat'tan 1, Belek'ten 8, Kundu bölgesinden 4, Kemer'den 4 ve Antalya Merkez'den 2 adet otel araştırmaya katılmıştır. Diğer otel işletmelerinde çalışan aşçıları ve bağımsız olarak hizmet veren restoranları kapsamamaktadır. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı otel işletmelerinin hepsi her şey dahil sisteminde hizmet vermektedir. Her şey dahil sisteminin getirdiği iş yükü ve standartlaşma gerekliliğinin aşçıların yaratıcılıklarını olumsuz yönde etkileyebildiğini söylemek mümkündür.

Bu alanda yapılan çalışmaların sınırlı olması dikkate alındığında, aşçıların yaratıcılığını hipotezler aracılığıyla ölçmek yerine, onların bu konudaki düşünce ve çalışmalarını tam anlamıyla belirlemek amacıyla nitel yöntemlerden görüşme tekniği uygulanabilir. Ayrıca, aşçıların yaratıcılığını etkileyen personel güçlendirme faktörleri de belirlenebilir. Daha sonraki çalışmaların, aşçılara yaratıcılıklarını daha rahat kullanma imkanı sağlayan bağımsız hizmet veren restoranlarda ve otel işletmelerinin Alakart mutfaklarında çalışanlara uygulanması önerilmektedir.

Çalışanların işlerini önemli ve anlamlı görmeleri ve yönetim tarafından daha özerk davranabilecekleri çalışma ortamlarının yaratılması çalışanların yaratıcılıkları üzerinde etkili olmaktadır. Bu amaçla, aşçıların yaratıcılıklarını geliştirmeleri ve kullanabilmeleri için;

- Aşçıların işlerini sahiplenmelerini sağlayacak örgüt kültürü oluşturulmalı,
- Aşçıların işleri ile ilgili sorumluluk almaları desteklenmeli,

- Aşçılara işlerini gerçekleştirme konusunda daha özerk ortamların yaratılması ile yaratıcılıklarını kullanmaları ve geliştirmeleri konusunda desteklenmeli,
- Aşçıların kendi kararlarını alabilecekleri örgüt kültürü oluşturulmalı,
- Aşçılara yaratıcılıklarını geliştirmeleri için eğitimler verilmeli,
- Çalışanlar görev ve sorumlulukları hakkında tam anlamıyla bilgilendirilmeli,
- Hazırlık aşamasından sunum aşamasına kadar olan süreçte ihtiyaç duyulan araç-gereçlerin eksiksiz şekilde tedarik edilmesi sağlanmalı,
- Örgüt içinde açık bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.

Eğitimin yaratıcılığı geliştirmedeki katkısı düşünüldüğünde, aşçılar yaratıcılıklarını kullanma konusunda kendilerini geliştirmelidirler. Bu amaçla;

- Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaları incelemeleri,
- Yemek ve kültür ile ilgili yayınları takip etmeleri,
- Yiyecek-içecek fuarlarına ve yarışmalarına katılmaları,
- Usta-çırak ilişkisine önem vermeleri ve sahip çıkmaları,
- Yurt dışı eğitimlerine katılmaları,
- Yaratıcı fikirleri geliştirme aşamasında hayal gücünü kullanmaları,
- Aynı hatayı tekrarlamamak için çalışmalarını kayıt altına almaları önerilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarından olan personel güçlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif anlamda bir ilişki bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt tarafından güçlendirilen çalışanların işlerinde yaratıcı çalışmaları gerçekleştirme konusunda daha yatkın olduğunu belirtmek mümkündür. Çalışanlara işlerini yürütme konusunda daha özgür davranabilecek, yetki ve sorumluluklarını artıracak ve kararlara katılımını sağlayacak yönetim anlayışının oluşturulması örgüte bağlılığı artırmada önemli bir paya sahiptir. Çalışanların örgüte bağlılık duygusu hissetmesi işlerini sahiplenmelerine ve örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha fazla çalışmalarına katkı yapacaktır. Böylelikle, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları mümkün olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki, güçlendirme yaklaşımı planlanması ve uygulanması uzun bir süreci gerektiren yaklaşımdır. Acele ile yapılacak bir uygulamanın sonuçlarının daha kötü olabileceğini unutmamak gerekir.

KAYNAKÇA

- Acuner, T., Baki, B. ve Cengiz, E. (2004). "Yaratıcı Örgüt Kültürü Faktörlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Trabzon Yurdu Müdürlüğü Örneği", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2): 325-338.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları*, 25: 145-174.
- Akdoğan, A. ve Kale, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi". *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1: 165-186.
- Akgün, E. Y. (2015). *Örgütlerde Algılanan Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Akgündüz, Y., Adan Gök, Ö. ve Alkan, C. (2017). "Örgütsel Destek Algısı, İş Stresi, İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama". *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1: 50-68.
- Akgündüz, Y. (2013). "Çalışanların Yaratıcılığına Motivasyon Araçlarının Etkisi: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20): 131-148.
- Akkaya, D. (2017). *Örgütsel Bağlılığın Bireylerin İş Performansı Üzerine Etkisi, Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü İle İlgili Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Akşit Aşık, N. (2014). "Yaratıcı (Kreatif) Turizm". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(31): 786-795.
- Aktan, C. C. ve Vural, Y. İ. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. TİSK Rekabet Dizisi-1. Ajans-Türk Basın ve Basım Yayınevi, Ankara.
- Akturan, A., Günsel, A. ve Becerikli, M. (2017). "Duygusal Emek Kavramı ve Duygusal Emegin Takım Başarısı Üzerindeki Etkileri: Bilişim Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama". *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*. 1(1): 34-47.
- Al-Ababneh M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F. ve Masadeh, M. (2017). "The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Stars Hotel in Jordan". *International Business Research*, 10(3): 133-147.

- Ala, Ş. (2010). *Personeli Güçlendirmenin, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etiksel Davranışın Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Albayrak, A. (2017). "Restoran İşletmelerinin Yenilik Uygulama Durumları: İstanbul'daki Birinci Sınıf Restoranlar Üzerine Bir Çalışma". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 53-73.
- Albors-Garrigos, J., Barreto, V., Garcia-Segovia, P., Martinez-Monzo, J. ve Hervás-Oliver, L. (2013). "Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs". *Journal of Culinary Science & Technology*, 11(1): 19-35.
- Altay, H. ve İlban, O. M. (2009). "Turizm İşletmelerinde Çalışan Personelin Güçlendirme Konusundaki Algılarına Yönelik Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6(1): 6-16.
- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Beşinci Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Amaible, T. M. Conti, R. Coon, H. Lazenby, j. ve Herron, M. (1996). "Assessing the Work Environment for Creativity". *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.
- Amaible, T. M. (1997). "Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do". *California Management Review*, 40 (1): 39-58.
- Andriopoulos C. (2001). "Determinants of Organizational Creativity: A Literature Review". *Management Decision*, 39(10): 834-840.
- Aras, G. (2013). *Personel Güçlendirme Yönetiminde Güçlendirici Liderlik Davranışları Uygulaması: Kemer Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Arık, A. (1987). *Üçderleme*. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Balay, R. (2010). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Yaratıcılık Algıları". *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1): 41-78.
- Barker, A. (2001). 2011: *Yenilikçiliğin Simyası*. (çev. Ahmet Kardam), Mess Yayınları, İstanbul.
- Barron, F. ve Harrington, D. M. (1981). "Creativity, Intelligence and Personality". *Annual Review of Psychology*, 32: 439-476.
- Barutçugil, İ. (1981). *"Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi"* Bursa: Bursa Ü. Basımevi.
- Basadur, M. (2004). "Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership". *The Leadership Quarterly*, 15: 103-121.

- Basset-Jones, N. (2005) "The Paradox of Diversity Management, Creativity And Innovation". *Creativity and Innovation Management*, 14 (2): 169-174.
- Başaran, K. Y. (2017). "Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(47): 480-495.
- Bedük, A. ve Tambay, A. (2014). " Personel Güçlendirme (empowerment) ve İtibar Yönetimi İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Çalışması". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(8): 319-338.
- Bentley, T. (1999). *Yaratıcılık*. Hayat Yayınevi, İstanbul.
- Bolat, T. (2003). "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması". *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17(3-4): 199-219.
- Borghini, S. (2005). "Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovative". *Journal of Knowledge Management*, 6(4): 19-33.
- Bowen, D. ve Lawler, E. E. (1992). "The Empowerment Of Service Worker: What, Why, How and When". *Sloan Management Review*, 33(3): 31-39.
- Budak, G. (2013). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Burgelman, R. A. ve Maidique, M. A. (1996). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Irwin: Homewood, IL.
- Busse T. V. ve Mansfield R. S. (1980). "Theories of the Creative Process: A Review and a Perspective". *Journal of Creative Behaviour*, 14: 91-103.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2007). "Sosyal Bilimler İçin İstatistik", 11. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 16. Baskı, Pegem Akademi, Ankara.
- Cagle, M. (1985). "A general Abstract-Concrete Model of Creative Thinking". *Journal of Creative Behaviour*, 26: 83-94.
- Ceylan, A., Çöl, G. ve Gül, H. (2005). "İşin Anlamlılığının Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri Ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1): 35-51.
- Ceylan, A. K., Çelik, M. G. ve Emhan, A. (2015). "Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 168-185.

- Chang, S., Gong, Y. ve Shum, C. (2011). "Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices". *International Journal of Hospitality Management*, 30: 812-818.
- Cooney, R. (2004). "Empowered Self-Management and the Design of Work Teams". *Personal Review Farnborough*, 33(5/6): 677-692.
- Conger, J. ve Kanungo, R. N. (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". *The Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- Couger, D. J., Higgins, L. F. ve McIntyre, S. C. (1993). "(Un) Structured Creativity in Information Systems Organizations". *MIS Quarterly*, 17(4): 375-397.
- Cousins, J., O'Gorman, K. ve Stierand, M. (2010). "Molecular gastronomy: cuisine innovation or modern day alchemy?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3): 399-415.
- Craft, A. (2003). "The Limits to Creativity in Education: Dilemmas For the Educator". *British Journal of Educational Studies*, 51(2): 113-127.
- Cropley, A. J. (2011). "Definitions of Creativity", *Elsevier Inc.*, 1: 511-525.
- Çankaya, S. (2005). *Kanonik Korelasyon Analizi ve Hayvancılıkta Kullanımı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Çavuş, F. M. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yeniliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çavuş, F. M. ve Akgemci, T. (2008). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 20: 229-244.
- Çavuş, F. M. ve Demir, Y. (2010). "The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals", *Canadian Social Science*, Vol. 6, No. 4, pp. 63-72.
- Çavuş, F. M. ve Demir, Y. (2011). "Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *III. Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi*, Haziran 2011, 216-222.
- Çekmecelioğlu, G. H. ve Günsel, A. (2013). "The Effects of Individual Creativity and Organizational Climate on Firm Innovativeness". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99: 257-264.
- Çekmecelioğlu, G. H. ve Eren, E. (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi". *Yönetim*, 18(57): 13-25.

- Çetin, C. ve Günay, G. (2001). "Yetki Devri ve Personelin Güçlendirilmesi İlişkisi ve Kamu ve Özel Sektörde Bir Uygulama". 9. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, 2001, İstanbul.
- Çetinkaya, A. (2012). *Personel Güçlendirme İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi (Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma)*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çınaroğlu, S. (2017). "İlaç Harcamalarının Sağlık Sonuçları ile İlişkisi: Bir Kanonik Korelasyon Analizi Uygulaması". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(2): 23-47.
- Çiçek, I. (2011). "Teknoloji Geliştirmede Yeniliği Yönetmek". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 45-55.
- Çidem, G. (2016). *Mutfak Çalışanlarının Örgüt Kültürü Algıları ve Yaratıcılık Süreçleri Arasındaki İlişkiler: Kemer Bölgesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çiftçi, A. M. (2014). *İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çöl, G. (2004a). *Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Çöl, G. (2006). "Güçlendirme Algılarını Etkileyen Sosyal Yapısal Özelliklerin Analizi". *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 33: 63-86.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1): 35-46.
- Demir, T. (2013). *Personel Güçlendirmenin İç Girişimciliğe Etkisi ve Örgüt Kültürünün Bu İlişkideki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirci, M. K. ve Erbaş, A. (8-9 Haziran 2010). "Employee Empowerment and Its Effect on Organizational Performance". 2. *International Symposium on Sustainable Development*, Sarajevo, 142-146.
- Diker, O. (2007). "Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi". *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(3): 1794-1812.
- Doğan, N. ve Sevindik, H. (2011). "İlköğretim 6. Sınıflar İçin Uygulanan Seviye Belirleme Sınavı'nın Uygunluk Geçerliği". *Eğitim ve Bilim*, 36(160): 309-319.

- Doğan, S. (2003a). *Personel Güçlendirme*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Doğan, S. (2003b). "İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi", *İ. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29: 177-203.
- Doğan, S. (2006a). *Personel Güçlendirme*. Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Doğan, S. (2006b). "Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmaya Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma". *Yönetimi ve Ekonomi*, 13(2): 165-189.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2009). "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32: 47-80.
- Drucker, P. F. (1985). *Inovation and Entreprenuership: Practice and Principles*. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford, UK.
- Duran, C. ve Saraçoğlu M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci". *Yönetim ve Ekonomi*, Yıl: 2009, Cilt: 16(1): 57-71.
- Durna U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, ANKARA.
- Durna, U. ve Babür, S. (2011), "Otel İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3(1): 73-98.
- Dursun, A. M. ve Ünüvar, P. (2011). "Okulöncesi Eğitim Döneminde Yaratıcılığı Engelleyen Durumlara İlişkin Ebeveyn ve Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(21): 110-133.
- Elma, C. ve Devir, K. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Elüstün, T. S. (2018). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Algısı ve İlişkisi: Liman İşletmesi Çalışanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Er, F. ve Altuntaş, S. (2014). "Hemşirelikte Personel Güçlendirme". *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1): 155-160.
- Eren, E. (1982). *İşletmelerde Yenilik Politikası*. Fakülteler Matbaası, İstanbul.
- Eren, E. ve Gündüz H. (2002). "İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5: 65-84.
- Erstad, M. (1997). "Empowerment and Organizational Change". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9 (7): 325-333.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, İstanbul.

- Gartenhaus, A. R. (2000). *Yaratıcı Düşünme ve Müzeler*. (çev. R. Mergenci ve B. Onur). Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Gazzoli, G., Hancer, M. ve Park, Y. (2009). "Enhancing Workers' Attitudes Towards Their Jobs Through Costumer Orientation: A Structural Equation Modelling Approach", *International CHRIE Conference-Refereed Track*, 31 Haziran 2009, USA. 1-22.
- Genç, Z. (2017). "Otel İşletmeleri Çalışanlarının Psikolojik Güçlendirme ve Mentorluk İhtiyaçları". *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7(1): 91-97.
- Giderler, C. (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Personel Güçlendirme". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmetler Özel Sayısı: 58-88.
- Gomez, M. L. ve Bouty, I. (2009). "The Social Dimensions of Idea Work in Haute Cuisine: A Bourdieusian Perspective". *ESSEC Business School Paris-Singapore*, 1-20.
- Güleş, H. K. ve Bülbül H. (2004). "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları". *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 1: 115-129.
- Gülmez, M. ve Türker, Ö. G. (2015). "Ağızdan Ağıza İletişim İle Tüketici Odaklı Marka Değeri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Tur Operatörleri ve Seyahat Acentaları Müşterileri Üzerine Bir Uygulama". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*. 12(1): 64-81.
- Gümüştekin, G. ve Emet, C. (2007). "Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür ve Bağlılık Üzerindeki Etkileşimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17: 90-116.
- Gürbüz, G. Kumkale, İ. ve Oğuzhan, A. (2013). "Bankacılık Sektöründe Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Trakya Bankalarında Araştırma" *Internatioanl Conference on Eurasian Economies, SESSION 7C: Sektörel Sorunlar*, 791-800.
- Gürcü, E. (2014). *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık Oluşturmadaki Etkileri Üzerine Bir Alan Araştırması: Swissotel İstanbul Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, M. (2001). "Çağdaş Bir Yönetim Yaklaşımı: Personel Güçlendirme". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 4(16): 113-126.
- Güzeller, C. O. (2005). *Ortaöğretim Kurumları Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sınavının Geçerliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Hacımustafaoğlu, M. F. (2008). *Personel Güçlendirme Algılarının Bireysel Yaratıcılığa Etkisi ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P. ve Lee, C. (2018). "Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creativity self-efficacy, innovation and industry experience". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40: 229-240.
- Harrington, J. R. (2004). "Part I: The Culinary Innovation Process - A Barrier to Imitation". *Journal of Foodservice Business Research*, 7 (3): 35-57.
- Haşiloğlu, B. S. Baran, T. ve Aydın, O. (2015). "Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri". *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1): 19-28.
- Honig, A. S. (2001). "How to promote creative thinking?". *Scholastic Early Childhood Today*, 15(5): 34-40.
- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). "Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting". *Educational and Psychological Measurement*, 50(4): 717-729.
- Horng, Jeou-Shyan ve Lee, Yi-Chun (2006). "What Does It Take to Be a Creative Culinary Artist?". *Journal of Culinary Science & Technology*, 5 (2/3): 5-22.
- Horng Jeou-Shyan, Hu Meng-Lei ve Lin L, (2007). "A Path Model Of The Creativity Process And Of Culinary Performance". *Paper presented at the 25. EuroCHRIE Conference*, Leeds, England.
- Horng, Jeou-Shyan ve Hu, Meng-Lei, (2008). "The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity". *Creativity Research Journal*, 20(2): 221-230.
- Horng, Jeou-Shyan ve Lee, Yi-Chun (2009). "What Environmental Factors Influence Creative Culinary Studies?". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1): 100-117.
- Horng, Jeou-Shyan ve Lin, L. (2009). "The Development of a Scale for Evaluating Creative Culinary Products". *Creativity Research Journal*, 21(1): 54-63.
- Horng, Jeou-Shyan ve Hu, Meng-Lei (2009a). "The Impact of Creative Culinary Curriculum on Creative Culinary Process and Performance". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 8(2): 34-46.
- Horng, Jeou-Shyan ve Hu, Meng-Lei (2009b). "The Creative Culinary Process: Constructing and Extending a Four-Component Model". *Creativity Research Journal*, 20(4): 376-383.

- Horng, Jeou-Shyan, Hu, Meng-Lei ve Lin, L. (2011). "Food, Creativity of Recipes, Pairings, Menus". *Elsevier Inc.*: 529-533.
- Horng, J. S., Tsai, C. Y., Yang, T. C., Liu, C. H. ve Hu, D. C. (2016). "Exploring the Relationship Between Proactive Personality, Work Environment and Employee Creativity Among Tourism and Hospitality Employees", *International Journal of Hospitality Management*, 54: 25-34.
- Hu, L. M. (2010). "Discovering Culinary Competency: An Innovative Approach". *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 9(1): 65-72.
- İlgar, L. (2000). *Eğitim Yönetimi*. Beta Yayınları, İkinci Baskı, İstanbul.
- İlhan, M., Çetin, B. Sünkür, Ö. M. ve Yılmaz, F. (2013). "Ders Çalışma Becerileri ile Akademik Risk Alma Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon ile İncelenmesi". *Araştırmaları Eğitim Bilimler Dergisi ULUSLARARASI E-DERGİ*, 3(2): 123-146.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1): 167-176.
- İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7): 99-117.
- İraz, R. ve Akyazı, T. E. (2015). "Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma". (Tam Metin Bildiri). *II. Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu*, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). "Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11: 114-132.
- Kabak, A. (2014). *İşletmelerde Personel Güçlendirme ve Denizli'de Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Beşinci Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kalıpçı, M. B. (2017). "Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği 1". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(44): 463-486.
- Kamaraj, I. ve Aktan, E. (1998). "Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerisi", *Çağdaş Eğitim*, 244: 55-60.

- Kanbur, E. ve Özeyer, K. (2016). "Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İş Girişimcilik Performanslarına Etkisi". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2): 264-275.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. New York, Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). "When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 10: 169-211.
- Kara, A. (2007). *Okul Öncesi Dönemde 5-6 Yaş Grubu Çocukların Yaratıcılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlere İlişkin Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karakaş, A. (2014). "İşletmelerde Personeli Güçlü Kılma Yollarından Personel Güçlendirme". *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11): 79-105.
- Karakoç, N. ve Yılmaz, K. A. (2009). "Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda". *Enterprise Risk Management*, 1(2): 1-12.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar İlkeler Teknikler*. 30. Basım, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Karip, E. (2000). *Çaatışma Yönetimi*. Pegem A Yayınları, Ankara.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2014). "Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 29: 22-41.
- Kesici, M. (2014). *Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kesici, M. ve Önçel, S. (2015). "Aşçıların Mesleki Özerklikleri ile Yaratıcılık Süreci İlişkisi". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(1): 23-45.
- Kılınç, S. (2018). *Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kim, S., Price, J. L. Mueller, C. W. ve Watson, T. W. (1996). "The Determinants of Career Intent Among Physicians at U.S. Air Force Hospital" *Human Relations*, 49 (7): 947-976.

- Klidas, A., van den Berg, T. P. ve Wilderom, P. M. C. (2007). "Managing Employee Empowerment in Luxury Hotels in Europa". *International Journal of Service Industry Management*, 18(1): 70-88.
- Koç, R. (2008). *Personel Güçlendirme İle Çalışanların Örgüte Bağlılığı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, Genişletilmiş 9. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- Korkmaz N. (2004). "İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi, Sorularla Yenilikçilik". *İstanbul Ticaret Odası*, Yayın No: 2004-27.
- Koşkan, Ö., Öder, G. E ve Şen, N. (2011). "Değişken Setleri Arası İlişkinin Tahmini İçin Kanonik Korelasyon Analizinin Kullanımı". *Iğdır Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(2): 117-123.
- Kuczmarski, T. D. (1992). *Managing New Products*. Prentice Hall, New Jersey.
- Kuczmarski, T. D. (1996). *Innovation, Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC BusinessBooks, Chicago.
- Kuczmarski, T. D. (2003). "What is Innovation? And Why aren't Companies Doing More of It?", *Journal of Consumer Marketing*, 20(6): 536-541.
- Laschinger, S. K. H., Leiter, M. Day, A. ve Gilin, D. (2009). "Workplace empowerment, incivility, and burnout: impact on staff nurse recruitment and retention outcomes". *Journal of Nursing Management*, 17: 302-311.
- Lattin, J. M., Carroll, J. D. ve Green, P. (2003). *Analyzing Multivariate Data*. Thomson Brooks/Cole, California.
- Lendel, V., Hittmar, S. ve Siantova, E. (2015). "Management of Innovation Process in Company". *Procedia Economics and Finance*, 23: 861-865.
- Leung, T. Y. V. ve Lin, M. C. Pearl, (2018). "Exogenous Factors of the Creative Process Performance in the Culinary Profession". *International Journal of Hospitality Management*, 69: 56-64.
- Levesque, J., Walker, H. F. (2007). "The Innovation Process and Quality Tools". *Quality Progress*, 40(7): 18-22
- Lin, P. M. ve Baum, T. (2016). "The meaning of applied creativity in the culinary industry". *International Journal of Hospitality Tourism*, 17(4): 429-448.

- Lubart, T. I. (2001). "Models of the Creative Process: Past, Present and Future". *Creativity Research Journal*, 13(3&4): 295-308.
- Maas, G. J. P., De Coning, T. J. ve Smit, E. vd. M. (1999). "Identifying Indicators That Can Play a Meaningful Role in Promoting Creativity in SMEs - a South African Study". *S. Afr. J. Bus. Manage.* 30(2): 39-47.
- MacKinnon, D. W. (1962). "The Nature and Nurture of Creative Talent". *American Psychologist*, 17: 484-495.
- Majid, N. S., Kassim, H. ve Razak, A. M. (2015). "Evaluating The Creativity of a Product Using Creativity Measurement Tool (CMET)". *E-Proceeding of the International Conference on Social Science Research*, ICSSR, 257-263.
- Malaviya, P. ve Wadwha, S. (2005). "Innovation Management in Organizational Context: an Empirical Study". *Global Journal of Flexible Systems Management*, 6(2): 1-14.
- Margulies, J. S. Kleiner, B. H. (1995). "New Design of Work Groups: Applications of Empowerment". *Empowerment in Organizations*. 3(2): 12-18.
- McKercher, B., Okumus, F. ve Okumus, B. (2008). "Food Tourism as a Viable Market Segment: It's All How You Cook the Numbers!". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 25(2): 137-148.
- Melhem, Y. (2004). "The Antecedents of Customer-Contact Employees' Empowerment". *Employee Relations*, 26(1): 72-93.
- Mete, M., Zincirkıran, M., Tiftik, H. Yalçınsoy, A. ve Pekcan, A. (2015). "Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve İş Memnuniyeti İlişkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma". *Bartın Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 6(12): 137-156.
- Mucuk, İ. (2013). *Modern İşletmecilik*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mumford, M. D. (2000). "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation". *Human Research Management Review*, 10(3): 313-351.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Birinci Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 211-230.
- Nedimoğlu, A. B. (2008). *Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı, Ankara.

- Nicolau, L. J. ve Santa-Maria, J. M. (2013). "The Effect of Innovation on Hotel Market Value". *International Journal of Hospitality Management*, 32: 71-79.
- Odabaş, İ. (2014). *Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OECD ve EUROstat Ortak Yayını. (2005). *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*. 3. Baskı, Tübitak Yayınları, Ankara.
- Okakın, N. ve Ayvacioğlu, M. (2014). "Kurumlarda Yaratıcılık Üzerine Bir Çalışma". *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41): 283-300.
- Okatan, T. (2015). *"Personel Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması"*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ottenbacher, C. M. ve Gnoth, J. (2005). "How to Develop Successful Hospitality Innovation". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2): 205-222.
- Ottenbacher, C. M. (2008). "Innovation management". P. Jones (Ed.). *Handbook of Hospitality Operations and IT*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 339-366.
- Ottenbacher, C. M. ve Harrington, J. R. (2007a). "The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6): 444-460.
- Ottenbacher, C. M. ve Harrington, J. R. (2007b). The Culinary Innovation Process: A Study of Michelin-Starred Chefs". *Journal of Culinary Science & Technology*, 5(4): 9-35.
- Ottenbacher, C. M. ve Harrington, J. R. (2008). "U. S. and German Culinary Innovation Processes: Differences in Involvement and Other Factors". *Journal of Foodservice Business Research*, 11(4): 412-438
- Ottenbacher, C. M. ve Harrington, J. R. (2009). "The Product Innovation Process of Quick-Service Restaurant Chains". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5): 523-541.
- Öğüt, A., Aygen, S. ve Demirsel, T. M. (2007). "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı: 163-172.
- Öksüz, Y. S. (2010). *Kamu Sektöründeki İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirme Yaklaşımının Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Öncü T. (1992). "Yaratıcılığın Betimlenmesi ve Yaratıcılık Üzerine Çevresel Etkiler". *Araştırma Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Felsefe Bölümü Dergisi*, 14(0): 255-264.
- Özaksu, Ö. (2006). *İnsan Kaynakları Geliştirmede Personel Güçlendirme Yaklaşımı ve Bir Saha Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özaşkın, Gül, A. ve Bacanak, A. (2016). "Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(25): 212-226.
- Özçomak, M. S. ve Demirci, A. (2010). "Afrika Birliği Ülkelerinin Sosyal ve Ekonomik Göstergeleri Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 261-274.
- Özçomak, M. S. Gündüz, M. Demirci, A. Yakut, E. (2012). "Çeşitli İklim ve Ürün Verileri Arasındaki İlişkinin Kanonik Korelasyon Analizi ve Veri Zarflama Analizi Yöntemleri ile İncelenmesi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1): 111-131.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlarla İstatiksel Veri Analizi-2*. İkinci Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Özdemir, B. ve Gelbal, S. (2014). "PISA 2009 Sonuçlarına Göre Öğrenci Başarısını Etkileyen Faktörlerin Kanonik Ortak Etki Analizi İle İncelenmesi". *Eğitim ve Bilim*, 39(175): 41-57.
- Özdemir, B. Yılmaz, G. ve Çalışkan, O. (2016). "Şeflerin Yaratıcılık ve Yenilikçilik Yeteneklerini Geliştirmesi Üzerine Nitel Bir Araştırma". D. Bozok, C. Avcıkurt, M. Doğdubay, M. Sarıoğlu, G. M. Girgin (Ed.). *Gastronomi Üzerine Araştırmalar*. Detay Yayıncılık, Ankara, 237-250.
- Özdemir, Ö. (2016). *Turist Rehberlerinde Personel Güçlendirme Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Özen, Y. ve Gül, A. (2007). "Sosyal ve Eğitim Bilimleri Araştırmalarında Evren-Örneklem Sorunu". *KKEFD*, 15: 394-422.
- Özer, O. K. Ergün, Ö. ve Okatan, T. (2015). "Personel Güçlendirmenin İş Tatminin Üzerindeki Etkileri: İstanbul Otelcilik Sektörü Araştırması". *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: 104-115.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997). "Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)". *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4): 75-86.

- Pelit, E. (2011). "Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılamalarının Karşılaştırılması". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25: 209-225.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2011). "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Davranışsal ve Psikolojik Güçlendirme Algılamalarındaki Farklılıklar". *Ekonomik ve Sosyal araştırmalar Dergisi*, 7(1): 1-28.
- Pelit, E., Öztürk, Y. ve Arslantürk, Y. (2011). "The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction: A Study on Hotels in Turkey". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(6): 784-802.
- Peng, K.-L., Lin, M.-C. ve Baum, T. (2013). "The constructing model of culinary creativity: an approach of mixed methods". *Qual Quant*, 47: 2687 - 2707.
- Piffer, D. (2012). "Can Creativity Be Measured? An Attempt to Clarify the Notion of Creativity and General Directions for Future Research". *Thinking Skills and Creativity*, 7: 258-264.
- Presenza, A., Abbate, T., Casali, L. C. ve Perano, M. (2017). "An Innovative Approach to the Intellectual Property in Haute Cuisine". *International Journal of Hospitality Management*, 65: 81-88.
- Quinn, R. E. ve Spreitzer, G. M. (1997). "The Road To Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider". *Organizational Dynamics*, 26: 37-49.
- Randeniya, R., Baggaley, N. ve Rahim, M. A. (1995). "Total Quality Management: The Need to Uncouple Empowerment". *Total Quality Management*. 6(3): 215-220.
- Rhodes, M. (1961). "An Analysis of Creativity", *The Phi Delta Kappan*, 42(7): 305-310.
- Rıza E. T. (1999). "Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri". *Journal of Technology*, 29(1): 2-9.
- Ritter, Simone, M. ve Dijksterhuis, A. (2014). "Creativity the Unconscious Foundations of the Incubation Period". *Frontiers in Human Neuroscience* 8: 215-225.
- Rodgers, S. (2007). "Innovation in Food Service Technology and Its Strategic Role". *Hospitality Management*, 26: 899-912.
- Rouquette, M. L. (1992). *Yaratıcılık*. (çev. I. Gürbüz), İletişim Yayınları, İstanbul.
- Runco, M. A. (2004). "Creativity". *Annu. Rev. Psychol.*, 55: 657-687.
- Saleem, M. Tezak, K. Mercer, S. & Xerri, D. (2016). "Creativity in ELT Research". *ELT Research Issue* 31: 22-24.
- Samen, S. (2008). "İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi". *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2): 363-378.
- San, İ. (1985). *Sanat ve Eğitim*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara.

- San, İ. (2003). *Sanat ve Eğitim- Yaratıcılık, Temel Sanat Kuramları, Sanat Eleştirisi Yaklaşımları*. Ütopya Yayınevi, Birinci Baskı, Ankara.
- San, İ. (2004). *Sanat ve Eğitim: Yaratıcılık, Temel Sanat Kuramları, Sanat Eleştirisi Yaklaşımları*. (Genişletilmiş 3. Baskı), Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Saraçlı, Z. ve Saraçlı, S. (2006). "Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF. Öğrencilerinin Demografik Özellikleri İle Üniversite Sorunları Arasındaki İlişkinin Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1): 27-37.
- Saraçoğlu, M. ve Duran, C. (2009). "Yaratıcı Girişimcinin Gelişiminde Çevrenin Rolü". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30): 131-151.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press, New York.
- Seçilmiş, C., Kodaş, B. ve Kodaş, D. (2017). "Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 150-167.
- Seçgin, Y. (2007). *Otel İşletmelerinde Personel Güçlendirme Yönetimi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). "Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma". *Sosyo Ekonomi*, 2: 127-142.
- Shalley, C. E. Gilson, L. L. ve Blum, T. (2000). "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave". *Academy of Management Journal*, 43(2): 215-223
- Shalley, C. E. ve Gilson, L. L. (2004). "What Leaders Need to Know: A Review of Socioal And Contextual Factors That Can Foster or Hinder Creativity". *The Leadership Quarterly*, 15: 33-53.
- Shin, J. S. ve Zhou, J. (2007). "When Is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator". *Journal of Applied Psychology*, 92(6): 1709-1721.
- Songan, P., Pillai, R. N. ve Bandar, A. F. N. (2016). "Eompowerment of Front-line Employees in the Hotel Industry: A Survey of Three Five-Stars Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia". *Prosiding Persidangan Kebengsaan Ekonomi Malaysia Ke-11, Conference Paper*, 721-729.

- Sözbilir, F. (2018). "The Interaction Between Social Capital, Creativity and Efficiency in Organizations". *Thinking Skills and Creativity*, 27: 92-100.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1997). "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain". *Journal of Management*, 23(5): 679-704.
- Spreitzer, G. M. (2007). "Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment on Work". C. Cooper and J. Barling (Ed.). *In The Handbook of Organizational Behavior*, Sage Publications, 54-72.
- Stander, M. W. ve Rothmann, S. (2009). "Psychological Empowerment of Employees in Selected Organizations in South Africa". *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1): 196-203.
- Stenroos, Aarikka, L. Jaakkola E. Harrison, D. ve Keinonen, Makitalo, T. (2017). "How to Manage Innovation Process in Extensive Network: A Longitudinal Study". *Industrial Marketing Management*, 67: 88-105.
- Stierand, M. (2014). "Developing Creativity in Practice: Explorations With World-Renowned Chefs". *Management Learning*, 46(5): 598-617.
- Stierand, M., Dörfler, V. ve MacBryde, J. (2009). "Innovation of Extraordinary Chefs: Development Process or Systemic Phenomenon?". *British Academy of Management Annual Conference*, 15-17 Eylül 2009, Brighton, England.
- Sun, L-Y., Zhang, Z. Qi, J. ve Chen, X. Z. (2012). "Empowerment and Creativity: A Cross-Level Investigation". *The Leadership Quarterly*, 23: 55-65.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. (İkinci Baskı), Evrim Yayınevi, İstanbul.
- Şahin, N. (2007). *Personel Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şenel, Ö. (2006). *Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Taar, J. (2014). "The Best Culinary Experience. Factors that Create Extraordinary Eating Episodes". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122: 145-151.

- Taş, T. (2017). *Personel Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Şanlıurfa İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Tatlıdil, H. (2002). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ziraat Matbaacılık, Ankara.
- Tekin, Ömer A. ve Çidem, G. (2017). "The Relationship between Creativity Processes and Organizational Culture in Five Star Hotels Cuisines". *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3): 324-342.
- Tekin, Y. ve Durna, U. (2012). "Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya'da Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3): 93-110.
- Tekin, Y. ve Köksal, D. C. (2012). "Otel İşletmelerinde Personeli Güçlendirme Uygulamaları: Antalya'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Journal of Yasar University*, 25(7): 4241-4267.
- Tetik, N. (2015). "Turist Rehberlerinin Davranışsal Personel Güçlendirme Algıları". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3): 407-431.
- Tezci, E., Karaca, D. ve Sezginsoy, B. (2008). "The Study of Reliability and Validity of Creative Materials". *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 7(1): 46-57.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation". *The Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tidd, J. Bessant, J. ve Pavitt K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley, Chichester, United Kingdom.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri". *Ege Akademik Bakış*, 12(4): 449-465.
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyabuddhiphongs, V. (2016). "Creativity and Turnover Intention Among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress". *International Journal of Hospitality Management*, 55: 33-40.
- Torrance, E. P. (1968). *Education and Creative Potential: Modern School Practices Series* (5). The University of Minnesota Press, Minneapolis, United State of America.
- Torrance, E. P. (1988). "The Nature of Creativity as Manifest in Its Testing". R. j. Sternberg (Ed.). *The Nature of Creativity*. Cambridge University Press, New York, 43-75.
- Tuncel, C. O. (2012). *İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme: Bursa Bölgesi İmalat Sanayinde İnovasyon Süreçleri Üzerine Bir Araştırma*. Nilüfer Akkılıç Kütüphanesi Yayınları, Bursa.

- Türkegün, M. (2015). *Çoklu Bağlantı Sorununun Kanonik Korelasyon Belirteçleri Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Udwadia, F. E. (1990). "Creativity and Innovation in Organizations". *Techonological Forecasting and Social Change*, 38(1): 65-80.
- Uğurlu, T. C. ve Ceylan, N. (2014). "Öğretmenlerin Örgütsel Yaratıcılık ve Etik Liderlik Algılarının İncelenmesi". *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2): 96-112.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Uzun, G. (2007). *Personel Güçlendirme Yöntemleri ve Honda Türkiye A.Ş.deki İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Uzunbacak, H. H. (2013). *Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzunbacak, H. H. (2015). "The Impact of Employee Empowerment on Innovation: A Survey on Isparta and Burdur Organized Industrial Zones". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(37): 977-989.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Özdayı, N. (1997). "Okul Yöneticilerinin Yaratıcılık ile Liderlik Özelliklerinin Araştırılması". *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9: 359-367.
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Vurmaz, E. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Personel Güçlendirmenin Önemi: İstanbul İli Alan Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wallas, G. (1926). *The Arts of Thought*. Harcourt Brace and World, New York.
- Wang, K. ve Nickerson, V. J. (2017). "A Literature Review on Individual Creativity Support Systems". *Computers in Human Behavior*, 74: 139-151.
- Wiener, N. (1993). *Invention: The Care and Feding of Ideas*. The MIT Pres, USA.
- Wilkinson, A. (1998). "Empowerment: Theory and Practice". *Personnel Review*, 27 (1): 40-56.

- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. ve Griffin, R. W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity". *Academy of Management Review*, 8(2): 293-321.
- Yalçın, M. (2010). *İşletmelerde İnovasyon Gücünün Ölçümlemesi ve Tarım & Gıda Sektöründe Yöresel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yavuz, H. S. (1996). *Yaratıcılık*. Bogaziçi Üniversitesi, Yayın No: 451, İstanbul.
- Yeh, Y. C. (2012). "The Effects of Contextual Characteristics on Team Creativity: Positive, Negative or Stil Undecided". *Working Paper*, 38: 1-23.
- Yeh, S. S. ve Huan, T. C. (2017). "Assessing the Impact of Work Environment Factors on Employee Creative Performance of Fine-Dining Restaurants". *Tourism Management*, 58: 119-131.
- Yıldırım, E. (2007). "Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi". *Selçuk Üniversitesi Karaman İ. İ. B. F. Dergisi*, 12(9): 109-120.
- Yıldırım, Ö. (2010). *Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Yılmaz, E. (2010). "The Analysis of Organiztaional Creativity in Schools Regarding Principal's Ethical Leadership Characteristics". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2: 3949-3953.
- Yılmaz, E. ve Izgar, H. (2009). "İlköğretimde Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumlarının Okullardaki Örgütsel Yaratıcılık Açısından İncelenmesi". *İlköğretim Online*, 8(3): 944-951.
- Yontar, A. (1993). "İnsanda Yaratıcılığın Gelişimi", *Türk Eğitim Derneği Eğitim Dizisi*, 17: 15-29.
- Yüksel, Ö. ve Erkutlu, H. (2003). "Personeli Güçlendirme - Empowerment", *G. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 1: 131-142.
- Zeglat, D., Aljaber, M. ve Alrawabdeh, W. (2014). "Understating the Impact of Employee Empowerment on Costumer-Oriented Behavior". *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(1): 55-67.
- Zhang, W., Zhang, Q. ve Song, M. (2015). "How do Individuiual - Level Factors Affect the Creative Solution Formation Process of Teams?". *Creativity and Innovation Management*, 24(3): 508-524.

- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement". *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.
- Zhou, J. ve Hoever, J. I. (2014). "Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection". *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 333-359.
- Zopiatis, A. (2010). "Is It Art or Science? Chefs Competencies for Success", *International Journal of Hospitality Management*, 29: 459-467.



İnternet Kaynakları

- Bulut, Z., A. (2004). "Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme".
<https://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm#> (erişim tarihi:24.10.2017).
- Cox, R., Davidson, M. ve Hugh, W. (2011). "Exploring Innovation Strategies that effect business performance in restaurants". https://research-repository.griffith.edu.au/bitstream/handle/10072/47046/79996_1.pdf?sequence=1 (erişim tarihi: 15.12.2017).
- Çöl, G. (2004b). "Personel Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları ile Karşılaştırılması".
<http://www.isguc.org/?p=article&id=228&cilt=6&sayi=%202&yil%20=%202004>,
 (erişim tarihi:03.03.2018).
- Plsek, P. E. (1996). "Working Paper: Models for the Creative Process".
<http://www.directedcreativity.com/pages/WPModels.html>, (erişim tarihi:12.10.2017).

EK 1- ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim dalında hazırlanmakta olan yüksek lisans tezi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada mutfakta yaratıcılık sürecine personel güçlendirmenin etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Ankete vereceğiniz samimi cevaplar, sadece akademik amaçlarla kullanılacak ve bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Danışman
Doç. Dr. Osman ÇALIŞKAN
ocaliskan@akdeniz.edu.tr

Yüksek Lisans Öğrencisi
Muhammed HAYKIR
muhammedhaykir@hotmail.com

BİRİNCİ BÖLÜM

I. Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
2. Medeni durumunuz: ☐ Bekâr ☐ Evli
3. Yaşınız : ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve üstü
4. Eğitim durumunuz : ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön lisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
5. Aylık ort. geliriniz (TL) : ☐ 1.001-2.000 ☐ 2001-3.000 ☐ 3.001-4.000 ☐ 4.001- 5.000
☐ 5.001 ve üstü
6. Mutfaktaki pozisyonunuz : ☐ Aşçıbaşı ☐ Su Şefi ☐ Kısım Şefi ☐ Asst. Kısım Şefi
☐ Demi Chef
7. Mutfaktaki bölümünüz : ☐ Sıcak ☐ Soğuk ☐ Pastane ☐ Kahvaltı
☐ Kasaphane ☐ Alakart Mutfağı ☐ Diğer, yazınız.....
8. Şu an çalıştığınız işyerinizde ne kadar süredir çalışıyorsunuz
9. Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde Personel Güçlendirme İle İlgili İfadeler yer almaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir.

- 1: Hiç katılmıyorum
- 2: Katılmıyorum
- 3: Ne katılıyorum Ne katılmıyorum
- 4: Katılıyorum
- 5: Kesinlikle katılıyorum

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yaptığım iş benim için çok önemlidir	①	②	③	④	⑤
2. İşimle ilgili yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır	①	②	③	④	⑤
3. Yaptığım iş benim için anlamlıdır	①	②	③	④	⑤
4. İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim	①	②	③	④	⑤
5. İşimi yapmak için gerekli kapasite açısından kendime güvenim vardır	①	②	③	④	⑤
6. İşimi yapmak için gerekli becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	①	②	③	④	⑤
7. İşimi nasıl yapacağıma karar vermede özerkliğe sahibim	①	②	③	④	⑤
8. İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim	①	②	③	④	⑤
9. İşimi nasıl yapacağım konusunda bağımsız davranabileceğim fırsatlara sahibim	①	②	③	④	⑤
10. Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	①	②	③	④	⑤
11. Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	①	②	③	④	⑤
12. Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	①	②	③	④	⑤

ARKA SAYFAYI ÇEVİRİNİZ.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM					
Bu bölümde Mutfakta Yaratıcılık Süreci İle İlgili İfadeler yer almaktadır. Sizden beklenen görüşünüzü en iyi yansıtan rakamı çarpı (X) ile işaretlemenizdir. 1: Hiç katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum Ne katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Mesleğim hakkında bilgi toplamamın çalışmalarımı pekiştirdiğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
2. Başarılı bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
3. Mesleğimle ilgili yeni bilgileri not tutmamın, mesleki bilgimi artırdığını düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
4. Başarısız bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
5. Yiyecekleri farklı yönleriyle değerlendirmemin yaratıcılığımı pekiştirdiğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
6. Mutfakta çıkan sorunlara çözümler bulmak için deneyimlerimi kullandığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
7. Hayatta yaşadığım tecrübeleri mutfak çalışmalarına uyguladığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
8. Fikir ve deneyimlerimi harmanlayarak, yeni ürünler oluşturduğumu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
9. Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyduğumda ilgili kavramları araştırdığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
10. Birçok farklı bilgiyi bir arada kullanmamın yaratıcı fikirlerimi pekiştirdiğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
11. Yaptığım yemek yeterince iyi değilse, daha iyisini yapmaya çalıştığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
12. Bir yemek örneğini, kalemle kağıt üzerine çizerek oluşturabileceğimi düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
13. Modayı yeni yemek fikirlerime uyguladığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
14. Bir besinin fonksiyonlarından farklı amaçlarla yararlandığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
15. Yapılan işler için kullandığım tekniklerin bana özgü olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
16. Çalışmalarımın daha yaratıcı olması için yeni teknikler geliştirilmesinin faydalı olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
17. Yeni fikirler oluşturmak için farklı kavramları araştırdığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
18. Zorlandığım durumlarda farklı çözüm yolları bulmaya çalıştığımı düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
19. Yenilikler konusunda, tüm mutfaktaki çalışanların görüşlerini değerlendirmem gerekir	①	②	③	④	⑤
20. Bir yemeğin servis edilebilir olup olmadığına kapsamlı bir değerlendirme sonucu karar vermem gerekir	①	②	③	④	⑤
21. Engellerle karşılaştığımda, ne yapılması gerektiğini bilmem gerekir	①	②	③	④	⑤
22. Yaptığım yemeği sürekli değerlendirmem gerekir	①	②	③	④	⑤
23. Bir problem ile uğraşırken alternatif çözüm yolları bulmam gerekir	①	②	③	④	⑤
24. Yaptığım yemeklerin en iyi fikirlerin birleşiminden oluşması gerekir	①	②	③	④	⑤
25. İyi bir yemek fikri bulduğumda, ayrıntılı bir değerlendirme yaptıktan sonra uygulamam gerekir	①	②	③	④	⑤
26. Yapacağım yemeği oluşturan her parçayı ayrı ayrı test etmem gerekir	①	②	③	④	⑤

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Muhammed HAYKIR
Doğum Yeri - Tarihi	Keşan - 11.09.1989
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Tekirdağ Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi
Lisans Diploması	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu/2012
Yabancı Diller	Almanca İngilizce
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Amara Club Marina/Beldibi-2006/Mutfak İberotel Sarıgerme Park/Ortaca-2005/Mutfak Tekirdağ Uygulama Oteli-2004/Mutfak
Çalıştığı Kurumlar	Titanic Deluxe Golf Belek/Belek-2014-Halen/Mutfak Bölümü Porto Bello Hotel/Antalya-2008-2014/Mutfak Bölümü
E-Posta	muhammedhaykir@hotmail.com