



## Örgütsel Öğrenme Yeteneği ve Yaratıcılık Süreci İlişkisi: Eskişehir'deki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (The Relationship Between Organizational Learning Capability and Creativity Process: A Study on Kitchen employees in Eskişehir)

\*Cihan SEÇİLMİŞ<sup>a</sup>, Betül KODAŞ<sup>b</sup>, Davut KODAŞ<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Eskişehir Osmangazi University, Faculty of Tourism, Department of Tourism Management, Eskişehir/Turkey

<sup>b</sup> Eskişehir Osmangazi University, PhD Student, Institute of Social Science, Eskişehir/Turkey

<sup>c</sup> Anadolu University, Eskişehir Vocational School, Eskişehir/Turkey

### Makale Geçmişi

Gönderim

Tarihi:07.02.2017

Kabul Tarihi:07.08.2017

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel öğrenme yeteneği

Yaratıcılık süreci

Mutfak

Turizm

Eskişehir

### Öz

Bu çalışmanın amacı turizm sektöründe faaliyet gösteren otel ve yiyecek-içecek işletmelerinin mutfak çalışanları özelinde örgütsel öğrenme yetenekleri ile yaratıcılık süreci aşamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu bağlamda Eskişehir’de bulunan 3-4-5 yıldızlı otellerde ve turizm belgeli restoranlarda çalışanlardan 235 kişiye uygun örnekleme yoluyla ulaşılmıştır. Toplanan verilerden elde edilen bulgulara göre mutfak çalışanlarının örgütsel öğrenme yetenekleri yaratıcılık süreçlerini olumlu etkilemektedir. Özellikle sistem bakış açısıyla örgütlerin öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi ve çalışanların yaratıcılıklarını önemli ölçüde etkilemesi öne çıkan sonuçlardandır. Bu doğrultuda araştırma sonucunda yönetimsel ve gelecek araştırmalar için öneriler de bulunulmuştur.

### Keywords

Organizational learning ability

Creativity process

Kitchen

Tourism

Eskişehir

### Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the organizational learning skills and the steps of the creativity process of the kitchen employees of hotels and food-beverage businesses operating in the tourism sector. In this context, a total of 235 employees from 3-4-5 star hotels and the tourism-certified restaurants operating in Eskişehir were contacted by convenience sampling. According to findings from the collected data, the organizational learning abilities of kitchen workers affect their creativity processes positively. As it is viewed especially from a systematic point of view, the leading results are that the organizations may develop their learning skills and they have a significant impact on employee creativity. In this direction, suggestions were made for the administrative and future researches as a result of the research.

\* Sorumlu Yazar.

E-posta: [csecilmis@ogu.edu.tr](mailto:csecilmis@ogu.edu.tr) (C. Seçilmiş),

## **GİRİŞ**

Küresel bilgi ekonomisinde bilginin paylaşıldıkça çoğalması işgücü faktörünün stratejik önemini ön plana çıkarmıştır (Yıldırım, 2007: 111). İşletmeler rekabette en az etkilenmek için insan kaynaklarına yatırımlar yaparak değişim karşısında güçlü kalmak istemektedirler. Kurum ve kuruluşların bir örgüt olarak yaratıcılığı etkin bir şekilde kullanmaları, yaratıcılık becerilerine sahip personelini cesaretlendirmeleri ve onların fikirlerine değer vermeleri ve bunlara ilişkin ortamları sağlamaları örgütlerin en temel gereksinimleri haline gelmiştir (Yahşi, 2014:1). Turizm işletmelerinin yapısal özellikleri göz önüne alındığında bu durum daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Turizm işletmeleri turizmde talebin esnek olması, sunulan hizmetin üretim ve satışının aynı zamanda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle konaklama, seyahat ve yiyecek içecek işletmeleri rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı bir çevrede ortaya çıkan değişimler ve gelişmeler karşısında kar elde etmek için gerekli önlemleri almak zorundadırlar (Kozak ve Güçlü, 2003). Bu önlemlerden biri de yenilik yaratmak amacıyla işgücünün yaratıcılıklarını desteklemek için örgütlerin öğrenme arzusu içinde olmaları ve edinilen bilginin aktif bir şekilde örgüt içinde kullanılmasına olanak sağlaması işletme başarısı için önem arz etmektedir. Çünkü hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda artık değişime uyum sağlamak yeterli olmamaktadır. Misyonu ve vizyonu olan her işletme yenilikçi ve yaratıcı bir statüye sahip olması gerekmektedir. Yeni gereksinimlerin ortaya çıkması ve müşterilerin beklentilerindeki değişiklikler, kullanılmakta olan kaynakların kıtlığı gibi birçok nedenden dolayı işletmelerin yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır (Samen, 2008: 377). Bu işletmeler içerisinde yer alan konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri ele alındığında misafirlere sürekli yeni ürünler sunulması iş görenlerin yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve desteklenmesi daha fazla ön plana çıkarmaktadır.

Özellikle yiyecek içecek birimlerinde ortaya çıkan yenilik ihtiyacı kapsamında mutfak çalışanlarının sürekli öğrenmelerinin desteklenmesi ve örgütsel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar örgütsel öğrenme ile yenilik arasında güçlü bir bağ olduğunu, yaratıcılık ile de yenilik arasında ilişki olduğunu ön görmektedir. Ancak yaratıcılık süreci ile örgütsel öğrenme yeteneği ilişkisini araştıran çalışmalar yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle, mutfak çalışanlarının yaratıcılık süreci aşamaları ile örgütsel öğrenme yeteneği arasındaki ilişki durumunu ortaya çıkartılması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, turizm işletmelerindeki örgütsel öğrenme yeteneği ile mutfak çalışanlarının yaratıcılık süreci ilişkisini ortaya koyma amacı taşıyan bu araştırma, literatüre getireceği katkı açısından önem arz etmektedir.

## **Kavramsal Çerçeve**

### **Örgütsel Öğrenme Yeteneği**

Pazar unsurlarının sürekli değişmesi, yeni teknolojilerin hızla ortaya çıktığı, rekabetin yoğunlaştığı bir ortamda işletmelerin başarıları yeni bilgi yaratmalarına ve bunu örgüte yayıp yeni ürünlerin geliştirilmesine bağlı olmaktadır (Diken, Öztürk ve Çoban, 2006;44). Bu anlamda öğrenme olgusu, bir örgüt için değişim sürecinde önemli sayılan unsurlardan biridir. Bilgi toplumunda sürekli öğrenme, örgüt bireylerinin önemli özelliklerinden biri durumundadır

(Avcı ve Küçükusta, 2009; 34). Dolayısıyla işletmelerin değişimi iyi yönetebilmek için üzerinde durması gereken konulardan biri de öğrenmeyi sürekli hale getirmek ve örgütsel öğrenme düzeyine erişmeleri gerekliliğidir.

Öğrenme kavramı genellikle bireysel öğrenme düzeyinde değerlendirilse de sistem yaklaşımı ile birlikte örgütlerin de bireyler gibi öğrenebileceği düşüncesi etkili olmaya başladıktan sonra öğrenen örgüt, örgütsel öğrenme gibi kavramlar literatürde anılmaya başlanmıştır (Yazıcı, 2001; Avcı ve Küçükusta, 2009). Senge'ye göre öğrenmenin temelinde bir zihniyet değişikliği yatmaktadır. Senge'ye göre: '*... Gerçek öğrenme insanın özünde olan bir şeydir. Öğrenme yoluyla önceleri hiç yapamadığımız şeyleri yapmaya başlar, dünyayı ve onunla olan ilişkimizi yeniden algularız. Öğrenme sayesinde yaşamın yaratıcı sürecinin bir parçası olan kapasitemizi arttırırız. Hepimizin içinde böylesi bir öğrenmeye karşı büyük bir açlık hissi bulunmaktadır*' (Senge, 1996' akt; Basım ve Şeşen, 2009;46).

Örgütsel öğrenme organizasyonların zamanında, doğru ve tutarlı bilgi elde etmesi ve daha iyi düşünmesiyle, örgütsel davranışların değiştirilmesi veya var olan davranışların iyileştirilmesi sürecidir (Garvin, 1993: 80). Avcı ve KüçükUsta'ya göre (2009) öğrenmenin örgüt düzeyinde olması gerektiği, çevreyle uyum sağlamak için bilgi edinme ve edinilen bilginin içselleştirilmesi ve örgüt hafızasına alınması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için örgütler örgütsel yeteneklere sahip olmalıdır. Öğrenme yeteneği bir örgütün öğrenmeyi teşvik eden ve kolaylaştıran yapı ve prosedürlere uygun yönetsel faaliyetleri yerine getirebilme becerisi olarak tanımlamaktadır (Popper ve Lipshitz, 1998; Garvin,1993; Goh, 1998). Örgütsel öğrenme kabiliyetleri, elde edilecek bilgilerin belirli bir sisteme bağlı olarak oluşmasını ve bu şekilde yayılmasını öngörmektedir. (Okumuş, 2013: 28). Yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel öğrenme yeteneğine sahip örgütlerin yenilik yaratma, firma performansı (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002; Alegre ve Chiva, 2008; Avcı, 2009; Pınar ve Arıkan, 2015; Sharafi vd., 2016; Gomes ve Wojahn, 2017) örgütsel bağlılık (Avcı ve Küçükusta, 2009), rekabet avantajı elde etme (Appelbaum ve Gallagher 2000) konularında önemli avantajlara sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, Calantone, Çavuşgil ve Zhao (2002) çalışmalarında öğrenme eğilimi, firma yenilikçiliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğrenme eğilimi, firma yenilikçiliğinin ve akabinde firma performansının önemli bir belirleyicisi olarak ele alınmıştır. Öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı öğrenme eğilimi boyutları olarak ele alınmıştır.

Hsu ve Fang (2008:2), araştırmalarında entelektüel sermayenin ve örgütsel öğrenme yeteneğinin yeni ürün geliştirme performansı üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmada, entelektüel sermaye, insan, yapı ve ilişkisel kaynak olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme yeteneği, özümleme ve transfer edebilme yeteneği olarak iki boyutta ele alınmıştır. Alegre ve Chiva (2008:315), örgütsel öğrenme yeteneğinin ürün yeniliği performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla İtalyan ve İspanyol seramik endüstrisinde faaliyette bulunan 182 firmadan veri toplamıştır. Çalışmada örgütsel öğrenme yeteneği; deneyleme, risk alma, dış çevre ile etkileşim, diyalog ve katılımcı karar alma olmak üzere beş boyutta incelenmiştir. Jerez-Gomez vd. (2005) yaptıkları çalışmada kimya endüstrisine bağlı 111 İspanya firmasından elde ettikleri veriler neticesinde örgütsel öğrenme yetenek boyutlarını yönetimsel bağımlılık, sistem yaklaşımı, açıklık ve deneyleme bilgi transferi ve entegrasyonu olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmada ortaya çıkan boyutlar değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme sürecinin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için; yönetimin işletmenin öğrenmesine destek vermesi (idari

bağlılık) çalışanların ortak bir dil ve vizyonu paylaşıyor olması (sistem bakış açısı) dışarıdan ve içeriden gelen bilgiye açık bir örgüt yapısına sahip olmak ve deneyerek öğrenmeyi pekiştirebilmek (açıklık ve deneyleme) elde edilen bilginin işletme içinde paylaşılması ve işletmeye bütünleşmiş edilerek örgütsel bir hafızada muhafaza edilmesi (bilgi transferi ve entegrasyonu) gerekmektedir (Pinar ve Arıkan, 2015: 67).

### Yaratıcılık Süreci

Yaratıcılık her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Amabile vd, 1996). Yaratıcılık basit anlamda; yenilik yaratma, ortaya çıkarma, bilinmeyeni keşfetme anlamlarında kullanılmaktadır (Kesici, 2014;15). Diğer bir tanımda ise yaratıcılık, birlikte çalışan insanların bireysel veya grup olarak yeni ve uygun fikirler üretmeleridir (Amabile, 1988; Kwasniewska ve Necka, 2004). Yaratıcılık, işgörenlere işlerin yapımında yeni ve etkili yol ve yöntemlerin geliştirilmesinde örgüte yardımcı olmakta ve onu yeterli bir seviyeye getirmektedir. (Çavuş, 2006:81). İşletmelerin yaratıcı bir kimliğe sahip olması öncelikli olarak yeni ürünler geliştirme, rekabet üstünlüğüne sahip olma, büyümeyi sağlama alanlarında stratejik öneme sahiptir (Samen, 2008: 368).

Yaratıcılık süreci yeni fikirlerin doğuşu ve bu fikirlerin ürünler, hizmetler ve üretim yöntemleri ile yeni yönetsel uygulamalar şeklinde maddileştirildiği yenilikçiliği kapsayan bir süreç olarak düşünülebilir (Yıldırım, 2007: 117). Yaratıcılık süreci aşamalarına ilişkin yapılan araştırmalar, yaratıcılığın bir zaman dilimini kapsadığını ve bu zaman diliminin birbiriyle bütünleşmiş parçalardan oluştuğu ifade edilmektedir (Amabile, 1983: 361; Horng ve Hu, 2008: 226). Yaratıcılığı bir süreç olarak ilk kez Wallas (1926) ele almıştır. Wallas'ın oluşturduğu model, yaratıcılık sürecine ilişkin dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; hazırlık, tasarım (kuluçka), geliştirilme (aydınlanma) ve denetim (doğrulama)'dir. Bu çalışma bağlamında Horng ve Hu (2008: 224) Wallas'ın yaratıcılık süreci modelini mutfakta yaratıcılık süreci modeline uyarlamaya çalışmıştır. Yazarlara göre; '*Yeni fikirlere hazırlık aşaması*'; veri toplama ve yeni bilgi ile eski deneyimleri sentezlemeyi kapsamaktadır. '*Fikri tasarlama aşaması*'; fikir seçimi, sentez, kıyaslanabilir aktarım ve eski veya konuyla ilgisiz bölümleri ayırma ya da vazgeçilmesini, '*fikri geliştirme aşaması*'; ortak nitelikleri bulma, zihin açma veya ilham arama, temel sorunların nasıl çözüleceğini bulmak, '*fikri değerlendirilme aşaması*'; kavramların ve tekniklerin değerlendirilmesi ve nihai ürün fikrinin oluşturulmasını içermektedir (Kesici, 2014: 30). Kesici (2014), tarafından yapılan araştırmada ise Türkiye'de ki mutfak çalışanlarının mesleki özerklik ile yaratıcılık süreci ilişkisi incelenmiş ve yaratıcılık süreç aşamalarına ilişkin ortaya çıkan sonuçlarının ile bu araştırma sonuçları ile örtüştüğü sonucuna ulaşılmıştır. Kesici (2014), yaratıcılık süreci aşamalarını 'yeni fikirlere hazırlık', 'fikri tasarlama', 'fikri geliştirme' ve 'fikri değerlendirme' aşamalarından oluştuğunu araştırma sonuçlarıyla ortaya koymuştur.

Mutfakta yaratıcılığın daha yeni, daha lezzetli ve daha iyi yiyecek fikirleriyle ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Peng, Lin ve Baum, 2012: 1-2). Çünkü yiyecek işletmelerinde otellerin yiyecek içecek bölümlerinde yenilikler yaratıcılıklar ön plandadır. (Sezgin, Zerenler ve Karaman, 2008). Yaratıcı mutfak ürünlerinin kalitesi sadece aşçıların kendi estetik yaratıcılığı değil, aynı zamanda tüketicilerin yemek zevkleri ve tercihleriyle de ilişkilidir (Horng ve Hu, 2008: 221-222). Dolayısıyla misafirlerin yemek zevkleri ve tercihleri yakından takip edilmeli ve yaratıcılığı geliştirebilmek için işletmelerin değişime açık olmaları ve değişime uyum sağlayabilmek için gerekli ortamların hazırlanması gerekir.

## **Örgütsel öğrenme ve Yaratıcılık İlişkisi**

Günümüzde sunulmakta olan ürün ve hizmetlerin standartlaşması ile birlikte yeni ve farklı ürünler talep görmeye başlamaktadır. Bu nedenle işletmeler yeni ve yaratıcı stratejiler geliştirmek zorunda kalmaktadır (Samen, 2008: 366). Örgütlerde öğrenme yönelimi, bilginin yönetimini desteklemekle birlikte yaratıcılığı da desteklemekte, yeni bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmasını teşvik etmekte, bunların anlaşılma ve uygulanma kabiliyetini arttırmaktadır (Aragon-Correa vd. 2007; Avcı, 2009:127). Geliştirilen yeni fikirler, yaratıcılık yeteneği yoluyla test etme ve uygulama aşaması sonucunda çeşitli yeniliklere dönüştürülmektedir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 28).

Çalışanlarına fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri ortam yaratmalarının yanı sıra öğrenme yönelimli örgütler açık fikirliliğe de önem vermektedir (Calantone vd, 2002:517). Çünkü öğrenme, örgütün yeni fikirler geliştirme ve yaratıcılık yeteneğini arttırmaktadır (Valaei vd., 2016; Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012; ). Bireylerin fikirlerini açıkça ifade edebildikleri ortamların bireylerin yaratıcılıklarını etkilemektedirler. Bu ortamın yaratıldığı örgütlerde bireyler daha farklı yöntemler deneyebilmekte ve yeniliğin ortaya çıkma şansını arttırabilmektedir (Avcı, 2012: 127). Bu bilgilere dayanılarak oluşturulan ve test edilecek hipotezler şunlardır.

**H<sub>1</sub>:** Örgütsel öğrenmenin yeni fikirlere hazırlık aşaması üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Örgütsel öğrenmenin fikri tasarlama aşaması üzerinde etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel öğrenmenin fikri geliştirme aşaması üzerindeki etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel öğrenmenin fikri değerlendirme aşaması üzerindeki etkisi vardır.

## **Yöntem**

Turizm işletmelerinin önemli bir bölümünü oluşturan mutfak bölümü çalışanlarının örgüt düzeyinde öğrenme yeteneğine sahip olmasıyla yaratıcılıkları da gelişebilmektedir. Yaratıcılık süreci aşamalarının hangisinde örgütsel öğrenme yeteneği daha önemli ve etkilidir sorusuna açıklık getirebilmek için bu araştırmanın yapılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel öğrenme yetenekleri ile bu işletmelerde görev alan mutfak çalışanlarının yaratıcılık süreci ilişkisini incelemektir.

Turizm işletmelerinde örgütsel öğrenme yeteneğinin mutfak çalışanlarının yaratıcılık sürecini nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada tanımlayıcı araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma ise araştırma problem üzerinde etkili olan değişkenleri ve bu değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak, problemin ortaya çıkış şeklini tahmin etmek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılır (İslamoğlu, 2011: 34).

Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerden biri olan Jerez-Gomez vd, (2005) tarafından geliştirilen örgütsel öğrenme yeteneği ölçeği, İmamoğlu (2012) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. İdari (yönetimsel) bağlılık, sistem perspektifi, açıklık, bilgi transferi ve entegrasyonu şeklinde dört boyuttan oluşmaktadır. Diğer ölçek olarak Horng ve Hu (2009) tarafından geliştirilen ve Kesici (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan mutfakta yaratıcılık süreci ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 26 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden ve demografik bilgilerden oluşan bir soru formu oluşturulmuştur. Soru formunda yer alan ifadeler Likert ölçeğine göre ‘Kesinlikle Katılmıyorum’ (1), ‘Katılmıyorum’ (2), ‘Ne Katılıyorum Ne

Katılmıyorum' (3), 'Katılıyorum' (4), 'Kesinlikle Katılıyorum' (5)' şeklinde derecelendirilerek düzenlenmiştir. Veri toplama tekniği olarak yapılandırılmış anket tekniğinden yararlanılmıştır. Soru formunun en sonunda demografik değişkenlerden cinsiyet, yaş, eğitim, tecrübe süresi durumlarını içeren sorular yer almaktadır.

Araştırmanın evrenini Eskişehir'de faaliyet gösteren 3-4-5 yıldızlı otellerde ve birinci sınıf turizm belgeli restoranlarda görev alan tüm mutfak çalışanları oluşturmaktadır. Eskişehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2016 verilerine göre Eskişehir'de 3 adet beş yıldızlı, 3 adet dört yıldızlı, 13 adet üç yıldızlı otel ve 25 adet turizm işletme belgeli restoran işletmesi bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucu Eskişehir'deki otel ve restoran işletmelerinin mutfak departmanlarında aşçı olarak çalışan toplam personel hakkında bir bilgiye rastlanılamamıştır. Tesislerde çalışan personel sayısı işletmenin büyüklüğüne, menü şekline, sezon yoğunluğuna ve restoran konseptlerine göre değişiklik göstermektedir. Bu doğrultuda, AKTAD (Altın Kepçe Aşçılar Derneği) 670 yataklı bir otel işlermesinin mutfak departmanında stajyer ve bulaşıkçılar hariç yaklaşık 20 personelin çalışabileceğini belirtmiştir ( Çiftçi, 2014:78). Ayrıca yapılan araştırma esnasında turizm işletmeli restoranlarda ortalama 5 mutfak personeli çalıştığı görülmüştür. Buradan hareketle bu çalışmanın örneklem büyüklüğü aşağıda hesaplanmıştır.

Toplam yatak yaklaşık sayısı: $4172/670 \times 20 = 125$
Restoran $25 \times 5$ (kişi) = 125
Toplam 250 personel

Araştırma için tüm işletmelere gidilmiş ve anketi doldurmayı kabul eden herkese anket uygulanmış ve toplamda 235 kişiye ulaşılmıştır. Veriler 20 Temmuz ve 20 ağustos 2016 tarih aralığında toplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin alt boyutlarının ayrılığını test etmek amacıyla faktör analizi yapılmış, ölçeklerin güvenirlik düzeylerini ölçmek amacıyla da Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Hipotez testleri için ise korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

### Güvenilirlik ve Geçerlilik

Anketteki ölçeklere ait güvenirlik örgütsel öğrenme yeteneği ve yaratıcılık süreci olarak ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,83, yaratıcılık süreci ölçeğinin güvenirlik katsayısı 0,87 olarak bulunmuştur. Güvenirlik katsayısının 0,80-1,00 arasında olması ölçeğin güvenirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Alpar, 2011, s. 815). Ölçeklerin güvenirlik katsayısının 0,80'in üzerinde olması araştırmanın yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir

Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin örgütsel öğrenme yeteneği için 0.75 yaratıcılık süreci için se 0,77 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett testi sonuçları da 1012,07 ve 1200, 75 p: (p<0,01) maddeler arası korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmektedir.

**Tablo 1:** Örgütsel Öğrenme Yeteneği KFA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	Faktörler			
	1	2	3	4
<b>Faktör 1: İdari Bağlılık Boyutu</b>				
İşletmemizde, çalışan eğitimi maliyetten ziyade yatırım olarak düşünülmektedir.	,754			
İşletmemizde yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanları “önemli karar verme süreçlerine” dâhil ederler.	,616			
Çalışanlar işletmenin kullanabileceği yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşma şansına sahiptirler.	,586			
İşletmemizde, çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilmektedir.	,555			
İşletme yönetimi herhangi bir alandaki değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakarlar.	,524			
<b>Faktör 2: Sistem Perspektifi Boyutu</b>				
Bu işletmeyi meydana getiren tüm bileşenler (departmanlar, bölümler, çalışma takımları ve bireyler) genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin bilincindedir.		,821		
Bu işletmeyi meydana getiren tüm bileşenler, koordineli bir şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.		,740		
İşletmemiz, sektördeki diğer firmaların yaptıklarını takip eder; ilgi çekici ve kullanışlı olduğuna inandığı uygulama ve teknikleri adapte eder.		,532		
İşletmemizde, takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir.		,526		
<b>Faktör 3: Açıklık ve Eksperimentasyon Boyutu</b>				
İşletmemiz, yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği, iş süreçlerini iyileştirmenin bir yolu olarak desteklemektedir.			,748	
Bu işletme kültürünün bir parçası olarak, çalışanlar prosedür ve metotlarla ilgili fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmekte ve önerilerde bulunabilmektedirler.			,727	
Tüm çalışanlar işletmemizin hedefleri ile ilgili bilgivi özümsemislerdir.			,581	
<b>Faktör 4: Bilgi Transferi ve Entegrasyonu Boyutu</b>				
İşletmemizde hata ve başarısızlıklar daima tüm firma kademelerinde tartışılmakta ve analiz edilmektedir.				,773
Dış kaynaklardan (Danışmanlar, Müşteriler, eğitim firmaları, vb.) sağlanan tecrübe ve fikirler, işletmemizin öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilir.				,699
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>	4,843	1,780	1,489	1,205
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi %</b>	17,857	16,350	9,484	8,073
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %</b>	51,765			

**Not:** Faktör yükü 0.5'in altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir.

Örgütsel öğrenme yeteneği ölçeğine ilişkin yapılan KFA sonucunda beş faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Ancak ölçekteki 2 madde sahip oldukları faktör yük değerlerinin düşük olması ve birden fazla faktörde faktör yük değerine sahip olması nedeniyle çıkarılmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 14 madde ve dört faktörden oluşan ölçeğin bu yapısının açıkladığı varyans miktarı %51,7'dir. Yaratıcılık süreci ölçeğine ilişkin ise yapılan KFA sonucunda altı faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Ancak ölçekteki 6 madde sahip oldukları faktör yük değerlerinin düşük olması ve çapraz yükleme eğilimi gösterdiği 2 madde de öngörülenden farklı faktör oluşturduğu gerekçesiyle toplam 8 madde ölçekten çıkarılmıştır. Yeniden yapılan KFA sonucunda, 18 madde ve dört faktörden oluşan ölçeğin bu yapısının açıkladığı varyans miktarı %53,4'tür. Ölçeklere ilişkin KFA sonuçları Tablo 1 ve 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2:** Yaratıcılık Süreci KFA Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Faktörler</i>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Faktör 1: Fikri Tasarlama Boyutu</b>				
Yaptığım yemek yeterince iyi değilse, daha iyisini yapmaya çalıştığımı düşünüyorum.	,726			
Yiyecekleri farklı yönleriyle değerlendirmenin yaratıcılığımı pekiştirdiğini düşünüyorum.	,716			
Yeni bir ürün geliştirmeye ihtiyaç duyduğumda ilgili kavramları araştırdığımı düşünüyorum.	,682			
Mutfakta çıkan sorunlara çözümler bulmak için deneyimlerimi kullandığımı düşünüyorum.	,625			
Hayatta yaşadığım tecrübeleri mutfak çalışmalarına uyguladığımı düşünüyorum	,613			
Fikir ve deneyimlerimi harmanlayarak, yeni ürünler oluşturduğumu düşünüyorum.	,579			
Birçok farklı bilgiyi bir arada kullanmanın yaratıcı fikirlerimi pekiştirdiğini düşünüyorum.	,510			
<b>Faktör 2: Yeni Fikirlerle Hazırlık</b>				
Başarılı bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum.		,684		
Başarısız bulduğum çalışmalarımı kayıt altına almamın önemli olduğunu düşünüyorum.		,683		
Mesleğimle ilgili yeni bilgileri not tutmamın, mesleki bilgimi arttırdığını düşünüyorum.		,661		
Mesleğim hakkında bilgi toplamamın çalışmalarımı pekiştirdiğini düşünüyorum.		,603		
Bir besinin fonksiyonlarından farklı amaçlarla yararlandığımı düşünüyorum		,596		
Zorlandığım durumlarda farklı çözüm yolları bulmaya çalıştığımı düşünüyorum.		,592		
<b>Faktör 3: Fikri Değerlendirme Boyutu</b>				
Yenilikler konusunda, tüm mutfaktaki çalışanların görüşlerini değerlendirmem gerekir.			,630	
Yaptığım yemekleri sürekli değerlendirmem gerekir.			,577	
Yapacağım yemeği oluşturan her parçayı ayrı ayrı test etmem gerekir.			,569	
<b>Faktör 4: Fikri Geliştirme Boyutu</b>				
Modayı yeni yemek fikirlerime uyguladığımı düşünüyorum.				,838
Yapılan işler için kullandığım tekniklerin bana özgü olduğunu düşünüyorum.				,537
<b>Özdeğerler (Eigenvalues)</b>	4,375	1,579	1,378	1,225
<b>Açıklanan Varyans Yüzdesi %</b>	16,932	16,364	11,916	8,277
<b>Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %</b>	53,489			

**Not:** Faktör yükü 0.5'in altında olan değerler tabloda gösterilmemiştir.

## Bulgular

### Betimsel İstatistikler

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya toplam 235 işgören katılmıştır. Araştırma anketinde kullanılan demografik dağılımları ve profili Tablo 3'de gösterilmiştir.



**Tablo 3:** Araştırma Örneklemine Ait Betimsel İstatistikler

Özellik	f	%	Özellikler	f	%		
Cinsiyet	Bay	176	74,9	1-5	81	34,5	
	Bayan	59	25,1	6-10	70	29,8	
	<b>Toplam</b>	235	100	<b>Hizmet Süresi</b>	11-15	38	16,2
Yaş	16-25	77	32,8	16-20	22	9,4	
	26-35	82	34,9	21 ve üzeri	24	10,1	
	36-45	48	20,4	<b>Toplam</b>	232	100	
	46-55	26	11,1	<b>Eğitim</b>	İlköğretim	41	17,4
	56+	2	0,8	Lise	120	51,1	
	<b>Toplam</b>	235	100	Lisans	71	30,2	
				Lisans Üstü	3	1,3	
			<b>Toplam</b>	232	100		

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, Tablo 3’de de görüldüğü üzere, %74,9’luk bir oran ile büyük çoğunluğunun baylardan oluştuğu, bayanların oranının ise %25,1’de kaldığı görülmüştür. Çalışanlar, içerisinde buldukları yaş grubuna göre incelendiğinde, %34,9’luk bir oran ile en büyük çoğunluğu 26-35 yaş arasında olanlar, ikinci büyük çoğunluğu %32,8’lik bir oran ile 16-25 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılar öğrenim seviyelerine göre incelendiğinde %51,1’lik bir oran ile lise mezunu olduğu, bu grubun ardından ikinci büyük grubu %30,2’lik bir oran ile lisans mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Katılımcıların ne kadar süredir bu işi yapmakta oldukları sorgulandığında, en büyük grubu 1-5 yıl grubu oluştururken, 6-10 yıl arası çalışanlar da ikinci büyük grubu oluşturmaktadır.

### Örgütsel Öğrenme ve Yaratıcılık Süreci İlişkisine İlişkin Bulgular

Analizin ilk aşamasında katılımcıların örgütsel öğrenme (ÖÖ) ve yaratıcılık süreci (YS) değişkenlerinin ortalama değerleri standart sapmaları ve korelasyon değerlerine yönelik bulgular görülmektedir. Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen bulgular Tablo 4’te görülmektedir

**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	Ort.	S.S	1	2	3	4	5	6	7
1 İdari Bağlılık Boyutu	3,68	,721							
2 Sistem Perspektifi Boyutu	3,67	,697	,478**						
3 Açıklık ve Eksperimentasyon Boyutu	3,55	,822	,346**	,384**					
4 Bilgi Transferi ve Entegrasyonu Boyutu	2,73	,997	,228**	,151*	,077*				
5 Fikri Tasarlama Boyutu	4,13	,726	,267**	,320**	,147*	-,028			
6 Yeni Fikirler Hazırlık	3,94	,699	,379**	,469**	,216**	-,008	,466**		
7 Fikri Değerlendirme Boyutu	3,36	,888	,026	,126	-,013	,045	,254**	,153*	
8 Fikri Geliştirme Boyutu	4,12	1,474	,194**	,228**	,199**	-,093	,162*	,174**	,127*

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde, en kuvvetli ilişkinin ÖÖ-sistem perspektifi boyutu ile YS-yeni fikre hazırlık ( $r=0,469$   $p=0,01$ ) arasında olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel öğrenmenin “bilgi transferi ve entegrasyonu boyutu” dışındaki tüm alt boyutları ile yaratıcılık süreci alt boyutlarından “fikri değerlendirme boyutu” hariç diğer tüm boyutlar arasında ilişkiler tespit edilmiştir.

Ayrıca Tablo 4’te örgütsel öğrenme alt boyutlarının hepsinin birbiri ile  $p=0,01$  anlamlılık seviyesinde ve pozitif yönde bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Bu ilişkilerin derecesine bakıldığında, en kuvvetli ilişkinin idari bağlılık boyutu ile sistem perspektifi boyutları ( $r=0,478$   $p=0,01$ ) arasında olduğu görülmektedir. En düşük seviyedeki ilişki ise açıklık ve eksperimentasyon boyutu ile bilgi transferi ve entegrasyonu boyutu ( $r=0,077$   $p=0,01$ ) arasında olduğu görülmektedir.

Örgütsel öğrenme yeteneği boyutları ile yaratıcılık süreci aşamalarının ilki olan fikri tasarlama aşamasının ilişkisi ele alınmıştır. Katılımcıların örgütsel öğrenme yeteneğinin fikri tasarlama aşamasına etkileri çok değişkenli regresyon denklemi yardımı ile değerlendirilmiş, regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=9,127$ ,  $p<0,001$ ) ve analiz sonucu Tablo 5’te özetlenmiştir. Fikri tasarlama aşamasındaki değişimin %13,7’sini sistem perspektifi boyutu açıklamaktadır. Diğer boyutların ise yeni fikirlere hazırlık aşaması üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir ( $p>,05$ ).  $H_2$  hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

**Tablo 5.** Örgütsel Öğrenmenin Fikri Tasarlama Aşaması Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,246	,332		6,769	,000
	İdari Bağlılık	,048	,082	,042	,582	,561
	Sistem Perspektifi	,343	,085	,292	4,028	,000
	Açıklık ve Eksperimentasyon	,105	,068	,105	1,552	,122
	Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,005	,052	,006	,098	,922

**Bağımlı Değişken:** Fikri Tasarlama;  $R^2 =,0137$ ;  $F= 9,127$ ;  $p=,001$

Örgütsel öğrenme yeteneğinin boyutları ile ikinci yaratıcılık süreci aşaması olan yeni fikirlere hazırlık aşaması ilişkisi değerlendirilmiştir. Katılımcıların idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve eksperimentasyon ve bilgi transferi ve entegrasyonu boyutlarının yeni fikirlere hazırlık aşamasına etkileri çok değişkenli regresyon denklemiyle hesaplanmıştır. Regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ( $F=10,395$ ,  $p<0,001$ ) ve analiz sonucu Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Örgütsel Öğrenmenin Yeni Fikirlerle Hazırlık Aşaması Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,030	,355		5,714	,000
	İdari Bağlılık	,233	,088	,189	2,638	,009
	Sistem Perspektifi	,288	,091	,227	3,159	,002
	Açıklık ve Eksperimentasyon	,089	,072	,082	1,227	,221
	Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	-,058	,056	-,065	-1,039	,300

**Bağımlı Değişken:** Yeni Fikirlerle Hazırlık; R2 =,0153; F= 10,395; p=,001

Yeni fikirlerle hazırlık aşamasındaki değişimin %15,3'ünü idari bağlılık ve sistem perspektifi boyutları açıklamaktadır.  $\beta$  değeri, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü gösteren standardize edilmiş regresyon katsayısıdır. En yüksek  $\beta$  değerine sahip olan bağımsız değişken, görece olarak en önemli etkileyicidir (Büyüköztürk, 2012: 105). Tabloya bakıldığında yeni fikirlerle hazırlık aşamasının en önemli etkileyicisi olarak sistem perspektifi ( $p<,05$ ;  $\beta=,227$ ) gözlemlenmektedir. Açıklık ve eksperimentasyon ile bilgi transferi ve entegrasyonu değişkenlerinin ise yeni fikirlerle hazırlık aşaması üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir ( $p>,05$ ). Buna göre  $H_1$  hipotezi kısmen doğrulanmıştır. Üçüncü yaratıcılık süreci aşaması olan fikri değerlendirme aşaması ile örgütsel öğrenme yeteneği boyutlarının değerlendirildiği denklem sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunarak, sonuçlar Tablo 7'de özetlenmiştir ( $F=13,351$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 7.** Örgütsel Öğrenmenin Fikri Değerlendirme Aşaması Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	1,787	,406		4,399	,000
	İdari Bağlılık	,325	,101	,226	3,220	,001
	Sistem Perspektifi	,372	,104	,250	3,566	,000
	Açıklık ve Eksperimentasyon	,074	,083	,059	,893	,373
	Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	,192	,064	,185	3,026	,003

**Bağımlı Değişken:** Fikri Değerlendirme; R2 =,0190; F= 13,531; p=,001

Fikri değerlendirme aşamasının en önemli etkileyicisi olarak sistem perspektifi ( $\beta=,250$ ) gözlemlenmektedir. Fikri değerlendirme aşamasındaki değişimin fikri tasarlama ve fikri geliştirme aşamasına oranla daha düşük bir yüzde ile %19'unu açıklık ve eksperimentasyon boyutu dışındaki diğer üç boyut beraber açıklamaktadır.  $H_4$  hipotezi de kısmen doğrulanmıştır. Sonuncu yaratıcılık süreci aşaması olan fikri geliştirme aşamasının örgütsel öğrenme yeteneği ile olan ilişkisine yönelik analiz sonuçları Tablo 8'de özetlenmiştir. Regresyon denklemi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=10,889$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 8.** Örgütsel Öğrenmenin Fikri Geliştirme Aşaması Üzerindeki Etkisi

Model		Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Kat.	t	P
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	2,611	,215		12,135	,000
	İdari Bağlılık	,085	,053	,113	1,585	,114
	Sistem Perspektifi	,285	,055	,369	5,165	,000
	Açıklık ve Eksperimentasyon	-,067	,044	-,102	-1,531	,127
	Bilgi Transferi ve Entegrasyonu	-,014	,034	-,027	-,427	,670

**Bağımlı Değişken:** Fikri Geliştirme;  $R^2 = ,0159$ ;  $F = 10,889$ ;  $p = ,001$

Fikri geliştirme aşamasındaki değişimin %15,9'unu yine sistem perspektifi boyutu açıklamaktadır. Diğer boyutların ise yeni fikirlere hazırlık aşaması üzerinde anlamlı bir etkisi gözükmemektedir ( $p > ,05$ ).  $H_3$  hipotezi kısmen doğrulanmıştır.

### Sonuç ve Öneriler

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak yönetim alanında da yeni tekniklerin ortaya çıktığı ve geleneksel örgüt yapılarından uzaklaşıldığı ve örgüt yapılarında değişimlerin gözlemlendiği görülmektedir. Geleneksel örgüt yapılarının yoğun rekabet ortamında yetersiz kaldığı, modern örgüt yapılarının benimsendiği günümüzde rekabet gücü elde etmek için işletmeler değişen çevre koşullarına uygun hareket etme yeteneğini kazanmak zorunda kalmaktadırlar (Uğurlu, 2011:1). Turizm sektöründe müşteri memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir unsur olan iş görenlerin bilgi düzeylerinin artırılması artık kaçınılmaz olmaktadır. Öğrenme eylemini bireysel olarak başlatıp örgüt düzeyine taşıyan işletmeler, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasına engel olan unsurları ortadan kaldırmaktadırlar.

Değişimin hızlı yaşandığı turizm sektöründe müşterilerin gereksinimlerine yönelik ürün ve hizmetlerin sağlanması önem rakiplerinden farklılaşma ve rekabet gücü elde etme açısından önem arz etmektedir. Özellikle yeni ürünlerin ortaya çıkarılması gerektiği göz önüne alındığında işletmeler için takım halinde öğrenme yeteneği ve yaratıcılık önemli unsurlar olarak düşünülmektedir. Bu nedenle işletmelerin örgütsel öğrenme yeteneği ve yaratıcılık süreci ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma bulgularına göre yiyecek içecek işletmeli ve otellerdeki mutfak personelinin örgütsel öğrenme yeteneklerinin yaratıcılık süreci algılamalarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan faktör analizi bulguları neticesinde daha önce yapılan çalışmalarla (Horng ve Hu, 2008; Kesici, 2014) paralel sonuçlar elde edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel öğrenme yeteneği dört boyutta ve mutfakta yaratıcılık süreci boyutları dört faktör altında toplanmıştır.

Faktör analizi sonrasında yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre örgütsel öğrenme yeteneğinin yaratıcılık süreci aşamaları ile olan ilişkisi değerlendirildiğinde fikri tasarlama ve fikri geliştirme aşamalarında sistem perspektifinin, yeni fikirlere hazırlık aşamasında idari bağlılık ve sistem perspektifinin, fikri değerlendirme boyutunda ise açıklık ve eksperimentasyon boyutu dışındaki diğer üç değişkenin etkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bir ifade ile araştırmanın hipotezleri kısmen doğrulanmıştır. Buna göre işletmelerin sistem

teorisi çerçevesinde işletmeyi oluşturan birimlerin birbirleri ile olan ilişkilerini devam ettirmesi, koordineli bir şekilde çalışması ve ortak bakış açısı altında toplanması çalışanların yaratıcılık düzeylerini olumlu etkileyebileceği söylenebilir. Yine üst yönetimin desteği mutfak çalışanlarının yaratıcı süreçlerinden yeni fikirlere hazırlık aşamasında etkili olduğu söylenebilir. Çünkü yaratıcı bireyler destekleyici yönetim tarzını benimsemekte, üst yönetimin de yaratıcılık sürecini iyi anlamaları ve çalışanların yaratıcı davranışlarının oluşumuna katkı sağlamalıdır (Stonar, 1986'dan aktaran Çekmecelioğlu, 2005: 25). Yaratıcılık süreci aşamalarından fikri değerlendirme aşamasında yönetimin desteği, herkesin görüşlerinin alınması, çalışanların elde ettiği bilgiyi örgütle paylaşması, örgüt çalışanlarının değişme açık olmaları, işletmeyi oluşturan parçaların koordineli ve uyum içinde çalışmasının etkili olduğu söylenebilir. Özetle bu çalışmayla birlikte yiyecek içecek işletmelerinin ve otellerdeki yiyecek içecek birimlerinin örgütsel öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesiyle daha yaratıcı mutfak ürünlerinin ortaya çıkarılabileceği ve bunun da farklı ürünlerle sektörde rekabet avantajı elde edilebileceğini söylemek mümkün görünmektedir.

Bu araştırmada çalışma evreni Eskişehir ilinde turizm sektöründe faaliyet gösteren yiyecek-içecek ile ilişkili otel ve restoranlar oluşturmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda benzer örnekleme daha geniş kitlelere uygulanarak genellenebilir sonuçlar elde edilmesi ve aynı zamanda karşılaştırmalı çalışmaların yapılması öngörülebilmektedir. Yine daha sonraki çalışmalarda işletmelerin yenilik performansı, mutfak yenilik yetkinliği, yenilik kapasitesi, yaratıcılık performansı gibi boyutların da eklenerek bu çalışmaya dahil edilebilir.

## **KAYNAKLAR**

- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Alpar, R. (2011). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. ve Herron, M. (1996), Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, Vol: 39, No: 5, pp.1154-1184.
- Appelbaum, S.,H. ve Gallagher, J. (2000) "The competitive advantage of organizational learning", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 12 Issue: 2, pp.40-56,
- Arago'n-Correa, J. A., Garcı'a-Morales, V. J. ve Cordo'n-Pozo, E. (2007), "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain", *Industrial Marketing Management*, Vol.36, No.3, pp.349-359.
- Argyris, Chris ve Schön, D.A. (1996), "Organizational Learning II", Addison-Wesley Pub. Com. New York, USA.
- Avcı, U. (2012). Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009), "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1),ss. 33-44

- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Basım, H.N., Şeşen, H, ve Çetin, F, (2009). Değişim ve örgütler, (Varoğlu, K.A ve Basım, H.N.Ed,) Örgütlerde değişim ve öğrenme içinde. Siyasal kitabevi. Ankara.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum. (17. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Calantone, R.J. Çavuşgil, T. S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Calantone, Roger J, Tamer Cavusgil ve Yushan Zhao (2002), “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, Vol.31, No.1, pp.515-524.
- Çavuş, Mustafa Fedai, İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Çiftçi, A. M. (2014). İş Ortamının Yaratıcılık Performansına Etkisi: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014
- Çekmecelioglu Gündüz, H. (2005). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: bir araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6 (2).
- Garvin, David A. 1993. “Building a Learning Organization.” *Harvard Business Review* 71 (July-August): 78-91.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *SAM Advanced Management Journal*, 63(2), 15.
- Gomes, G.; Wojahn, R.M. (2017) Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES), *Revista de Administração* 52 (2017) 163–175
- Horng, J.S. ve Hu, M.L. (2008). The mystery in the kitchen: culinary creativity. *Creativity Research Journal*. 20(2), 221-230.
- Horng, J.S. ve Lin, L. (2009). The Development of a scale for evaluating creative culinary products. *Creativity Research Journal*. 21(1), 54-63.
- Hsu, Y. H., ve Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.
- İmamoğlu, İ, K. (2014). Örgütsel Öğrenme Yeteneğinin Yenilik ve Firma Performansı Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Kocaeli.
- İslamoğlu, H. (2011). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (2.Baskı). İstanbul: Beta.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725.

- Kesici, M. (2014). Aşçıların Mesleki Özerklikleri İle Yaratıcılık Süreci İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Kozak M.A ve Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.5(1).
- Kwasniewska, J ve Necka, E. (2004). Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: The Role of the Level in the Organization and Gender. *Creativity and Innovation Management*, 13(3), 187-196.
- Okumuş, K. (2013). Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik Ve Firma Performansı İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Kocaeli.
- Özdevecioğlu, M ve Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, 19-45
- Peng, K.L., Lin, M.C. ve Baum, T. (2012). The constructing model of culinary creativity: A mixed methods approach. *Quality and Quantity*, 47 (5), 2687-2707.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 44(2), 065-076.
- Popper, M., ve Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms a structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Samen, S. (2008). İşletmelerde Yaratıcılığın Önemi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2).
- Sezgin, M., Zerenler, M. and Karaman, A. (2008). Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik, Sosyoekonomik, 2008-2, pp. 127-142
- Sharafi, M.; Jaber, A. M. Ve Maleki, M. (2016) The Impact of Organizational Learning on Innovation Performance, *Journal of Administrative Management, Education and Training*, Volume (12), Issue (4), 2016, pp. 431-437
- Stonar, J. ve Wankel, C. (1986), *Management*, New Jersey: Prestige Hall Pres.
- Şimşek, A. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Açıköğretim Yayını NO: 1619. Eskişehir.
- Valaei, N. ; Rezaei, S Maryam E. (2016) Explorative learning strategy and its impact on creativity and innovation: an empirical investigation among ICT- SMEs, *Business Process Management Journal*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.016>
- Wallas, G. (1926). *The art of thought*. New York: Hartcourt Brace.
- Yahşi, Ü. (2014). Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personelinin Örgüt İklimi Algıları İle Örgütsel Yaratıcılık Düzeyi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi*. Ankara. Ankara Üniversitesi.
- Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.

Yıldırım, E (2007). Bilgi Çağında Yaratıcılığın ve Yaratıcılığı Yönetmenin Önemi. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi. (12), 109-120.

## **Extensive Summary**

### **The Relationship Between Organizational Learning Capability and Creativity Process: A Study on Kitchen employees in Eskisehir**

It is required that life-long learning of the kitchen staff has to be supported and their organizational learning skills have to be developed with regard to innovative necessities within the food and beverage units. Recent studies have revealed that there is a significant connection between organizational learning and innovation; and projected that there is a relationship between the creativity and innovation. However, there are not enough studies examining the relationship between the creativity period stages and organizational learning skills. Therefore, the problem of this study consists of examining the relationship between the creativity period stages and organizational learning skills of the kitchen staff. Thus this study, which aims at revealing the relationship between the creativity period stages and organizational learning skills of the kitchen staff in tourism organizations, would contribute to the relevant literature significantly.

In addition to providing an environment for their staff in which they can generate ideas and share these ideas, learning-oriented organizations value the open-mindedness. (Calantone et al, 2002:517) because learning promotes the skills of the organization for generating new ideas and creativity (Özdevecioğlu and Biçkes, 2012). The environments in which the individuals can express their ideas freely, affects the creativity of the individual. The individuals can try original methods and promotes the occurrence possibility of the innovation in the organizations where such free settings are provided (Avcı, 2012: 127). The followings are the hypothesis to be tested based on this information.

H<sub>1</sub>: Organizational learning has an effect on the preparation phase of new ideas.

H<sub>2</sub>: Organizational learning has an effect on the designing phase of new ideas.

H<sub>3</sub>: Organizational learning has an effect on the development phase of new ideas.

H<sub>4</sub>: Organizational learning has an effect on the evaluation phase of new ideas.

## **Method**

One of the instruments used for collecting data in this study was the scale of organizational learning skills developed by Jerez-Gomez et al, (2005), which was translated into Turkish by İmamoğlu (2012) and contains 16 items in total. It had four dimensions such as administrative (organizational) commitment, systemic perspective, transparency, and informational transaction and integration. As a second instrument, the scale of creativity in the kitchen developed by Horng and Hu (2009) and adapted into Turkish by Kesici (2014) was used. This scale



consists of 26 items. A questionnaire was developed out of the scale used in the study and the demographic information of the participants. The staff who works in the kitchens of the 3-4-5 hotels and in the first class tourism certified restaurants in Eskişehir form the population of the study. Through convenience sampling, 235 participants actively involved in this study. The data was collected between the 20th July and 20th August in 2016. The factor analysis was done to test the sub-dimensional discrepancy of the scale, and Cronbach alpha co-efficient was used to test the reliability of the scales. Regression analysis were used to test the hypothesis.

## **Findings**

The effects of participants' organizational learning skills on the designing phase of new ideas were assessed by means of multi-variable regression equation and this equation was found statistically significant. ( $F=9,127$ ,  $p<0,001$ )

The relationships between the dimensions of organizational learning skills and preparation phase of new ideas as the secondary stage of creativity process was assessed. The effects of the dimensions of the participants on the administrative commitment, systemic perspective, transparency and experimentation, and informational transaction and integration in the preparation phase of new ideas were calculated by means of multi-dimensional regression equation. This equation was found statically significant ( $F=10,395$ ,  $p<0,001$ ).

There was no significant effect of the transparency and experimentation, and informational transaction and integration on the preparation phase of new ideas ( $p>, 05$ ). Therefore, H1 hypothesis was partly verified. Equation results in which the evaluation phase of the new ideas as the third stage of creativity process and the organizational learning skill dimensions were assessed were statistically significant and summarized in Table 7 ( $F=13,351$ ;  $p<0,001$ ).

It was observed that the systemic perspective ( $\beta=, 250$ ) was the most influential factor of the evaluation phase of new ideas. The change in evaluation phase of new ideas was explained by three dimensions except for transparency and experimentation with lower percentage of 19% compared to designing and developing phase. H4 is partially verified. 15, 9% of the change in the phase of developing new ideas was explained by the systemic perspective dimension. Other dimensions had a meaningful effect on the preparation phase of new ideas ( $p>, 05$ ). H3 was partially verified.

## **Result**

Team learning skills and creativity are essential elements specifically when considering the necessity of creating innovative products. Therefore, according to the findings of this study, which aimed at examining the relationship between organizational learning skills and creativity process, the organizational learning skills of kitchen staff in food and beverage organizations and hotels have a positive effect on their perception of the creativity process. The findings of the factor analysis applied to the scales used in the study are parallel to previous studies (Horng and Hu, 2008; Kesici, 2014). According to the results of the factor analysis, organizational learning skills gathered in four dimensions and the creativity process in the kitchen gathered in four factors. It can be claimed that maintaining the interactions among units which form the organization, operating coordinating and gathering in a common perspective have a positive effect on the creativity levels of the staff within the scope of system theory. It can also

be concluded that the support of the senior management is effective on the kitchen staff's preparation phase of new ideas, which is part of their creative processes because creative staff prefers supportive organizational style, and senior administration has to interpret the creativity process well and promote the innovative behaviors of the staff. (Stonar, 1986'dan aktaran Çekmecelioglu, 2005: 25). It can be claimed that the supportive manner of senior administrative, receiving opinions from all staff, sharing the staff's obtained information with the organization, staff's openness to the change, and operating of units forming the organization coordinating and in harmony are very influential in the evaluation phase of new ideas within the creativity process stages. In summary, with the findings of this study, it can be concluded that by promoting organizational learning skills of food and beverage organizations and food and beverage units in the hotels; more creative kitchen products can be formed, and these innovative products can provide a competitive advantage for the organizations.