



**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-DR-2012-0002**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE  
BİLGİ PAYLAŞIMININ HİZMET İNOVASYON  
PERFORMANSINA ETKİSİ:**

**Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

**HAZIRLAYAN**

**Gökhan AYAZLAR**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**

**AYDIN-2012**

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-DR-2012-0002**

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE  
BİLGİ PAYLAŞIMININ HİZMET İNOVASYON  
PERFORMANSINA ETKİSİ:**

**Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**

**HAZIRLAYAN**

**Gökhan AYAZLAR**

**DANIŞMAN**

**Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU**

**AYDIN-2012**

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Gökhan AYZLAR tarafından hazırlanan " Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma " başlıklı tez, 18.06.2012 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> :	<u>Kurumu</u> :	<u>İmzası:</u>
Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU	ADÜ T.İ.O.Y.O.	
Yrd.Doç.Dr. V. Uğur TANDOĞAN	ADÜ T.İ.O.Y.O.	
Yrd.Doç.Dr. Mesut ÇAKIR	ADÜ İ.İ.B.F.	
Yrd.Doç.Dr. Güntekin ŞİMŞEK	ADÜ T.İ.O.Y.O.	
Doç.Dr. Abdullah KARAMAN	Selçuk Ün. T.İ.O.Y.O.	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....sayılı kararıyla ..... tarihinde onaylanmıştır.

Doç.Dr. Selçuk ÇOLAKOĞLU  
Enstitü Müdürü

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

Adı Soyadı : Gökhan AYAZLAR

İmza :

**YAZAR ADI-SOYADI:** Gökhan AYAZLAR

**BAŞLIK:** Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi: Kuşadası 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.

## ÖZET

Değişen müşteri beklentilerine zamanında cevap verebilmek ve rakiplerinden farklı yönlerini göstererek tercih edilen olmak, otel işletmelerinin gelecek planlamalarındaki en önemli başarı ölçütlerindedir. Bu yönüyle otel işletmeleri için sundukları hizmetlerdeki inovasyon çalışmaları hayati bir önem taşımaktadır. Otel işletmelerinin iç dinamikleri ve ikliminin bu inovasyon çalışmalarının performansında etkili olacağı açıktır. Önceki çalışmalarda otel işletmelerinde inovasyon ve hizmet inovasyon performansına yönelik araştırmaların yeterli olmadığı görülmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin hizmet inovasyon çalışmalarının performansında örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının etkisini araştırmaktır. Ayrıca otel çalışanlarının demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir. Çalışmada birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil verilerin elde edilmesi için anket tekniği kullanılmıştır.

Bu çalışma amaçları doğrultusunda dört bölüm halinde hazırlanmıştır. Birinci bölümde araştırmaya ait genel bilgiler verilmiştir. İkinci ve üçüncü bölümlerde kuramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölüm hizmet inovasyon performansı ile ilgilidir. Üçüncü bölümde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı kavramları açıklanmıştır. Son bölüm ise Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel çalışanlarından elde edilen birincil verilerin, çalışma kapsamında ele alınan kavramlar arası ilişkilerin araştırılmasında kullanılması ve istatistiksel açıdan değerlendirilerek bulguların sunulmasından oluşmaktadır.

Elde edilen sonuçlar otel işletmelerinde öğrenme yönlülüğün ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansı üzerindeki olumlu yöndeki etkisini açıkça göstermektedir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri, istatistiksel açıdan taşıdıkları anlamlı farklılıklarla, çalışmanın dikkat çekici bulguları arasında yer

almaktadır. Çalışma sonuçlarının, otel işletmelerinde inovatif bir iklimin oluşturulmasında otel yöneticilerine ve ilgili literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

### **ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Hizmet inovasyon performansı, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, otel işletmeciliği

**NAME:** Gökhan AYAZLAR

**TITLE:** The Effect of Organizational Learning And Knowledge Share on Service Innovation Performance At Hotel Managements: A Study of 5 Stars Hotels in Kuşadası.

## **ABSTRACT**

One of the most important success criterion of hotel managements' future plannings are to response variable customer expectations in time and be preferred by showing differences from the competitors. From this aspect, the innovation for hotel management's service is crucial. It's obvious that hotel management internal dynamics and organizational climate will be effective on this innovation studies. It's seen that limited research about innovation and service innovation performance at hotel management has been carried out.

This research aims at exploring the effects of organizational learning and knowledge sharing on service innovation performance at 5 stars hotels in Kuşadası. In addition, whether the hotel employees' demographic features differ from service innovation performance has been investigated. Primary and secondary data are used in this research. Questionnaire technique has been used to gather primary data.

This research consists of four sections. General information about the research has been presented in the first section. Theoretical framework has been drawn out at second and third sections. The second section deals with service innovation performance. The third section explains organizational learning and knowledge sharing concepts. The final section consists of using primary data which gathered from the 5 stars hotels' employees in Kuşadası to research relationships between the study's concepts and to present the findings that evaluated statistically.

Findings have clearly shown that organizational learning orientation and knowledge sharing among hotel employees have positive effects on service innovation performance. Also, the employees' demographic features which have significant differences are involved in notecable findings in the research. It's expected that the

findings of this study will contribute to hotel managers and the literature to create innovative climate at hotel managements.

**KEYWORDS**

Service innovation performance, organizational learning, knowledge sharing, hotel management



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanma sürecinde bana sunduğu çalışma şartları, değerli görüş ve önerileriyle yardımlarını esirgemeyen, sağladığı katkılarla tezin biçimlenmesini sağlayan danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim.

Verilerin istatistiksel analizlerini yaparken bütün sorularıma hiç sıklımadan aynı yardım severlik ve yol göstericilikle cevap veren Yrd.Doç.Dr. Mesut ÇAKIR'a, değerli fikirlerini ve katkılarını benden esirgemeyen, verdiği olumlu enerjiyle ileriye umutla bakmamı sağlayan Yrd.Doç.Dr. Uğur Vehbi TANDOĞAN'a, anketlerin İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmesindeki yardımlarından dolayı Okt.Burak OKŞAR'a ve anketteki ifadelerin Türk Dili'ne uygunluğu konusunda değerli fikirlerini esirgemeyen Okt.Metin POLAT'a teşekkür borçluyum.

Ayrıca çalışmanın araştırma evreninde yer alan otel işletmeleri yöneticilerine, anket uygulamasında gösterdikleri yardım ve anlayış için ve anket cevaplayıcılarına değerli katkıları için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ .....	xvi

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

GİRİŞ .....	1
1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	7
1.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI .....	9
1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	10

### İKİNCİ BÖLÜM

#### HİZMET SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

2.1 İNOVASYON .....	12
2.1.1 İnovasyon Kavramı.....	12
2.1.2 İnovasyonda Sınıflandırma .....	16
2.1.2.1 Yapısına Göre İnovasyon Çalışmaları .....	18
2.1.2.1.1 Aşamalı İnovasyon .....	18
2.1.2.1.2 Radikal İnovasyon.....	19

2.1.2.1.3 Yıkıcı/Düzen Bozucu İnovasyon .....	20
2.1.2.2 Türüne Göre İnovasyon Çalışmaları.....	20
2.1.2.2.1 Ürün İnovasyonu .....	20
2.1.2.2.2 Süreç İnovasyonu .....	22
2.1.2.2.3 Pazarlama İnovasyonu .....	23
2.1.2.2.4 Örgütsel İnovasyon .....	23
2.1.2.3 Yenilik Derecesine Göre İnovasyon Çalışmaları.....	24
2.1.2.3.1 Örgüt Düzeyinde İnovasyon.....	24
2.1.2.3.2 Pazar Düzeyinde İnovasyon .....	25
2.1.2.3.3 Dünya Düzeyinde İnovasyon.....	25
2.1.3 İşletmelerde İnovasyon Sayılmayan Değişiklikler .....	25
<b>2.2 HİZMET SEKTÖRÜ VE İNOVASYON.....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Hizmetin Özellikleri .....	27
2.2.2 Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Çalışmaları .....	30
2.2.3 Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Performansı .....	36
2.2.3.1 Yeni Hizmet Geliştirilmesi .....	40
2.2.3.2 Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı .....	43
2.2.4 Turizm ve Otel İşletmelerinde İnovasyon.....	44

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMI

<b>3.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME .....</b>	<b>52</b>
3.1.1 Örgütsel Öğrenmenin Kavramsal Yapısı .....	53
3.1.2 Örgütsel Öğrenmeye Farklı Yaklaşımlar .....	56
3.1.3 Örgüt İçi Öğrenme Düzeyleri .....	60
3.1.3.1 Bireysel Öğrenme .....	62
3.1.3.2 Takım Düzeyinde Öğrenme .....	63
3.1.3.3 Örgüt Düzeyinde Öğrenme .....	64
3.1.4 Örgütsel Öğrenme Türleri .....	65
3.1.4.1 Tek Döngülü Öğrenme .....	67
3.1.4.2 Çift Döngülü Öğrenme .....	68
3.1.4.3 İkincil Öğrenme.....	69

3.1.5 Örgütlerde Öğrenme Yönlülük.....	70
3.1.5.1 Öğrenmeye Bağlılık.....	71
3.1.5.2 Paylaşılan Vizyon .....	72
3.1.5.3 Açık Fikirlilik .....	72
3.1.6 Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Çalışmaları .....	72
<b>3.2 BİLGİ PAYLAŞIMI .....</b>	<b>77</b>
3.2.1 Bilgi Hiyerarşisi.....	79
3.2.1.1 Veri .....	80
3.2.1.2 Enformasyon.....	81
3.2.1.3 Bilgi.....	82
3.2.1.4 Akıl .....	82
3.2.2 Bilgi Paylaşımının Kavramsal Yapısı.....	83
3.2.3 Paylaşılan Bilgi Türleri.....	85
3.2.3.1 Açık Bilgi.....	85
3.2.3.2 Örtük Bilgi .....	86
3.2.4 Bilgi Paylaşım Süreci .....	89
3.2.4.1 Bilgi Bağışı .....	90
3.2.4.2 Bilgi Toplama .....	90
3.2.5 Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller .....	90
3.2.6 Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı Çalışmaları .....	93

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### KUŞADASI 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE ARAŞTIRMA

<b>4.1 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>	<b>96</b>
4.1.1 Araştırma Tasarımı .....	96
4.1.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	97
4.1.3 Veri Toplama Tekniği.....	99
4.1.4 Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler.....	100
4.1.4.1 Örgütsel Öğrenme Ölçeği .....	100
4.1.4.2 Bilgi Paylaşımı Ölçeği .....	102
4.1.4.3 Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği.....	103
4.1.5 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....	104

4.1.6 Ön Test .....	105
<b>4.2 ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER.....</b>	<b>106</b>
4.2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	106
4.2.2 Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri .....	109
4.2.2.1 Bilgi Paylaşımı Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....	110
4.2.2.2 Örgütsel Öğrenme Faktör ve Güvenilirlik Analizi .....	113
4.2.2.3 Hizmet İnovasyon Performansı Faktör ve Güvenilirlik Analizi.....	116
4.2.3 Araştırma Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler .....	118
4.2.4 Araştırma Hipotez Testleri.....	123
4.2.4.1 Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansı Üzerinde Etkisi .....	123
4.2.4.2 Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenmenin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerinde Etkisi .....	128
4.2.5 Demografik Özelliklerin Hizmet İnovasyon Performansında Oluşturduğu Farklılıkların Belirlenmesi .....	133
4.2.5.1 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	134
4.2.5.2 Çalışanların Eğitim Aldıkları Alanlara Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	136
4.2.5.3 Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	137
4.2.5.4 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	138
4.2.5.5 Çalışanların Otelcilik Endüstrisindeki Çalışma Sürelerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	142
4.2.5.6 Çalışanların Bölümlerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları .....	143
<b>4.3 HİPOTEZLERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....</b>	<b>147</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>150</b>

**KAYNAKÇA.....158**

**EKLER.....183**

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2. 1 İnovasyon Hunisi .....	15
Şekil 2. 2 İnovasyon Çalışmalarının Sınıflandırılması .....	18
Şekil 2. 3 Hizmet Süreç Matrisi .....	29
Şekil 2. 4 Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı .....	42
Şekil 3. 1 Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi .....	59
Şekil 3. 2 Örgütsel Öğrenmenin Çerçevesi .....	61
Şekil 3. 3 Bireysel Öğrenme Döngüsü .....	62
Şekil 3. 4 Örgütsel Öğrenmenin Dönüşüm Etkisi .....	65
Şekil 3. 5 Öğrenme Türlerinin Örgütsel Uygulamadaki Yeri .....	67
Şekil 3. 6 Bilgi Paylaşımı Döngüsü ve Örgütsel Öğrenme .....	78
Şekil 3. 7 Bilgi: Teori, Enformasyon ve Deneyimin Bir Türevi .....	80
Şekil 4. 1 Değişkenler Arası İlişki Bulguları .....	147

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2. 1 İnovasyon Türleri.....	17
Tablo 2. 2 Üretilen Hizmet ve Mamul Arasındaki Farklılıklar.....	28
Tablo 2. 3 Yeniden Değerleme İçin Hizmet Modelleri.....	33
Tablo 2. 4 Hizmet İnovasyonu Araştırmaları.....	36
Tablo 2. 5 İnovasyon Performans Ölçümünde Nesillere Göre Gelişim.....	38
Tablo 3. 1 Örgütsel Öğrenme Tanımlamaları .....	54
Tablo 3. 2 Örgütsel Öğrenmeye Katkıda Bulunan Bilim Dalları .....	56
Tablo 3. 3 Örtük ve Açık Bilginin İşyerinde Kullanılması .....	87
Tablo 3. 4 Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller .....	92
Tablo 4. 1 Örneklem Sayıları ve Anket Geri Dönüş Oranları.....	99
Tablo 4. 2 Örgütsel Öğrenme Ölçeği .....	101
Tablo 4. 3 Bilgi Paylaşımı Ölçeği .....	103
Tablo 4. 4 Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği.....	104
Tablo 4. 5 Pilot Test Değişken Güvenilirlikleri (Cronbach Alfa Değerleri).....	106
Tablo 4. 6 Katılımcı Demografik Bilgiler.....	107
Tablo 4. 7 Bilgi Paylaşımı Faktör Analiz Sonuçları .....	111
Tablo 4. 8 Örgütsel Öğrenme Faktör Analiz Sonuçları .....	114
Tablo 4. 9 Hizmet İnovasyon Performansı Faktör Analiz Sonuçları.....	117
Tablo 4. 10 Bilgi Paylaşımı Betimsel İstatistikler .....	119
Tablo 4. 11 Örgütsel Öğrenme Betimsel İstatistikler.....	120
Tablo 4. 12 Hizmet İnovasyon Performansı Betimsel İstatistikler .....	121



Tablo 4. 13 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yeni Hizmet Geliştirilmesine Etkisinin Regresyon Tablosu.....	126
Tablo 4. 14 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Çalışan İnovasyon Davranışına Etkisi Regresyon Tablosu.....	127
Tablo 4. 15 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yeni Hizmet Geliştirilmesine Etkisi Regresyon Tablosu.....	130
Tablo 4. 16 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışan İnovasyon Davranışına Etkisi Regresyon Tablosu.....	132
Tablo 4. 17 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Hizmet İnovasyon Performansı.....	135
Tablo 4. 18 Çalışanların Eğitim Gördükleri Alanlara Göre t-Testi Sonuçları.....	136
Tablo 4. 19 Çalışanların Yaşlarına göre Hizmet İnovasyon Performansı ANOVA Test Sonuçları .....	138
Tablo 4. 20 Hizmet İnovasyon Performansı İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri Kruskall Wallis Sonuçları.....	139
Tablo 4. 21 Yeni Hizmet Geliştirilmesi İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi .....	140
Tablo 4. 22 Çalışan İnovasyon Davranışı İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi .....	141
Tablo 4. 23 Otelcilik Endüstrisindeki Çalışma Sürelerine Göre Hizmet İnovasyon Performansı ANOVA Test Sonuçları.....	142
Tablo 4. 24 Hizmet İnovasyon Performansı İle Çalışanların Bölümleri Farklılıkları Kruskall Wallis Sonuçları .....	144
Tablo 4. 25 Yeni Hizmet Geliştirilmesi İle Çalışanların Bölümleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi.....	145

Tablo 4. 26 Çalışan İnovasyon Davranışı İle Çalışanların Bölümleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi .....	146
Tablo 4. 27 Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları .....	149

**EKLER LİSTESİ**

EK 1 Anket Formu .....	183
EK 2 Özgeçmiş .....	187

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

#### GİRİŞ

İnovasyon genellikle yeni veya değiştirilmiş ürün ve hizmetler, uygulamalar, yeni iş yapış yöntemleri gibi yeni ve yararlı bir şeyin başarılı bir sunumu olarak algılanır. Faydalı düşüncelerin örgütler ve paydaşları için değer katan yeni formlara dönüştürüldüğü bir öğrenme süreci olarak kabul edilen inovasyonun, işletme performansı için hayati derecede önemli olduğu düşünülmektedir. İnovasyonun dikkati çeken bir başka yönü de, işletmenin pazardaki rakipleri tarafından artan bir şekilde önemsenmesini sağlamasıdır. Bu bakış açısıyla sürekli inovasyon anlayışı rekabet avantajı sağlar, bilgi ve öğrenme temelli yaklaşımı ise inovasyonun yönetimini sistematik ve etkili kılar (Dasgupta ve Gupta, 2009).

Çok sayıda araştırmacı tarafından önerilen inovasyon süreçlerinin ortak girdisi bilgidir. Yeni bilgi, yeni olan veya yenilenen bütün inovasyon süreçlerinde yer almakta ve inovasyon çalışmalarıyla rakiplerine üstünlük kurmak isteyen otel işletmeleri için birçok fırsatı beraberinde getirmektedir. O'Dell ve Greyson (1998) bilgiyi işletmenin bütününde kullanılabilir kılabilmek için, çalışanların ve bölümlerin bilgi paylaşım sürecine dahil olmalarını çok önemli görürler.

Kelley ve Littman (2007) inovasyonun kendi kendine başlayan ve gelişen bir olay olmadığını vurgulayarak insanın hayal gücünün ve iradesinin oynadığı role dikkat çekerler. Bu rol için Barker (2001) işletmelerde inovasyon faaliyetlerinde en önemli faktörün, işletme çalışanlarının bilgilerini paylaşma ve yeni bilgi geliştirme biçimleri olduğunu söyleyerek önemli bir bakış açısı geliştirmektedir.

Argyris ve Schon (1978) problem çözmenin, bilginin farklı türlerini bir araya getiren ve bilginin temelini oluşturan bir öğrenme süreci olduğunu belirtmektedirler. Yeni bilginin edinilmesi en başta gelen inovasyon kaynağıdır. Dolayısıyla bilgi ister kendiliğinden oluşsun isterse de örgütler yeni fikirler geliştirerek bilginin ortaya çıkışını sağlasın, bu durum verimliliği ve yaratıcılığı destekler.

Örgütlerde inovasyon, başarılı örgütsel öğrenme ve bilgi yönetim uygulamalarının önemli bir sonucu olarak kabul edilmektedir (Calantone, Çavuşgil ve Zhao, 2002). Literatürde inovasyonun görünüşü müşterinin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıktığı şeklindedir. Müşterilerin ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun ürün ve hizmetin sunulması, örgütlerin pazarda başarılı olmak için sahip olmaları gereken rekabet güçlerinden birisidir.

İnovasyon çalışmalarına bakış açısı keşif/icat odaklılıktan öğrenme odaklılığa doğru bir değişim göstermektedir (Lundvall ve Borrás, 1997). Örgütsel öğrenmenin performansa etkisini ölçmek için yapılan pazar odaklı uygulamalar, örgütsel öğrenmenin satışları artırdığını, karı, müşteri memnuniyetini ve inovasyonu geliştirdiğini göstermektedir. Örgütler yeni ürün geliştirilmesi kapsamında öğrenmeye örgütsel bir değer verir ve çalışanlarının pazara ait bilgileri toplayıp cömertçe paylaşmalarını aktif olarak gerçekleştirmesini destekler. Bunlara ek olarak inovasyon, ortaya çıkan kar sorununun çözümü sürecinde kendiliğinden de gerçekleşebilir (Hung, Lien, Yang, Wu ve Kuo, 2010).

Örgütsel öğrenme kuramına göre çalışanların bireysel olarak sahip oldukları ya da öğrenme ile elde ettikleri bilgiler bir araya geldiklerinde ve paylaşıldıklarında bir anlam kazanır (Yılmaz, 2008). Bilginin edinilmesi, paylaşılması, değişikliklerin uygulamaya koyulması insan kaynağını daha etkin ve verimli hale getirmesi ile işletmelere sağlayacağı yararlar işgörenlerin tek tek bireysel gelişiminden daha fazla olmaktadır. Örgütsel öğrenme işletmeler için son dönemde daha yoğun uygulanan çok önemli bir gelişmedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Bu yaklaşım, işletme örgüt yapısının, Senge (1990) tarafından bireyleri istedikleri sonuca ulaşmak için kendilerini sürekli olarak geliştiren, yeni düşünce tarzlarıyla beslenen ve birlikte öğrenmeyi öğrenen örgütler olarak tanımladığı, öğrenen örgüt olma yolunda gerçekçi uygulamalara yönelmesini sağlayacaktır

Paylaşma olmadan bilgi yönetiminin çıktılarının etkisi şüpheli olacaktır. Bilgi paylaşımı davranışı çalışanların öğrenmelerine olanak tanır ve onların diğerlerinin geçmişte karşılaştığı benzer durumdaki sorunları çözmelerini sağlar. Böylece müşterilerine daha hızlı karşılık verebilmiş olurlar (Sher ve Lee, 2004). Bu tarz davranışlar bazı durumlarda diğer bireyleri yeni bilgi edinmeye teşvik eder (Ipe, 2003).

Karaman, Kök ve Hasiloğlu (2008)  rg tlerin stratejik amaçlarına ulaşabilmelerinin, performans ۆlm nde ۆnemli bir gösterge olduğuna dikkat çekerler. Performans ise inovasyon temelinde gelişen en ۆnemli stratejik yönetim çıktılarından. Pek çok çalışma ۆrg t kültürünün bireysel, grup ve ۆrg tsel seviyede ۆğrenmeyi artırarak ۆrg tsel ۆğrenmeyi desteklediğini ve sonuç olarak ۆrg tsel performans ı artırdığını göstermektedir (Egan, Yang ve Bartlett, 2004). Bu bakış açısıyla ۆrg tsel ۆğrenme somut çıktısı olan bilgi kapasitesi yoluyla inovasyon performansını destekler. Dolayısıyla inovasyon araştırma ve tasarımlarda edinilen bilgiden oluşmaktadır (Mansfield, 1983). Çalışanların ۆğrenme becerisi içsel enformasyonun edinilmesi ve ۆz msenmesini artırır (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu durum aynı zamanda ۆrg t n ۆğrenme becerisini geliştirir ve inovasyon faaliyetinin etkinliğini ve yeteneğini destekler (Dodgeson, 1993).

Örgütlerde sürekli devam eden ۆğrenme ve bilgi paylaşımı ya diğer bireylerin ve ۆrg tlerin ۆnceki deneyimlerini ۆrnek edinerek ya da bütünüyle yeni yaklaşım ve uygulamaları araştırarak inovasyon uygulamalarına katkıda bulunur (Law ve Ngai, 2008). Sürekli ۆğrenme ve bilgi paylaşımı ۆrg tlerin hizmet ve ürün sunumlarında geniş çaplı değişikliklere olanak sağladığı gibi, yeni fikirler ve deneyimlerin kabulünü kolaylaştırır (Calantone vd., 2002).

Wang ve Noe (2010) alışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, paylaşanlar açısından ۆğrenme süreci olarak tanımlamakta ve ۆğrenme yönlü çalışanların, bilgi paylaşımını bir ۆğrenme fırsatı olarak algılayabileceklerini belirtmektedirler. Matzler ve Mueller (2011) de ۆğrenme yönlü çalışanların bilgi paylaşımı faaliyetlerine katılımını şu şekilde açıklarlar; ۆğrenme yönlü çalışanlar sadece kendilerinin değil, diğer çalışma arkadaşlarının da bilgi ve becerilerinin artmasını isterler. Yang (2010)'a göre bilgi paylaşımı, bireysel ۆğrenmenin ۆrg t geneline yayılmasını ve beraberinde ۆrg tsel ۆğrenmenin ortaya çıkmasını sağlar. İşletmelerin alışma alanındaki ۆrg tsel ۆğrenme ve bilgi paylaşımının işletmelerin başarısında çok ۆnemli olduğu kabul edilmektedir (Law ve Ngai, 2008).

Dünya Turizm Organizasyonu (UNWTO) verilerine göre 2011 yılında dünya çapında turistik amaçlı seyahat edenlerin sayısı %4,4'l k bir artışla 980 milyona ulaşmıştır. 2012 yılında artışın pozitif yönlü devam ederek ortalama %3-4 civarında

olması ve 2020 yılına kadar bu rakamın 1 milyar 700 milyonu bulması beklenmektedir (<http://www.unwto.org/>). Ülkemizde de turizmin gelişimi ve buna bağlı olarak önemi artmaya devam etmektedir. Kültür ve Turizm Bakanlığının açıklamasına göre, ülkemize gelen turist sayısı 2011 yılında geçen yıla oranla %9,8 artışla 31,4 milyona ulaşmış durumdadır (<http://www.turizmhabercisi.com>).

Turizm sektöründeki bu etkileyici gelişim, pazar içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin sayısını artırmakta ve her işletme giderek artan turistik tüketici sayısından mümkün olan en fazlasını kendilerine çekebilmek için sundukları hizmeti daha cazip hale getirmeye çalışmaktadırlar. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasındaki bu rekabet, kuşkusuz otel işletmeleri arasında da görülmektedir. Mevcut oteller pazardaki faaliyet alanlarını korumaya, pazara giren yeni oyuncular ise bu cazip pazar içerisinde kendilerine yer edinmeye çalışmaktadırlar.

Her turizm sezonunda aynı ürünü sunan, kendisini yenilemeyen otel işletmeleri için, turizm pazarında uzun vadeli bir gelecek planlamasından söz etmek pek gerçekçi olmaz. Sürekli gelişen teknolojiye ayak uydurmak ve değişen müşteri beklentilerine doğru zamanlamayla cevap vermek zorunda olan otel işletmeleri için tercih edilir olmak, varlıklarını devam ettirebilmek adına kritik bir konu haline gelmiştir. Artık turistik destinasyonlar, çok özel işletmeler kapsam dışı bırakıldığında, birbirine benzer özellikler içeren ürünler sunan çok sayıda otel işletmesinin rekabet alanıdır.

Tercih edilmenin en önemli göstergelerinden birisi de diğerlerinden farklı olmaktır. Her biri temelde konaklama hizmeti üreten otel işletmeleri arasında diğerlerinden farklı olanlar, konaklama ihtiyacı olan seyahatçiler tarafından tercih edileceklerdir. Ürettikleri hizmetlerde diğerlerinden farklı olmayı amaç edinen otel işletmeleri için en önemli argüman, süreklilik anlayışıyla yürütülen inovasyon çalışmaları olacaktır.

Konuya başka bir bakış açısı, açık birer sitem olarak görülen otel işletmelerinin çevrelerindeki değişimlere ayak uydurma zorunluluğu ile getirilebilir. İnovasyon çalışmaları otel işletmelerine bu değişimler karşısında en önemli yol gösterici olacaktır. Otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmelerinde inovasyon performansının incelendiği çalışma sayısı literatürde çok az sayıdadır (Storey ve Kelly, 2001; Cainelli, Evangelista ve Savona, 2004; Ottenbacher ve Harrington, 2010; Hu, Horng ve Sun, 2009).

Performansın ne olduğu ve hangi kavramlarla ilişkilendirilebileceği ile ilgili değerlendirmeler bu alanda daha çok sayıda araştırma yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Önceki araştırmalarda değinilen örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile inovasyon ilişkisi bu tez çalışmasının otel işletmelerinde hizmet inovasyon performansını değerlendireceği kavramların tercihinde belirleyici olmuştur.

Bu değerlendirmeler ışığında araştırmanın soru cümlesi; ***Otel işletmelerinde yürütölen inovasyon çalışmalarının performansında, otelin öğrenme yönlölüğünün ve çalışanlarının bilgi paylaşımının etkisi var mıdır?*** olarak belirlenmiştir.

Tez çalışmasının birinci bölümü araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, sınırlılık ve varsayımları ile ilgili açıklamaların yer aldığı bölüm olarak tasarlanmıştır. İkinci bölüm araştırmanın bağımlı değişkeni olan hizmet inovasyon performansına ayrılmıştır. İnovasyon ile ilgili tanımlar, inovasyonda sınıflandırma, hizmet sektöründe inovasyon ve hizmet inovasyon performansı ile ilgili açıklamalar, konu kapsamında izlenen yaklaşımı belirlemektedir. Turistik işletmelerden örnekler verilerek, inovasyonun uygulama alanının daha iyi anlaşılmasına çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın bağımsız değişkenleri olan örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı kavramları ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme işletmelerde öğrenme yönlölük kapsamında, bilgi paylaşımı ise davranışsal boyutuyla ele alınmıştır. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının inovasyon çalışmalarıyla ilişkisi, önceki çalışmalara değinilerek açıklanmıştır. Turistik işletmelerde yapılan örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı konulu araştırma örnekleri bölüm içerisinde verilmiştir.

Dördüncü bölüm araştırmanın yürütöldüğü bölümdür. Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde, literatür kısmında belirlenen ölçekler üzerinden veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerle, test edilmesi planlanan hipotezler istatistiksel analizler yardımıyla ele alınmış ve bulgular değerlendirilmeye çalışılmıştır. Tez çalışması yürütölen araştırmanın sonuçları, literatüre katkısı ve ileriki araştırmalar önerileriyle birlikte tamamlanmıştır.



## 1.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; otel işletmelerinin herhangi bir iç veya dış etken karşısında uygulamayı planladığı hizmet tabanlı inovasyon çalışmalarının performansında, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının etkisini tanımlamak, bu kapsamdaki değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır.

Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin inovatif yaklaşımlarla yenilenmesi ve geliştirilmesi, inovasyonun hem müşterilerine yeni deneyimler sunabilmek hem de zorlu rekabet koşulları karşısında daha güçlü olabilmek adına yapılan tüm faaliyetlere temel teşkil etmesi sonucunu doğurmuştur. Bu durum inovasyonun son yıllarda yürütülen akademik çalışmaların da popüler konuları arasında olmasını sağlamıştır. Otel işletmelerinde performans değerlendirmeleri diğer işletmelerde olduğu gibi genelde finansal ölçütler düzeyinde yapılmaktadır. Getirilen inovatif uygulamanın önemi otel doluluk oranı ve karlılık ile olan ilişkisi kadar önem taşımaktadır. Ancak inovasyon faaliyeti yürütülürken performansına etki eden başka faktörlerde söz konusu olabilir. Bu faktörlerin göz ardı edilmesi, ileride finansal açıdan da etkisi söz konusu olabilecek bazı konuların bilinmemesi ve gerekli tedbirlerin alınmaması ile sonuçlanabilir. Bu çalışmada otel işletmelerindeki inovasyon faaliyet performansının, işletmenin öğrenme yöneliliği ve sahip olduğu bilgiyi paylaşması kapsamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarının bu yönüyle birlikte, otel yöneticilerinin inovasyon performansına bakış açısına farklı bir yaklaşım getirebilmeyi de hedeflemektedir.

Örgütsel öğrenme ve onun çıktısı olan bilginin inovasyon çalışmalarıyla ilişkilendirildiği çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalar incelendiğinde otel işletmeleri üzerinde yapılan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmayla, otel işletmelerinde inovasyon çalışmaları ile ilgili literatürdeki boşluğa katkı yapılması amaçlanmaktadır.

Ayrıca, otel çalışanlarının demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı kapsamında gösterecekleri anlamlı farklılıkların incelenmesi, araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır. Elde edilecek bulguların otel yöneticileri için, özellikle insan kaynakları uygulamalarında olumlu katkıları olması beklenmektedir.

## 1.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında, araştırmanın amacına yönelik olarak ele alınan değişkenler, ilgili literatür çerçevesinde incelenerek değerlendirilmiştir. Değişkenlere ait ölçeklerin uygulanması ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkarılan boyutlar kapsamında geliştirilen araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>0-1</sub>: Otel çalışanlarının bilgi paylaşımının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-2</sub>: Otel çalışanlarının bilgi toplamasının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-3</sub>: Otel çalışanlarının bilgi paylaşımının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-4</sub>: Otel çalışanlarının bilgi toplamasının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-5</sub>: Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-6</sub>: Otel işletmelerinde açık fikirliliğin yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-7</sub>: Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-8</sub>: Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-9</sub>: Otel işletmelerinde açık fikirliliğin çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

H<sub>0-10</sub>: Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

Yukarıda sıralanan hipotezlere ilave olarak, araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özelliklerinin, araştırmanın bağımlı değişkeni olan hizmet

inovasyon performansında fark oluşturup oluşturmadıkları da kurulan şu hipotezler içeriğinde ele alınmıştır;

H<sub>0-11</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-12</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

H<sub>0-13</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-14</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

H<sub>0-15</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-16</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

H<sub>0-17</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-18</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

H<sub>0-19</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-20</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

H<sub>0-21</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.

H<sub>0-22</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.

### 1.3 ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırma otel işletmelerinde hizmet inovasyon performansının finansal olmayan boyutunu sadece örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı kavramlarıyla ele almıştır. Hizmet inovasyon performansında etkili olabilecek diğer finansal olmayan kavramlar araştırma kapsamı dışındadır. Ancak önceki araştırmalarda gerek örgütsel öğrenme gerekse bilgi paylaşımı ile inovasyon çalışmaları arasında kurulan güçlü ilişkiler en önemli dayanak olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmalar ışığında otel işletmelerinin hizmet inovasyon performansının değerlendirilmesine çalışılmıştır..

Araştırmada yer alan kavramların otel çalışanları tarafından bilindiği ve iş alanlarında bu kavramları kullanabildikleri varsayımıyla bu araştırma yürütülmüştür. Araştırma içerdiği kavramlar ve elde ettiği bulgular açısından dikkate alınması gereken aşağıda sıralanmış sınırlılıkları içermektedir;

- Evrenin sadece Kuşadası'nda yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşması, elde edilen bulguların genellenmesinde sınırlılıklar oluşturmaktadır. Farklı bölgeler, farklı otel türleri ve farklı kültürlere ilişkin veriler bu araştırma sonuçları ile farklılık gösterebilir.
- İnovasyon performansının nasıl ölçüleceği ile ilgili olarak önceki araştırmacılar genelde finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu çalışmada inovasyon performansı finansal olmayan yönü ile ele alınmıştır.
- Araştırma bölümünde hizmet inovasyon performansı incelenirken, işletmelerde hangi inovasyon türünün çalışıldığı veya çalışılmadığı kapsam dışında tutulmuştur.
- Örgütsel öğrenme kavramı çok geniş kapsamlı ve farklı teorilerde incelenen bir araştırma konusu olduğu için bütün değişkenleriyle araştırma içeriğine dahil edilmemiştir. Örgütlerde öğrenme yönlülük yaklaşımı, araştırmanın örgütsel öğrenmeye bakış açısını sergilemektedir.
- Örgütsel öğrenme kavramı ile ilgili bir diğer sınırlılık, literatürde çok sayıda ölçek geliştirilmiş olması sebebiyle ölçümü ile ilgilidir. Ölçek seçimi de yine öğrenme yönlülük kapsamında ele alınarak bu yönde değerlendirilmiştir.

- Araştırmada bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi davranışsal boyutuyla ele alınmıştır. Paylaşılan bilginin türünün etkisi kapsam dışında tutulmuştur.

#### 1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Rekabetin küreselleşen boyutu, işletmelerin değişimlere açık bir yapıya sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır. Teknolojideki hızlı gelişmeler, değişen tüketici beklentileri işletmeleri yeniliklere sürekli açık, bu yenilikleri öğrenen ve uygulayan örgütler haline getirmiştir. Emek yoğun bir sektör olarak tanımlanan turizm sektöründe yer alan otel işletmelerinde de benzeri bir yapının görülmesi şaşırtıcı olmayacaktır. Özellikle insan unsurunun ön planda yer aldığı bu hizmet işletmelerinde öğrenmeye açık nitelikli işgörenlerin yer alması, bu yapının işleyişinin en önemli belirleyicisi olacaktır.

Turizm sektöründe talebin esnek yapısı, yaşanan sosyal ve ekonomik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve farklılaşan müşteri beklentileri yöneticilerin değişimlere açık bir yönetim anlayışını benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir. Önceki araştırmacılar tarafından ortaya konulan farklı yaklaşımlar, otel işletmelerinin durağanlaşan yönetim tarzlarıyla oluşan olumsuz sonuçların, yaşanan değişimler karşısında işletmelerin kendilerini yenilememelerinden kaynaklandığını göstermektedir.

Ottenbacher ve Gnoth (2005) otel işletmelerinin değişim ve yeniliklerdeki başarı merkezinde inovasyon çalışmalarının bulunduğunu önemle belirtirler. Çünkü inovasyon çalışmaları otel işletmeleri için ürünlerin kalitesinin geliştirilmesi, etkinliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, müşterilerin değişen ihtiyaçlarının karşılanması, satışların ve karlılığın artırılması, pazardan daha büyük pay alınması ve rakiplerinden kendisini farklılaştırması anlamına gelmektedir. Bu aşamada Law ve Ngai (2008) örgütlerin pazar hassasiyetlerinin ve inovasyon çalışmalarının gelişmesini sağlayan işletme faaliyetlerinin ayrılmaz parçaları olarak bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmeye dikkat çekmektedirler.

Bu araştırma neticesinde, otel işletmelerinde yürütülen inovasyon faaliyetlerinin performansında, öğrenme yönlülüğün ve bilgi paylaşımının etkisini belirleme açısından elde edilen bulgularla birlikte literatüre ve uygulamaya önemli katkılarda bulunulması

beklenmektedir. Araştırma kapsamında analiz edilen hipotezlerin sonuçlarının benzer konularda çalışma yapan araştırmacılar, otelcilik sektörü yöneticileri ve çalışanlarına yönelik yararlı bilgilerden oluştuğu düşünülmektedir. Özellikle kavramlara ait alt boyutlar temelinde incelenen hipotezlerin analizleri, daha önce incelenmeyen yönleriyle literatüre katkı sunmaktadır. Sektör yöneticileri bu araştırma bulgularıyla, otel işletmelerinde yürütülen inovasyon çalışmasının performansına etki eden finansal ölçütler dışında başka kavramlar olduğuna dikkat edeceklerdir. Otel çalışanları açısından sahip oldukları bilgiyi paylaşarak veya çalışma arkadaşının sahip olduğu bilgiyi edinerek inovatif davranışlarını geliştireceklerini düşünmelerini sağlanabilmesi ümit edilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET SEKTÖRÜNDE İNOVASYON

#### 2.1 İNOVASYON

Her şeyin hızlı bir değişim gösterdiği, teknolojinin hızla ilerlediği yeni dünya düzeninde gelişmiş ülkeler arasında yer alabilmenin yolu bilgidir. Bilgi üretmek ve bilgiyi değere dönüştürebilmek ancak inovasyon ile mümkün olur. Bu nedenle inovasyon kavramını iyi algılamak ve her adımı bu bilinçle atmak gerekmektedir (Kavak, 2009)

##### 2.1.1 İnovasyon Kavramı

Kelime olarak Latince bir sözcük olan “innovatus”tan türeyen inovasyonun toplumsal, kültürel ve idari anlamda yeni yöntemler kullanılması şeklinde bir anlam içerdiği görülmektedir. Günümüzde teknik bir terim olarak Türkçe ve dünya dillerine yerleşen inovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu, farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı olarak ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade etmektedir (Elçi, 2007).

İnovasyon konulu çalışmaların uluslararası düzeyde kabul gören başvuru kaynağı olan, OECD ile Eurostat’ın ortak yayımladığı ve Tübitak tarafından Türkçeye çevrilerek yayımlanan Oslo Kılavuzu (OK) (2006) inovasyonu şu şekilde tanımlar; “İnovasyon, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir örgütsel yöntemin gerçekleştirilmesidir”.

Kotler, Armstrong, Saunders ve Wong (1999) inovasyonu müşteriler tarafından yeni olarak adlandırılan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve pazarlanması olarak tanımlamaktadırlar. Kavrakoğlu’na göre (2006), inovasyon kolay anlaşılması için “yenilik” olarak ifade edilebilir, ama özünde yaratıcılık yatmaktadır. Kısacası inovasyon, yaratıcılık yaparak herhangi bir konuda yenilik yapmak olarak tanımlanabilir.

Arıkan, Akyos, Durgut ve Göker (2003) verilen tanımlarda, gerek süreç gerekse sonuç açısından, pazarlanabilirlik üzerindeki vurgulamaya dikkat çekmektedirler. Yaratılan yenilik aşamalı da olabilir, radikal de; ama koşul pazarlanabilir olmasıdır.

Soo, Devinney, Midgley ve Deering'e göre (2002) inovasyon; yeni veya değiştirilmiş ürünler ve hizmetlerin, patentlerin, yeni pazarlama tekniklerinin, yeni yönetsel araçların, lisanslar ve liderlik konferanslarında ve yayınlarda sunulan düşüncelerin daha geniş bir liderlikle temsil edilmesinin dâhil olduğu ürün çıktılarının ve sürecin bir karışımıdır. İnovasyon rekabet avantajı sağlamak için bir ön şarttır.

İnovasyon kendi başına ayrı bir etkinlik değil, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsayan bir yaklaşımdır. İnovasyondan beklenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından faydaya dönüşmesi ve bu faydanın pazarlanabilir, somut bir çıktı ile birlikte olmasıdır. Dolayısıyla inovasyon, basit anlamı bir yenilenme değil, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Yamaç, 2001).

Ottenbacher ve Harrington (2010) organizasyonel gelişim süreci olarak nitelendirdikleri kalite, etkili liderlik, güçlü insan kaynakları yönetimi ve kritik pazarlama yaklaşımının çıktısını inovasyon olarak tanımlamaktadırlar. Burgelman, Christensen ve Wheelwright (2004) ise yeniliğe yol açan ve birlikte yürütülen farklı faaliyetleri içeren bir süreç olarak tanımladıkları inovasyonun çıktılarını; pazarlanabilir ürünler ve hizmetler veya yeni üretim ve sunum sistemleri olarak sıralamaktadırlar.

İnovasyonu sürekliliği olan ve bütün aşamalarında geri beslemelerin olduğu bir süreç olarak tanımlayan Elçi (2007), inovasyon döngüsü olarak sunduğu bu sürecin adımlarını şu şekilde sıralamaktadır;

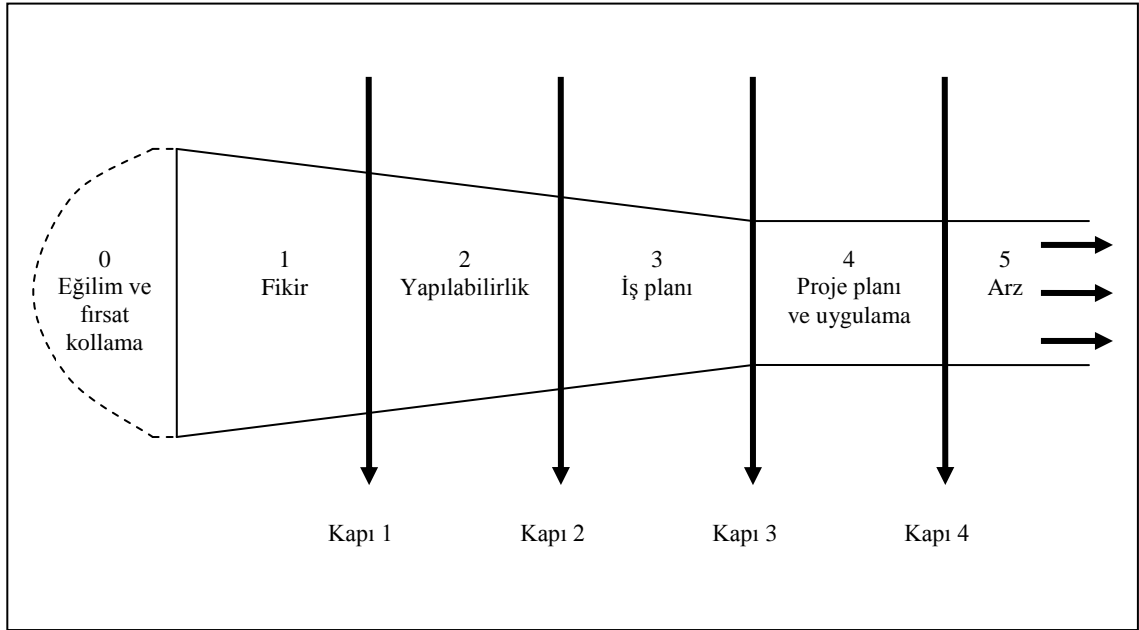
*1. Fırsatların yakalanması;* işletmelerin potansiyel inovasyon fikirleri için sürekli olarak fırsatlar oluşturması ve bu fırsatları değerlendirmesi gerekir. Bu fırsatlar işletmede çalışanların inovatif fikirleri, müşterilerin farklılaşan gereksinimleri, rakiplerin faaliyetleri, yeni geliştirilen teknolojiler, Ar-Ge çalışmalarının sonuçları ve standartlara uyma zorunluluğuyla gelen inovasyonlar olabilir.



2. *Stratejik seçimin yapılması*; inovasyon faaliyetine kaynak ayırmadan önce yakalanan fırsatlardan stratejik açıdan en önemli olanını seçmek gerekir. Bu aşamada en önemli kriter müşterilerin gereksinimleri ve istekleridir.
3. *Gerekli bilginin edinilmesi*; işletmeler kendileri için en önemli rekabet gücü olacak inovasyon fikrini hayata geçirmeden önce, ihtiyaç duyulan kaynakları ayırmaları gerekmektedir. İnovasyona konu olacak ürün, hizmet veya sürecin geliştirilmesi için gerekli olan bütün bilgilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar yazılı ve yazılı olmayan bütün bilgileri kapsamaktadır.
4. *Çözümün geliştirilmesi ve ticarileştirme*; inovasyon için gerekli görülen bilgiler bir araya getirilip inovasyon projesi tamamlandıktan sonra artık uygulamaya geçiş aşaması gelmiştir. Ürün, hizmet veya süreç son halini alana kadar çalışmalar devam ettirilir. Pazardan sürekli alınan bilgilerle desteklenen geliştirme çalışmaları, ürünün, hizmetin pazarlanması veya sürecin ticari olarak kullanımı ile sürdürülür.
5. *Öğrenme*; bu aşama, diğer bütün aşamalardaki başarı ve başarısızlıkların değerlendirilmesini, gerekli bilgilerin üretilmesini ve bunların inovasyon sürecinde daha etkin kullanılmasını sağlar. Öğrenmenin etkisi, diğer bütün aşamalara yansıdığı için inovasyon sürekliliği, başka bir deyişle işletmenin rekabet gücünün sürekliliği açısından büyük önem taşır.

Oslo Kılavuzunda (2006) inovasyonun sürecinin başlatılabilmesi için gerekli görülen en önemli kaynağın bilgi olduğu vurgulanmaktadır. Bilginin edinilmesi için alternatifler şu şekilde sıralanır; işletme kendi kendine, başka işletmelerle veya bir üniversite ile ortak deneysel araştırmalar yaparak ihtiyacı olan bilgiyi üretebilir. Bilgiyi bilgi olarak (patenti lisans, know-how, marka vb.) alabilir. Bu iki alternatife ilave olarak bilgiyi iş süreçlerine yedirilmiş olarak yani sabit sermayesini yenileyerek, yeni olan bir ürünün üretimini ya da yenilenmiş üretim yöntemiyle edinebilir.

Şekil 2. 1 İnovasyon Hunisi



Kaynak: Arıkan vd. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*, TÜSİAD Yayın No: 362: İstanbul.

Arıkan vd. (2003) işletmelerde inovasyon sürecini, çok sayıda fikir girdisinde az sayıda geliştirme projesinin seçimi ve bunların gerçekleştirilip pazara sunumuna kadar olan bir akış olarak açıklamaktadırlar. Şekil 2.1’de gösterilen inovasyon hunisi olarak isimlendirilmiş yapısal yaklaşımda, fırsatların saptanması ve engellerin ortadan kaldırılması amacıyla inovasyon süreci her aşama sonunda “kapılar”da alınan “devam/tamam/beklet” kararları ile ilerler. Ayrıca kaynakların başarı şansı olan önerilere tahsis edilmesini sağlamanın, projenin gelişimini izlemek ve ürünün pazara sunuş zamanını iyileştirmek gibi amaçlara hizmet eden hunideki her bir aşamanın, fikrin geliştirilmesinde ayrı bir işleve sahip olduğunu ifade etmektedirler. Belirtilen aşamalarda yürütülen işler ise şu şekilde açıklanmaktadır;

1., 2. ve 3. aşamalarda fikir, ürün veya hizmete dönüştürülmeye çalışılır. 3. aşamadaki iş planı, yapılabilirlik çalışmasını olgunlaştırıp nihai tercihleri yapmaya ve yapılan planları gerçekleştirmeye yöneliktir. İş planları, genelde firma hedeflerine ulaşmada yol haritaları olarak iş görür ve,

- Yönetimin beklentilere odaklanmasına yardımcı olur,
- Firma stratejilerinin geliştirilip izlenmesi için iyi düşünülmüş çerçeveler sağlar,
- İlgili taraflar ve kuruluşlar ile iletişim için uygun bir taban oluşturur,
- Gerçek performansın karşılaştırıldığı bir örnek olarak kullanılır.

4. aşamada fikrin/ürünün gerçekleşmesi yer alır; pazarlama stratejisi detaylandırılırken gerekli organizasyon düzenlemeleri yapılır. Ürün (veya hizmet) gerçekleştirilip performansının sınındığı 4. aşama sonunda ürünün arz için hazır olup olmadığına karar verilir.

### **2.1.2 İnovasyonda Sınıflandırma**

Ürünler, süreçler ve örgütler kapsamında üç geniş etki alanında meydana gelen inovasyon; bir birey, bir grup veya firma, bir endüstriyel sektör veya bir bütün olarak toplum tarafından yeni olarak adlandırılan ürün, süreç, sistem, cihaz veya fikirdir (Rogers, 1995).

Yakın zamanlarda bilim insanları inovasyonu örgütsel bir bakış açısıyla yaklaşarak yeni bir sistemin kabulü, bir sürecin geliştirilmesi veya yeni insan kaynakları uygulamalarının tanıtımı gibi değerlendirmektedirler (Calantone vd., 2002).

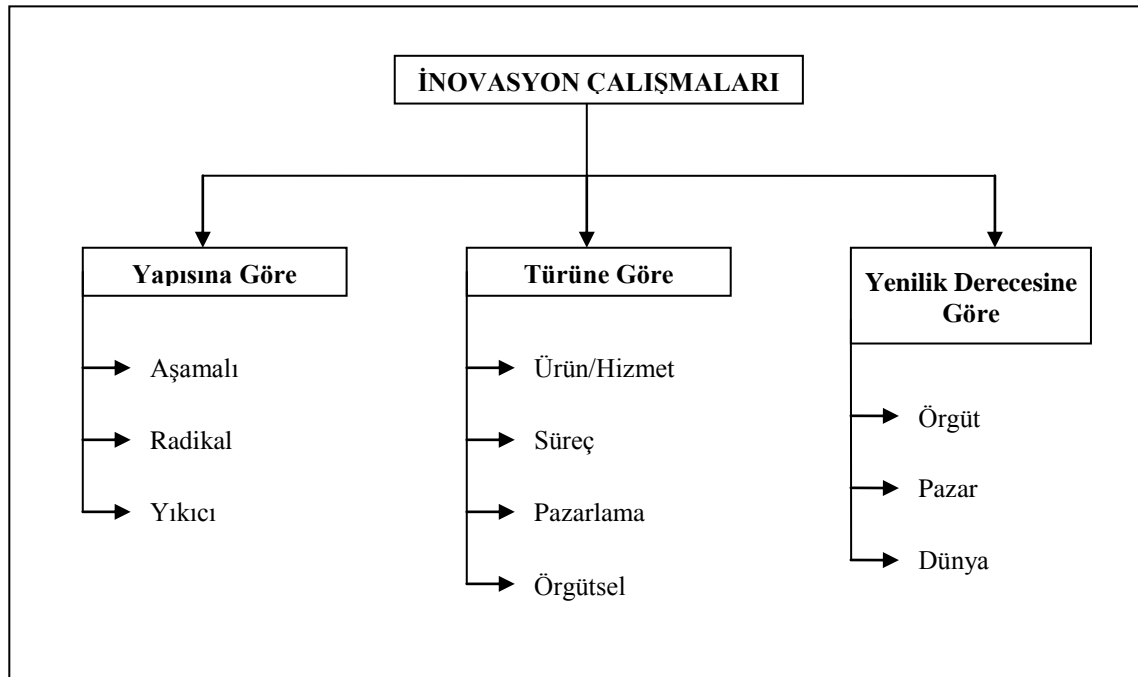
Siguaw, Simpson ve Enz (2006) farklı inovasyon türlerinin, uygulandığı süreçleri itibariyle farklı çıktılar oluşturduğunu belirtmektedirler. Bazı sonuçlar somut ürünlerde değişimler oluştururken, bazıları hizmetlerin veya örgütsel performansın değişimiyle ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bir işletme için, farklı inovasyon türlerinin, etkileri ve çıktıları bakımından farklı sonuçlar oluşturabileceği söylenebilir. Farklı araştırmacılar tarafından ortaya konulan inovasyon türleri Tablo 2.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. 1 İnovasyon Türleri**

<i>İnovasyon Türü</i>	<i>Araştırmacı</i>
Ürün/Hizmet İnovasyonu	Damanpour ve Gopalakrishan, 2001; OK, 2006; Kırım, 2006; Sciulli, 1995; Chuang, 2005; Huse, Neubaum ve Gabrielsson, 2005; Xu vd., 2007; Hjalager, 2002; Hovgaard ve Hansen, 2004; Bessant ve Tidd, 2007; Gradrey, Gallouj ve Weinstein, 1995; Srilli ve Evangelista, 1998; Sundbo, 2003
Süreç İnovasyonu	Damanpour ve Gopalakrishan, 2001; OK, 2006; Kırım, 2006; Sciulli, 1995; Chuang, 2005; Huse vd., 2005; Xu vd., 2007; VonderAa ve Elfring, 2002; Hovgaard ve Hansen, 2004; Bessant ve Tidd, 2007; Gadrey vd., 1995; Srilli ve Evangelista, 1998; Sundbo, 2003
Pazarlama İnovasyonu	OK, 2006; Kırım, 2006; Chuang, 2005; ; Xu vd., 2007; Trott, 2005; Sundbo, 2003
Örgütsel/Yönetimsel İnovasyon	OK, 2006; Huse vd., 2005; Hjalager, 2002; Xu vd., 2007; Trott, 2005; Gadrey vd, 1995; Den Hertog, 2000; VanDerAa ve Elfring, 2002; Sundbo, 2003; Jaskyte ve Kisieline, 2006
Düzen Bozucu (Stratejik)/Yıkıcı İnovasyonlar	Kırım, 2006, Yiğit ve Özyer, 2011
Uygulama İnovasyonları	Kırım, 2006; Trott, 2005
Deneyim İnovasyonu	Kırım, 2006
İş Modeli İnovasyonu	Kırım, 2006, Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng ve Wang, 2007; Hovgaard ve Hansen, 2004
Yapısal İnovasyon	Kırım, 2006
Aşamalı İnovasyon	Damanpour ve Gopalakrishan, 2001; Luecke, 2003; Sciulli, 1995; Dewar ve Dutton, 1986
Radikal İnovasyon	Sciulli, 1995; Damanpour ve Gopalakrishan 2001; Luecke, 2003; Dewar ve Dutton, 1986
Teknolojik İnovasyon	Daft ve Weick, 1984; Damanpour ve Gopalakrishan 2001; Den Hertog, 2000; VanDerAa ve Elfring, 2002

İnovasyonla ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından öngörülen türler, kavramların birbirine karıştığı bir görüntü sergilemektedir. Yiğit ve Özyer (2011) Oslo Kitabını (2006) referans alarak inovasyon çalışmalarının sınıflandırılması kapsamında bu karmaşıklığı daha anlaşılır bir seviyeye getirmişlerdir. Şekil 2.2’de sunulan inovasyon sınıflandırması genel inovasyon çalışmalarını kapsayan bir içerik sunması açısından oldukça önemlidir.

**Şekil 2. 2 İnovasyon Çalışmalarının Sınıflandırılması**



Kaynak: Yiğit ve Özyer (2011). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c.15, s.21, ss.333-359.

### 2.1.2.1 Yapısına Göre İnovasyon Çalışmaları

İşletmelerde yürütülen inovasyon çalışmalarının yapılandırılması, çalışmanın nasıl yürütüleceği kapsamında belirleyici olur. Başka bir ifadeyle planlanan inovasyonun mevcut yapıda göstereceği değişimin büyüklüğü tanımlanmaktadır.

#### 2.1.2.1.1 Aşamalı İnovasyon

Bu türde inovasyonlar çok sıklıkla meydana gelir. Kademeleli olarak ve bilinçli bir şekilde mevcut uygulamaların geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tip inovasyonlar genellikle sektörün köklü ve sağlam firmaları tarafından gerçekleştirilir (<http://www.yenilesim.org>). Aşamalı inovasyon, bir önceki inovasyona eklemeler yaparken asıl yapıyı değiştirmez. Örneğin bir ürün üretiminde kullanılan materyallerin dizaynının güncellenmesiyle, ilave özellikler ve uygulamalar konulmasıyla ürünün gelişimi sağlanır (Dewar ve Dutton, 1986).

Genel olarak var olan teknolojilerin ve formların kullanılması ve bunlardan bir yenilik üretilmesi anlamına gelir. Bu tür inovasyonlar, var olan bir şeyin geliştirilmesi ya da yeniden yapılandırılarak başka bir amaca hizmet eder bir hale getirilmesinden oluşur. Örnek olarak Intel Pentium IV çipi, bir önceki Pentium III'e göre ya da ondan esinlenerek aşamalı olarak gerçekleştirilmiş bir yeniliği ifade etmektedir. Çünkü her ikisi de aslında aynı teknolojiye dayanmaktadır (Luecke, 2003).

#### **2.1.2.1.2 Radikal İnovasyon**

Aşamalı inovasyonun aksine, var olan teknoloji ve yöntemlerden farklı bir yeniliği pazara sunmak anlamına gelir. Devrim yaratan inovasyon, sürekli olmayan inovasyon ya da yıkıcı inovasyon bazı araştırmalarda radikal inovasyonun eşanlamlısı olarak kullanılmaktadır. Aslında bütün bu durumlardaki inovasyonlar radikaldir, bir öncekinin/var olanın yerini alır ve onları pazardan siler. Radikal inovasyon denildiğinde olmayan bir uygulamayla karşı karşıya kalma anlamı çıkmaktadır (Luecke, 2003). Radikal inovasyon köklü bir değişikliktir (Dewar ve Dutton, 1986).

Radikal inovasyonla karşılaştırıldığında aşamalı inovasyon, daha az zaman almakta ve daha az risk taşımaktadır. Yöneticilerin stratejik olarak bu inovasyon türünü tercih etmelerinin altında yatan sebep budur. Ancak aşamalı inovasyon yaklaşımı işletmenin uzun vade rekabet gücünü garanti altına alamamaktadır (Luecke, 2003). Örneğin Windows'un ilk sürümü radikal bir inovasyonken sonraki sürümler aşamalı inovasyonun bir örneğini oluşturur. Kredi kartları radikal bir inovasyon örneğidir, öte yandan kredi kartına çip eklenmesi, işlemlerin ve diğer bilgilerin bu çipte tutuluyor olması aşamalı bir inovasyondur (<http://yenilikevi.wordpress.com>). Bu örnek otel işletmelerinde kullanılan elektronik kart sistemleri için uyarlanabilir. Bu özel kartların müşterilerin oda kapılarını açmalarında kullanılması radikal bir inovasyonken, üzerlerine yerleştirilen çipler aracılığıyla harcama kartları olarak da kullanılabilmesi otel işletmelerinde uygulanan aşamalı bir inovasyon çalışmasıdır.

### **2.1.2.1.3 Yıkıcı/Düzen Bozucu İnovasyon**

Bu türde inovasyonlar, derecesine göre, sektördeki diğer firmaları ticari anlamda ve rekabetçilik açısından kısa, orta veya uzun vadede yıkar. Sektördeki performans parametrelerini değiştirmesi nedeniyle diğer firmaların kısa zamanda adapte olarak cevap vermesi zorlaşır (<http://www.yenilesim.org>). Düzen bozucu inovasyon, sıfırdan pazarlar yaratan inovasyonları tanımlamak için kullanılır. Kapsam olarak Silikon Vadisi türü buluşlardan, fırtına gibi esen Pokemon oyuncaklarına kadar çok farklı buluşları içermektedir. Sonucunda yeni pazarlar oluşturan bu inovasyonların bazıları ileri teknoloji ve radikal bilimsel buluşlar gerektirirken, bazıları da stratejik buluşlarla yeni pazarlar oluşması sonucunu doğurabilmektedir. Düzen bozucu inovasyonun en çarpıcı örneklerini, daha düşük gelir veya beceri seviyesine sahip olan alt kesimler için geliştirilen yeni ürün, hizmet ya da teknolojiler oluşturmaktadır. Sony firması tarafından 1970'lerin sonunda geliştirilen Walkman isimli ürün örnek bir düzen bozucu inovasyondur. Sony pazardaki büyük ve pahalı müzik setlerini satın alamayan gençleri hedefleyip, Walkman teyp cihazlarını geliştirdi. Benzer bir örnek Hindistan kökenli Tata Motors adlı otomotiv şirketinin 1,3 milyar nüfusu olan düşük gelirli bir ülkede 2.200 ABD dolarına satılacak bir araba geliştirme projesidir (Kırım, 2006). İnovasyonların en uç şekli olan bu inovasyonlar, toplumun yapısını bile temelden değiştirebilir (Yiğit ve Özyer, 2011).

### **2.1.2.2 Türüne Göre İnovasyon Çalışmaları**

Bu bölümde, işletmelerde yürütülen inovasyon çalışmalarının içerik açısından değerlendirilmesi ele alınmaktadır. İnovasyon çalışması, üretilen bir ürün veya hizmette olabileceği gibi, süreç, pazarlama çalışmaları ya da örgütsel yapı üzerinde odaklanmış olabilir.

#### **2.1.2.2.1 Ürün İnovasyonu**

Francis ve Bessant (2005) ürün, hizmet ve hem ürün hem de hizmet içeren inovasyonların ürün inovasyonu başlığı altında gruplanmasını kavram karışıklığına yol

açmaması bakımından önermektedir. Hem ürün hem de hizmet içeren ürünler bazı kaynaklarda melez ürün/melez inovasyon olarak geçmektedir.

Ürün inovasyonu, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanım durumuna göre yeni veya önemli miktarda iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır. Bu durum, teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımlarda, kullanıcı kolaylığı ve diğer işlevsel özelliklerde önemli derecede iyileştirmeyi içerir (OK, 2006). Ürün inovasyonu, değiştirilen veya tamamen yeni bir hizmetin veya malın ticarileştirilmesidir (Hjalager, 2002).

Ürün inovasyonu, bir işletmenin sunduğu ürünlerin/hizmetlerin değişimidir (Bessant ve Tidd, 2007). Ürün inovasyonu gerçekleştirilmeden işletmelerin uzun dönem ilerleyebilmesi söz konusu değildir. Pazarın sürekli olarak yeni ürün talep ettiği düşünüldüğünde önceki ürünlerin yerini alacak bir ürüne ihtiyaç vardır. Genelde ileri teknoloji içeren sektörlerde bu süreç daha hızlı işlemektedir (Gökçek, 2007). Pazara yeni bir ürün sunan işletme uzun süre rekabet sorunu yaşamaz. Çünkü rakipler ürünü fark edinceye ve alternatifini üretinceye kadar pazarda tek başınadır. Bu dönemde işletme, hem yeni ürüne yaptığı masrafları çıkarır, hem de önemli miktarda kar elde eder. İşletmeleri inovatif olmaya özendirilen en önemli güdü, bu kararlardır. Belirli bir dönemden sonra rakiplerin pazara girmesi kaçınılmazdır. Bu durum yenilikçi bir işletme için ürün inovasyonunun bittiği anlamına gelmez. Tam tersine, diğer ürünlerde inovasyon çalışmaları için ilk aşamayı oluşturur ve bu bitmeyen bir süreçtir (Durna, 2002).

Kırım'a göre (2006) ürün inovasyonunda çoğunlukla mevcut bir ürün alınıp bir üst seviyeye çıkartılır. Nokia veya Apple yepyeni ve çok daha üstün özellikleri olan bir cep telefonu çıkartıp yeni pazarlar yaratmakta, ya da IBM, Intel sürekli üst model bir işlemciyle pazarı farklılaştırmaktadır.

Ürün inovasyonu sürecinde önem arz eden diğer bir konu ise iç ve dış çevrenin sürekli analizinin yapılmasıdır. Analiz esnasında sadece görülebilir tehdit ve fırsatlar değil aynı zamanda muhtemel tehdit ve fırsatların da doğru algılanarak yorumlanabilmesi önem taşımaktadır. İşletmelerin yeni ürün gelişim sürecinde başarılı olmaları, üretim sürecinde bilgiyi doğru zamanda kullanabilmenin yanı sıra dış faktörlerin etkilerine de dikkat edilmesine bağlıdır (Aygen, 2006).



Bir yandan yeni bir ürün oluşturma düşüncesi, öte yandan da bu ürünü pazarın kabul edebileceği bir fiyata üretebilecek süreci yaratma hedefi... Bu bağlamda ürün inovasyonu ve onu üretecek olan sürecin birbirine bağlı olduğu söylenebilir. Bazı ürün inovasyonları, pazara hakim olma başarısını göstermek için, önce kendisini üretecek olan süreci beklemek zorundadır (Luecke, 2003).

#### **2.1.2.2.2 Süreç İnovasyonu**

Genellikle inovasyon denildiğinde fiziksel bağlamdaki olgular düşünülür, bilgisayar çipleri, düz ekranlar, yakıt pilleri, gece görüş malzemeleri ve benzerleri. Halbuki, hizmet ve üretim sürecindeki yenilikler, işletmelerin rekabet hayatında çok önemli bir yer tutar (Luecke, 2003). Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya teslimat yönteminin geliştirilmesini ifade eder. Süreç inovasyonu, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli derecede kabul edilebilecek değişiklikleri içermektedir (OK, 2006). Süreç inovasyonu hizmet kalitesini artırmakla birlikte operasyon verimliliğinin sağlanması açısından da kritiktir (VonderAa ve Elfring, 2002). İş süreçlerinde inovatif uygulamalar sadece hizmet işletmeleri için değil üretim işletmeleri için de önemlidir.

Süreç inovasyonu, teknolojinin geliştirilmesi veya yenisinin kullanılmasıyla mevcut uygulamaların performansının artırılması veya iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasının bir sonucu olarak yeniden tasarımılanan üretim hattı olarak kabul edilir (Hjalager, 2002).

Süreç inovasyonu, tedarikten depolamaya, siparişleri karşılamaktan yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir işletmede görülen işlerin tümünü yeni yöntemlerle yapmayı ve bu şekilde verimliliği artırmayı hedefleyen bütün faaliyetleri içerir (Kırım, 2006). Ürünlerin/hizmetlerin meydana getirilme ve taşınma yollarında değişim yapılmasıdır (Bessant ve Tidd, 2007).

Örgüt içerisinde süreç inovasyonu kapsamında bütün çalışanların fikir ve önerileri büyük önem taşımaktadır. Maliyetleri düşürecek ya da kaliteyi artıracak biçimde, yeni bir uygulama önerisi en alt kademedeki çalışandan gelebilir. Buna ilaveten örgütün satıcılarından ve tüketicilerinden gelebilecek önerilere de açık olması gerekmektedir (Durna, 2002).

### 2.1.2.2.3 Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı veya ambalajlanması, ürün konumlandırılması, ürün tanıtılması (promosyonu) veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanabilir (OK, 2006). Trott'a göre (2005) pazarlama inovasyonu, ticari anlamda yapılan yeni finans anlaşmaları veya doğrudan pazarlama yaklaşımıyla yapılan yeni satışlarla açıklanabilir.

Bu türde bir inovasyonda, satın alma süreci boyunca gerçekleşmesi muhtemel müşterilerle etkileşimde farklılaşmaya odaklanılır. Bunun anlamı da geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden çıkılarak inovatif bir yol veya yöntem geliştirilmesidir (Yavuz, 2010). Pazarlama inovasyonu, pazarlama kanallarında, taktiklerde ve uygulama metotlarındaki inovasyonu tanımlar. Yeni bir ürünün daha etkili bir biçimde pazara sunulması, teknoloji destekli yeni ürün satış kanalları ve yöntemlerinin oluşturulması ile mümkündür (Xu, Chen, Xie, Liu, Zheng ve Wang, 2007).

Kırım (2006) alt pazar inovasyonu yaklaşımıyla konuyu iki farklı boyutta değerlendirmektedir. Birincisi, yeni pazar inovasyonları, pazardaki mevcut rakiplerin görmediği ya da ilgilenmediği müşteri gruplarına yönelik geliştirilecek olan, basit içerik ve kullanım özellikleriyle daha uygun fiyatlı ürünler tasarlamak suretiyle pazarda tüketici olmayan kitleleri tüketici haline getirmeyi ifade eder. İkinci olarak, alt segment inovasyonu, pazarın daha düşük gelir elde eden kesimlerine yönelik çok daha düşük maliyetli iş modeli geliştirmeyi kapsar. Dacia (Renault) marka otomobillerin ucuz fiyatla Türk pazarına girmesi veya Ülker şirketinin Halk marka ürünlerle alt gelir segmentine yönelik çalışmaları bu konuda örnek olarak sayılabilir.

### 2.1.2.2.4 Örgütsel İnovasyon

Örgütsel inovasyon, işletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntem uygulamasıdır (OK, 2006). İşletmelerin gelişim sürecinde, belirli bir ölçüde geleneksel piramit yapılanmaya gidilmesi, fazla çalışan istihdamı, düşük etkinlik ve değişimlere karşı yavaş tepki verme gibi sonuçlar doğurmaktadır. Bu durumun eninde sonunda işletmenin inovasyon performansını ve rekabet gücünü olumsuz etkilemesi kaçınılmazdır. İnovatif işletmeler

bu sürece girmeden güçlü iç iletişim ağları ile gerekli örgütsel değişiklikleri yaparak organizasyonda yapısal bir inovasyon gerçekleştirirler (Xu vd., 2007).

Örgütsel inovasyonlarda çoğunlukla maddi ve beşeri kaynakların maksimum fayda sağlamak için bir araya getirilmesini sağlayacak yeni ve farklı yapılanmalar ifade edilmektedir. Üst yönetimin uygun iklimi yaratması yeni ürünler, hizmetler ve süreçler gibi inovasyonlar sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı yakalanmasını sağlamaktadır (Yavuz, 2010). Örgütsel inovasyon, içsel ve dışsal çok sayıda faktörden etkilenen karmaşık bir yapıya sahiptir. Örgütsel kültür ve liderlik, işletmelerde inovatif ortamın oluşturulması kapsamında öncelikli olarak yerleştirilmesi gereken örgütsel özelliklerdendir (Jaskyte ve Kisieline, 2006).

Trott (2005) örgütsel inovasyonu, işletmede yeni bölümler, yeni içsel iletişim sistemleri ve yeni muhasebe prosedürlerinin oluşturulması olarak tanımlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve İş Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması örgütsel inovasyonun güncel örneklerindedir.

Oslo Klavuzu (2006) örgütsel inovasyon için işletmelerde gerçekleştirilecek örnekleri şu şekilde sıralar: organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması.

### **2.1.2.3 Yenilik Derecesine Göre İnovasyon Çalışmaları**

Herhangi bir inovasyon faaliyeti, farklı odak noktaları kapsamında çalışmalarını yönlendirebilir. Bu sınıflandırmada inovasyonun örgüt, pazar veya dünya kapsamında ne ifade ettiği bakış açısıyla değerlendirme yapılmıştır.

#### **2.1.2.3.1 Örgüt Düzeyinde İnovasyon**

Minimum giriş seviyesi örgüt için yeni olmasıdır. Diğer örgütlerde uygulansa da o örgüt için yeni olan ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon yöntemleri bu kapsamda değerlendirilir (Yiğit ve Özyer, 2011). Örgüt için yeni olan uygulamalar örgüt düzeyindeki inovasyonları kapsar.

### 2.1.2.3.2 Pazar Düzeyinde İnovasyon

Gerçekleştirilen inovasyonun pazar düzeyinde yeni olmasından söz ediliyorsa bu durum pazar düzeyinde inovasyondur (Yiğit ve Özyer, 2011). Pazardaki mevcut konumunu korumak isteyen işletmeler yeni yetenekler geliştirerek değişime uyum sağlamak amacıyla stratejiler geliştirir. Pazar düzeyinde yaratıcı yıkımlara neden olan radikal inovasyonlar, işletme düzeyinde yeni teknoloji düzeylerine geçişi tetikleyebilir (Arıkan vd., 2003).

### 2.1.2.3.3 Dünya Düzeyinde İnovasyon

Örgütün sunduğu inovasyonun, ulusal ve uluslararası pazarlar için yeni olması durumudur. Dünya seviyesinde yeni olan inovasyonlar, pazar için olanlardan yenilik derecesi bakımından daha üstündür (Yiğit ve Özyer, 2011).

### 2.1.3 İşletmelerde İnovasyon Sayılmayan Değişiklikler

İnovasyonun tanımının işletmelerdeki mevcut uygulamalardaki farklılıkları da içermesi, bazı faaliyetlerin inovasyon olduğuyla ilgili yanlış algılamaların oluşmasına sebep olmaktadır. Oslo Kılavuzunda (2006) bu faaliyetler için aşağıdaki örnekler verilmektedir;

- *Bir sürecin, bir pazarlama yönteminin veya bir örgütsel yöntemin kullanımının veya ürün pazarlamasının durdurulma kararı, işletme performansını iyileştirse dahi inovasyon değildir. Örneğin bir televizyon üreticisi, bir kombine televizyon ve DVD oynatıcı üretmeyi ve satmayı durdurduğunda ya da bir emlak acentesi veya inşaat firması inşaatlarını durdurduğunda bu bir inovasyon değildir. Benzer biçimde, belirli pazarlama yöntemlerini veya örgütsel yöntemleri kullanmayı durdurmak da bir inovasyon olarak kabul edilmez.*
- *Tesis edilmiş olan ekipmana özdeş modellerin satın alınması ya da mevcut ekipman veya yazılımlara küçük çaplı ilave ve güncellemeler yapılması, süreç inovasyonu değildir. Yeni ekipman ve ilaveler hem işletme için yeni olmalı hem de spesifikasyonlarda önemli olarak kabul edilebilecek bir iyileştirmeyi kapsamalıdır.*

- *Sadece üretim faktörlerinin fiyatlarındaki değişimlerden kaynaklanan ürün fiyatında ya da bir sürecin üretkenliğinde meydana gelen bir değişiklik, inovasyon değildir. Örneğin, aynı model bilgisayarın, yalnızca bilgisayar çiplerindeki fiyat düşüşü sebebiyle daha düşük bir fiyata imal edilmesi ve satılması durumunda bir inovasyonun ortaya çıktığı söylenemez.*
- *Kişiyeye özel üretim yapan işletmelerde, müşterilerin siparişlerine göre tek ve sıklıkla karmaşık maddelerin üretilmesi, bir kerelik ve çok farklı değilse, ürün inovasyonu değildir. Ancak işletmenin daha önce üretmiş olduğu ürünlerden önemli derecede farklı özellikler içeriyorsa inovasyon kapsamında değerlendirilebilir.*
- *Bazı endüstrilerde üretilen mal ve hizmetlerin türünde, görünüşünde oluşan değişiklik mevsimsel döngüde rutin olarak yaşıyorsa, ne ürün ne de pazarlama inovasyonu değildir. Örneğin bir konfeksiyon üreticisi tarafından yeni sezon anorakların tanıtımı, söz konusu anoraklar, örneğin, önemli derecede iyileştirilmiş özellikleri olan bir astara sahip olmadıkça, bir ürün inovasyonu gerçekleşmiş olmaz. Ancak, mevsimsel değişiklik fırsatı, işletme tarafından ilk defa kullanılan yeni bir pazarlama yaklaşımının parçası olan temel bir ürün tasarım değişimi amacıyla kullanılmakta ise, bu bir pazarlama inovasyonu olarak değerlendirilebilir.*
- *Yeni geliştirilmiş ürünlerin dağıtımı, depolanması ya da ticareti bu uygulamaları gerçekleştiren firmalar için, ürün inovasyonu olarak değerlendirilmez. Ancak bu türde bir firmanın, yeni bir mal hattı (yani, firmanın daha önce satmamış olduğu mal türleri) ile iş yapmaya başlaması durumunda, bu faaliyet, firmanın yeni bir hizmet sunuyor olmasından dolayı ürün inovasyonu olarak değerlendirilir.*

Yiğit ve Özyer (2011) tarafından inovasyonun ne olduğu değil, ne olmadığına dair yapılan dikkat çekici tespitler bu kapsamda değerlendirilerek aşağıda sıralanmıştır;

- İnovasyonun sadece bir Ar-Ge faaliyeti olarak ele alınması, ortaya çıkan ürünün tüketici ihtiyaçlarını karşılayamamasına ve pazar tarafından kabul edilmemesine sebep olabilecektir.
- İnovasyon sadece konunun uzmanlarına ait bir faaliyet değildir. İşletmedeki diğer çalışanların bakış açıları da inovasyon sürecinin etkinliğini artıracaktır.
- İnovasyon sadece en üst teknolojinin kullanılması anlamına gelmez, bu yaklaşım pazarın istemediği ürünlerin üretilmesine sebep olabilir.
- İnovasyon sadece büyük ölçekli işletmeler için değil küçük işletmeler için de uygulanabilir.

## **2.2 HİZMET SEKTÖRÜ VE İNOVASYON**

### **2.2.1 Hizmetin Özellikleri**

Grönroos (1990) hizmet kavramını şu şekilde tanımlar: müşteri ve hizmet çalışanı arasında gerçekleşen, doğası gereği az veya çok miktarda soyut özellikler taşıyan, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretilen uygulamalar serisi.

Hizmetin içerdiği kendine ait özellikleri ifade edebilmek adına Vermeulen (2001) tarafından üretilen hizmet ve mamul arasındaki dikkat çekici farklılıkların sunulduğu Tablo 2.2 otel işletmeciliğinden örneklerle uyarlanmıştır.

**Tablo 2. 2 Üretilen Hizmet ve Mamul Arasındaki Farklılıklar**

<i>Hizmet Eğilim Yönü</i>	<i>Mamul Eğilim Yönü</i>	<i>Otel İşletmeciliği Örneği</i>
Soyut	Somut	Otel işletmesi çalışanlarının nezaketi, beden dili, ses tonu vb.
Eşzamanlı üretim-tüketim	Üretim ve tüketim ayrımı vardır, müşteriler genelde üretim sürecinde yer almazlar	Üretilen oda hizmeti, yemek ve eğlence faaliyetleri, tüketimini de zamanlama olarak aynı periyotta olma zorunluluğuna getirir.
Çok türlü yapı	Tek türlü yapı	Müşterilerin aynı ürün için farklı beklenti ve algılama düzeyleri, hizmetin sunumunda değişimleri de beraberinde getirir. Web sayfası üzerinden yürütülen rezervasyon işlemleri ile telefonla yürütülen rezervasyon işlemleri ve müşteri algısı arasındaki farklılıklar vb.
Dayanıksız, stok edilemez	Stok edilebilir	Otel işletmelerinde üretilen oda hizmeti o güne ait bir üründür. Hiçbir müşteri geçmişe ait üretilen oda ürününü satın almaz. Dolayısıyla gün sonunda satılmayan odalar stoklanıp satılamaz. Her yeni günde yeni ürünler üretilir.

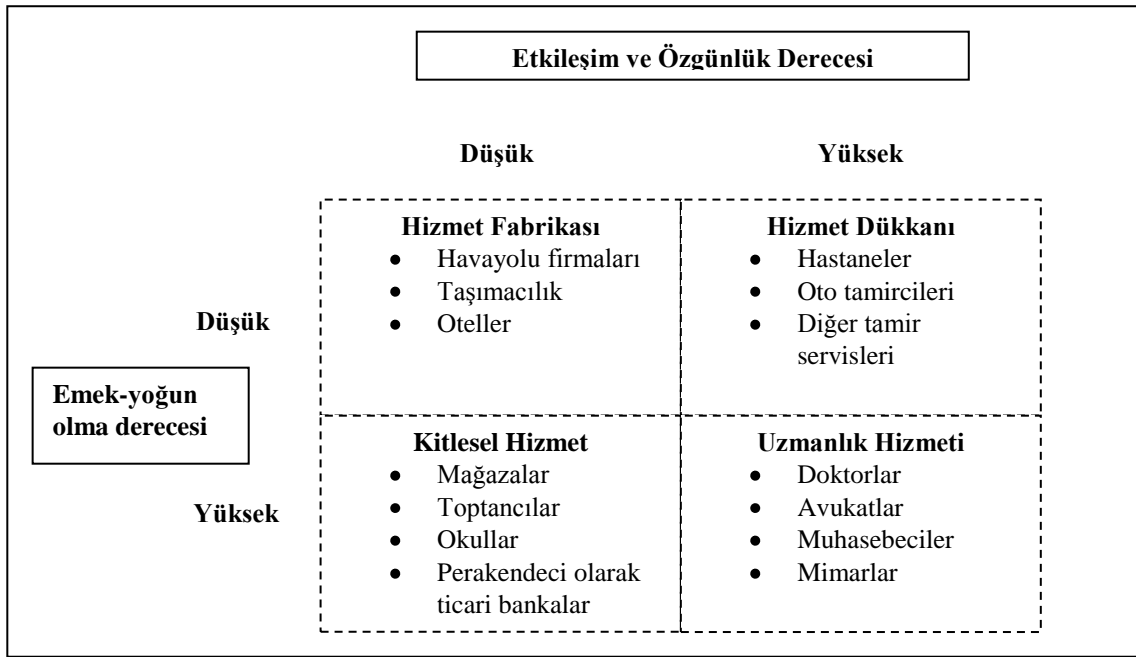
Kaynak: Vermeulen, P.A.M. (2001). *Organizing Product Innovation in Financial Services*, Nijmegen University Pres: Nijmegen.'den uyarlanmıştır.

Hizmeti, mamul üründen ayıran en belirgin özelliği *soyut* olmasıdır. Görülemeyen ve dokunulamayan hizmet, müşterinin gerçekten ne satın aldığı ile ilgili sahiplik duygusunu herhangi bir nesne gibi karşılamaz. Ancak soyutluğun derecesi hizmetin türüne göre farklılık gösterebilir. İkinci önemli ayırım, hizmetin *üretim ve tüketiminin eşzamanlı* olmasındadır. Somut ürünlerde ise bu süreç önce üretim, sonra satış ve en sonunda tüketim biçiminde işler. Avlonitis, Papastathopoulou ve Gounaris (2001) müşterinin, hizmetin talep zamanı, ortaya çıkışı ve algılanan kalitedeki belirleyiciliğiyle aynı zamanda üretim sürecinin bir parçası olduğuna dikkat çekmektedirler. *Çok türlü*lük, hizmetin diğer bir önemli özelliğidir ve hizmetlerdeki değişkenliği ifade eder. Kotler'e göre (1994) bunun kaynağı müşterilerin farklı algılamalarından ileri gelmektedir. Ayırımdaki son farklılık hizmetin *dayanıksızlığıdır*. Hizmetlerin stok edilemeyeceği anlamına gelen bu durum, üretildiği yerde tüketilmesi gerektiği ve paketlenemeyeceğini de açıklamaktadır.

Tüm bu değerlendirmeler yapılırken Easingwood'un (1986) belirttiği gibi bütün hizmetlerin tamamen soyut içerikte olduğu gibi bir yanılığa kapılmadan, hizmetlerin somut mamullerle birlikte üretilebileceği göz ardı edilmemelidir. Bu kapsamda müşterilerin hizmet algılarında soyut ve somut kavramlar etkilidir. Örneğin resepsiyonda gerçekleştirilen çok iyi bir oda satış hizmeti, misafirin odaya çıktığında karşılaşılabileceği kirli ve eski mefruşat sunumuyla etkisiz bir durum sergileyebilir.

Schmenner (1986) işletmelerin hizmet üretim süreçlerini, emek-yoğun olma dereceleri ve etkileşim ve özgün olma derecelerine göre dört grupta değerlendirmiştir. Şekil 2.3'de gösterilen bu yapılanmada hizmet üreten işletmeler; hizmet fabrikası, hizmet dükkanı, kitlesel hizmet ve uzmanlık hizmeti kapsamında gruplandırılmıştır.

**Şekil 2. 3 Hizmet Süreç Matrisi**



Kaynak: Schmenner, R.W. (1986). "How Can Service Business Survive And Prosper?", *Sloan Management Review*, c.27, s.3, ss. 21-32.



### 2.2.2 Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Çalışmaları

İnovasyonun önemli rol oynadığı bir başka alan da “müşterilere daha iyi nasıl hizmet edebilirim?” diye düşünüldüğünde büyük değişiklikler olan hizmet sektörüdür. Hizmetlerde yapılan değişiklikler bazen başarılı iş modelleri haline gelebilir (Luecke, 2003). Karaca’da (2009) hizmet işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmek, firma imaj algısını yükseltmek, müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlamak için inovasyon kavramına önem vermeleri ve bu konuda sistemli çalışmalar yapmaları gerektiğine dikkat çekmektedir.

Oke (2004) hizmet işletmelerinin temel sunumunu, bir hizmet ürünü veya çoğunlukla soyut olma eğiliminde olan sadece bir ürün olarak tanımlamaktadır. Teknolojik düzeydeki değişimler, diğer endüstrilerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de, örgütsel ve çevre bazında inovasyonla sonuçlanan ve yapısal değişiklikler içeren çıktılar oluşmasına sebep olmuştur. Kendi kendine gelişen bu sürecinin nasıl işlediğine dair çalışmalarda bulunan araştırmacılar, hizmet işletmelerinde inovasyon çalışmalarının teorik altyapı oluşumuna ve sürecin biçimlendirilmesine ilişkin şu önemli tespitlerde bulunmuşlardır (Hipp ve Grup, 2005);

- Hizmet üreten işletmeler gittikçe artan bir şekilde makro ekonomik ve sosyal gelişime yüksek seviyede katkı yapmaktadır. İnsan sermayeli ve bilgi yoğun işletmelerin yer aldığı hizmet sektöründeki gelişmeler, bilgi ediniminin önemini vurgulamaktadır.
- İnovasyon faaliyetleri yapı itibarıyla diğer sektörlerden farklı olarak, hizmet işletmelerinde yeni ürün üretilmesi yerine, yeni hizmet üretilmesi süreçlerini içermektedir. Bu süreçte radikal inovasyon yerine artan inovasyon veya ürün inovasyonu yerine süreç inovasyonu öncelikli olabilmektedir.
- İşletme içi inovasyon çalışmaları diğer işletmelerde olduğu gibi hizmet üreten işletmelerde de değişime karşı sahip olunan en önemli uyarıcı güçtür. Hizmet işletmelerinde inovasyon uygulamaları sanılanın aksine endüstriyel inovasyonlara bağlı olarak değil, kendine özgü bir biçimde gelişir.

- Ekonominin heterojen yapısı ile teorik ve uygulamalı bilimsel analizlerin eksikliği sebebiyle, hizmet işletmelerinde inovasyon konusu karmaşık bir yapı içermektedir.

Hizmet sektöründe inovasyon söz konusu olduğunda yukarıdaki bölümde bahsi geçen mamul ürün ve hizmet ürünü arasındaki farklılıklar gibi kendine has bazı özellikler içerir. Bu kapsamda çalışmalar yapan araştırmacılar hizmet inovasyonu için önemli tespitlerde bulunmuşlardır. Cooper ve Brentani (1991) teknolojinin yeni hizmet geliştirilmesinde daha az önemli olduğunu, Atuahene-Gima (1996) hizmet inovasyonlarında model almanın ve örnek edinmenin daha kolay olduğunu, Sako, McKenna, Molloy ve Ventresca (2006) hizmet inovasyonunun süreklilik gerektirdiğini, girdileri arasında tamamlayıcılık özelliği bulunduğunu ve katılımcı bir üretim gerektirdiğini belirtmektedirler.

Ürünü mal olarak üreten işletmelerde ürün ve süreç inovasyonu arasındaki farklılıklar açıkça görülebilir. Ancak üretilen hizmetlerde, genellikle hizmetin üretimi, teslimi ve tüketiminin aynı anda meydana gelmesi sebebiyle, söz konusu farklılıklar daha karmaşık bir yapıdadır. Çoğu durumda, bir hizmet inovasyonu sadece bir türde olabilir. Örneğin işletmeler, hizmetin sağlanma yöntemini önemli derecede değiştirmeden, hizmete ilişkin yeni özellikler ya da yeni bir hizmet sunabilir. Benzer bir biçimde, örneğin, teslimat maliyetlerini düşürmek gibi önemli süreç iyileştirmeleri, müşterilere satılan hizmetin özelliklerinde hiçbir fark oluşturmayabilir. Bu kapsamda değerlendirilebilecek ayırıcı özellikler şu şekilde sıralanabilir (OK, 2006);

- İnovasyon, müşterilere sunulan hizmetin yeni veya önemli miktarda iyileştirilmiş özelliğini kapsıyor ise bu bir ürün inovasyonudur.
- İnovasyon, hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş metotları, ekipmanları ve/veya becerileri içeriyorsa bu bir süreç inovasyonudur.
- İnovasyon, hem sunulan hizmetin özelliklerinde hem de hizmeti gerçekleştirmek için kullanılan metotlar, ekipmanlar ve/veya becerilerde önemli iyileştirmeleri kapsıyor ise bu hem bir ürün hem de bir süreç inovasyonudur.

“Hizmet ürün inovasyonu” terimi ile “ürün inovasyonu” terimi alan yazında hizmet işletmelerinde inovasyonu tanımlamak için birbiri yerine kullanılmaktadır. Hizmet ürün inovasyonu, hizmet işletmelerinin ürünlerine yeni değerler katmasıyla oluşur. Örneğin bu durum finans sektöründe yeni ve geliştirilmiş mortgage ürünleri veya diğer geri ödeme alternatifleri olarak, bankacılık sektöründe gümüş, altın, platinyum veya mavi kart ya da ticari kart gibi kredi kartı seçeneklerinde gözlemlenebilir (Oke, 2007).

Bu değerlendirmeler ışığında hizmet inovasyonu; üreticiler açısından yeni hizmet ürünlerinin geliştirilmesi (Johne ve Storey, 1998); organizasyon ve ilişkisi olan çevre için yeni kabul edilebilecek bütün fikirler, uygulamalar veya nesnelere (VanderAa ve Elfring, 2002); işletmenin müşterileri için daha önceki hizmet konseptinde yer almayan ilaveler ve değişiklikleri içeren bir tekliftir (Menor, Tatikonda ve Sampson, 2002).

DenHertog, VanderAa ve DeJong (2010) bir hizmet inovasyonunu oluşturan yeni hizmet deneyiminin şu boyutlardan biri veya birkaçının gerçekleşmesiyle mümkün olduğunu ifade etmektedirler; yeni hizmet konsepti, yeni müşteri etkileşimi, yeni iş/sistem değer ortaklıkları, yeni gelir modeli, yeni örgütsel veya teknolojik hizmet sunum modeli.

Berry ve Lampo (2000) hizmet işletmelerinin, hizmeti sunma modellerini yeniden dizayn ederek üretecekleri hizmet ürününün, inovasyon kapsamında nasıl değerlendirilebileceğiyle ilgili olarak dikkat çekici beş farklı hizmet yaklaşımından bahsetmektedirler (Tablo 2.3).

**Tablo 2. 3 Yeniden Değerleme İçin Hizmet Modelleri**

<i>Hizmet</i>	<i>İçerik</i>	<i>Müşteri Faydaları</i>	<i>İşletme Faydaları</i>	<i>Zorluklar/Sınırlılıklar</i>
Kendi kendine hizmet (self service)	Müşteri hizmet üreticisi rolünü üstlenir	Kontrol algısını ve hizmet hızını artırır, erişimi geliştirir, tasarruf sağlar	Maliyetleri düşürür, verimliliği artırır, teknolojik itibar sağlar, farklılık getirir	Müşterinin rolü için hazırlanması gerekir, müşteri ve şirket arasındaki yüz yüze etkileşimi sınırlandırır, müşteri geri dönüşü almayı ve sadakati zorlaştırır.
Doğrudan hizmet (direct service)	Hizmet, müşterinin bulunduğu yere getirilir	Kolaylığı artırır, erişimi geliştirir	Mağaza sınırlılığını ortadan kaldırır, müşteri tabanını genişletir.	İlave lojistik yük getirir, maliyetli yatırımlar gerektirebilir, güvene ihtiyaç vardır.
Ön hazırlıklı hizmet (pre-service)	Hizmet uygulamalarının kolaylaştırılması	Hizmet hızını ve etkinliği artırır, hizmeti özelleştirir	Etkinliği ve verimliliği artırır, farklılık getirir	Etkinlik için müşteri ve çalışanların eğitimi gerekebilir.
Hizmet paketi (bundled service)	Çok yönlü hizmetlerin birleşik halde paket ürün olarak müşteriye sunulmasıdır	Kolaylığı artırır, hizmeti özelleştirir	Yüksek fiyatlı satış imkanı sağlar, farklılık getirir	Hedeflenen müşteriye özel bilgi gerektirir, savurganlık olarak algılanabilir.
Fiziksel hizmet (physical service)	Hizmetle ilişkili somut güdülenme	Kolaylığı artırır, işlevselliği sağlar, ilgi çeker	Farklılık getirir, çalışan memnuniyetini geliştirir, verimliliği artırır	Kolay taklit edilebilir, etkililik için harcama gerektirir, müşteri beklentisini artırır

Kaynak: Berry, L.L. ve Lampo, S.K. (2000). "Teaching An Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign", *Journal of Service Research*, c.2, s.3, ss.265-275.

Hizmet işletmelerinde inovasyonu analiz etmek, kendine has içeriği ve bahsi geçen özellikleri göz önünde bulundurulduğunda oldukça zordur. Gallouj ve Weinstein (1997) inovasyon teorisinin, temelde, üretim faaliyetlerinde teknolojik inovasyon anlayışı üzerine kurulduğunu ifade ederek, konunun bu boyutuna dikkat çekmektedirler. Bununla birlikte hizmet çıktılarının doğasında var olan soyut ve somut anlamdaki belirsizlik de, inovasyonun hizmetteki uygulama alanını daha karmaşık bir hale getirmektedir.

Hulshoff, Westhof, Kirchoff, Kirchoff ve Walsh (1998) ve Oke (2007) hizmet inovasyonlarını radikal inovasyon ve aşamalı inovasyon olarak iki kategoride değerlendirmişlerdir.

*Radikal inovasyon*, bir hizmeti oluşturan tüm nitelikler ve yeterlilikler sisteminin başka bir nitelikler ve yeterlilikler sistemiyle değiştirilmesi ya da tamamen yeni bir hizmetin, eskisini ortadan kaldırarak biçimde sunulmasıdır.

*Aşamalı inovasyon*, hizmetin özünde bir değişiklik yapmadan, çok az değiştirerek, yeni niteliklerin eklenmesi veya değiştirilmesidir

Hipp, Tether ve Miles (2000) hizmet işletmelerinde inovasyon faaliyetleri için üç tür üzerinde durmuşlardır;

*Hizmet inovasyonu*; müşteriye sunulan hizmetin bir önceki haline göre yapısında yenilikler veya önemli ölçüde değişiklikler içererek gelişmesi,

*Süreç inovasyonu*; bir hizmetin uygulanmasına yönelik olarak kullanılan iş yöntem süreçlerinin geliştirilmesi,

*Örgütsel inovasyon*; çalışanların hizmet üretim süreçlerini geliştirirken, örgütsel boyutta yapı ve süreçlerin önemli ölçüde geliştirilmesiyle inovasyonun bütün işletmeye yayılması.

Gadrey, Gallouj ve Weinstein (1995) hizmet inovasyonlarını, süreçlerde inovasyon ve mevcut hizmet ürünlerinde inovasyon olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımla hizmet inovasyonu, ham hizmet ürünlerinin sunumunda, müşteri açısından cazip görülecek her hangi bir sebeple gerçekleştirilen yeni gelişimler olarak tanımlanabilir.

Damanpour ve Gopalakrishan (2001) hizmet işletmeleri için ürettikleri hizmet ürünleri ve süreçlerinde inovasyonların geliştirilebileceğini belirtmektedirler. İşletmelerin hizmet ürünleriyle ilgili inovasyonların, hizmetlerini geliştirmeleriyle mümkün olabileceğini ve *aşamalı inovasyon* uygulamasının yeni hizmetler geliştirilmesinde etkili bir yöntem olabileceğini değerlendirmektedirler. VanderAa ve Elfring (2002) örgütsel inovasyonun teknolojik ürün inovasyonlarıyla birlikte hizmet işletmelerinin gelişiminde önemli rol oynayacağını belirterek, *örgütsel inovasyon* için üç uygulama modeli önerisinde bulunmaktadır;

- Çok birimli organizasyonlarda, organizasyonun bir biriminde uygulanan inovasyon, organizasyonun diğer birimleri tarafından örnek edilerek uygulanabilir,
- Hizmetlerde yeni kombinasyonlar geliştirilmesi, hizmet uygulamalarında hizmetin üretildiği bölümlerde veya hizmetin içeriğinde yer alan farklı parçalarda yeni kombinasyonlar oluşturularak mümkün olabilir,
- Üretici olarak müşterinin değerlendirilmesi, müşterinin hizmet üretim sürecinde aktif olarak yer almasıyla sürecin yeniden tanımlanmasıdır.

Droege, Hildebrand ve Forcada (2009) hizmet inovasyonu ile ilgili farklı araştırmacıların çalışmalarını bir arada değerlendirmişlerdir. Tablo 2.4’de gösterilen çalışmalar alan yazında hizmet inovasyonunun hangi türleri üzerinde odaklanıldığını göstermesi açısından önemlidir.

**Tablo 2. 4 Hizmet İnovasyonu Araştırmaları**

<i>Araştırmacı</i>	<i>Hizmet İnovasyon Türü</i>	<i>Endüstri</i>	<i>Çalışma Türü</i>
Gadrey vd., 1995	Hizmet ürünlerinde inovasyon, mimari inovasyonlar, mevcut hizmetlerin güncellenmesi, mevcut hizmetlerin süreçlerinde inovasyon	Danışmanlık, sigorta ve elektronik enformasyon hizmetleri	Görüşme
Gallouj ve Weinstein, 1997	Hizmet çıktı özellikleri, hizmet sağlama, çalışan ve teknoloji yeterliliği	-	Kavramsal
Sirilli ve Evangelista, 1998	Ürün ve süreç inovasyonu	Toptancılık, otel ve restoranlar, telekomünikasyon, bankacılık, danışmanlık, reklam, temizlik	Anket
Den Hertog, 2000	Kavramsal inovasyon, müşteri arayüz inovasyonu, hizmet teslim inovasyonu, örgütsel ve teknolojik inovasyon	-	Kavramsal
VanDerAa ve Elfring, 2002	Teknolojik ve örgütsel inovasyon	Tele alış veriş, saç tasarım, araç kiralama, catering, temizlik, lojistik, toptan satış	Örnek olay incelemesi
Sundbo, 2003	Ürün, süreç, örgütsel ve pazar inovasyonu	Sigorta, bankacılık, kredi kartları, danışmanlık, temizlik	Örnek olay incelemesi
Drejer, 2004	Dış ilişki inovasyonları, ihtisas konusu inovasyonlar	-	Kavramsal
Dolfsma, 2004	Geçici inovasyon, örgütsel inovasyon	-	Kavramsal
Djellal ve Gallouj, 2005	Hizmet sunum yeterlilikleri, hizmet çıktıları, hizmet sağlayıcı teknolojisi, hizmet hedefleri	Hastaneler	Kavramsal
DeVries, 2006	Hizmet sunum yeterlilikleri, hizmet çıktıları, hizmet sağlayıcı teknolojisi, çalışan yeterlilikleri	Sigorta, sosyal güvenlik acenteleri, enformasyon teknolojisi şirketler	Örnek olay incelemesi
Sundbo, Orfila-Sintes ve Sorensen, 2007	Ürün, süreç, pazar, örgütsel ve teknoloji inovasyonu	Oteller, restoranlar, seyahat acenteleri, taşımacılık şirketleri	Anket, nitel görüşmeler

Kaynak: Droege vd., (2009). "Innovation In Services: Present Findings, And Future Pathways", *Journal Of Service Management*, c.20, s.2, ss.131-155.

### 2.2.3 Hizmet İşletmelerinde İnovasyon Performansı

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda işletmeler yeni ürünler ve teknolojilere uyum sağlayabilmek için bilgi düzeylerini artırmak ve bu bilgiyi bütün çalışanlarına aktarmak zorundadırlar. Örgütlerin içsel yapılarına bağlı olarak inovasyonun yapısı teknik, hizmet/ürün ve süreç kapsamında olabilir. Bu içsel faktörler bilgi ve beceri kaynaklarını, fiziksel ve yönetsel sistemleri ve değer ve normları içerir. Dış faktörler ise

müşteriler, rakipler, kanunlar ve teknolojiden oluşmaktadır. İnovasyon performansının nasıl ölçüleceğine ilişkin önemli tartışmalar mevcuttur (Kanji, 1996; Prajogo ve Sohal, 2003; Tang, 1998).

Prajogo ve Pervaiz (2006) inovasyon performansını ürün inovasyonu ve süreç inovasyonu olarak iki boyutta ele almışlardır. Teknoloji yönetimi ve araştırma geliştirme yönetimini inovasyon kapasitesi olarak değerlendirmektedirler. İnovasyon uyarıcısı olarak değerlendirilen insan faktörü ise liderlik, insan yönetimi, bilgi yönetimi ve yaratıcılık yönetimi olarak ele alınmaktadır. Araştırmacılara göre inovasyon performansı ise bu faktörlerin olumlu anlamlı ilişkide olduğu ürün ve süreç inovasyonları olarak değerlendirilmiştir. Benzer biçimde Özdevecioğlu, Demirtaş ve Ünlü (2009) insan kaynakları uygulamalarının işletmelerin inovasyon performansına etkisini inceledikleri çalışmalarında, inovasyon performansını ürün ve süreç inovasyonu kapsamında iki boyut olarak incelemişlerdir.

Stone, Rose, Lal ve Shipp (2008) inovasyonun karmaşık, doğrusal olmayan, çok boyutlu ve önceden tahmin edilemeyen yapısının tek bir ölçüt kullanılarak değerlendirilemeyeceğini belirterek bu konudaki tartışmalara farklı bir yaklaşım getirmektedirler. Stone vd. (2008) araştırmacıların inovasyon performansının ölçümünde kullandıkları göstergeleri derleyerek dört nesilde değerlendirmişlerdir. Tablo 2.5'de gösterilen bu dönemlerin birincisinde inovasyon değerlendirmeleri doğrusal bir bakış açısını yansıtarak Ar-Ge yatırımları gibi girdilere odaklanmıştır. İkinci nesilde bilim ve teknoloji faaliyetlerinin orta derecede çıktılılarıyla girdi göstergeleri bütünleştirilmiştir. Üçüncü nesil ise araştırmalar ve anket verileri temelinde daha zengin bir inovasyon göstergesi ve indekslemeye odaklanmıştır. Dördüncü nesle ait göstergeler ise bilgi temelli ve ağ tabanlı ekonomik süreç göstergelerinden oluşmaktadır.



**Tablo 2. 5 İnovasyon Performans Ölçümünde Nesillere Göre Gelişim**

1. Nesil Girdi Göstergeleri (1950'ler-60'lar)	2. Nesil Çıktı Göstergeleri (1970'ler-80'ler)	3. Nesil İnovasyon Göstergeleri (1990'lar)	4. Nesil Süreç Göstergeleri (2000 + yeni odaklar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar-Ge çalışmaları</li> <li>• Bilim ve teknoloji çalışanları</li> <li>• Sermaye</li> <li>• Teknolojik yoğunluk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentler</li> <li>• Yayınlar</li> <li>• Ürünler</li> <li>• Kalitede değişim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İnovasyon araştırmaları</li> <li>• İndeksleme</li> <li>• İnovasyonu örnek edinme becerisi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilgi</li> <li>• Soyut varlıklar</li> <li>• Ağlar</li> <li>• Talep</li> <li>• Kümeler</li> <li>• Yönetim teknikleri</li> <li>• Risk/Getiri</li> <li>• Sistem dinamikleri</li> </ul>

Kaynak: Stone vd. (2008). *Measuring Innovation Intangibles: A Business Perspective*, Science & Technology Policy Institute, IDA Document D-3704: Washington.

Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Storey ve Kelly (2001) işletmelerde yeni hizmet geliştirme çalışmalarının nasıl değerlendirilebileceğini çalışmışlardır. Yüksek seviyede inovatif olan işletmelerle düşük düzeyde inovatif olan işletmeler arasında dikkat çekici farklılıklar bulmuşlardır. İnovasyonu gerçek anlamda uygulayan işletmelerin maliyet, süreç etkinliği ve gelişim hızı gibi içsel boyutları kullanarak yeni hizmet geliştirme performanslarını ölçtüklerini tespit etmişlerdir. Düşük seviyede inovatif olan işletmelerde ise hizmet geliştirme çalışmaları, genellikle finansal ölçütlerle değerlendirilmeye çalışılmaktadır.

İnovasyon performansının nesnel ölçümünde genellikle kazanılan patentlerin sayısı, yayınlanan raporlar ve onaylanan yeni projeler değerlendirilmektedir. Subjektif ölçümde ise yeni ürünler ve süreçlerin rakiplerine göre kalite ve fonksiyon bakımından kıyaslanması söz konusudur. Pazar payı ve itibar temel alınarak da inovasyon performansı ölçülebilmektedir. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçen finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılabilir (Moser, 1984; Olson, Walker ve Rueker, 1995; Avlonitis vd., 2001).

Hizmet işletmelerindeki inovasyon performansı ile ilgili bazı çalışmalarda finansal ölçütlerin ve verimlilik ölçütlerinin kullanılması söz konusudur. Cainelli vd. (2004) hizmet işletmelerinde inovasyon performansı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışmalarına göre inovasyon performansı yüksek olan

işletmelerin verimlilik seviyeleri ve ekonomik gelişimleri daha üst seviyede olmaktadır. Montoya-Weiss ve Calantone (1994) yeni hizmet ve ürün çalışmalarlarıyla ilgili performans değerlendirmelerinin sıklıkla finansal ölçütlerle yapıldığını, örneğin gelir ve kar oranları, satış hacmi gibi verilerin inovasyon performansı değerlendirmelerinde kullanıldığını belirtmektedirler.

Ottenbacher ve Harrington (2010) hizmet inovasyon performansını etkileyen dört faktöre dikkat çekmektedirler; pazar çekiciliği, stratejik insan kaynakları yönetimi, pazar duyarlılığı ve ön tanıtma (ortaya çıkarma) faaliyetleri;

*Pazar çekiciliği;* başarılı inovatif yeni hizmet geliştirme uygulayıcıları, yeni konaklama inovasyonlarını yüksek gelir kazanabilecekleri ya da yeni olanaklar edinebilecekleri pazarlara yöneltirler. Hedef pazarın potansiyeli ve çekiciliği, inovasyon başarısının hem mevcut dönem hem de gelecek dönemle ilgili olarak en önemli iki parametresidir.

*Stratejik insan kaynakları yönetimi;* inovatif yeni hizmet projeleri ancak stratejik insan kaynakları yönetimiyle desteklendiğinde başarılı çıktılar verebilmektedir. Hizmet işletmeleri tarafından geliştirilen yeni hizmet geliştirme inovasyonlarında yer alacak olan çalışanların bakış açısı, hem rekabet gücü hem de maliyet kapsamında stratejik önem taşımaktadır. Çalışanların karar verme sürecinde yer aldığı stratejik insan kaynakları yönetimi, inovasyon başarısında yönetimin algıladığı değeri göstermesi açısından önemli bir yer tutar.

*Pazar duyarlılığı;* başarılı yeni hizmet geliştirme inovasyonu sağlamak için, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını anlamaları ve mümkün olduğunca çabuk bir şekilde bu ihtiyaçlara cevap verebilmeleri gerekmektedir. Pazardaki rakiplere karşı edinilecek en önemli üstünlük müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi hızlı takip edebilmektir. Bazı inovasyonların sadece pazar araştırmalarıyla elde edilen müşteri talepleri tarafından yönlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

*Yeni hizmet geliştirme ön tanıtım faaliyetleri;* inovasyon projelerinin başarısı: pazar araştırması, finansal analiz ve detaylandırılmış hizmet kapsamını içeren pazara sunum öncesi yapılan ön hazırlıklara bağlıdır.

Matear, Grey ve Garrett (2004) yeni hizmet geliştirmenin, marka yatırımının yanı sıra kurumsal konuma katkıda bulunacağını, böylelikle işletmenin inovatif performansının artacağını belirtmektedirler.

Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss (1991) hizmet işletmelerinde inovasyon performansının ölçülmesinde, inovasyon sürecinin performansı ile birlikte çalışanların bireysel inovasyon performanslarının ölçülmesini önermektedirler. Hu vd. (2009) otel işletmelerinde yürüttükleri araştırmalarında hizmet inovasyon performansının ölçümü için iki boyut önermektedirler; “yeni hizmet geliştirilmesi” ve “çalışan inovasyon davranışı”.

### **2.2.3.1 Yeni Hizmet Geliştirilmesi**

Johne ve Storey (1998) yeni hizmet geliştirilmesi ile yeni ürün geliştirilmesinin önemli farklılıklar içerdiğine dikkat çekmektedirler. Hizmetin soyut yapısı bu farklılıklar içerisinde en önemlisidir. Müşteriye hizmet sürecinin fiziksel yapılar içermemesi, sunumu ile ilgili inovasyonların daha kolay ve hızlı gerçekleştirilebilmesini sağlar. Bununla beraber soyutluk, yeniliklerin patent alınarak belgelenmesini zorlaştırır ve herkes tarafından kopyalanabilir bir durum ortaya çıkar. Bir diğer önemli fark hizmetin farklı kalite türleri gerçekleştirmesidir. Aynı zaman içerisinde üretilip tüketildiği için değişken kalite sonuçları ortaya çıkar. Müşteri ve hizmeti sunan çalışanın karşılıklı tavırları bile bu kalitede belirleyici olabilir. Kalitenin değişkenliği hizmet prosedürünün standart hale getirilmesi ve teknolojiyle zenginleştirilmesi sayesinde belirli bir seviyede tutulabilir. Araştırmacıların dikkat çektiği son önemli farklılık ise hizmetin stoklanamayan üretildiği anda tüketilmesini gerektiren özelliğidir.

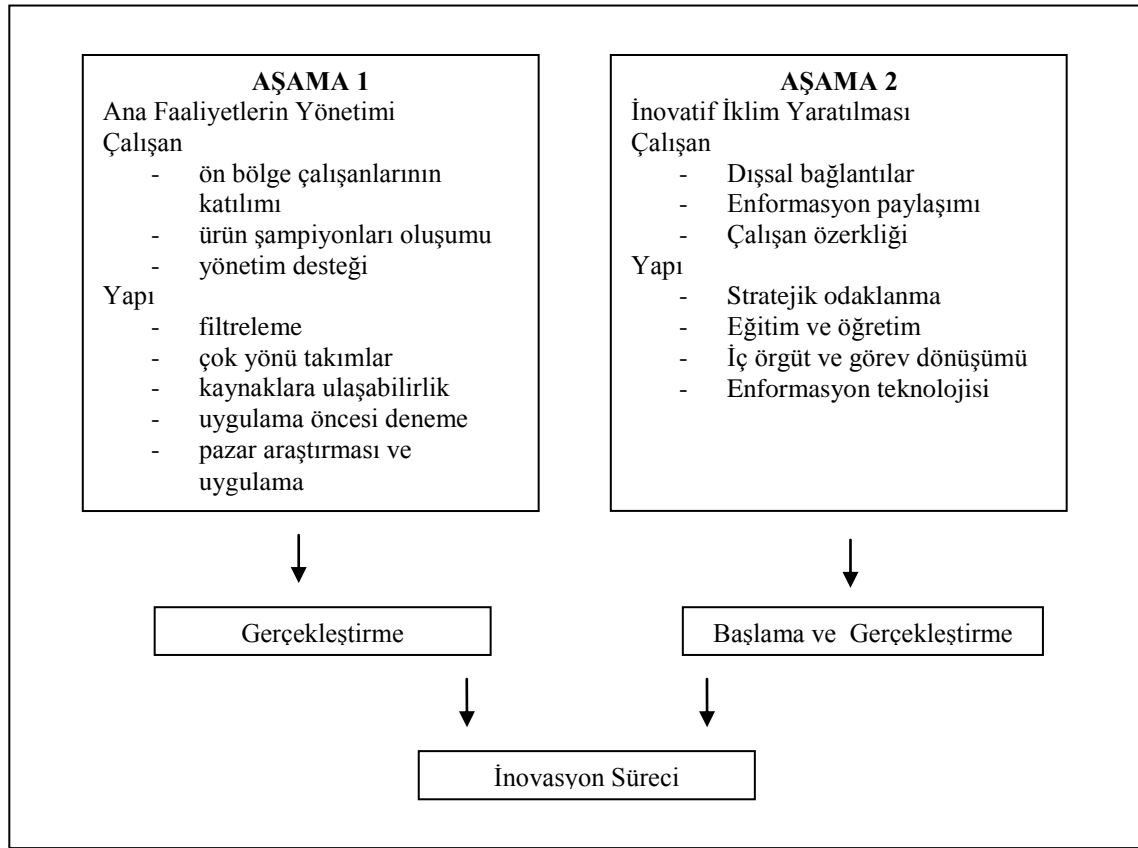
Literatürde yeni hizmet geliştirilmesi çalışmalarının bir süreç kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Avlonitis vd. (2001) yeni hizmet geliştirme süreci için aşağıdaki beş aşamayı belirlemişlerdir;

- 1. Aşama fikir oluşturma ve eleme;** alternatif fikirler arasından stratejik hedefler için belirlenen kriterlere uygun olanın seçilmesi ve öncelikli olan veya olmayan gelişim kararının verilmesi,

2. **Aşama iş analizi ve pazarlama stratejisi;** yeni girişimin pazar koşulları, eğilimler ve müşteri ihtiyaçları kapsamında fayda maliyet analizinin yapılması ve yeni teklifi desteklemek için yatırım ihtiyacının belirlenmesi,
3. **Aşama teknik gelişim;** sistem ve süreç prosedürlerinin dizaynı ve gelişiminin gözden geçirilmesi,
4. **Aşama deneme;** yeni hizmetin uygulanabilirliği ve pazarlanabilmesi kapsamında, kurum içinde veya pazarda denenmesi,
5. **Aşama ticarileşme/uygulamaya koyma;** yeni hizmetin pazara sunumunun ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı ile birlikte performansının değerlendirilmesi.

DeJang ve Vermeulen (2003) ise işletmelerde yeni hizmet geliştirme sürecini iki aşamalı olarak değerlendirmektedirler. Birinci aşama yeni hizmet geliştirme sürecinin yönetim boyutundaki ana faaliyetlerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise işletmede inovasyon sürekliliğinin sağlanması için örgütsel bir iklim oluşturmayı içermektedir. Her iki aşama da inovasyon sürecinin farklı bölümleriyle ilgilidir. Hizmet işletmelerinde oluşturulacak olan inovatif iklim, rekabet avantajı sağlayan sürekli bir yenilenme ve gelişimin temelini oluşturacaktır. Şekil 2.4’de gösterilen aşamalar genel olarak yeni hizmet geliştirmenin uygulama etkinliğini artırmaya yöneliktir. “Çalışan” ve “yapı” başlıkları altında yer alan örgütsel özellikler hem hizmet gelişiminin ana faaliyetleri hem de inovasyonun sürekliliği için örgüt iklimi yaratılmasında doğrudan etkilidir.

**Şekil 2. 4 Yeni Hizmet Gelişiminde İki Aşamalı Yapı**



Kaynak: DeJung, J.P.J. ve Vermeulen, P.A.M. (2003). "Organizing Successful New Service Development: A Literature Review", *Management Decision*, c.41, s.9, ss.844- 858.

Yeni hizmet geliştirme aşamaları için bir başka önemli çalışma da Johne ve Storey (1998) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yeni hizmet geliştirme süreci için önerdikleri 5 aşama şunlardan oluşmaktadır; (1) dünya için yeni kabul edilebilecek hizmetler geliştirilmesi, (2) yeni hizmet hatları oluşturulması, (3) mevcut hizmet hatlarına ilaveler, (4) mevcut bir hizmetin geliştirilmesi ve revize edilmesi, (5) yeniden konumlandırma ve (5) maliyet düşürme çalışmaları.

Yeni hizmet geliştirme, aşamalı ve sürekli olmayan/aralıklı inovasyonlar olarak iki genel kategoride değerlendirilebilir. Aşamalı yeni hizmet geliştirme çalışmaları işletmelerin kısa vadeli yaşamını sürdürme becerisi gibidir, çünkü mevcut hizmetin sunumunda yapılan küçük değişiklikler ve gelişmeler kısa vadeli performansı etkiler. Buna karşılık sürekli olmayan yeni hizmet geliştirme çalışmaları işletmenin uzun vadeli performansının göstergesidir. Çünkü işletme pazarda ilk hamleyi yapma avantajına

sahip olmuştur. İlk hamle avantajı işletmeye pazara ilk girmeyi değil, pazarda ilk önemli şirket olabilmeyi sağlar. Örneğin amazon.com ilk online kitap satan şirket değildir, ama online kitap pazarına giriş yapan ilk önemli şirkettir (Ottenbacher ve Harrington, 2010).

### **2.2.3.2 Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı**

Hizmet çalışanları organizasyonlarda yürütülen uygulamaların başarısı için çok kritik öneme sahiptirler, çünkü onlar müşteri memnuniyetinin belirleyicileridir (Zeithaml ve Bitner, 2000). İnovatif davranış, işyerinde performansın artışına yönelik olarak yeni fikirlerin oluşturulması, sunulması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (West ve Farr, 1989). Kleysen ve Street (2001) inovatif davranışın temel boyutlarını ortaya koydukları çalışmalarında, literatür araştırmaları sonucunda beş boyut belirlemişlerdir; fırsatların keşfedilmesi, üretkenlik, biçimlendirilmiş araştırma, savunma ve uygulama.

Çalışanların inovasyon davranışı göstermeleri işyerlerinin fayda sağlayacağı yeni düşünceler üretmelerini içermektedir. Bu inovasyon davranışları yeni iş yöntemlerinin, yeni prosedürlerin veya yeni yaklaşımların uygulanması biçiminde görülebilir (Cohn, Katzenbach ve Vlasko, 2008).

Slatten (2011) çalışanların iş yerindeki rollerini nasıl algıladıklarının ve ne fayda beklediklerinin yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Çünkü bu algı, çalışanların müşterilerine hizmet sunumunda geliştirdikleri inovasyon davranışının üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Shih ve Susanto (2011) inovasyon davranışı sergileyen çalışanlara ait özellikleri belirlerken şu tanımlamalarda bulunurlar; inovasyon davranışı sergileyen çalışanlar işyerlerinde daha iyi performans gösterirler, çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar, düşük stresli ve kişisel gelişimleri yüksektir.

Ottenbacher (2007) otel işletmelerinde çalışanların inovasyon faaliyetlerine olan etkisine dikkat çekerken, otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eşzamanlı oluşu ve hizmetin insanlar tarafından sunuluyor olmasına, dolayısıyla kaliteli hizmet sunan restoran ve mutfaklarında olduğu gibi otelin diğer bölümlerinde de üretilen ürünlerde inovasyon faaliyetlerinin gelişimi için çalışanların çok önemli bir role sahip olduklarını belirtmektedir.

## 2.2.4 Turizm ve Otel İşletmelerinde İnovasyon

Son yıllarda turizm sektöründe geliştirilen ürün inovasyonuna örnek olarak; çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları, bölgesel gelenekleri içeren programlar ve müşteri sadakati oluşturan programlar gösterilebilir. Turizm sektöründe son dönemlere ait önemli süreç inovasyonu örnekleri ise; yönetim ve danışmanlık sistemlerinin bilgisayarlaştırılması, bakım ve temizlik işlerinde robotların kullanılması ve self servis yöntemleridir (Hjalager, 2002).

Otel işletmelerinin hizmet işletmeleri olması, rekabetin müşteri memnuniyeti üzerine odaklanması sonucunu doğurmaktadır. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında, müşteriye verilen hizmet kalitesi, ürün ve hizmette çeşitlilik, anında ulaşılabilirlik, bir başka ifade ile müşteriye ulaşan hızlı, etkin ve hatasız hizmet büyük rol oynamaktadır (Kızgın, 2002). Sezgin, Zerenler ve Karaman (2008) otel işletmelerindeki yiyecek içecek bölümlerindeki menü planlama çalışmalarında uygulanan yenilikleri incelemişlerdir. Araştırmacılar, otel işletmeleri açısından menüde sağlanan yeniliğin satınalma, üretim ve sunum sürecinde hammadde seçimi ve müşteri beklentilerine cevap verebilme açısından önemine dikkat çekmektedirler.

Ottenbacher ve Gnoth (2005) otel yöneticileri için başarılı hizmet inovasyonu çalışmalarını destekleyen dokuz faktörden söz etmektedirler; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimi, pazar duyarlılığı, personel güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, çalışan bağlılığı ve somut kalite. Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros (2005) otel işletmelerinde inovasyonu tanımlarken otelin kilit bölgelerinde, bölümlerinde ve hizmetlerinde stratejik olarak uygulanan teknolojik değişikliklere dikkat çekmektedirler. Teknolojinin otel işletmelerinin iç uygulamalarına yerleştirilmesi veya dış tedarikçilerle olan bilgi ve malzeme alış verişi uygulamalarında kullanılması, bir rekabet avantajına, maliyetleri düşürerek verimliliğe ve müşteri beklentilerine uygun hizmet farklılaşmalarına gidilmesi sonuçlarını sağlayacaktır.

Ottenbacher (2007) otel işletmelerinde başarılı inovasyon çalışmaları için otel yöneticilerine gayet açık ve uygulanabilir aşağıda sıralanan beş yönetsel öneride bulunmaktadır;

(1) İnovasyonun amacı odaklanmayı ve yaklaşımı etkiler; yapılan çalışmalar otel yöneticilerinin farklı amaçlarla yürütülen inovasyonlara sezgisel olarak farklı yaklaşımlar geliştirdiklerini göstermektedir. Otel işletmeleri farklı performans amaçları için yeni hizmetler geliştirirler. Yöneticiler için inovasyon odaklanması ve yaklaşımı pazar performansının, finansal performansın veya çalışan-müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinin artırılması amaçlarına yöneliktir.

(2) Pazarın ve müşterinin anlaşılması; otelcilik inovasyonları için en önemli başarı faktörü pazarın anlaşılması ve ihtiyaçlara uygun yanıtın üretilebilmesidir. Genelde başarılı inovasyonlar müşteriler tarafından yönlendirilirler. Bu nedenle yöneticiler özellikle müşterilerin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve davranışlarına ait bilgilere odaklanarak bunları değerlendirmeye almalıdırlar. Daha sonra pazarın çekiciliğinin nedenleri belirlenmeye çalışılır, bu noktada özellikle karlılık ve satış hacmi gibi finansal amaca uygunluk gösteren işaretler önemlidir.

(3) Otel işletmeleri iyi planlanmış, çalışan odaklı bir gelişim süreci yerleştirmelidirler; başarılı otel inovasyonları iyi planlanmış ve akıllıca yürütülmüş olan yeni hizmet geliştirme süreçlerini içermektedir. Bu çalışmalar pazar araştırmaları ve finansal analizlerle başlar. Hiçbir iyi ürün ve hizmetin kendi kendini sunması mümkün değildir, çalışanlar süreç içerisinde çok önemli role sahiptir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine karşılık çalışanların ürettikleri yeni fikirlerin etkileyici inovasyon girdileri olduğu, çalışmalar sırasında sıklıkla görülmektedir.

(4) Çalışanların yönetilmesi; otel işletmelerinde inovasyon çok özel insan kaynakları yönetim uygulamaları ile ilişkilidir. Hizmetin soyut yapısı nedeniyle üretim ve sunumunda insan faktörünün üstlendiği rol, ürün inovasyonundan çok daha yüksek bir şekilde hizmet inovasyonlarında görülür. Bunun başka bir anlamı hizmetin kalitesinin onu sunan tarafından belirlenmesi sebebiyle, insan kaynakları yönetim stratejilerinin, otel işletmelerinde yeni hizmet geliştirilmesi sürecinde etkili bir faktör olduğudur.

(5) Somut kalite; otel işletmelerinde başarılı inovasyonun bir başka önemli anahtar faktöründe somut kalitedir. Hizmetin soyut yapısı müşteriler tarafından anlaşılması ve değerlendirilmesini zorlaştırır. Dolayısıyla müşterinin fiziksel algılamalara ihtiyacı vardır. Otel işletmelerinde hizmet çoğunlukla soyuttur, bu nedenle



müşteriler hizmetin kalitesine karar verebilmek için fiziksel temsilciler belirlemeye çalışırlar. Bunlar bir hizmet ürünü için güvenilirlik, hatasızlık ve tutarlılık olarak sıralanabilir. Ayrıca ürünün faydası ve kullanan ekipmanlarda bu kapsamda önemlidirler.

Ball (2011) turizm ve seyahat endüstrisinde oyunun kuralını değiştiren kişiler, icatlar ve yeniliklerle ilgili yazısında ilgi çekici tespitlerde bulunmaktadır;

*Uçak yemekleri;* kutu içerisinde gelen ilk uçak yemeği 1987'de Continental Airlines için üretildi. İçindekiler peynir, kraker, üzüm, çikolata barı, peçete ve bir bıçaktan oluşmaktaydı ve ücretsizdi.

*Mil hesabı;* uçakta mil toplama ve daha çok uçma hadisesi daha sonra otellere ve kredi kartlarına da sıçrayan bir yenilik oldu.

*E-bilet;* havayolları e-biletleri kullanmaya 1990'lı yılların ortalarında, online check-in ve self servis kiosklarından hemen sonra başladı; böylelikle bileti kaybetme gibi kaygılar geçmişte kaldı.

*Sigara yasağı;* United Airlines, yolculara sigara içilen ve içilmeyen olarak iki farklı oturma bölümü sunan ilk havayoluydu, sene 1971. Ancak uçaklarda sigaranın tamamen yasaklanması 1990 sonlarında başladı, THY 1999'da bütün uçuşlarında sigarayı yasakladı.

*Kablosuz internet erişimi (wi-fi);* yüksek hızda internete kablosuz ulaşma kolaylığı Hollandalı elektrik mühendisi Vic Hayes ve ekibinin buluşu olarak 1996'da ortaya çıktı. Bugün dünyanın dört bir yanında yüz binlerce otel ve havaalanında kablosuz internet erişim hizmeti sunulmakta.

*Gürültü önleyen kulaklıklar;* elektrik mühendisi olan Amal Gopal Bose'nin icadı olan bu alet, havayolu yolcuları için müthiş bir ürün oldu. Uçak gürültüsünü izole eden kulaklıklarla yolcular ister müzik dinleyebilmekte, isterlerse sessizliğin tadını çıkartabilmektedirler.

*Ev değiş tokuşu;* 1992'de kurulan HomeExchange web sitesi sayesinde, evler belirli bir süreliğine değiş tokuş edilebilmekte, böylece yabancılar tarafından dolaplarının karıştırılmasını göze alabilenler için, başka bir şehirde konaklama ücreti ödmeden orada yaşayan biri gibi olabilme imkanı oluşmaktadır.

*Dijital müze rehberleri;* eski usul müze gezilerinde bir rehber grubunu toplar ve belli bir sıra izleyerek sergiyi anlatırdı. İlk olarak 1993'te Paris'te Louvre Müzesinde kullanılan, eser bilgilerinin kayıtlı olduğu dijital rehberle, müzeyi dolaşan bir kişiye küratör olma imkanı verilerek istenilen sırayla müze dolaşılabilir.

*Online seyahat tavsiyeleri;* 2000 yılında Stephen Kaufer tarafından kurulan TripAdvisor ile, seyahate katılanlar gittikleri şehirlerle ilgili oteller, restoranlar ve diğer özellikler hakkındaki fikirleri paylaşmaya başladılar. Son yıllarda sosyal medyanın turizm hareketleri üzerindeki etkisi bu inovasyonun tüketici tercihlerine olan etkisi bakımından önemlidir. Benzer biçimde Foursquare'da (2009) sosyal medyayı yeni boyutlara taşıyan lokasyon bazlı bir site olarak Dennis Crowley ve Naveen Selvadurai tarafından kuruldu. Genişletilen durum güncellemeleriyle şimdi gezginler Foursquare'yi seyahat günlüğü olarak kullanmaktadırlar. Gidilen her yerde "check-in" yapabilmekte ve network'te yer alan insanlardan konaklama, alış veriş ve yeme içme tavsiyeleri alabilmektedirler.

*Elektronik oda anahtar kartları;* manyetik bantlı elektronik anahtarlar, otel müşterileri için normal anahtarlardan çok daha pratik, hızlı ve güvenli.

*Uçakta yatak;* British Airways, 1996'da business class'ta dümdüz hale gelerek yatak olan koltuklarıyla uçakta uyuyabilme konusunda liderliği eline aldı. Havayolları şirketleri arasında başlayan mücadelede şimdi Emirates ve Singapore Airlines onunla başa baş gidiyor.

*Seyahatte eğlence;* 1980'de piyasaya çıkan ve koltuk arkasına monte edilen ekranlar sayesinde, uçaklarda film ve müzik izleme keyfi artık otobüs firmalarının müşterileri için de söz konusu. Şimdilerde Türk Hava Yolları, yolcularının uçuş sırasında da dünya ile iletişimini kurmasını sağlayacak olan ve Panasonic Avionics Corporation tarafından geliştirilen Global Communication Suite sistemi (GCS) ile, bu sisteme sahip uçaklarda sunduğu PLANET IFE platformu altında, yolculara kıtalararası uçuşlarda dünyada ilk olarak başlattığı canlı televizyon hizmetine yüksek hızlı kablosuz-wifi internet'i de ekledi. Deneme süresince ücretsiz olarak Türk Hava Yolları yolcularının kullanımına sunulacak kablosuz-wifi internet ile, yolcular beraberlerinde getirmiş oldukları dizüstü ve tablet bilgisayarlar ile Iphone, Ipad, Blackberry vb. kablosuz ağ bağlantısı özelliğine sahip cihazlar vasıtasıyla kesintisiz olarak yüksek hızda internete erişebilecek, büyük

boyutlu e-postaları gönderip alabilecek ve Virtual Private Network (VPN) bağlantısı gerçekleştirebilecekler (<http://www.turkishairlines.com>).

*Slow food*; Roma'da bir McDonald's şubesinin açılmasıyla dehşete kapılan yemek yazarı Carlo Petrini, 1986'da yeni bir harekete önderlik etti. Lokal üretimin ve yerel lezzetlerin güzelliklerinin altını çizerek oluşturduğu organizasyon organik yiyecekler, artizanal (küçük işletmelerde el emeğiyle yapılan) tarım ve çiftlikten sofraya gibi sürdürülebilir kavramların daha da kuvvetlenmesini ve popüler olmasını sağladı. Slow food artık bir turizm türü olarak da literatürdeki yerini almaya başladı.

*Çek-çek bavul*; 1987'den önce bavul denen eşya, kaldırılıp taşınan bir şeydi. Ama günün birinde Northwest Airlines pilotu Robert Plath, kendi bavuluna iki tekerlek ve bir sap taktı. İlk müşterileri ekip arkadaşlarından oluştu, kısa süre sonra dünyanın her yerindeki sırtı ağrıyan gezginler Rollaboard markasının ürettiği çek-çek bavulları tercih etmeye başladı.

*Ekoloji dostu resortlar*; Stanley Selengut, 1976'da ABD Virgin adalarında, yağmur suyu havzaları, geri dönüştürülmüş malzemelerden imal edilen mobilyalar, elektrik yerine güneş enerjisi olan ve çevreyi koruyan Maho Bay'i kurdu. Gördüğü ilgi bu tip resortların turizm endüstrisinin önemli bir parçası olmasını sağladı.

Met ve Vatan (2010) çalışmalarında İstanbul'da hizmet veren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin inovasyon eğilimlerini incelemişlerdir. Araştırma neticesinde turizm işletmelerinin genelde daha fazla fayda sağlayan ürün veya hizmetler geliştirme amacına yönelik oldukları ifade edilmektedir. Ürün ve hizmet inovasyonu çerçevesinde değerlendirilen bu inovatif hareketin özellikle turistlerin satın alma kararına olumlu şekilde etki etmesi düşünülmektedir. Aynı fiyatta olan ürün karşısında tüketici kuşkusuz daha fazla fayda elde edeceği ürün veya hizmeti tercih edecektir.

Bir diğer çalışma Karaca (2009) tarafından seyahat işletmeleri üzerinde yürütülmüştür. Araştırmacı, çalışmada elde ettiği bulgulara göre, seyahat işletmelerinde gerçekleştirilen hizmet inovasyon algısının, firma imaj algısını, müşteri memnuniyeti ve sadakatini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Victorino, Verma, Plaschka ve Dev (2005) otel işletmelerinde inovasyon çalışmalarını üç kapsamda değerlendirerek örneklemiştir. İlk olarak otel türü kapsamında son yıllarda oldukça gözde olan butik otel işletmeciliğini inovatif bir

uygulama olarak örneklemektedirler. Geleneksel otel işletmeciliği yanında özgün dekorları ve yüksek kalitede hizmetleriyle kişiye özel konaklama deneyimleri sunan butik oteller, başarılı otel inovasyon çalışmasının ürünüdür. Otel işletmelerinde bir diğer inovasyon örnekleme kapsamı enformasyon teknolojilerinin kullanılmasıdır. Bu tarz faydalı teknolojik inovasyonlar içerisinde; uyandırma sistemleri, elektronik kapı kilitleri, pay TV, elektronik emanet kasaları, kablolu kablosuz internet hizmetleri, internet rezervasyon uygulamaları ve otel paket program yazılımları gösterilebilir. Otel işletmelerinde hizmetlerin kişiselleştirilmesi üçüncü inovasyon uygulama kapsamıdır. Otel işletmelerinde sunulan hizmetleri müşterilere göre özelleştirilmesine örnek olarak; müşteri isteklerine uygun esnek check-in/check-out zamanları, oda dekorasyonunun kişiselleştirilmesi ve müşterilerin beraberindeki çocuklara bakıcı hizmetinin sunulması gösterilebilir. Weiermair ve Peters'de (2002) turizm sektöründe inovasyonla ilgili önemli çalışmaların çoğunlukla enformasyon ve iletişim teknolojilerinde olduğuna dikkat çekmektedirler. Enformasyon ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler müşterilerin turistik ürün sağlayıcılarıyla doğrudan etkileşime girmelerini sağlamaktadır.

Hjalager (2002) turizm sektöründe inovasyon uygulamalarını dört inovasyon türünde topladığı modelde değerlendirmiştir. Model içerisinde inovasyonlar düzenli/aşamalı, niş, devrimsel ve yapısal inovasyonlar olarak yer almaktadır. Bu inovasyon türleri içerisinde verilen turizm sektörü uygulama örnekleri şu şekilde sıralanmıştır;

*Aşamalı inovasyon en az radikal etkisi olan inovasyondur ancak zaman içerisinde etkisi dikkat çekici olabilir. Bu kapsamdaki turizm uygulama örnekleri;*

- ✓ Daha kapsamlı hizmetlerin verilebildiği büyük turistik işletme yapıları için yeni yatırımlar,
- ✓ Teknoloji ve zaman planlama prosedürlerinde değişiklik yapılarak, yapısal tıkanıklıkların ortadan kaldırılması,
- ✓ Çalışanlara verilen içsel eğitimlerle, müşterilere geliştirilmiş, hızlandırılmış veya ilave avantajlar içeren hizmetlerin sunulması,

- ✓ İyi tanımlanmış yöntemlerle kalite standartlarının yükseltilmesi, örneğin iki yıldızlı bir otelin üç yıldız kategorisine geçmesi,
- ✓ Aynı yöntemler ve ürünlerle yeni pazarların araştırılması.

*Niş inovasyon, bir pazarın içerisinde belli bir konuya odaklanan inovasyondur ve mevcut ortaklıklarda değişime zorlayıcıdır. Niş inovasyon kapsamında turizm uygulama örnekleri;*

- ✓ Turistik çekim merkezinde veya turizm sektöründe var olan işletmeleri destekleyici olarak yeni şirketlerin pazara davet edilmesi, örneğin belirli perakendeciler veya sağlık sektörü işletmeleri gibi,
- ✓ Pazarlama ortaklıklarının kurulması, örneğin yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için tur operatörleriyle ortaklık,
- ✓ Var olan ürünlerle yeni kombinasyonlar oluşturmak, örneğin sektörde yer alan pek çok faaliyet ve temanın eşgüdümlü sunulması,
- ✓ Küçük ölçekli turizm kaynaklarının aktif hale getirilmesi, örneğin kültürle iletişim çalışmaları.

*Devrimsel inovasyon dışsal yapıyı değiştirmeden, yeterlilikler üzerinde radikal etkiye sahiptir. Bu kapsamda turizm uygulama örnekleri;*

- ✓ Yeni teknolojilerin turistik işletmelere girmesiyle, çalışanların mevcut iş yapma usullerini bırakmaları veya yeni yöntemlerle bu işleri yapmaları. Örneğin mutfak ekipmanlarındaki gelişmelerle ön pişirilmiş malzemelerin tedarikinin, restoranlardaki aşçılık becerilerine olan ihtiyacı azaltması,
- ✓ Müşteriler ve acenteler aynı olduğu halde, elektronik pazarlama ve satış uygulamalarının broşür ve el ilanı dağıtımından farklı yönlerinin olması.

*Yapısal inovasyon bütün yapıyı değiştirme eğilimindedir, turizm konseptinde yeni roller ve modeller oluşturur. Bu inovasyon kapsamında turizm uygulama örnekleri;*

- ✓ Yeni kaynaklardan faydalanılması, örneğin kutup turizmiyle buz otellerin inşası ve yeni tasarımcıların, inşaatçıların, pazarlamacıların faaliyete girmesi,
- ✓ Çevresel düzenlemelerle birlikte altyapının yeniden tanımlanması, örneğin sahillerde yeni turistik yatırımların yasaklanmasının diğer bölgelerin ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasını sağlaması.

Otel işletmeleri açısından pazarlama inovasyonuna bir örnek son dönemlerde turizmin önemli tartışma konularından “her şey dahil” sisteme karşı geliştirilen “her şey hariç” sistemidir. Brezilya'nın Sao Paulo şehrindeki Rancho Bernardo Inn tarafından başlatılan sistemde hizmete sunulan paketin adı "Survivor", özelliği "Her şey hariç". Otel yöneticileri pakette verdikleri her hizmeti ayrı ayrı fiyatlamışlar. İki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlamakta ve tabii bu fiyata çok şey dahil. Ve devam ediyor. Müşteri kahvaltı istemezse fiyat 199 dolara düşüyor. Kahvaltı istememenin yanında bir de mini barsız oda istenirse, o zaman fiyat 179 dolara, bunlara ilaveten klimasız oda tercihi varsa fiyat 159 dolara, yastıksız 139, çarşafsız 109 dolar, ışıksız 89, havlusuz 59 dolara, tuvalet malzemesiz 39 dolara kadar düşüyor. "Yatak istemem, yerde yatarım" diyen müşteri için, oda fiyatı 19 dolar. Şimdiye kadar, "Yatak istemem" diyen olmamış ama otele yoğun ilgi var ve paket başarı ile işliyor (<http://innocentric.blogspot.com>.)

Türkiye'nin ilk online yemek sipariş sitesi olan "yemeksepeti.com" da turizm endüstrisi açısından bir hizmet inovasyonu örneğidir. İnternet sitesinde siparişler tamamen etkileşimli bir ortamda gerçekleştirilmektedir. Bilişim teknolojilerinin tüm olanakları ile desteklenerek hata payı sifıra yaklaştırılan yemeksepeti.com'da verilen bir siparişin en kısa zamanda ve en doğru şekilde kullanıcıya ulaştırılması sağlanmaktadır (Elçi, 2007).

Fransız kökenli uluslararası Accor otel zincirinin farklı gelir grupları ve farklı kültürlerle ait müşterileri için geliştirdiği markalar, otel işletmeciliği alanında yapılan pazarlama inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir. Ekonomik sınıftan lüks sınıfa kadar birçok markası bulunan Accor grubu, pazarın tüm segmentlerinde aktif olabilen bir işletmecilik örneği sunmaktadır. Bu yapıda planlanan Accor ürün piramidinde en üst kalitede Sofitel, orta üst kalitede Novotel/Mercure/Adogio, ekonomi sınıfında Allseasons/İbis ve düşük gelir grubu için Motel 6/Formule 1 markaları yer almaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMI

#### 3.1 ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Avcı ve Küçükusta (2009) otel işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, otel işletmelerinin en önemli kaynağı olan işgörenlerin işyerinde tutulmalarının sağlanmasının, bir başka ifadeyle işgören devrinin azaltılmasının örgütsel öğrenme ile sağlanabildiğini şu somut önerilerle ortaya koymuşlardır;

- Örgütsel öğrenme işletmenin tamamına birlikte uygulanmalıdır. Birçok farklı bölümün bulunduğu otel işletmelerinde tüm bölümlerin katılımı sağlanmalıdır.
- Örgütsel öğrenmeye tüm işgörenler inanmalıdır. Üst yönetimin destekleyici tavrı ve uygun ortam oluşturması önemlidir.
- Öğrenme birey düzeyinde başlar. Dolayısıyla işgörenlerin öğrenmeleri için teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Amaca uygun olarak ödüller verilebileceği gibi, kurslara seminer ve konferanslara katılım zaman ve para olarak desteklenmelidir.
- Otel işletmesi içerisinde öğrenme fırsatları oluşturulmalıdır. İşletme içi ve dışı benchmarking uygulamaları, eğitim programları ve projeler birer fırsat olarak değerlendirilmelidir.
- Çalışanlar en çok yaptıkları işten öğrenirler. İş yapılırken oluşan hatalar öğrenme fırsatı olarak değerlendirilmeli, hataların kaynağına inilerek araştırılmalı, getirilen çözüm önerileri değerlendirilmelidir.

Değişim sürecinin etkili bir şekilde çözümlenebilmesi öğrenen örgüt felsefesinin örgütsel kültürün temelleri ile buluşturulmasını gerektirir. Bu anlamda turizm işletmelerinde yüksek performans kültürünün oluşturulması, kalite artışının sağlanması,

müşteri memnuniyeti ve rekabet avantajının gerçekleştirilebilmesi, etkili bir ekip ruhunun ve öğrenme duygusunun yaratılmasıyla gerçekleşecektir. Sonuç olarak küresel başarı büyük ölçüde çalışanların ve işletmelerin öğrenme yeteneklerine bağlı olduğundan yönetici ve işgörenlerin öğrenen bireyler ve örgütler haline getirilmeleri büyük önem taşımaktadır (Bedük, Zerenler ve Soysal, 2008).

Barutçugil (2002) örgütsel öğrenmenin; biçimsel eğitim programlarından akıl hocalığına, rehberliğe, okumaya ve gözlem yapmaya kadar çeşitli yollardan yeni bilgiler ve beceriler kazanma gibi, birçok şekilde gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Şirket içi eğitim programları, danışmanlarla çalışma, konferanslar, yeni bilgi ve becerilere sahip yeni çalışanların istihdamı gibi faaliyetler örgütsel öğrenmeye katkıda bulunacaktır. Ancak arzu edilen tüm bu faaliyetlerin; örgütsel amaçlarla uyumlu olması, çalışanların gerçek ve algıladıkları işle bağlantılı olması, bugünün sorunlarına olduğu kadar gelecekteki fırsatlara da uygulanabilmesi ve insanların işine değer katması gerekmektedir (Barutçugil, 2002).

### **3.1.1 Örgütsel Öğrenmenin Kavramsal Yapısı**

İlk olarak Cyert ve March (1963) tarafından tartışılmaya başlanılan örgütsel öğrenme, onların bakış açılarıyla örgütün örgütsel amaçlarıyla ilgili önemli gördüğü uygulamalarını çevresel değişimlere uyumlaştırma sürecidir. Problem bulma, çözüme ve bunun örgütsel deneyim halini almasıyla işler. Cyert ve March bu deneyimlerin çevresel değişimlere bağlı olup olmadığına odaklanmışlar, sorunun çözümündeki kaliteyi değerlendirmişler ancak durağan çevresel şartlarda örgütlerin mevcut uygulamalarını nasıl geliştirebileceklerini göz ardı etmişlerdir.

March ve Olsen (1975) örgütsel öğrenmenin her zaman belirli kurallar temelinde başarılı olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel kararlar belirli kurallara göre alınır ve örgütün kazandığı deneyimler bu kuralların içeriğine göre belirlenir. Kurallar bu deneyimlerle uyumlu değilse değiştirilmelidirler. Bu kural değişim süreci olayların yanlış anlamlandırılması veya gerçeklerin kişisel algı engeline takılması gibi farklı karışıklıklardan etkilenebilir.

Örgütsel öğrenme dinamiktir. Bireysel düzeydeki faaliyet çevresel etkiyle birlikte örgütsel etkileşime öncülük eder (Lee, Courtney ve O'Keefe, 1992). Örgütsel



öğrenme beklenenle örtüşmeyen bir çıktıyla karşılaşıldığında ortaya çıkar. Bu durumda örgüt hatayı düzeltme yoluna gider. Eğer bu düzeltme örgütsel kurallarda değişimi gerektirmeyen bir yapı içerisinde uygulanırsa bu durum tek döngülü veya uyumsal öğrenme olarak adlandırılır. Çoğu örgütsel öğrenme tek döngülü uyumsal öğrenmedir. Bununla birlikte eğer düzeltme örgütsel kurallarda bir değişime neden oluyorsa ve çevresel olaylara tepki olarak gerçekleşmeyen ileriye yönelik örgütsel davranışla oluşan öğrenme sonuçları varsa, bu durum çift döngülü veya üretken öğrenme olarak adlandırılır (Argyris ve Shön, 1978).

Örgütler sürekli toplu öğrenme süreçleriyle gerçekleştirdikleri örgütsel öğrenme sayesinde yeni bilgi oluşturur ve strateji ve politikalarını güncelleyip değiştirirler. Bunun başka bir anlamı da örgüt üyelerinin örgütün kabiliyetinin ve örgütsel sisteminin geliştirilmesinde farklı yer aldıklarıdır. Başka bir ifadeyle örgütsel öğrenme eş zamanlı olarak bireysel ve örgütsel davranışlarda değişimlere yol açar (Yang, 2008). Örgütsel öğrenme ile ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar Tablo 3.1’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1 Örgütsel Öğrenme Tanımlamaları**

<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Argyris ve Shön (1978)	Örgütsel öğrenme hataların bulunması ve düzeltilmesi sürecidir.
Daft ve Weick (1984)	Örgütsel öğrenme örgütün faaliyet alanı ve çevresi arasındaki karşılıklı ilişkiden oluşan bilgidir.
Fiol ve Lyles (1985)	Örgütsel öğrenme daha iyi bilgi ve anlayışın geliştirilmesi sürecidir.
Stata (1989)	Örgütsel öğrenme yenilik oluşumunun temel sürecidir. Bireysel ve örgütsel öğrenmenin oranı özellikle bilgi-yoğun endüstrilerde rekabet gücünü artırır.
Senge (1990)	Öğrenen örgütler; sürekli olarak kendilerini geliştirmeye yönelik sonuçlar oluşturmayı içtenlikle isteyen insanların bulunduğu, yeni ve gelişmiş düşünce modellerinin var olduğu, kolektif isteklerin serbest bırakıldığı ve insanların nasıl birlikte öğrenebileceklerini sürekli olarak öğrendikleri örgütlerdir.
Huber (1991)	Öğrenme bilginin işlenmesiyle davranış değişiminin gerçekleşmesidir.
Lee vd. (1992)	Örgütsel öğrenme süreci bireysel çabalarla başlayıp örgütün çevresiyle etkileşimini sağlayan dönemseller bir durumdur. Çevresel yansımalar nedensel ilişkilerle düşüncelerini güncelleyen bireyler tarafından yorumlanır.
Kim (1993)	Örgütsel öğrenme örgütün yeteneğinin artırılmasında daha etkin olmak olarak tanımlanır.
Day (1994)	Örgütsel öğrenme araştırmaya açıklık, yorumların aktarılması ve ulaşılabilir hafıza aşamalarından oluşur.
Schwandt ve Marquardt (2000)	Örgütsel öğrenme bireyler, bireylerin faaliyetleri ve örgütsel süreçler arasındaki karmaşık etkileşimi temsil eder.
Sanchez (2001)	Örgütsel öğrenme bir organizasyonda bilginin oluşturulması, yayılması ve kullanılmasını amaçlar. Bu durum beş öğrenme döneminden oluşur; (1) bireysel, (2) bireysel/grup, (3) grup, (4) grup/örgütsel, (5) örgütsel.

Kaynak: Bontis, Crossan ve Hulland (2002); Skerlavaj ve Dimovski (2007)’den uyarlanmıştır

Özetle örgütsel öğrenme kültürü bireysel boyutta başlar, örgüt boyunca yankı bulur ve böylece örgütsel yapıya iliştilirilmiş olur. Örgütsel öğrenme kültürünün geliştirilmesi için örgütsel amaçların açıklıkla belirlenmesi, paylaşım kültürünün oluşturulması ve örgütün alt sistemleri arasında iyi iletişimin kurulması gerekmektedir (Preskill ve Torres, 1999).

Argyris ve Schön (1996) örgütün bütün üyelerinin iş süreçlerindeki bilişsel çıktılarının ve yeni paylaşılan zihinsel modellerin farkına vardıkları zaman öğrenmenin örgütsel öğrenme biçimine dönüşeceğini belirtmektedirler. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde öğrenme kültürü bireylerin birlikte çalışarak geliştirecek ve devam ettirecek oldukları bilgi oluşturma sistemi ile mümkün olur (Wang, Yang ve NcLean, 2007).

Örgütsel öğrenme, plansız bir şekilde tesadüfen oluşturulabilecek bir olay olmaktan ziyade, örgütsel hedeflerle ilişkili ve planlı şekilde, sistematik bir çerçevede ele alınması ve yönlendirilmesi gereken bir olaydır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2002);

- Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir,
- Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren süreçtir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir,
- Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, sürekli değişimi esas almaktadır,
- Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir,
- Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de aynıdır,
- Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olmaktadır,

- Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu özellik, örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

### 3.1.2 Örgütsel Öğrenmeye Farklı Yaklaşımlar

Easterby-Smith (1997) örgütsel öğrenmeyle ilişkili bilim dallarını değerlendirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenmeye katkıda bulunan altı akademik bakış açılarına dikkat çekmiştir. Bunlar; psikoloji, yönetim bilimi, strateji, üretim yönetimi, sosyoloji ve kültürel antropolojidir. Burada önemli olan nokta her bir disiplinin örgütsel öğrenmenin özünü dikkate alan sosyal fenomenle ilgili ontolojik ayrımlara gitmesidir. Bu ise her bir durumdaki katkıların ve sorunların bakış açıları arasında minimum düzeyde örtüşmeye rağmen ayrımı görebilmeyi sağlamaktadır. Bu disiplinlerin katkıları ve ontolojileri Tablo.3.2 de gösterilmektedir.

**Tablo 3. 2 Örgütsel Öğrenmeye Katkıda Bulunan Bilim Dalları**

<i>Bilim Dalı</i>	<i>Ontoloji</i>	<i>Katkılar/Fikirler</i>	<i>Sorunsallar</i>
Psikoloji ve Örgütsel Gelişme	İnsani Gelişme	Hiyerarşik örgüt; içeriğin önemi; bilişsel; temeli oluşturan değerler; öğrenme biçimleri; diyalog	Savunmacı alışkanlık; bireysellikten toplu harekete geçiş
Yönetim Bilimi	Bilgi Süreçleri	Bilgi; hafıza; bütünsellik; hata düzeltme; enformatik; tek ve çift döngü	Sezgisel davranış; kısa-uzun vade; bilgi bombardımanı; öğrenmeme
Sosyoloji ve Örgüt Teorisi	Sosyal Yapı	Hiyerarşik gücün etkisi; anlaşmazlığın normal olması; ideoloji ve söz bilimi; oyuncuların ilgisi	Çıkar çatışması; örgütsel politikalar
Strateji	Rekabet Gücü	Örgüt-çevre arayüzü; daha çok artması istenen öğrenme seviyeleri; şebekeler; doğrudan deneyimin önemi; nüfus seviyesinde öğrenme	Çevresel bağlantı; rekabetçi baskılar; genel ve teknik öğrenme
Üretim Yönetimi	Etkinlik	Verimliliğin önemi; öğrenme eğrileri; öğrenmenin iç ve dış kaynakları; üretim deseni bağlantıları	Ölçümün tek boyuta sınırlandırılması; çıktılarla ilgili belirsizlik
Kültürel Antropoloji	Anlam Sistemleri	Örgütsel öğrenmenin nedeni ve etkisi olarak kültür; inançlar; olası kültürel üstünlük	Fikirlerin paylaşılmasında kültürün kararsızlığı ve izafiyetinin engel olması; kimin bakış açısı daha baskın?

Kaynak: Easterby-Smith, M. (1997). "Disciplines of Organizational Learning: Contributions And Critiques", *Human Relations*, c. 50, s. 9, ss.1085-1113.

Bu çalışma örgütsel öğrenmenin yönetim bilimi içerisinde yer alan katkıları ve ilgi alanları içerisinde yürütülmüş ve diğer disiplinlerin tespitleri ve ilgi alanları kapsam dışında tutulmuştur.

Yönetim biliminin örgütsel öğrenmeye bakış açısı örgüt içinde bilginin toplanması ve işlenmesi süreciyle ilgilidir. Bu alanda önemli ve güncel tanımlamayı, örgütsel öğrenmeyi davranışsal açıdan değerlendiren Huber (1991) yapmıştır; bir birim bilgiyi işliyorsa öğrenir ve davranışlarında değişimler meydana gelir, her bir birim örgütün yararına olacağını düşündüğü bilgiyi elde ediyorsa örgüt öğrenir. Huber bu yaklaşımını dört ana süreçle detaylandırmıştır; bilgiyi kazanma, bilgiyi dağıtma, enformasyon yorumlama ve örgütsel hafıza;

*Bilgi kazanımı;* bilgi araştırarak, bile bile veya dikkat ederek bilmeden elde edilebilir.

*Bilgi/Enformasyon dağıtımı;* farklı kaynaklardan gelen bilgi mutlaka paylaşılmalıdır; dağıtımın genişliği öğrenme becerisini artırır. Dağıtım resmi süreçlerle veya resmi olmayan ilişkiler ve uygulayarak öğrenmeyle gerçekleşir.

*Enformasyon yorumlama;* enformasyon, verilen anlam ve paylaşılan algılamayla geliştirilir. Bu durum resmi toplantı ve görüşmeler veya tekrarlanan ve resmi olmayan sezgisel deneyimlerle gerçekleşebilir.

*Örgütsel hafıza;* bilgi gelecekte kullanmak için kaydedilir, ya raporlar, notlar vb. resmi olarak kodlanır ya da kültürel değerlerle kurumsallaştırılır.

Bilgi işletme içerisinde örgütün üyelerinden iç kaynaklı ve yeni işe alınan işgörenlerden dış kaynaklı olarak aktarılmasıyla elde edilir. Alanın önemli araştırmacılarından Argyris ve Shön (1978) tek ve çift döngülü öğrenme modelinde, bu faaliyetin sonunda elde edilen geri bildirimle örgütün öğrenme potansiyelini ortaya koymuşlardır. Bu model öncelikle ana değişkenlerdeki hataların düzeltilmesini daha sonra ana değişkenlerin değişim sürecini ifade eder. Öğrenme modelleri konusu ileriki bölümlerde daha detaylı olarak ele alınacağı için burada daha fazla detaya girilmemiştir.

Yaklaşımındaki önemli bir gelişme de enformasyonun örgütsel bilgi olarak yeniden değerlendirilmesidir. Huber (1991) belirsizliği azaltılan veri olarak enformasyon ile öğrenmenin karmaşık bir ürünü olan bilgi arasındaki ayrımı yapmıştır.

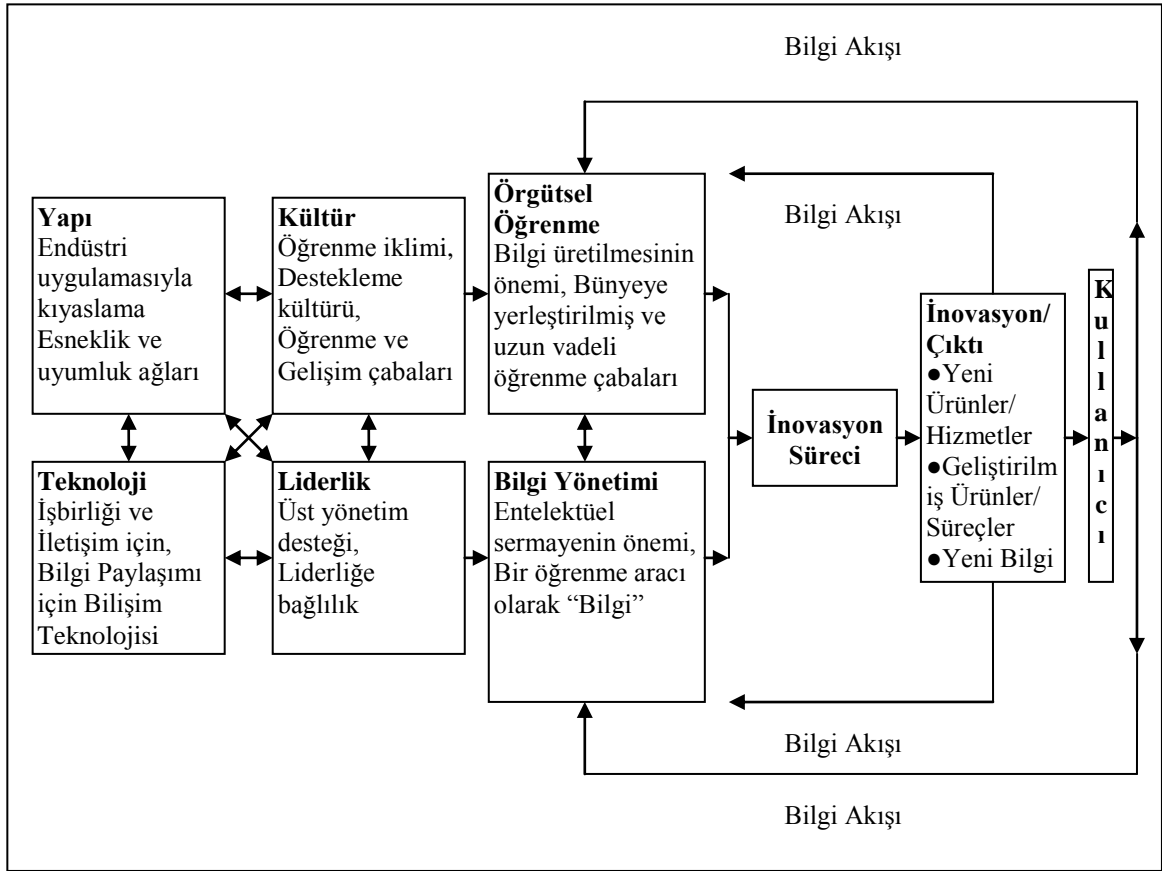
Nonaka (1994) çalışmasında örtük bilgi ve açık bilgi arasındaki ayırımla daha ileri bir düzeyde bir yaklaşım getirmiştir; açık bilgi yönetim enformasyon sistemlerinde kullanılabilir ancak örtük bilgi veri tabanlarına kodlanamaz ve girişi yapılamaz. Bununla birlikte örgütsel bilginin oluşturulması için bilginin her iki türü de gereklidir.

Yönetim bilimi içerisinde sistem yaklaşımının da örgütsel öğrenmeye iki önemli katkısı vardır; bütünsellik (Senge, 1990) ve enformatiğin içeriği (Zuboff, 1988). Senge (1990) bütünsellikle bölgesel bir faaliyetin geri bildirim döngüsüyle çoğalarak bütün bir sistemi etkilediğini ifade etmektedir. Perakendeci, toptancı ve üreticinin yer aldığı sektörle ilgili verdiği örnekte, dış talepteki beklenmeyen bir değişikliğin üretim arzında eksikliğe veya müthiş bir fazlalığa sebep olabileceğinden bahsetmektedir. Çünkü sektörde yer alan bütün firmalar aynı bilgiyle hareket etmektedirler. Enformatik düşüncesi ilk olarak Zuboff (1988) tarafından enformasyon teknolojilerinin potansiyelini anlatmak için kullanılmıştır. Ana ilke enformasyonun herhangi bir engelle karşılaşmadan yapı içerisinde akışıdır ancak örgütteki hiyerarşik farklılıklar ve politik anlaşmazlıklardan ötürü bunu başarmak oldukça zordur. Argyris ve Shön (1978) kişilerin bilgi akışını nasıl süzüp manipüle edebildiğini şöyle açıklamışlardır; işgörenler kendileriyle ilgili başarısızlık düşüncesine kapılmamaları için olumsuz bilgilerin yöneticilerine geçişinden kaçınırlar.

Değişimle başa çıkabilmenin tek yolu öğrenmedir (Dixon, 1988). Sosyolojik bir bakış açısından bakıldığında örgütsel öğrenme hiyerarşik güç yapıları, çatışma, ideoloji ve daha iyi olmayı isteme noktasından bakmayı kapsamaktadır. Strateji bakış açısında örgütsel öğrenme; örgütsel çevreyle etkileşim, öğrenmenin değişik seviyeleri ve bilgi ağları kapsamında odaklanma olarak değerlendirilebilir.

Literatür bilgilerinin kapsamlı değerlendirilmesi bilginin yönetilmesi zor bir stratejik kaynak olduğunu göstermektedir. Açık bilgi veri tabanlarında veya evraklarda depolanarak muhafaza edilebilir, ancak kapalı bilgi insanların beyinlerinde bulunmaktadır. Çoğu işletme için bu bilginin yönetilmesinde büyük bir güçlük söz konusudur. Önceki araştırmalar kapalı bilginin işletmelerde örgütsel kültür, yapı, teknoloji ve liderlik gibi farklı faktörlerin katkısıyla dolaylı olarak yönetilebildiğine değinmektedir.

Şekil 3. 1 Örgütsel Öğrenme ile İnovasyon İlişkisi



Kaynak: Dasgupta, M. ve Gupta, R.K. (2009). "Innovation in Organizations: A Review of The Role of Organizational Learning and Knowledge Management", *GlobalBusiness Review*, c.10, s.2, ss.203-224.

Dasgupta ve Gupta (2009) oluşturdukları kavramsal modelde örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi, yeni ürün ve hizmet meydana getiren, var olan ürün ve süreci geliştiren inovasyon sürecini artırmak için birbirini desteklemektedir (Şekil 3.1). Bu durum aynı zamanda deneyim elde etmek için yapılan sürekli çabalarla yeni bilgi oluşturulmasını da sağlar. Yeni bilgi, inovasyon sürecinin başarı veya başarısızlığına bakılmadan oluşturulur ve daha sonraki yenilik çabaları için bir öğrenme alanı gibi hizmet verir. Bilgi kullanıcıdan gelir ve daha sonraki inovasyon çalışmalarında kullanılmak üzere inovasyon sürecinin bir çıktısı olarak değerlendirilir. Yapı, kültür, teknoloji ve liderlik örgütlerin bilgiyi öğrenme ve yönetme için yapacağı çabaların belkemiğini oluşturur. Model farklı bileşenler aralarındaki muhtemel ilişkileri gösterebilmeyi amaçlamaktadır.

### 3.1.3 Örgüt İçi Öğrenme Düzeyleri

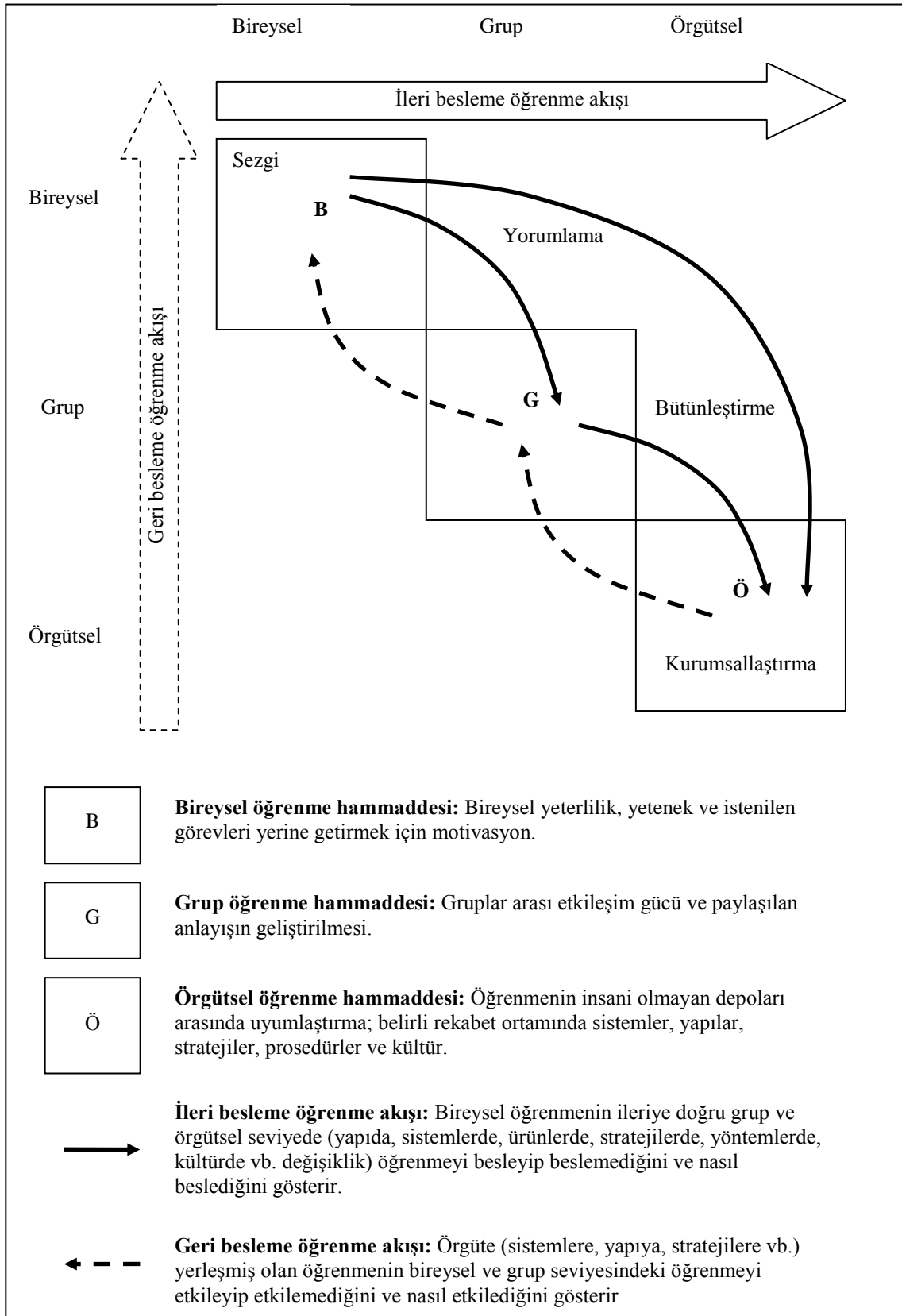
Öğrenme, kişisel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde olmak üzere üç kademedede incelenebilir. Kişisel düzeyde öğrenme, bir insanın çevresine ait birikmiş veya yeni bilgilere, sezgileri veya bilişsel süreçleri kullanarak ulaşmasını, bunları algılayıp anlamasını, bunları yorumlamasını, bunlarla tecrübeler yapmasını ve ulaştığı sonuçlara göre davranışlarını algılamasını ifade etmektedir. Öğrenmenin ikinci düzeyi grup düzeyinde öğrenmedir. Burada kastedilen, kişisel düzeyde “öğrenmiş olan” kişilerin, öğrendiklerini, grup içinde paylaşmaları, birlikte yorumlamaları ve bir grup anlayışına ulaşmalarını ifade etmektedir. Organizasyon düzeyinde öğrenme ise, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli olan sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri tabanlarına dönüştürülmesini ifade eder (Koçel, 2003).

Crossan ve Vera (2004) örgütlerde ortaya çıkan öğrenme düzeyleriyle ilgili olarak birleştirilmiş çoklu bir seviye ortaya koymuşlardır. Şekil 3.2’de görüldüğü gibi örgütlerde her biri diğerine bilgi akışı sağlayan bireysel öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel öğrenme düzeyleri vardır. Bu üç öğrenme seviyesinin sosyal ve psikolojik dört süreci vardır; sezgi, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırma. Bu süreçler içerisinde biliş ve davranış karşılıklı etkileşim halindedir.

*Sezgi* bireysel seviyede ortaya çıkan bir bilinçaltı sürecidir. Öğrenmenin başlangıcıdır ve bir bireyin zihninde ortaya çıkmalıdır. *Yorumlama* bireysel öğrenmenin bilinçli olarak oluşan bir parçasıdır ve grup seviyesinde paylaşılır. *Bütünleştirme* grup seviyesinde ortak algılamadaki değişimle gelişir ve örgüt düzeyinde bir dağılıma köprü vazifesi görür. Son olarak *Kurumsallaştırma* öğrenmenin örgütün sistemleri, yapıları, alışkanlıkları ve uygulamalarına yerleşmesini ifade etmektedir (Crossan ve Vera, 2004).

Deshpande ve Webster (1989) örgütlerin bilişsel yapıları olduğunu ifade ederler. Dolayısıyla örgütsel öğrenme sürecinin açıklanmasında bilişsel bir yapının ele alınması doğaldır. De Geus (1988) bu süreci kurumun kendi içinde, pazarında ve rakipleriyle paylaştığı zihinsel modelin yönetimi değiştirmesi olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda Sinkula (1994) bireysel bilginin örgüt içerisinde transferi olarak değerlendirmektedir. Huber (1991)’e göre bilginin işleme alanının genişliği örgüt davranışının değişikliğinde belirleyicidir.

Şekil 3. 2 Örgütsel Öğrenmenin Çerçevesi



Kaynak: Crossan, M. ve Vera, D. (2004). "Strategic Leadership And Organizational Learning", *Academy Of Management Review*, c.29, s.2, ss. 222-240.



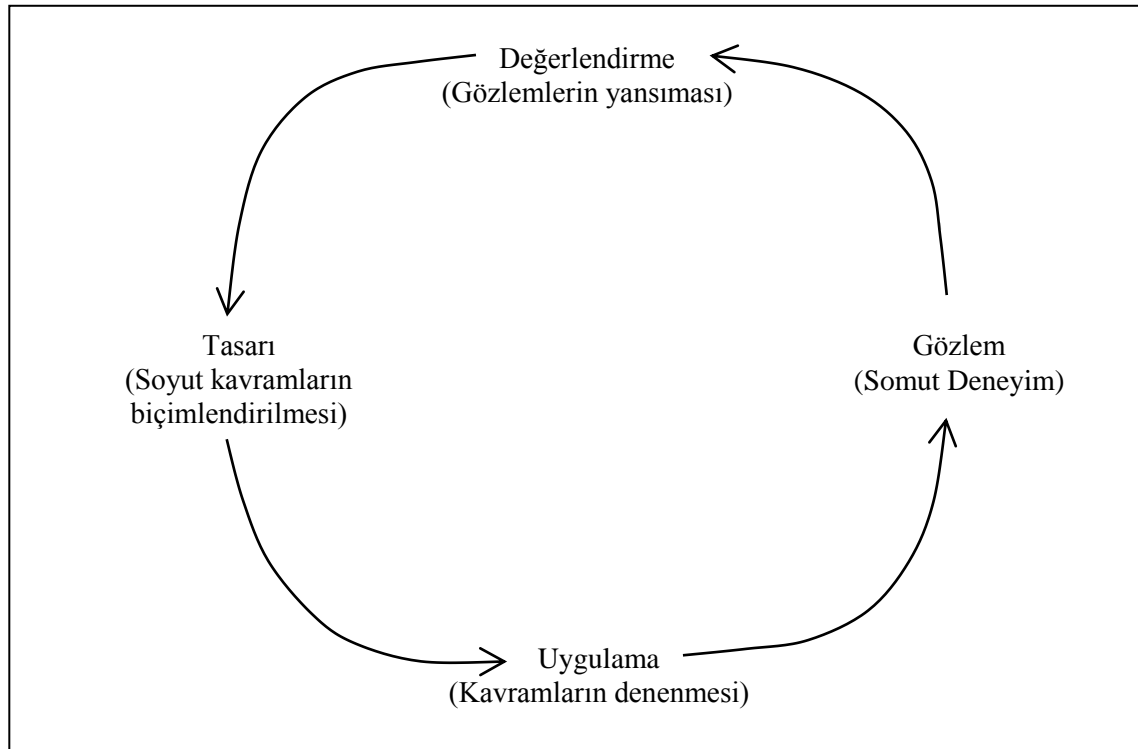
### 3.1.3.1 Bireysel Öğrenme

Örgütte yeni bilgilerin elde edilmesi, öğrenilmesi, birikmesi ve üretilmesi her zaman bireyle başlar. Öğrenen ve öğrenme isteği olan birey, örgütsel öğrenmenin ön koşuludur. Öğrenen bireyler öğrenen takımları, öğrenen takımlarda bilginin örgütün geneline ait olmasını gerçekleştirir (Dinçer, 1994).

Kim (1993) bireysel öğrenme döngüsünün gözlem, değerlendirme, tasarı ve uygulama (GDTU) adını verdiği dört aşamalı bir süreçten oluştuğundan bahsetmektedir. Şekil.3.3’de sunulan GDTU döngüsünde birey öncelikle ne olduğunu aktif olarak gözlemlediği olayları somutlaştırır. Gözlemleriyle edindiği deneyimi bilincinde değerlendirerek yapacağı uygulamalarla ilgili tasarımın soyut kavramsal yapısını oluşturur. Daha sonra somut dünyada uygulamaya koyduğu bu tasarımdan edineceği deneyimlerle bir sonraki döngünün başlangıcını oluşturur.

Örgütsel öğrenme literatüründe bilginin basit düzeyde depolanmasının bireysel olduğunun öne sürülmesine sıkça rastlanır. Çünkü öğrenme insan beyninde gerçekleşen bilişsel bir işlevi içermektedir (Huber, 1991; Simon,1991).

**Şekil 3. 3 Bireysel Öğrenme Döngüsü**



Kaynak: Kim, D.H. (1993). “The Link Between Individual And Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Fall, ss.37-50.

Öğrenen bireyler aracılığıyla örgütsel öğrenmenin meydana gelmesi, bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti edeceği anlamına gelmez. Ancak örgütsel öğrenmenin de bireysel öğrenme olmadan gerçekleşmeyeceği çok açıktır (Senge, 1990).

### 3.1.3.2 Takım Düzeyinde Öğrenme

Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenmenin bağlantısını sağlamada bir köprü görevi yüklenen takım düzeyinde öğrenme, birçok araştırmacı tarafından temel bir zorunluluk olarak görülmektedir. Birey-takım-örgüt sıralamasında gözlemlenen bu durumda, öğrenmeyi bireysel düzeyden takım düzeyine, takım düzeyinden örgütsel düzeye yayarken kişisel deneyimlerin, bireysel fikir ve düşüncelerin, bireysel davranış değişikliklerinin etkin ve şeffaf bir iletişim sürecinde kullanılarak örgütsel düzeye aktarılması gerekmektedir (Avcı, 2005). Bireylerin öğrendikleri bilgilerin örgütselleşebilmesinde takım çalışması ile öğrenmenin rolü, örgütlerin çalışanları aracılığıyla öğrenmesinin bir ifadesidir. Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki bağlantı takım düzeyinde öğrenme ile mümkün olmaktadır. Bireysel düzeyde öğrenilen bilgilerin örgütsel düzeye aktarılmasında takım halinde öğrenme dönüştürücü bir süreç olarak yer almaktadır (Altman ve Iles, 1998).

Senge (1990) ise takım düzeyinde öğrenmenin önemine daha hassas yaklaşmakta ve örgütsel öğrenmede bireylerin değil takımların daha asli bir görev taşıdığını düşünmektedir. Bu düşüncesini, örgüt içerisinde takımların öğrenerek örgütsel öğrenmeyi sağlayabileceğini, aksi takdirde örgütün öğrenemeyeceğini, bunun için de örgütsel öğrenme için takım düzeyinde öğrenmenin kaçınılmaz olduğu şeklinde açıklar.

Takımlarda oluşturulan kolektif düşünce süreci ile sadece problemler çözülmekle kalmayıp, örgüt için temel oluşturabilecek yeni anlayışlar geliştirilebilmektedir. Takımlar oluşturdukları kolektif düşünce ve etkin iletişim sistemi sayesinde örgüt içerisinde yaşayan bir organizma gibi hareket etmekte ve öğrenmeyi bireysel seviyeden örgütsel seviyeye taşımaktadırlar (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004).

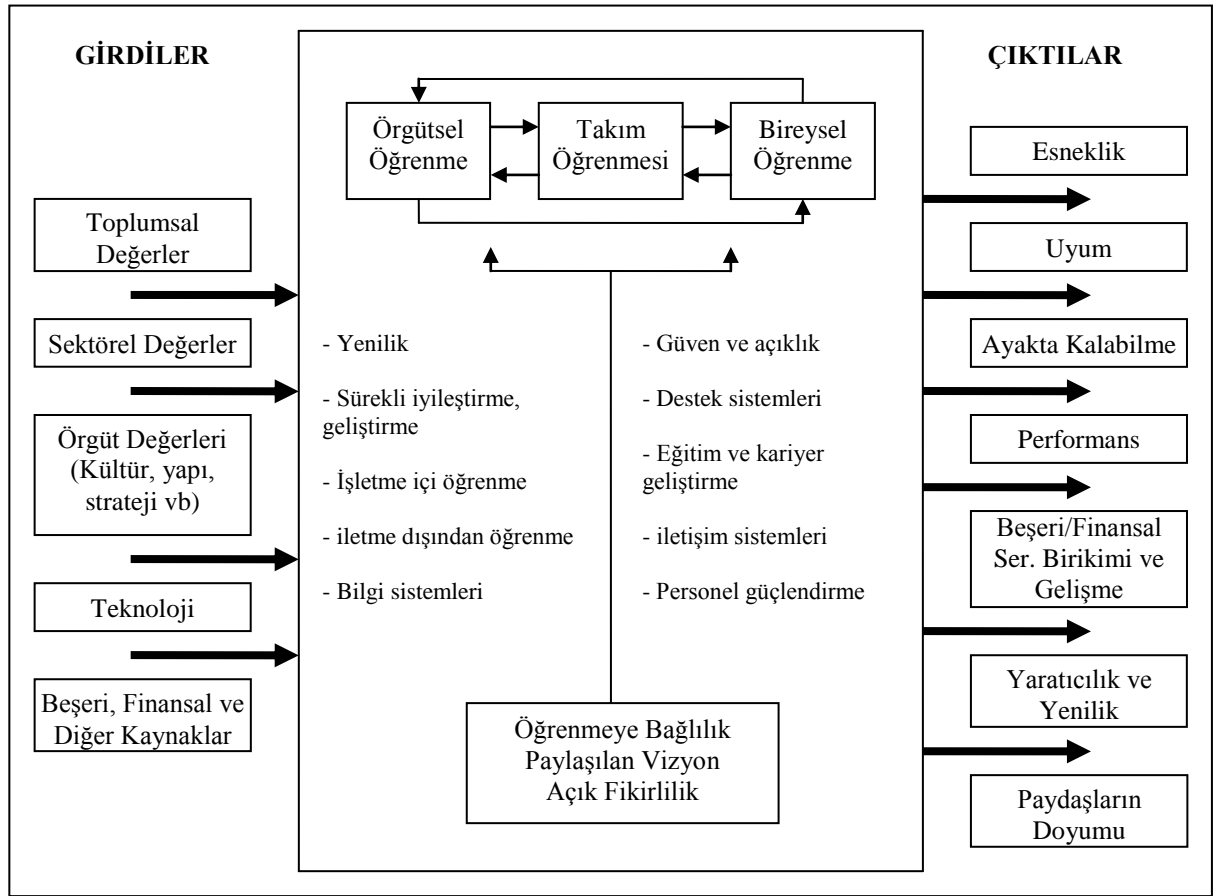
### 3.1.3.3 Örgüt Düzeyinde Öğrenme

Argyris ve Schön (1978), Swieringa ve Wierdsma (1994) ve Jones, Herschel ve Moesel (2003) bireysel öğrenmenin çalışanların hatalarını düzeltmelerini sağladığını ve öğrenme sırasında/sonrasında davranışlarında değişime yol açtığını belirtirler. Örgütsel öğrenme ise organizasyonlarda yeni bilgi oluşturulması ve ortak öğrenme sürecinde politikaların ve stratejilerin güncellenmesini ve değiştirilmesini sağlar. Bu durum örgütlerdeki bireylerin örgütsel kabiliyetin artmasına ve örgütsel sistemin gelişmesine farklı bir biçimde etki ettiği anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel davranışlardaki değişimle birlikte gerçekleşebilmektedir (Yang, 2008).

Örgütsel öğrenme dinamik bir yapıdadır. Bireylerin faaliyetlerini: çevre, çevresel tepkiler ve bu tepkileri neden-sonuç ilişkisi içerisinde öğrenen bireylerin yorumlamasıyla örgütsel bir etkileşime sahip olur (Baker ve Sinkula, 1999)

Örgütsel öğrenmenin birey, takım ve bir bütün olarak örgüt düzeyinde karşılıklı etkileşim ve birlikte paylaşma ile ortaya çıktığı söylenebilir. Bu kapsamda birey, takımlar ve örgüt bütünü arasında paylaşılan bir vizyonla birlikte öğrenmeye duyulan bağlılık çerçevesinde açık fikirlilik esaslı bir iletişim, öğrenmenin bütüne yayılmasını ve bütünün öğrenmesini sağlamaktadır. Şekil 3.4'de ifade edilen bu sistem öğrenme girdilerinin örgütün eylemi ve geleceği ile ilgili çıktılara dönüşmesine yol açmaktadır (Türkay, 2007).

**Şekil 3. 4 Örgütsel Öğrenmenin Dönüşüm Etkisi**



Kaynak: Türkay (2007) Altman ve İles (1998)'den uyarlamıştır.

### 3.1.4 Örgütsel Öğrenme Türleri

Farklı çalışmalarda araştırmacılar tarafından çeşitli örgütsel öğrenme türlerinden bahsedilmektedir. Argyris ve Schön (1978) örgütler için diğer araştırmacılar tarafından da sıkça kabul gören genel anlamda üç ana öğrenme türünden bahsetmişlerdir; tek döngülü, çift döngülü ve ikincil öğrenme. Argyris ve Schön tarafından oluşturulan kavramsal çerçeve iki temel ilkeye dayanmaktadır. Birincisi insanla ilgili olan örgütsel öğrenme kavramının gözlemlenmesidir, ikinci temel ilke örgütsel sorunlara getirilen çözümlerin genellikle yeni sorunlar oluşturmasından dolayı değişmeyen çözümlerin örgütsel öğrenme için uygun bir ölçüt olmadığı önermesidir (Lipshitz, 2000).

Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenme kavramında sınıflandırmayı düşük düzeyli ve orta düzeyli öğrenme olarak belirlemişlerdir. Bu sınıflandırmada düşük düzey ile tek döngülü öğrenme ve yüksek düzey ile çift döngülü öğrenme içerik olarak benzer yaklaşımlar göstermektedir. Kulunga, Price ve Edim-Fowe (1999) tarafından yapılan araştırmada da yine tek yönlü ve çift yönlü öğrenme türlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Senge (1990), McGill, Slocum ve Lei, (1992), Slater ve Narver (1995), Murray ve Chapman (2003) uyarlayıcı öğrenme ve üretimci öğrenmeyi örgütsel öğrenmenin öncelikli türleri arasında değerlendiren araştırmacılar olarak alan yazında önemli yer tutmaktadırlar. Yang (2004) tek döngülü öğrenme türünün uyarlayıcı, diğer taraftan çift döngülü ve ikinci öğrenme türlerinin ise üretimci öğrenme olduğunu belirtmektedir. Wong, Cheung ve Leung'da (2008) uyarlayıcı ve üretimci öğrenmenin tek yönlü ve çift yönlü öğrenmeyi karşıladığını ifade etmektedirler.

Jashapara (2003) davranışsal öğrenme ve bilişsel öğrenme türleri ile örgütsel öğrenme yazınına katkıda bulunmuşlardır. Davranışsal öğrenme mevcut yorumlar temelinde yeni çözümler ve eylemler olarak görülebilir. Bilişsel öğrenme ise uygulamanın geliştirilmesi için iş yapış tarzlarının yeniden gözden geçirilmesi ve geliştirilmesidir. Her iki yaklaşım da araştırmacı tarafından tek yönlü ve çift yönlü öğrenme yaklaşımlarına benzerlik açısından ele alınmıştır.

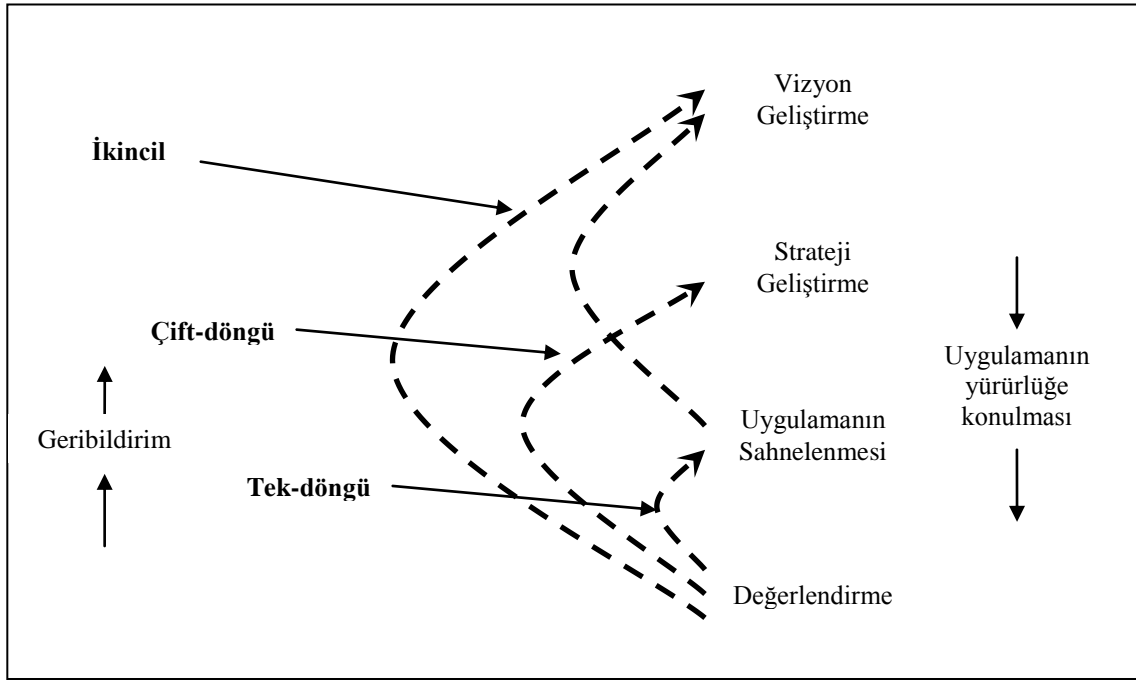
Gnywali ve Steward' a göre (2003) örgütsel öğrenmenin öncelikli rolü çevresel gücün ve örgüte olan etkisinin anlaşılmasının geliştirilmesidir. Farklı çevresel koşullar örgütlerin bilgi yaratmak için uygun öğrenme sürecini kullanmalarını gerektirir. Öğrenme türleri ise bilişsel ve sosyal sistematik süreçlerden oluşmaktadır; yenilikçi öğrenme, biçimlendirici öğrenme, ayarlayıcı öğrenme ve uygulayıcı öğrenme.

Çalışmada alan yazında yer alan örgütsel öğrenme türleri arasında araştırmacılar tarafından da en fazla kabul gören öğrenme türleri olarak Argyris ve Schön (1978) tarafından ortaya çıkarılan tek döngü, çift döngü ve ikincil öğrenme daha detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Torbert (1999) söz konusu öğrenme türlerinin örgüt uygulamalarındaki karşılıklarına dikkat çekmiştir. Çalışmada tek döngülü öğrenme örgütün değerlendirdiği faaliyet sonrası uygulama düzeyinde, çift döngülü öğrenme değerlendirme sonrası

strateji geliştirme düzeyinde, ikincil öğrenme ise örgütün vizyon geliştirme düzeyinde ele alınmıştır (Şekil 3.5). Örgütsel öğrenmenin bu üç türü arasında ikinci ve üçüncü öğrenme türleri örgütün başarısı ve varlığını sürdürebilmesini geliştirmede daha kritik öneme sahip olarak kabul edilmektedirler.

**Şekil 3. 5 Öğrenme Türlerinin Örgütsel Uygulamadaki Yeri**



Kaynak: Torbert, W.R. (1999). "The Distinctive Questions Developmental Action Inquiry Asks", *Management Learning*, c.30, s.2, ss.189-206.

### 3.1.4.1 Tek Döngülü Öğrenme

Tek döngülü öğrenmede beklenen çıktı ile uygunsuz bir hata yakalandığında, altında yatan sisteme ait neden sorgulanmadan düzeltilmesi söz konusudur (Argyris ve Schön, 1978). Bu durumda süreç beklenen çıktıları sağlamak için hataların ortaya çıkartılması ve düzeltilmesi olarak işler.

McGill vd. (1992) ve Kululanga vd. (1999) örgütlerin tek döngülü öğrenme ile faaliyetlerini geliştirme gayretinde olduklarını söylemektedirler. Fiol ve Lyles (1985) ise düşük düzeyli öğrenme olarak tanımladıkları tek döngülü öğrenmenin eski davranış

kalıplarının tekrarlanmasına dayandığını, genellikle kısa dönemli, yüzeysel ve yapı olarak geçici olduğuna dikkat çekmektedirler.

Tek döngülü öğrenme ile ilgili olarak Wong vd. (2008) önceki araştırmacıların tespitlerini şu şekilde ifade etmişlerdir; (1) araştırma ve doğru faaliyetin derhal uygulanması, (2) ilişkili çalışanlara geri bildirim dağıtılması, ve (3) alınan geri bildirim yorumlamak için örgütün geçmiş deneyimiyle ilişkilendirilmesi.

Tek döngülü öğrenmede, örgüt elemanları, çevrelerinde gelişen sorunları tanımlar, bunları giderebilmek için stratejiler geliştirir ve uygular. Örgüt içerisindeki düzensizliklerin ve hataların mevcut politika ve değerlerde değişiklik yapmadan, tespiti ve düzeltilmesi tek döngülü öğrenmedir. Amaçlananlar ve sonuçta elde edilenler arasında meydana gelen farklılık, bu tür bir öğrenme sürecinin meydana çıkmasına sebep olmuştur. Önceden belirlenmiş normlarda sapmalar meydana geldiğinde, bir uyum süreci ile davranışlar belirlenen amaçlar doğrultusunda yeniden yönlendirilir. Bu uyum gerçekleşirken, mevcut normlar ve değerler sorgulanmazlar, örgütün belirlenen hedefleri doğrultusunda kalırlar (Yazıcı, 2001).

### 3.1.4.2 Çift Döngülü Öğrenme

Çift döngü öğrenmede, hataların araştırılıp düzeltilmesiyle birlikte işletmenin mevcut çalışma standartlarının, prosedürlerinin, politika ve amaçlarının gözden geçirilmesi, soruşturulması ve değiştirilmesi de söz konusudur. Çift döngü öğrenmede sadece hatalar değil hatalara sebep olan prosedür ve politikalar da değiştirilir. Rutin uygulamalar, yetenek gerekleri, bilgi ihtiyaçları gözden geçirilir. Bu öğrenme türünün çift döngü olarak nitelendirilmesinin nedeni, öğrenme dışısının başka çarkları da döndürerek öğrenmeyi başlayıp biten bir olgu yerine bir süreç olarak değerlendirmesidir (Avcı, 2008). Çift döngülü öğrenmede tek döngüden farklı olarak bir adım daha ileri gidilerek düzeltilen hatanın sorgulanmasıyla kuralların, prosedürlerin, ilkelerin ve hedeflerin değiştirilmesi söz konusudur.

Çift döngülü öğrenme, yalnızca davranışsal uyumlarla sınırlı kalmayan, daha derin bir biçimde, bilişsel yapılarda da değişim gerektiren bir süreçtir. Örgüt ve çevresi arasında, bazı durumlarda basit uyum çalışmalarından fazlasını gerektiren ilişkiler olabilmektedir. Çift döngülü öğrenme, örgütün normlarını, politikalarını ve amaçlarını

inceleyerek, sorgulayarak hataların düzeltilmesini kapsamaktadır. Mevcut uygulamalar yeniden incelenerek değiştirilir. Bu öğrenme türü daha fazla yaratıcılık gerektirir. Uygulamada olan standartlarda sapmalar bulunur, düzeltilir ve yeni standartlar uygulamaya konulur (Yazıcı, 2001).

Kim (1993) çift döngülü öğrenmenin tespit edilen problemin çözümüne farklı öneriler getirilmesini sağlayarak gelişim için olanaklar sunduğunu ve örgütün problem çözme becerisini artırdığına dikkat çekmektedir.

Çift döngülü öğrenme şu şekilde sınıflandırılabilir; (1) uygulama öncesi sorunun temelini tanımlanması, (2) geri bildirim temelinde, mevcut uygulamadaki değişim ihtiyacının değerlendirilmesi, ve (3) benzer alanda çalışan şirketlerden alınan tavsiyelerle alternatif gelişim metotlarının araştırılması ve benimsenmesi (Wong vd., 2008).

### 3.1.4.3 İkincil Öğrenme

Argyris ve Schön (1978) tarafından önerilen üçüncü ve en üst seviyedeki ikincil öğrenme; öğrenmenin öğrenilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyeleri örgütleriyle ilgili daha temel sorular sorarlar, önceki öğrenme türleri üzerine derinlemesine düşünürler ve sorgularlar. Örgütsel öğrenmenin bu türü, örgütün problemlerin tespiti ve çözümü ile ilgili becerisini ortaya koyduğu gibi politikaları, yapısı ve teknikleri ile ilgili güncellemeleriyle kendisi ve çevresi ile yüzleşmesine olanak tanır.

Kululanga vd.'ne göre (1999) örgütlerin ikincil öğrenmede başarıya ulaşabilmesi için örgütün bütün alanında öğrenmenin etkinliğini artırarak topyekun öğrenmeyi sağlayabilecek ayrıntılı bir plana ihtiyaçları vardır. Tek ve çift döngülü öğrenme uygulamaya yönelik olaylarla ilişkiliyken, ikincil öğrenme ise öğrenmeyi kendi özündeki bir olay olarak kavramsallaştırır ve öğrenme sürecini de kendi kendine devam eden sürekli bir süreç olarak kabul eder (Francis, 1997).

Bu kapsamda Wong vd. (2008) ikincil öğrenmeyi şu şekilde formülize etmektedirler: (1) sadece çabucak düzeltme değil, gerektiğinde uzun vadeli bir strateji geliştirmek ve (2) geleceğe yönelik olarak sistematik kayıtlar tutmak.



### 3.1.5 Örgütlerde Öğrenme Yönlülük

Örgütsel öğrenme alan yazını incelendiğinde araştırmacılar tarafından örgütlerde öğrenme etkinliğinin değerlendirilmesi için iyi tanımlanmış yapısı ve içeriğiyle öğrenme yönlülüğün önemli bir değer olarak ortaya konulduğu görülmektedir (Sinkula, Baker ve Noordewier, 1997; Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Cho, 2007). Örgütlerdeki güçlü öğrenme yönlülük yapısı, çalışanlarını da etkileyerek bu kapsamdaki örgütsel kurallara ve uygulamalara uyma konusunda cesaretlendirmektedir (Day, 1991).

İşletmeler için örgütsel öğrenme yapısını belirlemek üzere araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Cleuch, Kasouf ve Peruvemba (2002) örgütler için ideal öğrenme türleri olan yüksek seviyede, üretici, çift döngülü ve ileriye yönelik öğrenme ile ilgili olarak örgütün yapısını ortaya koyabilmenin, örgütün öğrenme yönlülüğünün belirlenmesi ile mümkün olabileceğini belirtmektedirler. Önceki alt başlıklarda ayrıntılı olarak ele alınan bu örgütsel öğrenme türleri, işletmenin derinliğine işler ve kurallarda, iş modellerinde getirdiği değişikliklerle çalışanların davranışlarını düzenler.

Öğrenme yönlülük, işletmenin mevcut inanç ve uygulamalarını ileriye yönelik olarak geliştirmeyi ne derece isteyip istemediklerinin sorgulanması olarak görülebilir (Argyris ve Schön, 1978). Bu yönelme örgütün öğrenme türünü belirlemesine de katkıda bulunur. Başka bir ifade ile öğrenme yönlülük, örgütün yeni bilgiye ve statükoya karşı değişime ileriye etkili olarak verdiği değer yansımasıdır (Baker ve Sinkula, 1999; Slater ve Narver, 1995).

Öğrenme yönlülük, örgüt genelinde bilginin yaratılması veya kullanılmasıyla rekabet avantajının artırılması çabasıdır. Bu durum müşteri ihtiyaçları, pazardaki değişimler ve rakiplerin uygulamaları ile ilgili olduğu kadar yeni ürün oluşturmak için yeni bilgi ve teknolojilerin kullanımı ile de ilgilidir (Calantone vd., 2002).

Örgütlerin öğrenmeye karşı istekliliği (Sinkula vd., 1997; Chang, 2007) ve öğrenmeye yatkınlığı (Senge, 1990; Day, 1991) ile ilgili olarak üç örgütsel değer ilişkilendirilmektedir; *öğrenmeye bağlılık*, *paylaşılan vizyon* ve *açık fikirlilik*. Sinkula vd. (1997) örgütlerde öğrenmenin bu bileşenleri konusunda şu değerlendirmeyi yapmaktadırlar; çalışanlar hatalarını görebilmek için açık fikirli olmalıdırlar; yeni şeyler araştırmaya ve öğrenmeye karşı istekli davranmak için öğrenmeye bağlı olmalıdırlar ve

iyi bir lider tarafından örgütün vizyonunun paylaşılması, bu vizyonu kendilerine ait olarak görebilmeleri için örgüt üyelerini cesaretlendirir. Liao (2006) işletmelerde örgütsel öğrenme becerisini temsil eden değerler olarak bu üç boyutu kabul etmiştir.

Örgütlerde öğrenme becerisinin inovasyon üzerindeki etkisi; bilginin geliştirilmesi veya inovasyonun iyileştirilmesi için davranışsal değişikliklerde kolaylık sağlanması Sinkula vd.'nin (1997) açılımlarıyla değerlendirilmiştir. İşletmeler örgütsel öğrenmeyle mevcut iş modelleri içerisinde sürekli inovatif düşünebilme becerisini yerleştirebilmektedirler (Atuahene-Gima ve Murray, 2007). İşletmelerde yüksek seviyede öğrenme becerisinin çalışanları iş uygulamalarını sorgulamaya teşvik etmesiyle inovasyon ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım sadece iş uygulamaları için değil aynı zamanda ürün ve hizmet üretimi veya müşteri şikâyetlerinin çözümü için de geçerlidir (Lages, Silva ve Styles, 2009).

Analizlerini geniş bir endüstriyel alan üzerinde yürüten Baker ve Sinkula (1999) öğrenme ile ürün performansı arasında bir ilişki olduğunu örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon boyutlarıyla ortaya koymuşlardır. Örgütsel öğrenmenin bu üç boyutunun ürün inovasyona etkisi Lages vd.'nin 2009 yılındaki çalışmalarında incelenmiştir. Morgan, Kaleka ve Katsikeas (2004) örgütsel öğrenmenin ürün geliştirme becerisine etkisini, Lages, Jap ve Griffith (2008) örgütsel öğrenmenin ihracat performansına etkisini yine bu boyutlarda incelemişlerdir.

### **3.1.5.1 Öğrenmeye Bağlılık**

Öğrenmeye bağlılık, örgütün öğrenmeye verdiği değeri ve desteği ifade eder. Bu yaklaşıma sahip örgütler için öğrenmeye yatırım, geleceğe yönelik kritik bir önem taşır (Calantone vd., 2002). Örgütler öğrenmeye ne kadar az değer verirse öğrenme de o derece az gerçekleşir. Örgüt üyelerinin çevresel değişimleri daha iyi anlamaları ve örgüt içerisinde bu yönde tutumlar geliştirebilmeleri için, öğrenmenin kültürel olarak yerleşmesi bir ön gerekliliktir (Cho, 2007). Senge (1990) öğrenmeye bağlılığı örgütlerde öğrenme için en temel faaliyet olarak görür.

### 3.1.5.2 Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon, örgüt genelinde öğrenmeye odaklanmayı ifade eder. Örgüt üyelerinin öğrenmeye motive olmadan neyi öğrenmeleri gerektiğini bilmeleri beklenemez. Örgütlerde pek çok yaratıcı düşüncenin hayata geçirilmesi, bölümler arası paylaşımın geliştirilmesiyle mümkün olabilen ortak bir anlayışla mümkündür. Örgüt içerisindeki farklı bölümler bilgiyi kendi görüşlerine göre edinip yorumlarlar. Bu durumda farklı bölümlerdeki örgüt üyeleri öğrenme kapsamındaki inovasyon çalışmalarını farklı algılar. Vizyon paylaşımı bu farklılıklar neticesinde ortaya çıkabilecek sorunları engelleyerek örgüt içerisinde koordinasyon sağlar ve öğrenmenin nitelik ve etkinliğini artırır (Calantone vd., 2002). Sinkula vd.'ne göre (1997) paylaşılan vizyon olmaksızın bireyler örgütün kendilerinden ne beklediğini ve uygulamalarının nasıl ölçüleceğini bilemezler.

### 3.1.5.3 Açık Fikirlilik

Çalışanlar yeterince sorgulayıp açık fikirli olmaksızın bilgiyi açığa çıkartıp öğrenme becerilerini kaybedebilir, örgütün derinlerine yayılabilen bu istenmeyen durum yapılan işlerin hep doğru algılanıp öğrenme faaliyetinden uzaklaşma tehlikesiyle karşı karşıya kalınmasına yol açabilir (Cho, 2007). Örgütler pazarlarındaki hızlı değişimler karşısında kendilerini yeni fikirlere açık, kolay uyum sağlayabilir ve bilgi düzeyini sürekli güncelleyen bir yapıda tutmak durumundadırlar. Açık fikirlilik, örgütün olağan faaliyetlerini yürütürken yeni fikirleri kabul etmeye olan istekliliğini açıklamaktadır (Calantone vd., 2002).

### 3.1.6 Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Çalışmaları

Gjelsvik (2002) çalışmasında otel yöneticilerinin organizasyonlarında uygulanabilir bir öğrenme iklimini nasıl oluşturabileceklerini açıklamaya çalışmıştır. Bilgi temelli teorilerle örgütsel öğrenme teorilerinin bileşimiyle, otel işletmeleri insan kaynakları yönetim stratejilerine yeni bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır. Gjelsvik'e göre (2002) otel çalışanlarına uzun vadeli çalışma olanağı sunulması işletme içerisinde oluşturulması planlanan öğrenme iklimine olumlu katkıda bulunmaktadır. Çalışma

olanakları, maaşlardaki düzenlemelerle örgüt içi pazarlama çalışmaları öğrenme iklimine etki eden diğer bulgular olarak göze çarpmaktadır. Otel işletmeleri yöneticileri sürekli çalışanlarla öğrenme seviyesini artırmayı daha uygulanabilir bulmaktadırlar. Yüksek işgören devir hızı, çalışanlara bu kapsamda yapılacak yatırımları anlamsız kılmakta ve örgütün yeni bilgi edinme yeteneğini olumsuz etkilemektedir. Öğrenme ikliminin geliştirilmesi aynı zamanda inovatif çalışmaların daha yüksek seviyeye çıkmasını sağlayacaktır.

Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) örgütsel öğrenme bakış açısıyla otel işletmelerini değerlendirerek analiz etmişlerdir. Otel işletmelerinin öğrenen bir organizasyon haline gelebilmeleri için önemli gördükleri faktörleri ortaya çıkararak otel işletmelerinin bunları aynı zamanda bir rekabet avantajı olarak da kullanabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar Türk turizm sektöründeki uygulamalarında; bir otelin öğrenen bir organizasyona dönüşebilmesi için öncelikle çalışanlarının bu kapsamda iyi motive edilmiş ve önceliklerini iyi belirlemiş olmaları gerektiğini, başka bir ifade ile otel işletmesinin öğrenen bir organizasyona dönüşmeden önce zihinsel bir dönüşüm yaşaması gerektiğini belirtmektedirler. İkinci tespitleri ise örgüt içerisinde bireysel ve takım düzeyinde bilgi temelli bir yapının oluşturulmasının önemidir. Yazarlara göre çalışanların bu konudaki potansiyellerinin artırılması için örgüt içerisinde inovatif düşünce tarzının desteklenmesi gerekmektedir. Üçüncü olarak otel çalışanları için bireysel ve takım düzeyinde bir örgütsel kültür geliştirme ihtiyacına değinmektedirler. Sorgulayarak ve tartışarak gelişim için çalışanların karşısına çıkabilecek yazılı ve sözlü olmayan uygulamalara dikkat edilmelidir. Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) çalışmalarında son olarak bireysel gelişim için iyi bir öğrenme atmosferi oluşturulmasının önemine dikkat çekmektedirler.

Magnini ve Honcutt (2003) uluslararası zincir otel işletmeciliğinde yabancı yöneticilerin uyum sorununa, bireysel öğrenme yönlülük bakış açısıyla çözüm önerisi getirmektedirler. Otel işletmeciliği açısından başarısızlık örnekleri çok olan bu sorun karşısında araştırmacılar, yönetici aday tarama sürecinde adayın öğrenme yönlülüğü ile ilgili ölçüt ve değerlendirmelere mutlaka yer verilmesi gerektiğini önermektedirler. Kültürler arası farklılıklar, adayın geçmişten gelen deneyimlerinden öğrendikleri ve ileriye yönelik öğrenme yönlülüğü ile giderilebilmektedir.

Yang (2004) otel işletmelerinde bilginin edinilmesi ve örgütsel öğrenme uygulamalarının müşteri memnuniyet seviyesinin geliştirilmesine olan etkisini araştırmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, işle ilgili bir enformasyon ve bilgi edinen çalışanların edindikleri bu bilgiyle ilişkili iş yapış tarzlarını yeniden gözden geçirmekte ve bazı davranış değişikliklerine giderek, öğrendikleriyle iş metotlarını geliştirmektedirler. Söz konusu bu gelişim, müşteri memnuniyeti olarak otel işletmelerine geri dönmektedir.

Dimovski, Skerlavaj, Kimman ve Hernaus (2008) farklı ülkelerde faaliyet gösteren şirketlerin örgütsel öğrenme süreçlerini karşılaştırmalı analiz yöntemiyle araştırmışlardır. Çalışma Slovenya, Hırvatistan ve Malezya'dan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Farklı endüstrilerde yer alan işletmelerin ele alındığı çalışma sonuçları, bu endüstriler içerisinde otel işletmelerinin de bulunması itibariyle yöneticiler ve akademisyenler açısından dikkate değer bulunmuştur. Dimovski vd. (2008) ülkelerin milli kültürel yapısının, örgütsel öğrenme içeriği açısından önemli bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Farklı işletme çevreleri ve karşılaşılan zorluklar, örgütsel öğrenme sürecine yaklaşımına da yansımaktadır. Araştırmacılar elde edilen enformasyonun anlamlandırılmasında resmi kanalların kullanımı, bireysel ilişki ve resmi olmayan toplantıların kullanımı açısından bulunan farklılıkları beklenmedik veriler olarak değerlendirmektedirler. Dimovski vd. (2008) örgütsel performansta örgütsel öğrenme sürecinin etkisinin farklı ülkelerde aynı şekilde ele alınamayacağını iddia etmektedirler.

Magnini (2008) uluslararası ortak girişim otel işletmeleri yöneticileri kapsamında bireysel öğrenme yöneliğün, bilginin örgütün geneline yayılması bağlamında bilgi paylaşımı çalışmalarına katkısının önemine değinmektedir. Çalışmada ortak grup içerisinde yer alan otel işletmelerinde aynı düzeyde gerçekleşmeyen öğrenmenin, örneğin vizyon paylaşımı boyutunda, işletmeler arası önemli farklılıklara sebep olabileceğine ve bu durumun getirebileceği ileriye yönelik olumsuzluklara dikkat çekilmektedir.

Martinez-Ros ve Orfila-Sintes (2009) otelcilik endüstrisinde inovasyon faaliyetlerini değerlendirdikleri çalışmalarında, yeni niteliklerin öğrenilme becerisini inovasyon yönetimi kapsamında önemli göstergelerden bir tanesi olarak kabul

etmektedirler. Hizmet sektöründe öğrenmenin değerinin kümülatif bir şekilde arttığını belirten araştırmacılar, inovasyonun başarı derecesinin öğrenme süreciyle yüksek seviyede ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Chiang (2010) otel işletmelerinde algılanan örgütsel değişimi araştırdığı çalışmada, otel yöneticilerinin değişimi bir öğrenme süreci olarak değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. Bu yaklaşım otel işletmelerinde örgütsel değişim ve örgütsel öğrenme kavramlarının birlikte ele alınabilmesi kapsamında ileride yapılacak araştırmalar açısından önemli bir yönlendirme niteliği taşımaktadır.

Avcı, Kılınç ve Okumuş (2010) otel işletmelerinde öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, otel işletmelerinde takım düzeyinde öğrenme ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki yoğunluğuna dikkat çekmektedir. Bireysel öğrenme ise örgütsel öğrenmeyi açıklamada takım düzeyinden daha geri planda kalmıştır. Araştırmacılar bulguları kapsamında, otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ikliminin sağlanabilmesi için takım düzeyinde öğrenmenin önemine dikkat çekmekte ve otel işletmeleri yöneticilerine bu bağlamda önemli tavsiyelerde bulunmaktadır.

Chen ve Cheng (2012) içsel müşteri yönlü ve insan kaynakları yönlü bir bakış açısıyla çalışanları içsel müşteri ve içsel tedarikçi olarak kabul ederek otel işletmelerinde içsel pazarlamayı çalışmışlardır. Bu kapsamda çalışanların öğrenme yönlülüğü özellikle bireysel öğrenme bazında bilinçli olmaları ve öğrendikleri bilgileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmalarının, örgüt içerisinde inovatif düşünce kültürünün yerleşmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Ayrıca örgütsel öğrenmenin amaçlarına ulaşabilmek ve bilgilerini güncel tutabilmek için otel yöneticilerinin örgütün içsel fonksiyonlarının işbirliği ve koordinasyonunu sağlamaları gerektiğini belirtmektedirler.

Yang (2012) çalışmada bireysel öğrenmenin, zincir otel işletmelerinde mülkiyet değişimi sonrası uygulamaya geçirilen örgütsel ayarlamalar karşısında, çalışanların uyum sorunu çözümüne olan katkısını diğer bulgularıyla birlikte değerlendirmiştir. Yeni uygulamalar, farklılaşan pazarlama stratejileri ve geliştirilen hizmet standartları karşısında, otel çalışanlarının bireysel öğrenme becerileri örgüt geneline amaçlara ulaşma bağlamında önemli katkıda bulunmaktadır.

Türkiye’de örgütsel öğrenme konulu turizm ve otel işletmeciliği alanında yapılan lisansüstü çalışmalar Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi taramasıyla incelenmiştir. 2011 Eylül itibariyle Ulusal tez Merkezi veri tabanında dört doktora tezi var olduğu tespit edilerek çalışma kapsamında incelenmiştir.

Avcı (2005) doktora tezinde örgütsel öğrenme ile örgütsel performans ilişkisini konaklama işletmelerindeki uygulamasıyla incelemiştir. Finansal ve finansal olmayan boyutlarda ele alınan örgütsel performansın, çalışma yaşam kalitesi ve yenilik kapsamlı finansal olmayan boyutu ile örgütsel öğrenme arasında önemli bir bağlantı tespit edilmiştir. Örgütsel öğrenmede yönetimin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri ve açık fikirliliğin öneminin ortaya konulması çalışmanın diğer önemli bulguları arasında yer almaktadır.

Özdemir (2006) doktora tezinde örgütsel öğrenme, çevre ve örgütsel performans ilişkisini otel yöneticilerinin algılamaları üzerine araştırmıştır. Çalışma, organizasyonlar arasında öğrenme açısından farklılıkların ne olduğu temelinde, çevrenin etkisi ve performans ilişkisi üzerine gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyen bir değişken olarak kavramsallaştırılması, çevrenin yönetici algılamalarına ve örgütsel öğrenmeye etkisi çalışmanın dikkate değer bulguları arasında yer almaktadır.

Türkay (2007) doktora tezinde pazara dayalı örgütsel öğrenmenin konaklama işletmelerinin pazarlama performansına etkilerini araştırmıştır. Yazara göre, örgütsel öğrenme modeli çerçevesinde ele alınan değişkenlerin etkinliği otel işletmesinin pazarlama performansını ve rekabet gücünü etkilemektedir. Dolayısıyla pazara dayalı örgütsel öğrenme yeteneklerinin örgüt içinde geliştirilmesi ve bu değişkenlere bağlı olarak pazar bilgisi işleme süreçleri ve davranışlarının etkinleştirilmesi anlamlı düzeyde önemlidir.

Avcı (2008) doktora tezinde konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, iş tutumları ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Çalışma, konaklama işletmelerinde uygulanan örgütsel öğrenmenin, iş tutumlarını olumlu yönde etkileyeceğini ortaya koymaktadır. Yazara göre araştırmanın en önemli sonucu, örgütsel öğrenmenin örgütsel sapmayı etkileyeceğinin ortaya konulmuş olmasıdır. Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel sapmayı azaltmaktadır. Bu sonuç, müşteri

çalışan ilişkilerinin çok yoğun yaşandığı ve müşteri memnuniyetinde çalışan davranışlarının önemli rol oynadığı konaklama işletmeleri için dikkate değer ve faydalı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Bahsi geçen çalışmaların değerlendirilmesi turizm ve otel işletmeciliği kapsamında yapılan örgütsel öğrenme konulu çalışmaların özellikle ülkemiz özelinde oldukça sınırlı sayıda olduğunu göstermektedir. Türkiye ekonomisi içerisinde çok önemli bir yeri olan ve ülkemiz vizyonunda geleceğe yönelik önemli beklenti ve hedeflerin olduğu turizm sektörü için bu tez çalışmasında örgütsel öğrenme kavramının işlenmesi, araştırmacılar ve işletmeciler için katkıda bulunacak sonuçlar oluşturacaktır. Konunun özellikle bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon performansı ile birlikte değerlendirilecek olması neticesinde, elde edilecek bulguların dikkate değer olması beklenmektedir.

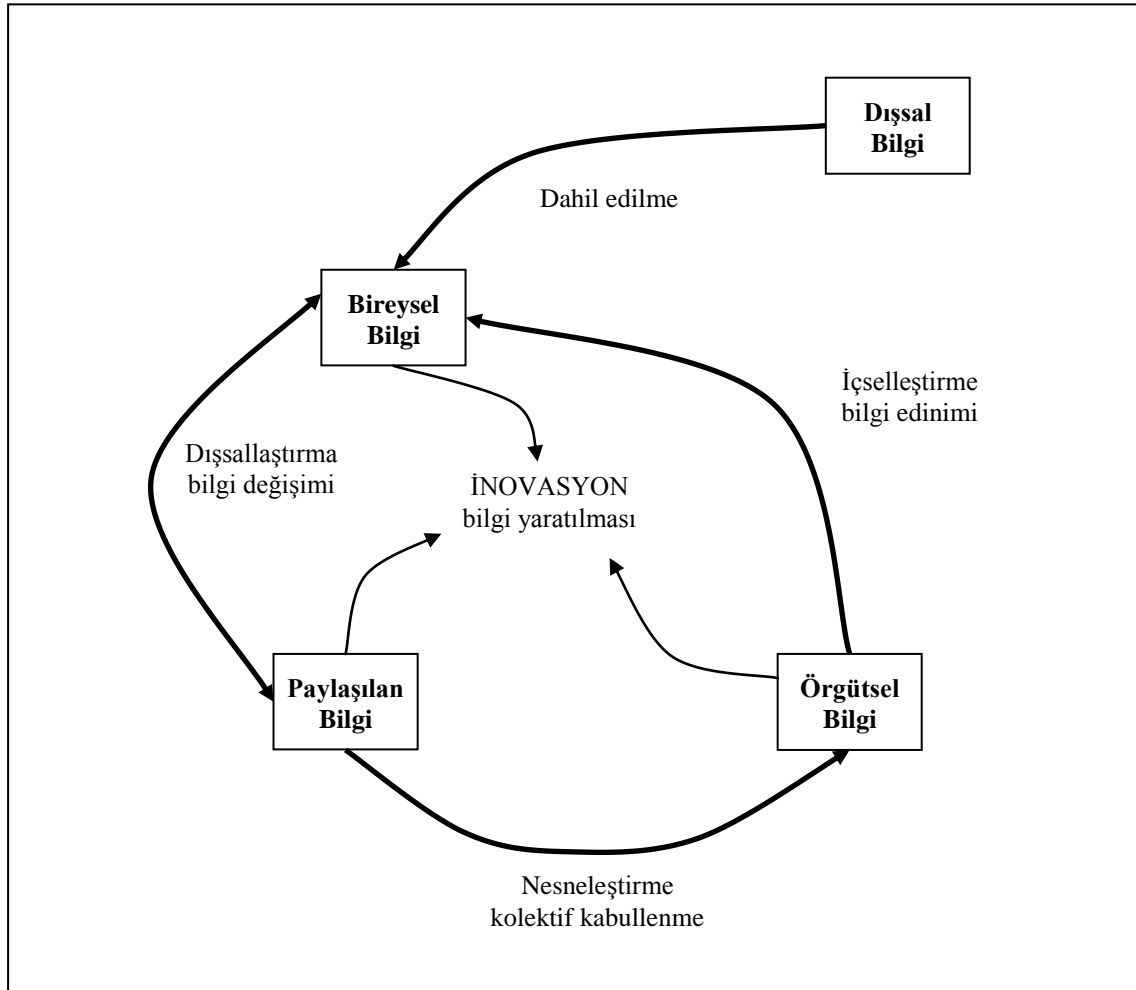
### **3.2 BİLGİ PAYLAŞIMI**

Huysman ve Wit (2003) örgütsel öğrenmeyi, bireysel bilginin kurumsallaştırılarak örgütsel bilgi haline getirilme süreci olarak tanımlarken Berger ve Luckman'ın 1966'da bilginin kurumsallaştırılmasıyla ilgili önerdiği üç aşamaya dikkat çekmektedir; dışsallaştırma, nesneleştirme ve içselleştirme. Bilginin dışsallaştırılması örgüt içerisinde çalışanların bireysel bilgilerinin, diğer çalışanların bilgileriyle değişimini ifade etmektedir. Nesneleştirme ise bilginin, nesnel gerçeklik halini tanımlar. Bilginin içselleştirilmesi aşamasında nesnel gerçeklik haline getirilen bilgi aracılığıyla bireyin örgüt içerisinde sosyalleşmesi ile açıklanmaktadır.

Bahsi geçen bu üç aşamaya ilave olarak, örgütsel bilginin kurumsallaştırılması, bilgi yönetiminin yeni bilgi yaratılması veya geliştirilmesine odaklanmasıyla mümkündür. Şekil 3.6'da gösterilen bilgi paylaşım döngüsü, örgütlerde bilginin yaratılması, yeniden oluşturulması ve kurumsallaştırılmasında inovasyonun gerçekleştirilmesi aşamasında oluşan yapıyı görsel olarak ifade etmektedir. Döngü aracılığıyla, örgütlerde bilgi paylaşımının işleyişinin ve yönetiminin kolayca anlaşılabilmesi amaçlanmıştır.



**Şekil 3. 6 Bilgi Paylaşımı Döngüsü ve Örgütsel Öğrenme**



Kaynak: Huysman, M. ve Wit, D. (2003). "A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices", *Sharing Expertise Beyond Knowledge Management*, Derl: Ackerman, M., Pipek, V. ve Wulf, V. (The MIT Pres: Cambridge), ss.27-55.

Huysman ve Wit (2003) örgütlerde bilgi paylaşımının üç farklı türünden bahsetmektedirler;

*Bilginin yeniden edinilmesi*; örgütün oluşturduğu örgütsel bilginin bireyler tarafından yeniden kullanımını amaçlar. Bilginin yeniden edinilmesinde birey örgütten öğrenir. Bilgi paylaşımının bu türü Şekil 3.6'da örgütsel bilgidan bireysel bilgiye doğru çizilen ok ile gösterilmiştir.

*Bilgi değişimi*; bir bireyin (veya çalışanın) diğer bireylerle, sahip olduğu bireysel bilgiyi paylaşmasını amaçlar. Bilgi değişimi sürecinde bireyler diğer bireylerden öğrenirler.

Bilgi değişimi, Şekil 3.6’da bireysel bilgi ve paylaşılan bilgi arasında çizilen karşılıklı ok ile gösterilmiştir.

*Bilgi yaratılması*; bireyler arasındaki bilgi paylaşımı, yeni bilgi yaratılmasını amaçlar. Bireysel, paylaşılan veya örgütsel bilginin içsel öğrenme sonucunda oluşan yeni bir kombinasyon halidir. Bu süreç inovasyon olarak Şekil 3.6’da bilginin  kaynağından çizilen ok yardımıyla gösterilmektedir.

Geleneksel bilgi yönetim yaklaşımı, bilginin iş süreçlerinde kullanım seviyesine göre teknolojik olarak depolanması yönündedir. Ancak alışanlar ve uygulamaların dâhil edildiği yeni modeller, bilgi kaynaklı gücün örgüt boyunca eşit dağılımı kapsamında, bilginin paylaşılmasının, bilginin muhafaza edilmesinden daha fazla etkili olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır (Al-Alawi, Al-Marzooqi ve Mohammed, 2007).

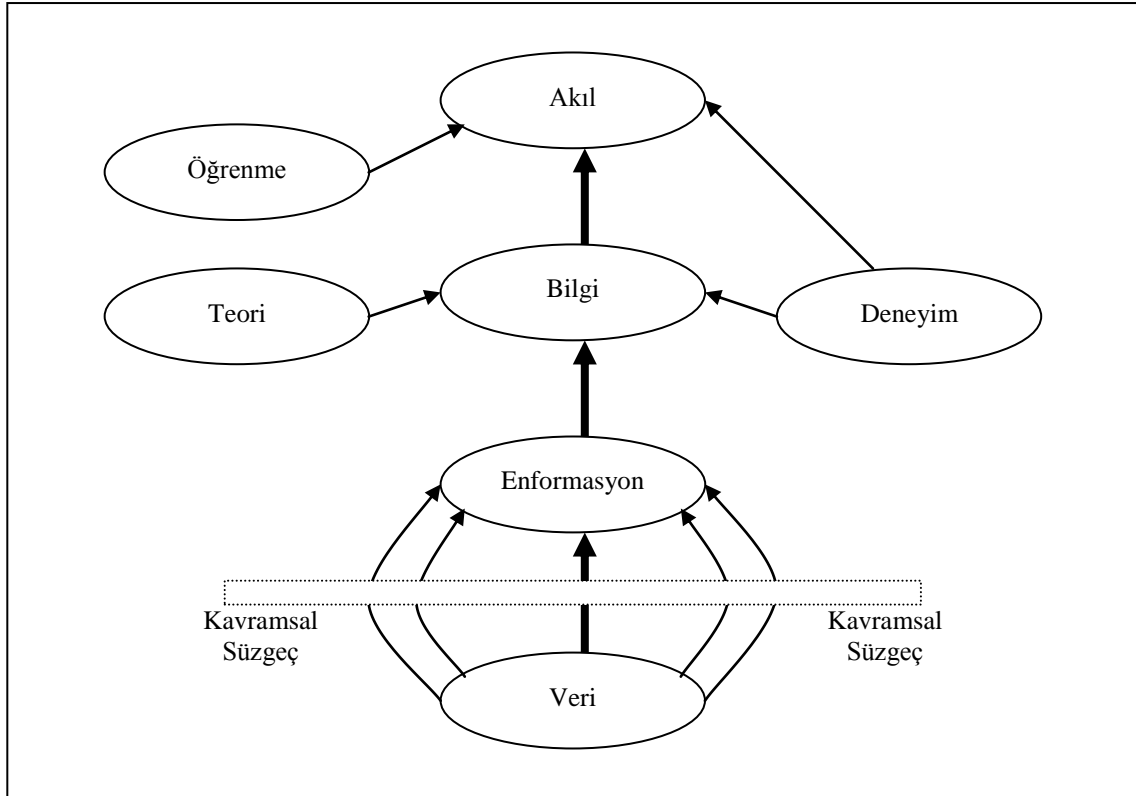
### 3.2.1 Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi ile ilgili yapılan çalışmalarda göze çarpan en önemli karışıklığın, özellikle eviri söz konusu olduğunda Türkçe anlam karşılığı bulmada yaşanan yanlış aktarımların olduğu görülmektedir. Nalbant (2007) bu kapsamdaki tespitlerini şöyle ifade etmektedir; bilgi kelimesinin İngilizce karşılığı olan “knowledge” terimi anlam olarak dilimizde gerekli karşılığı bulmaktadır. Benzer şekilde Latince kökenli datum kelimesinin oğulu olan “data” kelimesi de İngilizce’de aynı biçimde kullanılmakta ve Türkçe karşılığı da veri olarak dilimize yerleşmiş bulunmaktadır. Ancak İngilizce “information” sözcüğünün dilimizde tam olarak karşılığının olmadığı, bilgi sözcüğünün hem knowledge hem de information için aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. İngilizce olan bu sözcüğün kökeni Latince kökenli Fransızca’daki “enformation” sözcüğüne dayanmaktadır. Günümüz Türkçesinde sözcüğün Fransızca okunuşu uyarlanarak enformasyon kelimesi karşılık olarak kullanılmaktadır. İngilizce’de ise information terimi “data in formation” yani şekil verilmiş veri anlamında kullanılmaktadır.

Bilgi yönetimi literatüründe, bilgi hiyerarşisi araştırmacılar tarafından veri-enformasyon-bilgi-akıl sıralamasıyla tanımlanmaktadır (Ackoff, 1989; Rowley, 2007). Bu kapsamdaki sınıflandırma alışmaları Ackoff (1989) nclğnde başlamıştır.

Kavramların doğru anlaşılması adına söz konusu hiyerarşik yapıda yer alan ifadeler kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

**Şekil 3. 7 Bilgi: Teori, Enformasyon ve Deneyimin Bir Türevi**



Kaynak: Small, C.T. ve Sage, A.P. (2006). "Knowledge Management And Knowledge Sharing: A Review", *Information Knowledge Systems Management*, c.5, s.3, ss153-169.

Miller ve Moris (1999) bilgiyi enformasyon, deneyim ve teorinin birleşme noktası olarak tanımlamaktadır. Bu yapı, başarılı bir biçimde elde edilen ve doğası gereği çoğunlukla örtük olan bilginin akla doğru uzayan görünümünü barındırmaktadır. Small ve Sage (2006)'nın yeniden düzenlediği bu yapı, Şekil 3.7'de gösterilmektedir.

### 3.2.1.1 Veri

Veri, henüz yorumlanmamış sembollerdir (Spek ve Spijkervet, 1997); basit gözlemlerdir (Davenport, 1997); farklı olgulardan oluşan bir settir (Davenport ve Prusak, 1998); herhangi bir biçimde ortaya çıkabilen, kullanıma uygun olan veya

olmayan ham olaylardır (Ackoff, 1989); belirli problemler için cevap içermeyen metinlerdir (Quigley ve Debons, 1999); olgular ve mesajlardır (Choo, Detlor ve Turnbull, 2000); biçimlendirilerek enformasyona dönüştürülecek ham gerçeklerdir (Tuomi, 2000).

Veri, herhangi bir soruna ait çözümde ve herhangi konuda alınacak kararlarda anahtar rol oynar. Fakat problemin çözümünde ve kararların alınmasında sebep sonuç ilişkisi kurulmasına yardımcı olmaz. Verilerden hareketle elde edilecek sonuçları yorumlamak ve bu sonuçlara belli bir şeyler katmak tamamen bireysel çabaya aittir. Bu açıdan sadece verileri olduğu gibi almak ve bunlar üzerinden hareket etmek istenilen sonucu vermez. Ancak verilerin, enformasyon ve bilgi için de temel olduklarının unutulmaması gerekir (Durna ve Demirel, 2008). İşletmelerde gerçekleşen işlerle ilgili olarak, örneğin bilgisayar sistemlerinde tutulan kayıtlar, verinin çalışma hayatındaki yeri için anlaşılır bir örnektir (Davenport ve Prusak, 2001).

### **3.2.1.2 Enformasyon**

Enformasyon, ilişki kurularak bir araya getirilen, kullanıma uygun ham verilerdir (Ackoff, 1989); bir durumu veya koşulu tanımlamak için organize edilen olgulardır (Wiig, 1993); anlamlı mesajların akışıdır (Nonaka ve Takeuchi, 1995); anlamlı verilerdir (Spek ve Spijkervet, 1997); ilgili amaca uygun verilerdir (Davenport, 1997); alıcının algısını değiştiren bir mesajdır (Davenport ve Prusak, 1998); kim, ne zaman, ne veya nerede sorularına cevap veren metinlerdir (Quigley ve Debons, 1999); anlam kazandırılan verilerdir (Choo vd., 2000).

Veriden farklı olarak enformasyonun bir anlamı mevcuttur. Bir amaca yönelik olarak düzenlenmiş enformasyonun, alıcısını biçimlendirme potansiyeline sahip olma ile birlikte kendisinin de bir biçimi vardır. Veriler çeşitli şekillerde değer eklenerek enformasyona dönüştürülür. Örgütlerde verilerin enformasyona dönüştürülmesi ile ilgili söz konusu olabilecek yöntemler şu şekilde sıralanabilir (Davenport ve Prusak, 2001);

- Amaca yönelik olma; veriler belirli amaçlara yönelik olarak toplanabilir,
- Sınıflandırma; veriler analiz için uygun biçimde ve temel bileşenleri esasında sınıflandırılabilir,

- Hesaplanma; veriler matematik veya istatistik çerçevesinde analiz edilebilir,
- Düzeltme; veriler hatalarından ayrılabilir, amaç ile ilişkisi olmayanlar ayrıştırılır,
- Özetleme; veriler kısa ve öz olarak özetlenerek en fazla fayda sağlanabilecek hale getirilir.

### 3.2.1.3 Bilgi

Bilgi uzmanlıktır, enformasyonun deneyimlerle dönüştürülmesidir (Ackoff, 1989); doğrular ve inançlar, yaklaşımlar ve kapsamlar, yargılar ve beklentiler, metodolojiler ve uzmanlıklardır (Wiig, 1993); anlamlı mesajlardan oluşturulan bağılıklar ve inançlardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995); anlamlandırma becerisidir (Spek ve Spijkervet, 1997); insan zihninden gelen değer katılmış, dönüştürülmüş enformasyondur (Davenport, 1997); deneyimler, değerler, anlayışlar ve kavramsal enformasyondur (Davenport ve Prusak, 1998); niçin ve nasıl sorularına cevap veren metinlerdir (Quigley ve Debons, 1999); gerekçeli doğru inançlardır (Choo vd., 2000).

Bilgi, insanların beynindedir ve yaşam boyu öğrenilenlerin ve deneyim yoluyla kazanılanların toplamıdır. İnançlara ve değerlere dayanmaktadır. İnsanlar arasındaki iletişim aracılığıyla enformasyon akışı, bilgi yaratılmasını sağlar (Barutçugil, 2002).

McDermott (1999) bilginin enformasyondan farklı olduğunu ve paylaşılmasının da farklı yaklaşımları içerdiğini ifade ederek, bu farklılıkları şu şekilde sıralar; bilgi insana ait bir eylemdir, düşünmenin tortusu gibidir, içinde bulunulan anda yaratılır, topluma aittir ve toplum içinde çok çeşitli yollarla dağılır.

### 3.2.1.4 Akıl

Akıl etkinliğin artırılması yeteneğidir. Herhangi bir konuda yapılan değerlendirme sürecindeki zihinsel faaliyetlere değer katar. Bu değerler ahlaki ve estetik değerler kapsamında benzersizdir (Ackoff, 1989). Bütünleştirilmiş bilgidir. Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve ondan yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farkı karmaşık yapısıdır. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümsemesi

olarak açıklanabilir (Barutçugil, 2002). Dolayısıyla bilgi, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru biçimde kullanılmazsa değerini büyük oranda yitirir (Zaim, 2005).

### 3.2.2 Bilgi Paylaşımının Kavramsal Yapısı

Literatür değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı ile benzerlik gösteren davranışların ve uygulamaların bilgi transferi (knowledge transfer), bilgi akışı (knowledge flows), yaygın bilgi (common knowledge), enformasyon paylaşımı (information sharing) ve bilgi toplama (knowledge hoarding) başlıkları altında incelendiği gözlemlenmektedir. Bilgi paylaşımının (knowledge sharing) sözü geçen başlıklarla ifade edilen çalışmalarda içerik yönünden benzerliği olmasına rağmen, diğerlerinden daha fazla benimsendiği söylenebilir. Ayrıca bilgi paylaşımının, diğer kavramlardan farklı bir biçimde, örgütlerde bilginin çalışanlar arasında karşılıklı olarak aktarılmasına yönelik davranışlar olarak kabul edilen faaliyetleri daha fazla vurguladığı düşünülmektedir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009).

Bilgi paylaşımı temel olarak belli bir kaynaktan çıkan bilginin belli bir hedefe ulaşması üzerine kurulu olması yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin sadece dağıtılması söz konusudur, bilginin hedefine ulaşım ulaşılmadığı kontrol edilmez. Bilgi paylaşımında bilgili kabul edecek tarafın gönüllü olması gereklidir, yani zorlama olmadan uzlaşmayla bilginin değişimi söz konusudur (Yeniçeri ve Demirel, 2007).

Yönetim biliminin en önemli isimlerinden Peter Drucker'a göre işletmeler için ekonomik gelişim sağlamanın ve buna bağlı olarak rekabet gücü elde etmenin önde gelen koşulu, verimli bilgi çalışması ve bilgi çalışanına sahip olmaktır. Çalışanların veri depolarında, dosyalarında, bilgisayarlarında veya zihinlerinde duran bilgi, örgüt açısından fazla bir değer ifade etmemektedir. Örnek olarak bir faaliyetle ilgili olarak tespit edilip kayıt altına alınan bir hatanın diğer çalışanlarla paylaşılmaması, aynı hatanın örgüt içerisinde tekrar görülmesine sebep olabilmektedir (Goh, 2002). Bilgi paylaşım seviyesinin düşüklüğü aynı hatanın tekrar edilmesinin yanı sıra, örgüt içerisinde mevcut bulunan bir bilgiyi elde edebilmek için önemli ölçüde kaynak ve zaman israf edilmesi de söz konusu olabilmektedir (Robertson, 2002).

Bilgi paylaşımı, edinilen beceri ve deneyimlerin örgütün kalan kısmına isteğe bağlı olarak yayılmasıdır (Davenport, 1997). Bazen örgüt içi bilgi paylaşımı bilginin ve deneyimin bir örgütün bölümleri boyunca yayılması için itimat ve alışkanlıklar olarak tanımlanır. Paylaşmanın rolü bireysel bilginin örgütün diğer bireyleri tarafından ulaşılabilir olması anlamında çok önemlidir. Basitçe ifade etmek gerekirse bilgi paylaşımının eksikliği bilgi yönetimini aksatabilir veya engelleyebilir (Ipe, 2003).

Bununla birlikte bilgi örgütün farklı seviyelerinde ortaya çıkabilir. Örneğin; bireysel, takım ve örgüt seviyeleri. Ancak bireysel seviyedeki bilgi paylaşımı örgüt için kritiktir. Bu durum örgütün bilgisinin çalışanların üzerine inşa edildiği anlamına gelir (Lukas, Hult ve Ferrell, 1996).

Bireyler arasında veya örgütün bölümleri arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının örgütün rekabet gücünü artırdığına inanılmaktadır (Ipe, 2003; Kogut ve Zender, 1996). Bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaşarak herhangi bir bireyin yalnız gerçekleştirebileceğinden daha fazla bir sonuca ulaşabilirler.

Yeni bilgi öğrenme uygulamaları ve bireyler tarafından bilinenlerin paylaşılması; maliyetlerin azaltılması, müşteri ihtiyaçlarına hızlı çözüm oluşturulması, yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazar payının artırılması açısından örgütsel beceri ve performansın geliştirilmesine olanak tanır (Baker ve Sinkula, 1999; Sher ve Lee, 2004). Bu durum daha da önemlisi er ya da geç bilginin örgüt içerisinde kurumsallaştırılmasını sağlar (Grant, 1996; Simon, 1991).

Yang ve Wan (2004) örgütlerde bilgi paylaşımını geliştirmek için gerçek, geçici ve sosyal içerikli ödüller barındıran motivasyon programları ve danışmanlık programları geliştirilmesini önermektedirler. Ancak çalışanları sadece ödül karşılığı bilgi paylaşım davranışına sürükleyen algılamaların oluşması tehlikesine dikkat edilmeli, daha çok elde edilecek faydanın tüm çalışanlara ait olduğu benimsetilmelidir. Motivasyon programlarına ek olarak düzenlenen danışmanlık programları da faydalı olabilir. Marriott International Otelleri bireysel öğrenmenin, aklın ve deneyimin transferi kapsamında bir danışmanlık programı uygulamıştır. Bu değişim deneyimi, örgüt içindeki bilginin zenginleşmesi ve gelişmesini sağladığı gibi, yeni bilgi veya inovasyon oluşumunda da etkili olmuştur.

İşletmelerin sürekliliği kapsamında değerlendirildiğinde, hangi bilginin, nasıl, niçin, ne zaman ve ne kadar paylaşılacağı çok önemlidir. Bilgiye sahip olmanın çok ayrıcalıklı bir güce sahip olma anlamı taşıdığı düşüncesinin, paylaşıldığında bu gücün yitirilmesi veya arttırılmasına neden olacağı algısını da beraberinde getireceğinden söz edilebilir (Köseoğlu, Gider ve Ocak, 2011). Bu kapsamda paylaşılacak olan bilginin türleri ve paylaşımına yönelik engeller öncelikle değerlendirilmesi planlanan konulardır.

### 3.2.3 Paylaşılan Bilgi Türleri

Bilgi kavramı, bilgi yönetimi literatüründe farklı yaklaşımlarla kategorize edilmiştir. Bu alanda yapılacak olan teorik ve uygulamalı çalışmaların sayısı arttıkça, bilginin elde edilmesi, üretilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması gibi farklı süreçlerde bilgi, değişik boyutları ile ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Bilginin türüne göre, uygulanacak yöntemler, politikalar ve stratejilerin değiştiği düşünüldüğünde, bu durum bilgi yönetimi açısından oldukça önem taşımaktadır (Zaim, 2005).

Bilginin tanımlanmasının yapıldığı pek çok çalışmada genel olarak iki tür bilgi ayırımına gidildiği görülmektedir; örtük (tacit) ve açık (explicit) bilgi. Açık bilgi tanımlanmış veya yazılı hale getirilmiş bilgi olarak adlandırılabilir. Fazla resmidir ve sıklıkla kitaplarda, şirket dosyalarında, veri tabanlarında ve bilgisayar programlarında bulunur. Örtük bilgi ise yüksek seviyede kişiseldir, açıkça ifade edilmesi zordur ve öncelikli olarak deneyimlerden elde edilir (Small ve Sage, 2005).

#### 3.2.3.1 Açık Bilgi

Nonaka (1991) açık bilgiyi, kodlanabilen ve resmi dille ifade edilebilen bilgi olarak tanımlamıştır. Sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edilebilen açık bilgi, bilginin paylaşılabilmesi için getirilmesi gereken açık durumu işaret eder (Barutçugil, 2002). Açık bilgi, akademik bilgi veya neyi bildiğinin resmi dil, çıktı veya elektronik medya ile tanımlanmasıdır. Genellikle iş süreçlerine yerleştirmeye odaklıdır, çalışan-doküman işlerliği ön plandadır (Smith, 2001).

Açık bilgi paylaşımı, doğruluğu genel kabul görmüş bir bilgi türü olarak, bilişim teknolojileri aracılığıyla rahatlıkla yapılabilmektedir. Açık bilgi, örgüt içerisindeki tüm



çalışanlar tarafından açıkça anlaşıldığından, kişiden kişiye, bölümden bölüme aktarılması daha kolay gerçekleştirilebilmektedir. Açık bilginin göze çarpan en önemli özelliklerinden biri de yoruma açık olması ve objektif bir nitelik taşımasıdır. İşletmelerde müşterilerle ilgili oluşturulan ve kullanıma uygun veriler açık bilgi olarak kabul edilebilir. Çünkü bu veri tabanları karar alma süreci sırasında bilgiye dönüşmektedir. Müşteri veri tabanlarından yararlanarak müşterilerle ilgili nerede, ne zaman, nasıl ve kim tarafından hangi tür bir kararın verilebileceği sorularına rahatlıkla cevap bulunabilir. Bu durumun oluşturulabilmesi için örgüt içerisinde bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin kaldırılması gerekmektedir (Durna ve Demirel, 2008).

### 3.2.3.2 Örtük Bilgi

İçte, beyinde taşınan bu bilgi türü, insanın içine o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğunun dahi farkına varılmaz ve oldukça sık düşülen bir hata yapılarak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğu varsayılır. Bu durum örtük bilginin paylaşılmasını çok güçleştirir. Bütün işletme çalışanlarının örtük bilgileri vardır. Örtük bilgilerin toplamının oluşturduğu kolektif güç bir örgüt için son derece değerlidir (Barutçugil, 2002). Örtük bilgi, uygulamaya yönelik, eylem odaklı bilgi veya uygulama odaklı uzmanlık olarak değerlendirilebilir. Kişisel deneyimle ortaya çıkan, nadiren açıkça ifade edilen, önseziye benzer özellikleri vardır (Smith, 2001).

Örtük bilgi biçimlendirilmesi ve iletilmesi zor bir bilgi türüdür. Kendine özel bir biçimde uygulamalara yerleşmiştir (Nonaka, 1994). Blankenship ve Ruona (2009) örtük bilginin zihinsel modeller, inançlar ve bakış açıları gibi bilişsel unsurlar ile konuya özel uzmanlık ve becerilerden oluşan teknik unsurlara sahip olduğunu ifade etmektedirler.

Örtük ve açık bilginin işyerinde kullanımının karşılaştırılması farklılıkları ortaya çıkarmak değil, düşünmenin bir yolunu göstermek olarak ifade edilebilir. Smith (2001) tarafından örtük ve açık bilginin işyerinde kullanımı ile ilgili on kategoride ele alınan tespitler Tablo 3.3'de ifade edilmiştir.

**Tablo 3. 3 Örtük ve Açık Bilginin İşyerinde Kullanılması**

<i>Açık Bilgi</i>	<i>Örtük Bilgi</i>
<b>İş süreci;</b> organize edilmiş görevler, rutin faaliyetler, önceden tahmin edilebilir çevre, yeniden kullanılabilen bilgi, bilgi nesnelere yaratma.	<b>İş süreci;</b> kendiliğinden, planlanmadan, içten geldiği gibi, bir değişime cevap olarak, tahmin edilemeyen çevre, bireysel uzmanlık kanalları, bilgi yaratılması.
<b>Öğrenme;</b> işbaşında, deneme-yanılma, belirli bir alandaki bilgilerden kendi kendine, işletme tarafından öngörülen iş amaçları ve görevlerden edinme.	<b>Öğrenme;</b> yönetici veya takım liderinin sağladığı kolaylıklar, açıklığa verilen destek, bilgi paylaşımının artmasına duyulan güven ve işletmenin görüşü.
<b>Öğretme;</b> eğiticiler tarafından hazırlanan içerikler, işletmenin amaç ve ihtiyaçlarına uygun format kullanımı, dış kaynak kullanımı.	<b>Öğretme;</b> teke tek, danışmanlık, stajyerlik, koçluk, iş başı eğitim, çıraklık eğitimi, yetenek odaklı, beyin fırtınası, kişiden kişiye.
<b>Düşünme tipi;</b> mantıklı, gerçeklere dayanan, kanıtlanmış metotların kullanımı, yakınsak düşünce.	<b>Düşünme tipi;</b> yaratıcı, esnek, bilinmeyen, ıraksak düşünce, anlayış geliştirme.
<b>Bilgi paylaşımı;</b> bilgiyi kişilerden, kılavuzlardan, veri tabanlarından çıkarma ve müşteriler, elektronik posta, elektronik tartışma forumlarında yeniden kullanma.	<b>Bilgi paylaşımı;</b> özgeci yaklaşım, ağ oluşturma, yüz yüze temas, video konferans, sohbet, hikaye anlatma, kişiselleştirilen bilgi.
<b>Güdü;</b> özel amaçların karşılanması ihtiyacı odaklı.	<b>Güdü;</b> liderlikle canlanma, vizyon ve çalışanlarla sıkça kurulan temas.
<b>Ödül;</b> enformasyon paylaşımı değil ama işletme amaçlarına bağlı iş ortamında ender verilen ödüller için rekabet karşılığında ödüllendirilmesi.	<b>Ödül;</b> doğrudan enformasyon paylaşımı için parasal olmayan güdüleyiciler ve ödüller, yaratıcılığa ve inovasyona değer verilmesi.
<b>İlişkiler;</b> yukarıdan aşağı doğru, üst yöneticiden alt kademe yöneticisine veya takım liderine ve çalışanlara doğru.	<b>İlişkiler;</b> Açık, arkadaşça, yapısal olmayan, kendiliğinden oluşan bilgi paylaşımı
<b>Teknoloji;</b> işle ilgili, maliyetine ve elde edilebilirliğine bağlı olarak, mevcut bilgilerin kullanımı için enformasyon teknolojilerine yüksek seviyede yatırım yapılması.	<b>Teknoloji;</b> kişiselleştirilen enformasyona göre seçim, karşılıklı konuşmayı kolaylaştırma, örtük bilgi değişimi, çalışanların birbirine ulaşmalarını sağlamak için enformasyon teknolojilerine yatırım.
<b>Değerlendirme;</b> yaratıcılık ve bilgi paylaşımına çok önem verilmeden, işle ilgili gerçekleştirilen performanslar.	<b>Değerlendirme;</b> sonuçlanan performansa bağlı olarak, sürekli, kendiliğinden gerçekleşen değerlendirme.

Kaynak: Smith, E.A. (2001). "The Role Of Tacit And Explicit Knowledge in The Workplace", *Journal Of Knowledge Management*, c.5, s.4, ss.311-321.

Yukarıda yapılan sınıflandırmanın dışında, Christensen (2007) incelediği deneysel araştırmalarda bilgi paylaşımında dört tür bilginin söz konusu olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; profesyonel bilgi, eşgüdümlü bilgi, amaç odaklı bilgi ve kimin bildiği bilgisidir.

*Profesyonel bilgi;* yapılan işi destekleyen, uygulamaları mümkün kılan, eğitim ve deneyimlerle geliştirilen bilgiyi tanımlamaktadır. Brown ve Duguid (2000) profesyonel bilginin uzmanlık bilgisi (know-how) olarak da kullanıldığını belirtmektedirler. Profesyonel bilgi örgütsel faaliyetlerin uzmanlıkla yerine getirilmesinde bir ön şarttır, ancak bu bilgi herhangi bir örgütsel çıktı ürünü değildir. Blankenship ve Ruona

(2009)'a göre profesyonel bilgi daha çok örtük bilgi olma eğilimindedir ve çalışanlarla sıklıkla tekrarlanan etkileşimler sonucu paylaşılma olasılığı yüksektir.

*Eşgüdümlü bilgi;* işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösteren yönetmelikler, standartlar ve rutinlere yerleştirilmiş olan bilgidir. Eşgüdümlü bilgi, profesyonel bilginin nasıl uygulanacağına olmasa bile, ne zaman ve hangisinin uygulanacağına rehberlik eder. Blankenship ve Ruona (2009) eşgüdümlü bilginin açık bir bilgi türü olduğunu ifade etmektedirler.

*Amaç odaklı bilgi;* şirketin üretim hattından gelen, amaçlarda ihtiyaç duyulan belli başlı bilgilerdir. Örgüt yapısında yer alan karşılıklı yardımlaşmanın bir ifadesidir. Uzmanlık bilgisi ve eşgüdümlü bilginin kombinasyonu, örneğin müşteri veya makine tamiri ile ilgili olarak, işin amacı temellidir. Blankenship ve Ruona (2009) amaç odaklı bilginin açık bilgi türü olduğunu ancak işin amacıyla ilgili uzmanlık içeren bilgi sebebiyle örtük bir içeriğe de sahip olduğunu belirtmektedirler.

*Kimin bildiği bilgisi;* bilginin nerede veya kim tarafından açığa çıkarıldığı ile ilgilidir. Bu bilgi ihtiyacın kimden karşılanabileceğinin belirlenmesine yardımcı olur. Blankenship ve Ruona'ya göre (2009) kimin bildiği bilgisi, açık bir bilgi türüdür ve paylaşımı kolaylaştırır.

Bahsi geçen bu dört bilgi türü örgütsel faaliyetler için ön koşul niteliği taşımaktadır. Profesyonel bilgi olmadan uygulamalar gerçekleştirilemez, eşgüdümlü bilgi olmadan örgütsel çıktı üretilmez, amaç odaklı bilginin eksikliği tekerleğin yeniden keşfedilmesi gibi bir durumu ortaya çıkartır ve kimin neyi bildiğini veya bilginin nerede oluştuğunu bilmeden bilgi paylaşımı gerçekleşmeyecektir (Christensen, 2007).

Örgüt bireylerinin elektronik ortamlarda bilgi paylaşımı davranışlarını değerlendiren Chang ve Chuang (2011), sanal iletişim ortamlarının da kullanıcılarına iletişimin etkileşimli bir formunu sunduğunu belirtmektedirler. Edinilen enformasyonun bütünleştirilmesi ve deneyimler bilgi oluşturulmasını sağlayabilir. Açık bilgi teknolojik tabanlı yapılandırılmış süreçler halinde herkesle paylaşılabilirken, örtük bilginin yalnızca bireyler arası paylaşımı söz konusudur. Eğer bireysel olarak algılanan fayda

verilen değerli bilginin kaybindan daha ağır basıyorsa, bireylerin sanal ortamda bilgi paylaşımı veya değişimine katılmaları söz konusu olabilir.

### 3.2.4 Bilgi Paylaşım Süreci

Yeni bir bilgi öğrenmek için bireyler, açık ve örtük bilgilerini birbirleriyle paylaşarak etkileşimde bulunmak zorundadırlar. Bireyler ancak bu yolla kendilerini geliştirerek karşılaştıkları bir durumu tanımlayabilecek veya bir sorunu çözümlenebilecek seviyeye ulaşabilirler (Nonaka, Krogh ve Voelpel, 2006).

Bilgi paylaşımı, bireylerin kişisel bilgilerini açıkça ifade etmeleriyle diğerlerinin anlayışlarını geliştirme davranışı olarak tanımlanabilir (Ding, Ng ve Cai, 2007). Van Den Hoof ve De Ridder (2004) bilgi paylaşımını, bireylerin karşılıklı olarak örtük ve açık bilgi değişiminde buldukları ve birlikte yeni bilgi yarattıkları bir süreç olarak tanımlamakta ve bu sürecin bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesinde birincil derecede önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Szulanski (1996) benzer bir yaklaşımda bulunarak bilgi paylaşımını, olayların, görüşlerin, fikirlerin, teorilerin, ilkelerin ve modellerin organizasyonun geneli boyunca bilgi göndericisi ve bilgi alıcısı arasında gerçekleşen değişim ve bilgi aktarım süreci olarak değerlendirmektedir.

Bilgi paylaşım sürecini tanımlayan bu yaklaşımlara göre bütün bilgi paylaşım davranışlarının literatürde; bilgi sahipliği ve bilgi alımı (Davenport ve Prusak, 1998; Issa ve Haddad, 2008), bilgi bağıışı ve bilgi araması (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005), bilginin getirilmesi ve bilginin edinilmesi (De Vries, Van Den Hoof ve De Ridder, 2006), bilgi arayıcısı ve bilgi kaynağı (Hildreth ve Kimble, 2004), bilgi arzı ve bilgi talebi (Ardichvili, Page ve Wentling, 2003), bilgi göndericisi ve bilgi alıcısı (Husman, 2001; Szulanski, 1996), bilgi kaynağı ve bilgi alıcısı (Weggeman, 2000), bilginin karşılığı ve bilginin kabulü (Uso ve Majewski, 2011), bilgi paylaşım istekliliği ve bilgi paylaşım gönüllülüğü (Teng ve Song, 2011) kapsamlarında farklı araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir. Söz konusu bu tespitler bir arada değerlendirildiğinde bilgi paylaşım süreci Van Den Hoof ve De Ridder'e göre (2004) iki boyutta sınıflandırılabilir; bilgi bağıışı ve bilgi toplama.

### 3.2.4.1 Bilgi Bağışı

Bilgi bağışı, kişisel entelektüel sermayenin diğerlerinin iletişimine açılmasıdır (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004). Entelektüel sermaye ise bilgi, enformasyon, fikir hakları ve deneyim gibi birleştirilerek bir varlığa dönüştürülebilen entelektüel malzemelerden oluşur (Stewart, 1997). Enz, Canina ve Walsh (2006) insana ait entelektüel sermayeyi bilgiler, beceriler ve deneyimler olarak tanımlarlar. Bilgi bağışı, çalışanların sahip oldukları söz konusu entelektüel malzemelerin, örgüt içerisindeki diğer çalışanlara sunulmasını içermektedir (Koskinen, 2003). Bilgi bağışı, çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeyi, diğer çalışanlara aktarma güdüsü (Liao, Fei ve Chen, 2007), işle ilgili sahip oldukları bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma istekliliğidir (Sandhu, Jain ve Ahmad, 2011).

### 3.2.4.2 Bilgi Toplama

Bilgi toplama, çalışma arkadaşlarının entelektüel sermayelerini paylaşmalarının sağlanması olarak tanımlanabilir (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004). Örgütte bireylerin diğer çalışanlara danışarak entelektüel sermayelerini toplamaları anlamında kullanılmaktadır (Koskinen, 2003). Bilgi toplama, çalışanların diğer çalışanlara danışarak tavsiye almalarını, dolayısıyla entelektüel sermayelerini elde etmelerini kapsamaktadır (Liao vd., 2007). Bireylerin, çalışma arkadaşlarını danışman olarak görüp, sahip oldukları bilgileri paylaşmaları kapsamında onları teşvik etme süreci olarak da değerlendirilebilir (Lin, Lee ve Wang, 2009). Bilgi toplama iç ve dış kaynaklardan derlenen enformasyon ve bilginin elde edilme süreç ve mekanizmasında oluşur. Takım düzeyinde ve bireysel düzeydeki bilgilerden meydana gelen, örgütsel bilgi kapsamındaki bilgi toplama süreci, bilginin örgüt içerisinde içselleştirilmesini ve sosyalleştirilmesini içermektedir (Lin, 2007).

### 3.2.5 Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller

Hiyerarşik, emir-komuta ve kontrol tarzıyla yönetilen işletmelerde korkuya dayalı kültürler egemen olmaktadır. Genel olarak ele alındığında, daha basık ve daha açık örgütsel yapılar, işbirliğini ve ortak sahiplenmeyi kolaylaştıran daha fazla güvene

dayalı kültürlerin doğmasını sağlamaktadır. Bilgi paylaşımında güven ön koşuldur. Organizasyon kültürü korkudan uzaklaşarak güvene dayalı olmaya başladıkça ve bunu geliştirdikçe çalışanlar bilgi paylaşımı konusunda kendilerini daha rahat hissedeceklerdir (Barutçugil, 2002).

Riege (2005) bilgi paylaşımı kapsamında öngörülebilecek engelleri incelediği çalışmasında bireysel, örgütsel ve teknolojik seviyede önemli tespitlerde bulunmuştur. Tablo 3.4’de ifade edilen bu tespitlerde Riege bireysel veya çalışan seviyesinde bilgi paylaşımı engellerinin genellikle iletişim becerileri ve sosyal ağlardaki eksikliklerden, kültür farklılıklarından, işteki konumun çok ön planda tutulmasından, zaman ve güven eksikliğinden ortaya çıktığını belirtmektedir. Örgütsel seviyedeki engeller örgütün altyapısı ve kaynaklarıyla ilgili eksiklikler, resmi ve resmi olmayan toplantı alanlarının kullanımı ve fiziksel çevre ile ilgilidir. Teknolojik düzeyde bilgi paylaşımı engellerini ise ihtiyaçlarla uyuşmayan uygulamaların kullanımına karşı duyulan isteksizlik, enformasyon teknolojilerinden yapabileceğinden fazlasının beklenmesi, teknoloji temelli sistemlerin kurulumu, entegrasyonu ve bakımındaki zorluklar şeklinde sıralamaktadır.

**Tablo 3. 4 Bilgi Paylaşımına Yönelik Engeller**

<b>Bireysel Engeller</b>
1. Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi tanımlamaları ve paylaşmaları için yeterli zamanlarının olmayışı,
2. Paylaşımın iş güvenliğini azaltacağı veya tehlikeye sokacağına yönelik endişe algısı,
3. Sahip olunan bilginin başkalarına aktarılmasının fayda ve değerine yönelik bilincin düşük olması.
4. Uzmanlık ve deneyim gibi uygulamalı eğitimle edinilen; gözlem, diyalog ve etkileşimli sorun çözme gerektiren örtük bilgi yerine açık bilgi paylaşımının öncelikli olması,
5. Hiyerarşik güç ve otoritenin kullanılması,
6. Örgütsel öğrenmenin etkisini artıracak önceki hataların belirlenmesine yönelik hoşgörü yetersizliği,
7. Deneyim seviyelerindeki farklılıklar,
8. Bilgi kaynağı ve alıcısı arasındaki etkileşim süresi yetersizliği,
9. Sözlü/yazılı iletişim ve çevreyle uyum becerisinde zayıflık,
10. Yaş farklılığı,
11. Cinsiyet farklılığı,
12. Sosyal ağ yetersizliği,
13. Eğitim seviyelerindeki farklılıklar
14. Yöneticilerden ve meslektaşlardan bilginin kendisinin değil, sadece tanımlama ve yetkilendirmenin alınması sonucu fikir yürütme yetersizliği,
15. Bilgiyi hatalı veya adaletsiz kullanabilecekleri endişesiyle, çalışma arkadaşlarına duyulan güvensizlik,
16. Kaynağa bağlı olarak, bilginin doğruluğu ve inanırlılığına güvensizlik,
17. Ulusal kültür ve etnik geçmişe yönelik farklılıklar.
<b>Örgütsel Engeller</b>
1. İşletmenin amaçları ve stratejik yaklaşımında bilgi yönetimi ve paylaşımı ilkelerinin açıkça tanımlanmaması,
2. Bilgi paylaşımı uygulamalarının değeri ve faydasının liderlik ve yönetsel açıdan tanımlanmaması,
3. Bilgi paylaşımı uygulamaları için resmi ve resmi olmayan alanların eksikliği,
4. Çalışanları sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya teşvik edici sistem ve ödüllerin olmayışı,
5. Mevcut örgüt kültürünün, paylaşım uygulamalarını yeteri kadar destekleyici nitelikte olmaması,
6. Deneyimli ve nitelikli çalışanların bilgiyi muhafaza etmelerinin öncelikli olmaması,
7. Bilgi paylaşım uygulamalarını destekleyici, uygun altyapı eksikliği,
8. Bilgi paylaşım olanaklarını sağlayabilecek şirket kaynaklarının yetersizliği,
9. İşletme birimleri veya uygulama alanları ile iştirakçilerinin arasındaki dışsal (burada keşfedilmedi sendromu gibi) ve içsel rekabetin yüksekliği,
10. İletişim ve bilgi akışı alanında kısıtlama yapılması,
11. İşletmenin fiziksel yapısının ve iş alanı tasarımının bilgi paylaşımını kısıtlaması,
12. Hiyerarşik organizasyon yapısının bilgi paylaşım uygulamalarını engellemesi veya yavaşlatması,
13. İşletme bölümlerinin, paylaşım uygulamalarını kolaylaştırmak için yeterince küçük olmaması.
<b>Teknolojik Engeller</b>
1. Enformasyon teknoloji sistemlerinde entegrasyon yapılmamasının oluşturabileceği engeller,
2. İçsel ve dışsal teknik desteğin eksikliği ve enformasyon teknolojilerindeki bakım çalışmalarının iş rutinlerini ve iletişim akışını engellemesi,
3. Çalışanların teknolojik uygulamalardan olağan dışı beklentileri,
4. Farklı enformasyon teknoloji sistemleri ve süreçleri arasındaki uyumsuzluk,
5. Bireysel ihtiyaç gerekleri ile teknolojik sistem ve süreçler arasındaki uyumsuzluğun paylaşım uygulamalarını etkilemesi,
6. Alışkanlıklar ve deneyim eksikliklerinden kaynaklanan, enformasyon teknolojilerini kullanmaya yönelik isteksizlik,
7. İlgili çalışanların yeni enformasyon teknolojileri hakkında yeterli eğitim almamaları,
8. Yeni sistemlerin, mevcut kullanılanlara göre sağladığı bütün avantajların çalışanlara gösterilmemesi.

Kaynak: Riege, A. (2005). "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal Of Knowledge Management*, c.9, s.3, ss.18-35.

Bilgi paylaşımı davranışının ölçülmesi ve gözlemlenmesinde karşılaşılan zorluklar, örgütleri hiyerarşik yapıdan gelen yöntemleri kullanmaya teşvik edebilir. Yöneticiler periyodik veya olağan dışı toplantılar düzenleyerek çalışanların bilgi ve görüşlerinden faydalanabilirler. Örgüt için değerli bilgi paylaşımında bulunan çalışanların ödüllendirilmesi bu kapsamda daha istekli olmalarını sağlayabilir. Ancak bilgi paylaşımında bulunan çalışanlarını ödüllendirmeyi tercih eden işletmelerin dikkat etmeleri gereken konu, çalışma takımları içerisinde bireysel ödüllendirme planının uygulanması, çalışanlarda bireysel ödül beklentisiyle bilgisini takım üyeleriyle paylaşmak yerine, kendi kullanarak ödül alma kaygısının oluşmasıdır (Özler, Ergun ve Gümüştakin, 2004).

Barutçugil (2004) organizasyonlarda bilgi paylaşımına uygun bir çalışma ortamının yaratılmasının, gelişme döngüsünü pekiştireceği ve daha fazla güven oluşturacağını, bununla birlikte iletişim kanallarını daha fazla açarak, örgütsel öğrenmeyi daha da hızlandıracağını ve giderek yükselen bir kalitede bilgi paylaşımının gerçekleşeceğini ifade etmektedir.

### **3.2.6 Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı Çalışmaları**

Bilgi paylaşımını geliştirmek için toplantılar organize eden otel işletmeleri, bilgiyi işleme süreçlerini çok daha iyi uygulayabilmekte ve rekabette bilgiyi daha etkin yönetebilmektedirler. Bu bağlamda, otel işletmelerinin, periyodik olarak bilgi paylaşımı ve karşılıklı fikir alış verişi için toplantılar düzenlemeleri, bilgi yönetiminin işletme süreçlerine uyumu kapsamında otel işletmelerine fayda sağlayacaktır (Duran, 2003).

Yang ve Wan (2004) otel işletmelerinde, çalışanların bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri inceledikleri çalışmalarında, otel yöneticilerinin, hangi bilginin paylaşılmasının önemli olduğu konusundaki görüşlerinin, çalışanlardan farklı olduğu bulgusuna varmışlardır. Örgütsel kültürün ve örgütsel iklimin bu kapsamda yeniden değerlendirilmesinin, örgütlerin bilgi paylaşımından bekledikleri faydayı daha etkili kılacağı görüşünü ifade etmektedirler.



Scott ve Laws (2006) otelcilik sektöründe bilgi paylaşımının içeriğini, kavramsal açıdan incelemiştir. Yazarlara göre bilgi, örgüt içerisinde yeni fikirler ve rekabet avantajı oluşmasına olanak taşımaktadır. Bilginin çalışanlar tarafından gücün simgesi olarak algılanması, özellikle örtük bilgi paylaşımı konusunda, örgüt bireyleri arasında isteksizlik ve gerilime sebep olduğu ifade edilmektedir.

Yang (2007) çalışmasında, işbirliği odaklı örgütsel kültür ve liderlik türlerinin bilgi paylaşımına olan etkisini, otel işletmeleri çalışanlarından elde ettiği verilerle incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel kültür ve bilgi paylaşımı arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Liderlik rollerinde ise, danışman lider rolünün bilgi paylaşımı üzerinde azaltıcı yönde, yenilikçi lider rolünün ise artırıcı yönde çalışanların bilgi paylaşımını etkilemeleri çalışmanın dikkate değer bulguları arasında yer almaktadır.

Chow ve Chan (2008) otel işletmelerinin de aralarında yer aldığı farklı işletme türleri üzerinde yaptıkları araştırmalarında, örgüt içi bilgi paylaşımında sosyal sermayenin rolünü anlamaya çalışmışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre, örgüt üyeleri bilgi paylaşımında buldukları zaman, bunun örtük veya açık bilgi olduğuna dikkat etmemektedir. Örgüt içinde kurulan sosyal ağ ve ortak amaçların varlığı, çalışanların bilgi paylaşımı tutumlarına olumlu katkıda bulunmaktadır.

Magnini (2008) uluslararası ortak girişim otellerinde yaptığı uygulamada, bireysel yönetici düzeyinde, ilişkiler düzeyinde ve örgütün geneli düzeyinde bilgi paylaşımını geliştiren faktörleri incelemiştir. Tespit edilen bu faktörlerin yanı sıra, öğrenme yönlü çalışanların, bilgi paylaşımına katılımlarının daha önemli düzeyde bulunması dikkat çekici bulgulardandır.

Shaw ve Williams (2009) otel işletmeleri kapsamında değerlendirdikleri kavramsal çalışmalarında, bilgi paylaşımı ve yönetiminin anahtar mekanizmalarını ve yollarını açığa çıkartmaya çalışmışlardır. Bilgi, otel işletmeleri için inovasyon ve rekabet gücüne ulaşmada rehberlik eden önemli bir argümandır.

Ahmad ve Daghfous (2010) farklı iş kollarını kapsayan araştırmalarında, otel işletmelerinde bilgi paylaşımı için önemli bulgulara ulaşmışlardır. Otel yöneticilerinden elde ettikleri veriler, yöneticilerin, daha fazla bilgi edinme için gerçekleştirdikleri karşılıklı fikir alış verişi ve benzeri uygulamaların, maliyetlerini düşüren ve kalite

kontrolünü destekleyen faydalı sonuçlara yol açtığını düşündükleri yönündedir. Zaman ve kültürel farklılıklar bilgi ağı kurulmasında karşılaşılan en önemli engeller olarak belirlenmiştir.

Yang (2010) bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri incelediği çalışmasını, uluslararası otel işletmeleri üzerinde yapmıştır. Araştırma bulgularında çalışanların tutumlarının, bilgi paylaşımı ile yüksek seviyede ilişkisi ortaya konulmaktadır. Bireysel seviyedeki çalışan tutumları, örgütsel seviyede bilginin yönetimi ve öğrenilmesi kapsamında etken faktör olarak belirlenmiştir. Çalışan tutumlarının gelişimi ise, yöneticilerin takındığı liderlik rolleri ile ilişkilendirilerek, bilgi paylaşımı tutumunun gelişmesine etkileri değerlendirilmiştir.

Chen ve Cheng (2012) otel çalışanlarının bilgi paylaşımı konusunda motive eden örgütsel ve kişisel faktörleri araştırmışlardır. Çalışmada içsel pazarlama çalışmaları ve örgütsel kültür, otel çalışanlarını bilgi paylaşımı konusunda motive eden en önemli faktörler olarak belirlenmiştir.

# DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

## KUŞADASI 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE

### ARAŞTIRMA

#### 4.1 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

##### 4.1.1 Araştırma Tasarımı

Tez çalışmasının araştırma bölümü, ele alınan kavramların bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesi üzerine kurgulanmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni hizmet inovasyon performansı, bağımsız değişkenleri ise örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımıdır. Değişkenler arasındaki ortak ilişkinin inceleneceği bu araştırma ortak ilişki tasarımı kapsamında yürütülmüştür.

Ortak ilişki araştırma tasarımı iki veya ikiden fazla değişken arasındaki ortak bağ üzerine kuruludur. Bu bağ nicel veya nitel verilere dayanarak mantık süreçlerinden geçirilerek kurulabileceği gibi, verilerin istatistiksel özetine dayanarak kurulabilir. Bu tür niceliksel tasarımda amaç ilişkilerin istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını saptamaktır (Erdoğan, 2007).

Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisini inceleyen bu çalışmada ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Literatürden elde edilen ikincil veriler analiz edilmiştir. Hipotezler sunularak bağımlı ve bağımsız değişkenler kapsamında ilişkiler incelenmiştir. Uygun verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel teknikler bulguların sunulması ve çıkarılan sonuçlarla değerlendirilmiştir.

Araştırmada otel işletmelerinde hizmet inovasyon performansı ve bu performansı etkileyen örgütsel öğrenme ve örgüt içi bilgi paylaşımı kavramları üzerinde yapılan değerlendirmeler ve katılımcılardan elde edilen demografik veriler ışığında, betimleyici araştırma tasarımının da kullandığını söylenebilir.

#### 4.1.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tümü oluşturmaktadır. Bu amaçla Aydın İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü resmi web sitesinden (<http://www.aydinturizm.gov.tr/belge/1-57354/turizm-tesisleri.html>) Şubat 2011 tarihinde Kuşadası'ndaki 5 yıldızlı otel işletmelerinin listesi çıkartılmıştır. Listeye göre Kuşadası'nda 6 tane 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Ancak listede söz konusu otel işletmelerindeki çalışan sayıları bulunmadığı için, otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticileriyle iletişime geçilerek toplam çalışan sayıları alınmıştır. Araştırmanın evreni Kuşadası'ndaki 6 tane 5 yıldızlı otel çalışanlarının sayıları toplanarak 1.362 olarak bulunmuştur.

Araştırma evreninin belirlenmesinin ardından örneklem sayısı çıkartılmıştır. Araştırmada örneklem alınmasının nedenleri arasında evrenin tamamına ulaşmak için yeterli zaman bulunmaması, ek maliyet oluşturması ve çalışanlarının tümünün hazırlanan anketleri cevaplamaya istekli olmamaları ihtimali sayılabilir. Örneklem sayısının belirlenmesinde eğer ana kütle sayısı biliniyorsa (Ural ve Kılıç, 2006) benzer birçok araştırmada kullanılan aşağıdaki formül uygulanır;

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen  $\pm$  örnekleme hatasını göstermektedir.

Formülde p ve q değerleri 0,5 olarak alınmıştır. Örneklem anlamlılık düzeyi (t) 0,05 için 1,96, örnekleme hatası (d) ise 0,05 olarak alınmıştır. Buna göre araştırmanın örnekleme;

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2.(N-1) + t^2.p.q} = \frac{1362.(1,96)^2.0,5.0,5}{(0,05)^2.(1362-1) + (1,96)^2.0,5.0,5} = 299,81 \cong 300$$

olarak bulunur.

Hesaplama doğrultusunda Kuşadası 5 yıldızlı otel çalışanlarından en az 300 kişinin örnekleme yer alması gerekmektedir. Ancak bu 300 kişinin 6 otel arasındaki dağılımının doğru belirlenmesi, örneklemin evreni temsili açısından önemlidir. Bu amaçla araştırmada “oranlı kademeli rastlantısal örneklem” belirleme türü kullanılmıştır. Kademeli rastlantısal örneklemede öncelikle nüfus homojen alt gruplara ayrılır sonra örneklem kesri belirlenir ( $f=n/N$ ). Oranlı kademeli rastlantısal örneklemede aynı örneklem kesri bütün gruplara uygulanarak örneklemdaki oranları belirlenmiş olur (Erdoğan, 2007). Bu araştırmada evrenin alt gruplarını 5 yıldızlı oteller oluşturmaktadır. Örneklem kesri ise  $f=300/1.362=0,22$ 'dir. Her bir otel için çalışan sayısı ile örneklem kesri çarpımı neticesinde, otellerin toplam örneklemdaki payı çıkartılmış ve anketler bu verilere göre dağıtılmıştır.

Araştırma, ülkemizin önemli turizm merkezlerinden birisi olan Kuşadası'nda gerçekleştirilmiştir. Kuşadası mevsim şartları itibariyle yaz aylarını yüksek sezon olarak yaşamaktadır. Yüksek sezonda çalışanların iş yükündeki yoğunluğun, anketleri cevaplama isteğini olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle veri toplama süreci sezon sonuna doğru gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşımla Eylül 2011'de örneklem sayısına göre araştırmanın anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma evreninde yer alan Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileriyle yapılan görüşmelerle, çalışanların anketlere katılımlarının farklı bölümlerden olması sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1 de araştırma evreninde yer alan otel işletmelerinin çalışan sayıları, örneklem sayıları ve anket dönüş oranları gösterilmektedir. Otel işletmeleri ile yapılan ön görüşmelerde verilen gizlilik sözüne sadık kalınarak, araştırmada yer alan işletmelerin isimleri yerine harfler kullanılmıştır. Toplam 650 anketin bırakıldığı otel işletmelerinden 343 anket dolu halde geri alınabilmektedir. Toplam anket geri dönüşüm oranı %52 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen 343 anketin 26 tanesi kullanılamaz durumda olduğu için geriye kalan 317 anket değerlendirilerek analiz edilmiştir.

**Tablo 4. 1 Örneklem Sayıları ve Anket Geri Dönüş Oranları**

<i>Otel İşletmesi</i>	<i>Evren</i>	<i>Örneklem</i>	<i>Verilen Anket</i>	<i>Geri Dönen Anket</i>	<i>Geri Dönüş Oranı</i>
A	270	60	120	67	55
B	220	48	100	54	54
C	200	44	100	48	48
D	300	66	130	73	56
E	250	56	100	66	66
F	122	27	100	35	35
<b>TOPLAM</b>	<b>1.362</b>	<b>300</b>	<b>650</b>	<b>343</b>	<b>52</b>

### 4.1.3 Veri Toplama Tekniği

Araştırma tasarımının bu aşaması, araştırma sorusu veya hipotezleri ile ilgili bilginin evrenden nasıl toplanacağı ile ilgilidir. Araştırmaya uygun veri toplama tekniğini seçmek, bilgilerin toplandıktan sonra düzeltme, ekleme, çıkarma revizyon yapma olasılığının çok az olması nedeniyle (Erdoğan, 2007) çok önemlidir.

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak, sosyal bilimlerde en çok tercih edilen veri toplama aracı (Ural ve Kılıç, 2006) olan anket tekniği kullanılmıştır. Anket tekniğinin tercih edilmesinde otel işletmeleri çalışanlarının iş yoğunluğu dikkate alınarak görüşlerinin daha kısa sürede alınabilmesi ve fazla sayıda kişiye ulaşılma imkânı belirleyici olmuştur. Ayrıca ankette kimlik bilgileri istenmeyerek cevaplayıcıların görüşlerini daha gerçekçi ileteceği düşünülmüştür.

Ayrıca, bu araştırmada olduğu gibi tasarımın nicel olması ve hipotez testlerinin kullanılması, anket tekniğinin belirli bir konuda hazırlanmış hipotezlere bağlı olarak, bir evren ya da örnekleme oluşturan kaynak kişilere sorular yöneltme suretiyle sistemli bir veri toplama tekniği olması (Balcı, 1997), anket tekniğinin tercih edilme gerekçeleri arasında yer almaktadır.

Anket 2011 Eylül ayı içerisinde uygulanmıştır. Anket cevaplayıcılarının otel çalışanları olduğu düşüncesiyle, turizm sezonundaki yoğunluk dikkate alınarak, iş yoğunluğunun biraz daha düşük olduğu Eylül ayı tercih edilmiştir.

#### 4.1.4 Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Ankette yer alan farklı değişkenlerle ilgili olarak literatürde daha önce başka araştırmacılar tarafından da kullanılmış ölçeklerden yararlanma yoluna gidilmiştir. Değişkenlere ait ölçeklerin belirlenmesi sürecinde farklı ölçeklerden farklı ifadelerin alınması yerine, daha önce geliştirilmiş güvenilir ölçeklerin tamamının kullanılması tercih edilmiştir. Bu şekilde ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik sorununun en aza indirgenebileceği düşünülmüştür.

Ankette kullanılacak ölçeklerin belirlenmesinin ardından, bu ölçekler Türkçe'ye çevrilmiştir. Çevirinin konunun içeriğine uygunluğu kapsamında, Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünde görev alan “turizm işletmeciliği”, “yönetim ve organizasyon” ve “mesleki yabancı dil” alanlarında görev yapan akademisyenlerin görüşleri alınmıştır. Çeviri işleminin ardından “Türk Dili” alanında uzman bir akademisyenin değerlendirmesiyle anket son halini almıştır.

Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm otel çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik görüşlerini ölçmeye yönelik ifadeleri içermektedir. İkinci bölümde hizmet inovasyon performansının ölçülmesi amacıyla hazırlanan ifadelere yer verilmiştir. Üçüncü bölüm ise örgütsel öğrenmeye yönelik görüşlerin ölçülmesi kapsamında hazırlanan ifadelerden oluşmaktadır. Dördüncü ve son bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirleme amacına yöneliktir. Demografik ifadelerin son bölümde yer almasının nedeni, cevaplayıcıların anketin sonuna doğru dikkatlerinin daha düşük olabileceği düşüncesidir. Ankette yer alan değişkenlere yönelik katılımcıların görüşlerini belirlemek amacıyla 5’li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde çalışanların katılım düzeylerini ifade etmektedir.

##### 4.1.4.1 Örgütsel Öğrenme Ölçeği

Literatür taramasında örgütsel öğrenme kapsamında farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerin mevcut olduğu görülmektedir. Bazı araştırmacılar örgütlerde öğrenme etkinliğinin değerlendirilmesinde, iyi tanımlanmış yapı ve içeriğiyle öğrenme yönlülüğün önemli bir değer olduğunu vurgulamaktadırlar (Sinkula vd., 1997;

Baker ve Sinkula, 1999; Calantone vd., 2002; Cho, 2007; Tajeddin, 2009). Örgütsel öğrenmenin değerlendirilmesi kapsamında ele alınan öğrenme yönlülük, işletmenin mevcut ihtiyaç ve uygulamalarını ileriye yönelik olarak geliştirmeyi ne derece istediğini (Arygris ve Shön, 1978), yeni bilgiye ve statükoya karşı verdiği değeri (Slater ve Narver, 1995) ve örgüt genelinde yeni ürün oluşturmak için yeni bilgi kullanılmasına yönelik çabayı göstermektedir.

Örgütsel öğrenmeyi etkinlik açısından öğrenme yönlülük yaklaşımıyla değerlendiren bu araştırmada, literatürdeki benzer araştırmalarda da sıklıkla kullanılan Sinkula vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçeğin yine Baker ve Sinkula (1999) tarafından uyarlanan hali kullanılmıştır. Ölçekte örgütsel öğrenme 18 ifade içeren yapıda Tablo 4.2’de sunulmaktadır.

**Tablo 4. 2 Örgütsel Öğrenme Ölçeği**

<b>ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>	
ÖÖ1	Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır.
ÖÖ2	Bu otelde örgütsel öğrenme, gelişim için temel bir araçtır.
ÖÖ3	Otelimizde çalışanların öğrenmesi, bir harcama olarak değil bir yatırım olarak görülür.
ÖÖ4	Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür.
ÖÖ5	Örgüt kültürümüze göre, çalışanların öğrenmeleri önemli bir öncelik değildir.
ÖÖ6	Ortak görüşümüze göre, örgütsel öğrenmeden uzaklaşmak otelimizin geleceğini tehlikeye atar.
ÖÖ7	Otelimizin misyon ve vizyon konusunda iyi ifade edilmiş bir anlayışı vardır.
ÖÖ8	Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır.
ÖÖ9	Bütün çalışanlar otelin hedeflerine bağlılık gösterirler.
ÖÖ10	Çalışanlar kendilerini otelin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler.
ÖÖ11	Üst düzey yöneticiler, otelin vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar.
ÖÖ12	Otelimizde iyi tanımlanmış bir vizyon yoktur.
ÖÖ13	Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz.
ÖÖ14	Yöneticilerimiz kararlarının sorgulanmasını istemezler.
ÖÖ15	Otelimiz açık fikirliliğe çok değer verir.
ÖÖ16	Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler.
ÖÖ17	İşte ve hizmette yeniliğin vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır.
ÖÖ18	Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir.



Bu ölçeğin örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisinde Perin ve Sampaio, 2003; Tajeddini, 2009; Wang, 2008; Catalone vd. 2002, Baker ve Sinkula, 2007 gibi daha önceki araştırmacılar tarafından kullanılması, tercih edilmesinde önemli etken olmuştur.

Ölçek anket uygulamasına aktarılırken, tepki kurulumunun azaltılması ve ifadelerin doğru okunup anlaşıldığının teyit edilmesi adına, orijinal yapıya bağlı kalınarak ÖÖ5, ÖÖ12 ve ÖÖ14 ifadeleri ters kodlanmıştır. Bu ifadeler verilen cevaplar ön test çalışmasında ve uygulamanın tamamı boyunca izlenmiş ve algılamada bir sorun olmadığı görülmüştür.

#### **4.1.4.2 Bilgi Paylaşımı Ölçeği**

Bilgi paylaşımı, bireylerin kişisel bilgilerini açıkça ifade etmeleriyle diğerlerinin anlayışlarını geliştirme davranışı olarak tanımlanabilir (Ding, Ng ve Cai, 2007). Van Den Hoof ve De Ridder (2004) bilgi paylaşımını, bireylerin karşılıklı olarak örtük ve açık bilgi değişiminde buldukları ve birlikte yeni bilgi yarattıkları bir süreç olarak tanımlamakta ve bu sürecin bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesinde birincil derecede önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Araştırmada bilgi paylaşımı kavramının ölçülmesinde Van Den Hoof ve De Ridder (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Lin, 2007; Andravina vd., 2008; Kamaşak ve Bulutlar, 2010 gibi araştırmacılar tarafından da bilgi paylaşımı ile inovasyon arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalarda bu ölçeğin kullanılması tercih edilmesindeki en önemli neden olarak belirtilebilir. Ölçekte bilgi paylaşımı 10 ifade ile ölçülmektedir. Bilgi paylaşımı ifadelerinin yer aldığı görünüm Tablo 4.3'de ifade edilmiştir.

**Tablo 4. 3 Bilgi Paylaşımı Ölçeği**

<b>BİLGİ PAYLAŞIMI</b>	
BP1	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim.
BP2	Sahip olduğum enformasyonu, bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.
BP3	İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.
BP4	Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim.
BP5	Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.
BP6	İşle ilgili becerilerimi, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.
BP7	Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.
BP8	Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.
BP9	Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.
BP10	Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.

#### 4.1.4.3 Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği

İnovasyon performansının nesnel ölçümünde genellikle kazanılan patentlerin sayısı, yayınlanan raporlar ve onaylanan yeni projeler değerlendirilmektedir. Subjektif ölçümde ise yeni ürünler ve süreçlerin rakiplerine göre kalite ve fonksiyon bakımından kıyaslanması söz konusudur. Pazar payı ve itibar temel alınarak da inovasyon performansı ölçülebilmektedir. Hizmet işletmelerinde inovasyon performansını ölçen finansal ve finansal olmayan ölçütler kullanılabilir (Moser, 1984; Olson vd., 1995; Avlonitis vd., 2001).

Hizmet işletmelerindeki inovasyon performansı ile ilgili bazı çalışmalarda finansal ölçütlerin ve verimlilik ölçütlerinin kullanılması söz konusudur. Cainelli vd. (2004) hizmet işletmelerinde inovasyon performansı ve finansal performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır. Çalışmalarına göre inovasyon performansı yüksek olan işletmelerin verimlilik seviyeleri ve ekonomik gelişimleri daha üst seviyede olmaktadır. Ottenbacher ve Harrington (2010) hizmet inovasyon performansını etkileyen dört faktöre dikkat çekmektedirler; pazar çekiciliği, stratejik insan kaynakları yönetimi, pazar duyarlılığı ve ön tanıtma (ortaya çıkarma) faaliyetleri.

Aştırmada yer alan kavramlardan hizmet inovasyon performansının ölçümü için Hu vd. (2009) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin otel işletmelerinde

uygulanmış olması, kavramsal bütünlüğün yanı sıra tercih edilmesindeki bir başka neden olarak kabul edilebilir. Ölçekte hizmet inovasyon performansı 14 ifade ile ölçülmektedir. Hizmet inovasyon performansının içerdiği ifadeler Tablo 4.4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4. 4 Hizmet İnovasyon Performansı Ölçeği**

HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI	
HIP1	Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.
HIP2	Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.
HIP3	İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.
HIP4	İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.
HIP5	İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.
HIP6	Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.
HIP7	Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.
HIP8	Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.
HIP9	Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır.
HIP10	Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.
HIP11	Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.
HIP12	Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.
HIP13	Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.
HIP14	Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.

#### 4.1.5 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların popüler istatistik programı SPSS’in yeni versiyonu olan PASW Statistics 18.0 (Predictive Analytics Software) programı kullanılmıştır. Araştırma katılımcılarının demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları kapsamında alınarak değerlendirilmiştir. Verilerin güvenliği Crobach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Faktör analizi neticesinde elde edilen kavramsal boyutlar arasındaki ilişkiler ve demografik özelliklere göre istatistiksel açıdan anlamlı farklar ilgili testler aracılığıyla analiz

edilmiştir. Ural ve Kılıç (2006) ve Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2005) parametrik test koşullarını verilerin nicel, homojen, normal dağılımda olması, örneklemin yansız seçilmesi, örneklem deneklerinin birbirinden bağımsız seçilmesi ve örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması olarak sıralamaktadırlar. Söz konusu koşulların sağlandığı testlerde parametrik, diğer durumlarda nonparametrik testler kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler, katılımcıların tercihleri ve katılım düzeyleri boyutunda betimsel istatistiklerle incelenmiştir. Bağımlı değişken “hizmet inovasyon performansı” ile bağımsız değişkenler “bilgi paylaşımı” ve “örgütsel öğrenme” arasındaki ilişkiler ise matematiksel bir modelle açıklanması gerekçesiyle regresyon analizi ile ele alınmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi bağımsız değişkenlerin birbirini etkilemelerinden dolayı oluşabilecek çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu kontrol edilerek yapılmıştır.

Ayrıca araştırma değişkenleri ile ilgili katılımcıların demografik özelliklerine göre karşılaştırmalar yapılabilmesi için *t* testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizleri yapılmıştır. Varyans homojenliğinin sağlanamadığı durumlarda Kruskal Wallis ve Mann Whitney U testleri yapılmıştır.

#### 4.1.6 Ön Test

Araştırmada gerçek anket uygulamasına geçmeden önce, ankette yer alan değişkenler ve ölçeklerin güvenilirliğini test etmek ve araştırmada karşılaşılabilecek muhtemel sorunları önceden görebilmek (Yüksel ve Yüksel, 2004) için 30 kişiyi kapsayan bir ön test çalışması yapılmıştır. Katılımcıların araştırmanın içeriğine uygun olarak Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı bir otel işletmesinin çalışanlarından olması sağlanmıştır. Ön test Temmuz 2011'de uygulanmıştır.

Ölçek güvenilirliğini belirlemede bir çok farklı yöntemler kullanılabilir. Bunların arasında genelde yeniden test metodu, ikiye bölme (iki yarı test) metodu, Kuder Richardson-20, Omega güvenilirlik katsayısı, teta güvenilirlik katsayısı, Guttman güvenilirlik katsayısı ve Cronbach Alfa katsayısı gibi yöntemler yer almaktadır (Büyüköztürk, 2010). Ancak bunların içerisinde en çok kullanılan Cronbach Alfa

katsayısıdır. Bu yöntem bir ölçekte yer alan n tane ifadenin homojen bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır (Kayış, 2005).

Ön test çalışması neticesinde 30 cevaplayıcının verileri üzerinden yapılan analizde anket bütünündeki Cronbach alfa katsayısının .918 olduğunun belirlenmesi, yapının güvenilir olduğunu göstermektedir. Ankette yer alan değişkenler ve boyutlarına ait Cronbach alfa katsayıları Tablo 4.5’de verilmiştir. Genel kabul gören koşulda Cronbach alfa değeri alt sınırının ,70 olduğu düşünüldüğünde, ön test verileri anketin güvenilirlik bakımından bir sorun içermediğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 4. 5 Pilot Test Değişken Güvenilirlikleri (Cronbach Alfa Değerleri)**

<i>Değişkenler ve Boyutlar</i>	<i><math>\alpha</math></i>	<i>İfade Sayısı</i>
Örgütsel Öğrenme	,927	18
Bilgi Paylaşımı	,859	10
Hizmet İnovasyon Performansı	,890	14

## 4.2 ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

### 4.2.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında yer alan kavramlara ait ifadelerin yer aldığı anketler öncesinde ilgili yöneticilerinden izin alınan otel işletmeleri çalışanlarına doldurtulmuştur. Kuşadası’nda 5 yıldızlı işletme belgesine sahip otel işletmelerinde yürütülen çalışmada, anketleri dolduran katılımcılara ait frekans ve yüzde dağılımlarını içeren bilgiler Tablo 4.6’da sunulmaktadır. Bu değerler katılımcıların araştırma kavramlarına ait ifadeler karşısındaki tutumları ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiler açısından önemli görülmektedir.

Tablo 4. 6 Katılımcı Demografik Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	120	37,9
Erkek	194	61,2
Kayıp veri	3	0,9
<b>Yaş</b>		
20 ve altı	40	12,6
21-30	165	52,1
31-40	81	25,6
41-50	26	8,2
51 ve üzeri	4	1,3
Kayıp veri	1	0,3
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlk	18	5,7
Orta	38	12,0
Lise	125	39,4
Üniversite	131	41,3
Lisansüstü	4	1,3
Kayıp veri	1	0,3
<b>Eğitim Türü</b>		
Turizm Alanında	140	44,2
Turizm Alanı Dışında	176	55,5
Kayıp veri	1	0,3
<b>Bu Oteldeki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	114	36,0
1-3 yıl	101	31,9
4-6 yıl	63	19,9
7-9 yıl	24	7,6
10 yıldan fazla	12	3,8
Kayıp veri	3	0,9
<b>Otelcilik Endüstrisindeki Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	39	12,3
1-3 yıl	81	25,6
4-6 yıl	105	33,1
7-9 yıl	70	22,1
10 yıldan fazla	20	6,3
Kayıp veri	2	0,6
<b>Çalışılan Bölüm</b>		
Önbüro	81	25,6
Restoran/Bar	115	36,3
Mutfak	60	18,9
Kat Hizmetleri	38	12,0
Diğer	19	6,0
Kayıp veri	4	1,3

Tablo verilerine göre katılımcıların %37,9'u kadın %61,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Yaş aralıklarına bakıldığında %52,1'lik oranla 21-30 yaş arasındaki katılımcıların toplamın yarısına yakın bir kesimi oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş aralıkları ise katılımcıların %12,6 20 yaş ve altı, %25,9 31-40 arası, %8,2 41-50 arası, %1,3 ise 51 yaş ve üzeri şeklinde dağılım göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %41,3'ünün üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunu katılımcılar ise %39,4'lük oranla 2. sırada gelmektedirler. Ortaokul mezunları %12, ilkokul mezunları %5,7 ve lisansüstü mezuniyet derecesine sahip katılımcılar %1,3 oranındadır.

Turizm alanında eğitim almış olup olmamanın, katılımcıların araştırma değişkenlerine bakış açılarının yansıtması açısından ileriki araştırmalara yol gösterici olması kapsamında önemli bir veri olabileceği düşünülmektedir. Katılımcıların %44,2'si turizm alanında eğitim almışken, %55,5'i turizm alanı dışında eğitim almışlardır.

Mevcut oteldeki çalışma süresi ve otelcilik endüstrisindeki çalışma süreleri araştırma değişkenlerini değerlendirmeleriyle ilişkili sonuçları kapsamında diğer araştırmalar için faydalı bulgular olabilecekleri düşünülmektedir. Katılımcıların %36'sı 1 yıldan az süredir araştırma yapılan otelde çalışırken, 1-3 yıl arası süredir çalışanlar ise %31,9 oranındadır. 4-6 yıl çalışanlar %19,9, 7-9 yıldır çalışanlar %7,6 ve 10 yıldır çalışanlar %3,8'i oluşturmaktadır. Otelcilik endüstrisindeki toplam çalışma sürelerinde ise %33,1'lik oran ile 4-6 yıllık süre ilk sırada gelmektedir. Sonrasında sırası ile %25,6 1-3 yıl çalışanlar, %22,1 7-9 yıl çalışanlar, %12,3 1 yıldan az süredir çalışanlar ve %6,3 10 yıldan fazla süreli çalışanlar gelmektedir.

Demografik bulguların son bölümünde araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere göre dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğunu %36,3'lük oran ile restoran/bar çalışanları oluşturmaktadır. %25,6 ile önbüro çalışanları ikinci sırada yer alırken, kat hizmetleri çalışanları %18,9, mutfak çalışanları %12 ve diğer bölüm çalışanları %6 ile katılımcıların çalıştıkları bölümleri göstermektedir.

#### 4.2.2 Araştırma Değişkenlerinin Faktör Analizleri ve Güvenilirlikleri

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler “bilgi paylaşımı”, örgütsel öğrenme” ve “hizmet inovasyon performansı”dır. Bu bölümde her bir değişkenle ilgili faktör ve güvenilirlik analizler ayrı başlıklar halinde incelenmiştir.

Çalışmada önceki araştırmacılar tarafından da kullanılan uyarlanmış ölçeklerin kullanılıyor olması nedeniyle, orijinallerinden dilimize çevrilen ölçeklerin alt değişkenlerinin yeniden belirlenmesi adına, en yaygın olarak kullanılan temel bileşenler analizi (principal component analysis) kullanılmıştır. Kalaycı (2006) faktör analizinin aşamalarını şu şekilde sıralamaktadır; veri setinin analize uygunluğunun değerlendirilmesi, faktörlerin elde edilmesi, faktörlerin rotasyonu ve faktörlerin isimlendirilmesi.

Araştırmada veri setinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü kullanılarak değerlendirilmiştir. Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bu indekste oranın 0,5’in üzerinde olması beklenmektedir. Oran büyüdükçe, veri seti faktör analizi yapmak için daha uygun duruma gelmektedir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tahtam, 2006):

- $KMO < 0.50$  ise kabul edilmez,
- $0.50 \leq KMO < 0.60$  ise zayıf,
- $0.60 \leq KMO < 0.70$  ise orta,
- $0.70 \leq KMO < 0.80$  ise iyi,
- $0.80 \leq KMO < 0.90$  ise çok iyi,
- $0.90 \leq KMO$  ise mükemmeldir.

Faktör analizi yapabilmenin bir başka ön şartı da değişkenler arasında belli bir oranda korelasyon ilişkisinin bulunmasıdır. Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity) değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Eğer Barlett testinin  $p$  değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki vardır. Eğer testin sonucu anlamlı değilse değişkenler faktör analizi yapmaya uygun değildir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2008).



Araştırma kapsamındaki değişkenler rotasyon yöntemi olarak “varimax rotasyonu” tercih edilmiştir. Analizlerde elde edilen veriler her değişken için ayrı ayrı incelenecektir.

Özdamar (1997) iç uyum güvenilirliğin sınanması için en sık kullanılan yöntemin Cronbach’ın alfa katsayısı olduğunu belirtmektedir. Cronbach’ın alfa katsayısı, istatistik temelleri tutarlı ve bütün ifadeler dikkate alınarak hesaplandığından güvenilirlik yapısını diğer katsayılara göre en iyi yansıtan katsayı özelliğini taşımaktadır. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu yani güvenilirlik modelinin bozulduğu anlamına gelmektedir. Alfa katsayısı referansıyla değişkenlere ait ölçeklerin güvenilirlikleri şu şekilde yorumlanmıştır;

$,00 \leq \alpha < ,40$  ise ölçek güvenilir değildir,

$,40 \leq \alpha < ,60$  ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

$,60 \leq \alpha < ,80$  ise ölçek oldukça güvenilirirdir ve

$,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

#### 4.2.2.1 Bilgi Paylaşımı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma değişkenlerinden “bilgi paylaşımı” değişkeninin faktör analizinde, öncelikle ilgili faktörlerin çıkartılabilmesi için toplanan veriler varimax dönüştürmesine göre işleme sokulmuştur. İlk değerlendirmede BP6 ifadesi faktör değerinin ,50’den düşük olması sebebiyle (Kalaycı, 2006) analizden çıkartılarak tekrar faktörlere bakılmıştır. İki boyutta toplanan maddelere ait güvenilirlik analizinde, çıkartılması halinde Cronbach alfa değerini yükselten BP10 ifadesi çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu işlemler neticesinde Cronbach alfa değeri ,942 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Geriye kalan sekiz madde üzerinde yapılan faktör analizinde ifadelerin iki boyutta toplandığı görülmüştür.

Bilgi paylaşımı değişkenine ait ölçeğin geçerliliğini belirleyen Kaiser Meyer Olkin ,899 ile ölçeğin, Bartlett 2986,097 ve  $p$  değerinin ,000 olması veri setinin faktör analizi için çok iyi durumda olduğunu göstermektedir. Tablo 4.7 bilgi paylaşımı değişkenine ait faktör analizi sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre toplam 8 ifadeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeği 5 ifade ve 3 ifadeden oluşan iki faktöre

ayrılmıştır. Faktörlerin yükleri yüksek kabul edilebilir değerlerdedir. İki faktör için yapılan güvenirlik analizinde faktör\_1 için Cronbach alfa değeri ,966, faktör\_2 için Cronbach alfa değeri ,951 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçek faktörlerinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. 7 Bilgi Paylaşımı Faktör Analiz Sonuçları**

Faktörler ve Faktörlere Ait Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
<b>FAKTÖR 1 BİLGİ BAĞIŞI</b>		<b>5,714</b>	<b>52,979</b>	<b>,966</b>
Sahip olduğum enformasyonu bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım	,924			
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim	,914			
İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım	,902			
Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım	,871			
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim	,856			
<b>FAKTÖR 2 BİLGİ TOPLAMA</b>		<b>1,420</b>	<b>36,188</b>	<b>,951</b>
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar	,922			
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler	,917			
Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar	,893			
	<b>TOPLAM</b>		<b>89,315</b>	
	<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</i>			,899
	<i>Bartlett Küresellik Testi Ki kare</i>			2986,097
	<i>sd</i>			28
	<i>p değeri</i>			,000

Van Den Hoof ve De Ridder (2004) bilgi paylaşımını, bireylerin karşılıklı olarak örtük ve açık bilgi değişiminde buldukları ve birlikte yeni bilgi yarattıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bilgi paylaşım sürecini tanımlayan bu yaklaşımlara göre bütün bilgi paylaşım davranışlarının literatürde; bilgi sahipliği ve bilgi alımı (Davenport ve Prusak, 1998; Issa ve Haddad, 2008), bilgi bağıışı ve bilgi araması (Kankanhalli, Tan ve Wei, 2005), bilginin getirilmesi ve bilginin edinilmesi (Vries, Van Den Hoof ve De Ridder, 2006), bilgi arayıcısı ve bilgi kaynağı (Hildreth ve Kimble, 2004), bilgi arzı ve

bilgi talebi (Ardichvili, Page ve Wentling, 2003), bilgi göndericisi ve bilgi alıcısı (Husman, 2001; Szulanski, 1996), bilgi kaynağı ve bilgi alıcısı (Weggeman, 2000), bilginin karşılığı ve bilginin kabulü (Usono ve Majewski, 2011), bilgi paylaşım istekliliği ve bilgi paylaşım gönüllülüğü (Teng ve Song, 2011) kapsamlarında farklı araştırmacılar tarafından ele alındığı görülmektedir. Söz konusu bu tespitler bir arada değerlendirildiğinde bilgi paylaşım süreci Van Den Hoof ve De Ridder (2004)'e göre iki boyutta sınıflandırılmıştır; bilgi bağıışı ve bilgi toplanması. Faktörlerin isimlendirilmesinde ölçeğin orijinaline sadık kalınarak faktör\_1 için bilgi bağıışı ve faktör\_2 için bilgi toplama isimleri verilmiştir.

**Bilgi Bağıışı;** kişisel entelektüel sermayenin diğerlerinin iletişimine açılması (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004), çalışanların sahip oldukları söz konusu entelektüel malzemelerin, örgüt içerisindeki diğer çalışanlara sunulması (Koskinen, 2003), çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeyi, diğer çalışanlara aktarma güdüsü (Liao, Fei ve Chen, 2007), işle ilgili sahip oldukları bilgileri diğer çalışanlarla paylaşma istekliliğidir (Sandhu, Jain ve Ahmad, 2011).

**Bilgi Toplama;** çalışma arkadaşlarının entelektüel sermayelerini paylaşmalarının sağlanması (Van Den Hoof ve De Ridder, 2004), örgütte bireylerin diğer çalışanlara danışarak entelektüel sermayelerini toplamaları (Koskinen, 2003), çalışanların diğer çalışanlara danışarak tavsiye almalarını, dolayısıyla entelektüel sermayelerini elde etmelerini kapsamaktadır (Liao vd., 2007). Bireylerin, çalışma arkadaşlarını danışman olarak görüp, sahip oldukları bilgileri paylaşmaları kapsamında onları teşvik etme süreci olarak da değerlendirilebilir (Lin, Lee ve Wang, 2009).

#### 4.2.2.2 Örgütsel Öğrenme Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Örgütsel öğrenme değişkenine ait ifadelerin varimax dönüştürmesine göre işleme konulduğu faktör analizinde KMO ,938, Bartlett 7317,563 ve  $p$  değeri ,000 bulunmuştur. Bu değerler ölçeğin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Analizde herhangi bir gerekçe ile çıkartılması gereken bir ifade gözlemlenmediği için güvenilirlik analizine geçilmiştir. Ölçek toplamı için bulunan ,960'lık Crobach alfa değeri ölçeğin yüksek güvenilirliğinin göstergesidir.

Faktör analizi araştırmanın “örgütsel öğrenme” değişkeni ile ilgili ifadeleri her biri 5 ifade içeren üç alt faktörde toplamıştır. Bu sonuç Baker ve Sinkula'dan (1999) uyarlanan ölçeğin sonuçları ile örtüşmektedir. Faktörlerle ilgili güvenilirlik analizlerinde faktör\_1 için Cronbach alfa değeri ,974, faktör\_2 için ,976 ve faktör\_3 için bu değer ,982 olarak bulunmuştur. Söz konusu Cronbach alfa değerleri yüksek derecede güvenilirliğin göstergeleridir. Tablo 4.8'de örgütsel öğrenme ölçeğinin faktör analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 4. 8 Örgütsel Öğrenme Faktör Analiz Sonuçları

Faktörler ve Faktörlere Ait Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
<b>FAKTÖR 1 PAYLAŞILAN VİZYON</b>		<b>9,589</b>	<b>30,790</b>	<b>,974</b>
Bütün çalışanlar otelin hedeflerine bağlılık gösterirler	,924			
Otelimizin vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir anlayışı vardır	,911			
Çalışanlar kendilerini otelin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler	,905			
Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır	,899			
Üst düzey yöneticiler, otelin vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar	,890			
<b>FAKTÖR 2 AÇIK FİKİRLİLİK</b>		<b>2,546</b>	<b>30,628</b>	<b>,976</b>
İşte ve hizmette yeniliğin vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır	,898			
Otelimiz açık fikirliliğe çok değer verir	,893			
Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir	,881			
Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler	,877			
Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz	,872			
<b>FAKTÖR 3 ÖĞRENMEYE BAĞLILIK</b>		<b>1,630</b>	<b>30,347</b>	<b>,982</b>
Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür	,888			
Otelimizde çalışanların öğrenmesi, bir harcama olarak değil bir yatırım olarak görülür	,886			
Bu otelde örgütsel öğrenme, gelişim için temel bir araçtır	,875			
Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır	,875			
Ortak görüşümüze göre, örgütsel öğrenmeden uzaklaşmak otelimizin geleceğini tehlikeye atar	,866			
		<b>TOPLAM</b>	<b>91,765</b>	
		<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</i>		,938
		<i>Bartlett Küresellik Testi Ki kare</i>		7317,563
		<i>sd</i>		105
		<i>p değeri</i>		,000

Örgütlerin öğrenmeye karşı istekliliği (Sinkula vd., 1997; Chang, 2007) ve öğrenmeye yatkınlığı (Senge, 1990; Day, 1991) ile ilgili olarak üç örgütsel değer ilişkilendirilmektedir; “öğrenmeye bağlılık”, “paylaşılan vizyon” ve “açık fikirlilik”. Sinkula vd. (1997) örgütlerde öğrenmenin bu bileşenleri konusunda şu değerlendirmeyi yapmaktadırlar; çalışanlar hatalarını görebilmek için açık fikirli olmalıydılar; yeni şeyler araştırmaya ve öğrenmeye karşı istekli davranmak için öğrenmeye bağlı olmalıydılar ve

iyi bir lider tarafından örgütün vizyonunun paylaşılması, bu vizyonu kendilerine ait olarak görebilmeleri için örgüt üyelerini cesaretlendirir. Liao (2006) işletmelerde örgütsel öğrenme becerisini temsil eden değerler olarak bu üç boyutu kabul etmiştir. Örgütsel öğrenmenin sözü geçen üç boyutunun ürün inovasyona etkisi Lages vd.'nin 2009 yılındaki çalışmalarında incelenmiştir. Morgan, Kaleka ve Katsikeas (2006) örgütsel öğrenmenin ürün geliştirme becerisine etkisini, Lages, Jap ve Griffith (2008) örgütsel öğrenmenin ihracat performansına etkisini yine bu boyutlarda incelemişlerdir.

**Öğrenmeye Bağlılık;** Senge (1990) öğrenmeye bağlılığı örgütlerde öğrenme için en temel faaliyet olarak görür. Calantone vd. (2002)'ne göre öğrenmeye bağlılık örgütün öğrenmeye verdiği değeri ve desteği ifade eder. Cho (2007) örgütlerin öğrenmeye ne kadar az değer verirse öğrenmenin de o derece az gerçekleşeceğini belirtmektedir.

**Paylaşılan Vizyon;** . Calantone vd.'ne (2002) göre paylaşılan vizyon işletmenin öğrenmeye odaklanmasının ifadesidir. Sinkula vd.'ne (1997) göre ise paylaşılan vizyon olmaksızın bireyler örgütün kendilerinden ne beklediğini ve uygulamalarının nasıl ölçüleceğini bilemezler.

**Açık Fikirlilik;** Cho (2007) açık fikirlilik olmadan çalışanların bilgiyi açığa çıkartıp öğrenmelerinin mümkün olmadığını belirtir. Calantone vd. (2002) de açık fikirliliği, örgütün olağan faaliyetlerini devam ettirirken, yeni fikirleri üretmeye ve kabul etmeye ola istekliliği biçiminde tanımlarlar.

#### 4.2.2.3 Hizmet İnovasyon Performansı Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yer alan bir diğer değişken olan “hizmet inovasyon performansı” varimax dönüşümü ile faktör analizi işlemine sokulmuştur. İlk verilerde HIP14 ifadesinin faktör yükünün ,50’nin altında olduğu görülerek analizden çıkartılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda herhangi bir ifadenin çıkartılmasını gerektiren bir durum gözlenmemiştir. Bu aşamada KMO değeri ,950, Bartlett 3947,524 ve  $p$  değeri ,000 olarak bulunmuş ve ölçeğin faktör analizi için uygunluğu sağlanmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlarda, çıkartılması halinde güvenilirlik değeri olarak alınan Cronbach alfa katsayısını yükselten HIP9 ifadesi çıkartılarak güvenilirlik analizi tekrarlanmıştır. İkinci analizde de çıkartılması halinde güvenilirlik değerini yükselttiği görülen HIP4 ifadesi çıkartılmıştır. Tekrar yapılan analiz sonucunda ölçek güvenilirliğini etkileyen herhangi bir ifadeye rastlanmamış ve ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı Cronbach alfa ,955 olarak bulunmuştur.

Ölçekten çıkartılan ifadelerin olması yeniden faktör analizi yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu işlemlerden sonra tekrar yapılan faktör analizinde ölçeğin yapısını bozan herhangi bir ifade gözlemlenmemiştir. Bu aşamada KMO değeri ,946 ve  $p$  değeri ,000 ile ölçeğin faktör analizinde bir sorun olmadığı belirlenmiştir. Tüm bu işlemleri içeren “hizmet inovasyon performansı” faktör analizi özet bilgileri Tablo 4.9’da görülebilir.

**Tablo 4. 9 Hizmet İnovasyon Performansı Faktör Analiz Sonuçları**

Faktörler ve Faktörlere Ait Değişkenler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa
<b><i>FAKTÖR 1 YENİ HİZMET GELİŞTİRİLMESİ</i></b>		<b>7,638</b>	<b>45,459</b>	<b>,960</b>
Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir	,895			
Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olanlar ödüllendirilir	,888			
Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir	,871			
Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır	,871			
Çalıştığım bölüm yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir	,857			
Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir	,747			
<b><i>FAKTÖR 2 ÇALIŞAN İNOVASYON DAVRANIŞI</i></b>		<b>1,504</b>	<b>37,654</b>	<b>,943</b>
Çalışırken yeni düşünceler üretirim	,884			
Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet teknikleri araştırırım	,863			
İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım	,854			
İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için uygulanabilir bir plan oluştururum	,812			
Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm	,785			
	<b>TOPLAM</b>		<b>83,113</b>	
	<i>Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği</i>			,946
	<i>Bartlett Küresellik Testi Ki kare</i>			3947,524
				<i>sd</i> 55
				<i>p değeri</i> ,000

Hizmet inovasyon performansı değişkeni için faktör analiz sonuçları, ölçek ifadelerinin 2 alt faktörde toplandığını göstermektedir. Analiz sonucunda toplam 11 ifadeden oluşan ölçekte, 6 ifade 1. faktörde, 5 ifade ise 2. faktörde toplanmıştır. Alt faktörlerle ilgili Cronbach alfa katsayıları ise faktör\_1 için ,960 ve faktör\_2 için ,943 olarak yüksek güvenilirlik seviyesinde ölçülmüştür.

Matear, Grey ve Garrett (2004) yeni hizmet geliştirmenin, marka yatırımının yanı sıra kurumsal konuma katkıda bulunacağını, böylelikle işletmenin performansının artacağını belirtmektedirler. Fitzgerald, Johnson, Brignall, Silvestro ve Voss (1991) hizmet işletmelerinde inovasyon performansının ölçülmesinde, inovasyon sürecinin performansı ile birlikte çalışanların bireysel inovasyon performanslarının ölçülmesini önermektedirler. Hu, Horng ve Sun (2009)'da hizmet inovasyon performansının



ölçümünde literatürde yer alan araştırmacıların yaklaşımlarını değerlendirerek iki boyut önermektedirler; “yeni hizmet geliştirilmesi” ve “çalışan inovasyon davranışı”.

***Çalışan Hizmet İnovasyon Davranışı;*** West ve Farr (1989) çalışanların inovasyon davranışını, işyerinde yeni ve faydalı fikirler olarak kabul etmektedirler. Slatter (2011) çalışanların iş yerindeki rollerini nasıl algıladıklarının ve ne fayda beklediklerinin yöneticiler tarafından dikkatle takip edilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Çünkü bu algı, çalışanların müşterilerine hizmet sunumunda geliştirdikleri inovasyon davranışının üzerinde doğrudan etki yapmaktadır. Ottenbacher ve Harrington (2007) otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin gelişiminde, çalışanların üstlendiği role dikkat çekmektedirler. Cohn, Katzenbach ve Vlask (2008) işletmelerde inovasyon davranışlarının yeni iş yöntemleri, yeni prosedürler ve yeni yaklaşımların uygulanmasında görülebileceğini belirtmektedirler.

***Yeni Hizmet Geliştirilmesi;*** Ottenbacher ve Harrington (2010) işletmelerin yaşamını sürdürme becerisi olarak tanımlar. Avlonitis vd. (2001) yeni hizmet geliştirme süreci için beş aşama belirlemiştir; (1) fikir oluşturma ve elem, (2) iş analizi ve pazarlama stratejisi, (3) teknik gelişim, (4) deneme, (5) ticarileşme/uygulamaya koyma. DeJang ve Vermeulen (2003) ise işletmelerde yeni hizmet geliştirilmesini iki aşamalı olarak değerlendirmektedirler. Birinci aşama yeni hizmet geliştirme sürecinin yönetim boyutundaki ana faaliyetlerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise işletmede inovasyon sürekliliğinin sağlanması için örgütsel bir iklim oluşturmayı içermektedir. Her iki aşama da inovasyon sürecinin farklı bölümleriyle ilgilidir. Hizmet işletmelerinde oluşturulacak olan inovatif iklim, rekabet avantajı sağlayan sürekli bir yenilenme ve gelişimin temelini oluşturacaktır.

#### **4.2.3 Araştırma Değişkenlerine Ait Betimsel İstatistikler**

Bu bölümde Kuşadası’nda 5 yıldızlı otel işletmelerinde yürütülen araştırma değişkenlerine, otel çalışanlarının yönelimleri değerlendirilmiştir. Tablo 4.10 bilgi paylaşımı, Tablo 4.11 örgütsel öğrenme ve Tablo 4.12 hizmet inovasyon performansına

ait ölçeklerde yer alan ifadeler karşısında, katılımcıların verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve katılım düzeylerine ait frekans ve yüzdeler yer almaktadır. Katılım düzeyleri 1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde anket formlarında yapılandırıldığı gibidir.

**Tablo 4. 10 Bilgi Paylaşımı Betimsel İstatistikler**

İFADELER	n	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>BİLGİ BAĞIŞI</b>													
Sahip olduğum enformasyonu bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum	315	18	5,7	41	12,9	43	13,6	122	38,5	91	28,7	3,72	1,178
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim	317	19	6,0	34	10,7	44	13,9	106	33,4	114	36,0	3,83	1,201
İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum	<b>315</b>	<b>18</b>	<b>5,7</b>	<b>33</b>	<b>10,4</b>	<b>48</b>	<b>15,1</b>	<b>111</b>	<b>35,0</b>	<b>105</b>	<b>33,1</b>	<b>3,80</b>	<b>1,176</b>
Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum	315	19	6,0	39	12,3	44	13,9	127	40,1	86	27,1	3,70	1,170
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim	316	21	6,6	36	11,4	42	13,2	130	41,0	87	27,4	3,72	1,177
<b>BİLGİ TOPLAMA</b>													
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar	316	25	7,9	42	13,2	64	20,2	116	36,6	69	21,8	3,51	1,196
Bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler	<b>316</b>	<b>23</b>	<b>7,3</b>	<b>39</b>	<b>12,3</b>	<b>64</b>	<b>20,2</b>	<b>123</b>	<b>38,8</b>	<b>67</b>	<b>21,1</b>	<b>3,54</b>	<b>1,166</b>
Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar	315	22	6,9	42	13,2	69	21,8	121	38,2	61	19,2	3,50	1,152
<b>1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum <math>\bar{X}</math>=Aritmetik Ortalama SS=Standart Sapma</b>													

Tablo 4. 11 Örgütsel Öğrenme Betimsel İstatistikler

İFADELER	n	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b>PAYLAŞILAN VİZYON</b>													
Bütün çalışanlar otelin hedeflerine bağlılık gösterirler	316	21	6,6	44	13,9	59	18,6	123	38,8	69	21,8	3,55	1,168
Otelimizin vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir anlayışı vardır	316	21	6,6	43	13,6	54	17,0	118	37,2	80	25,2	3,61	1,191
Çalışanlar kendilerini otelin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler	316	19	6,0	45	14,2	60	18,9	125	39,4	67	21,1	3,56	1,149
Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır	316	19	6,0	39	12,3	61	19,2	125	39,4	72	22,7	3,61	1,143
Üst düzey yöneticiler, otelin vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar	316	18	5,7	47	14,8	56	17,7	120	37,9	75	23,7	3,59	1,166
<b>AÇIK FİKİRLİLİK</b>													
İşte ve hizmette yeniliğin vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır	316	24	7,6	44	13,9	52	16,4	106	33,4	90	28,4	3,61	1,243
Otelimiz açık fikirliliğe çok değer verir	317	32	10,1	43	13,6	53	16,7	96	30,3	93	29,3	3,55	1,310
Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir	315	28	8,8	39	12,3	55	17,4	97	30,6	96	30,3	3,62	1,278
Yöneticilerimiz çalışanları alışılmışın dışında düşünmeye teşvik ederler	316	25	7,9	46	14,5	65	20,5	90	28,4	90	28,4	3,55	1,260
Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz	314	26	8,2	45	14,2	54	17,0	94	29,7	95	30,0	3,60	1,279
<b>ÖĞRENMEYE BAĞLILIK</b>													
Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür	317	20	6,3	41	12,9	46	14,5	108	34,1	102	32,2	3,73	1,218
Otelimizde çalışanların öğrenmesi, bir harcama olarak değil bir yatırım olarak görülür	316	21	6,6	43	13,6	39	12,3	112	35,3	101	31,9	3,72	1,231
Bu otelde örgütsel öğrenme, gelişim için temel bir araçtır	315	23	7,3	38	12,0	46	14,5	114	36,0	94	29,7	3,69	1,222
Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır	315	20	6,3	43	13,6	41	12,9	109	34,4	102	32,2	3,73	1,226
Ortak görüşümüze göre, örgütsel öğrenmeden uzaklaşmak otelimizin geleceğini tehlikeye atar	316	22	6,9	43	13,6	51	16,1	99	31,2	101	31,9	3,68	1,246
<i>1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum <math>\bar{X}</math>=Aritmetik Ortalama SS=Standart Sapma</i>													

**Tablo 4. 12 Hizmet İnovasyon Performansı Betimsel İstatistikler**

İFADELER	n	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SS
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
<b><i>YENİ HİZMET GELİŞTİRİLMESİ</i></b>													
Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir	317	17	5,4	41	12,9	43	13,6	128	40,4	88	27,8	3,72	1,158
Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olanlar ödüllendirilir	317	20	6,3	38	12,0	58	18,3	106	33,4	95	30,0	3,69	1,199
Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir	315	22	6,9	32	10,1	56	17,7	126	39,7	79	24,9	3,66	1,163
Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır	315	19	6,0	32	10,1	57	18,0	125	39,4	82	25,9	3,70	1,141
Çalıştığım bölüm yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir	316	20	6,3	32	10,1	52	16,4	131	41,3	81	25,6	3,70	1,144
Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir	315	21	6,6	52	16,4	68	21,5	104	32,8	70	22,1	3,48	1,195
<b><i>ÇALIŞAN İNOVASYON DAVRANIŞI</i></b>													
Çalışırken yeni düşünceler üretirim	316	20	6,3	26	8,2	47	14,8	133	42,0	90	28,4	3,78	1,135
Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet teknikleri araştırırım	316	16	5,0	32	10,1	51	16,1	122	38,5	95	30,0	3,78	1,132
İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım	314	18	5,7	30	9,5	50	15,8	133	42,0	83	26,2	3,74	1,122
İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için uygulanabilir bir plan oluştururum	315	17	5,4	77	24,3	39	12,3	114	36,0	68	21,5	3,44	1,223
Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm	315	17	5,4	32	10,1	44	13,9	139	43,8	83	26,2	3,76	1,114
<b><i>1=Kesinlikle Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum <math>\bar{X}</math>=Aritmetik Ortalama SS=Standart Sapma</i></b>													

Tablolar 4.10-11 ve 12 incelendiğinde otel çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik cevap ortalamaları  $\bar{X}$ =3,50-3,83 aralığında, örgütsel öğrenme ile ilgili olarak  $\bar{X}$ =3,55-3,73 aralığında ve hizmet inovasyon performansı karşısında verdikleri cevapların  $\bar{X}$ =3,44-3,78 aralığında gerçekleştiği görülmektedir. İfadelere katılım düzeyleri açısından bakıldığında katılımların her üç araştırma değişkeni için 4 ve 5 düzeylerindedir. En düşük ve en yüksek ortalamalara ait ifadeler arası karşılaştırma ve anlamlandırma, ilgili literatür çalışmasının araştırma kapsamında olmaması nedeniyle

yapılmamıştır. Ancak mevcut bulgular açısından otel çalışanlarının söz konusu değişkenlere olan olumlu katılım yönlerinin, Kuşadası otel işletmecilerinin bu konularda yapacağı çalışmalara çalışanların katkı ve ilgisinin yüksek olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Bilgi paylaşımı kavramının boyutlarını açıklayan ifadelerde, bilgi bağışı boyutuna ait en yüksek ortalama  $\bar{X}=3,80$  ile “İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum” ifadesi olmuştur. Diğer boyut bilgi toplama için en yüksek ortalama  $\bar{X}=3,54$  ile “Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler” ifadesi olmuştur. Bu ifadelere göre çalışanların sahip oldukları bilgiyi paylaşma ve arkadaşlarından bilgi edinme konusunda açık oldukları düşünülebilir.

Örgütsel öğrenme kavramı üç boyutta yer almaktadır. Paylaşılan vizyon boyutu için iki ifade  $\bar{X}=3,61$  ile en yüksek ortalamayı almışlardır. Bunlar “Otelimizin vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir anlayışı vardır” ve “Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır” ifadeleridir. Bu ifadeler ile araştırma yapılan otel işletmelerinin vizyonlarını çalışanlarına ifade etme konusunda başarılı oldukları söylenebilir. Açık fikirlilik boyutunda ise “Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir” ifadesi  $\bar{X}=3,62$  ortalama ile en yüksek değeri almıştır. Bu değer, çalışanların özgün fikirlerinin önemsendiğini düşünmeleri açısından önemli bir bulgudur. Üçüncü boyut öğrenmeye bağlılık iki ifadede en yüksek ortalamayı yakalamıştır. Bu ifadeler  $\bar{X}=3,73$  ortalama ile “Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür” ve “Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır” ifadeleridir. Bu ifadelerde çalışanların öğrenme ile ilgili olumlu tutumları gözlenmektedir.

Hizmet inovasyon performansı iki boyut kapsamında en yüksek ortalamaya sahip ifadeler açısından değerlendirilmiştir. Yeni hizmet geliştirilmesi boyutunda “Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir” ifadesi  $\bar{X}=3,72$  ortalama ile en yüksek değeri almıştır. Çalışan inovasyon davranışı boyutu ise “Çalışırken yeni düşünceler üretirim” ve “Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet teknikleri araştırırım” ifadelerinde  $\bar{X}=3,78$  ortalama değeri ile en yüksek değere ulaşmıştır. Söz

konusu ifadeler çalışanların yeni hizmet geliştirilmesi ve inovatif davranış konusunda kendileri ve çalışma arkadaşlarını yeterli gördükleri ile yorumlanabilir.

#### 4.2.4 Araştırma Hipotez Testleri

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler, regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Regresyon analizinin gücünün belirlenmesindeki önemli göstergelerden biri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) olup olmamasıdır. Çoklu bağlantı sorunu bağımsız değişkenler arasında çok güçlü korelasyon olması durumudur. Bu durumun anlamı, bağımlı değişken üzerinde bu değişkenlerin açıklayıcılık gücünün azalmasıdır. Çok güçlü korelasyon durumunda (-1 veya +1) iki değişken tek bir değişken gibi algılanmakta, ancak varyans yüzdeleri arttığı için açıklayıcılık düşmektedir (Eroğlu, 2005). Araştırma kapsamında çoklu bağlantı sorunu varyans artış faktörlerine ilişkin VIF (variance inflation factors) değerleriyle incelenmiştir. Hair vd.'ne göre (2006) VIF değerinin 0,10'dan büyük ve 10'dan küçük olması durumunda, çoklu bağlantı sorununun olmadığı düşünülebilir.

Regresyon analizinde bir diğer önemli gösterge Durbin Watson katsayısıdır. Otokorelasyonu test eden bu katsayı değeri 0 ile 4 arasında değişir. 0'a yakın değerler aşırı pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler aşırı negatif korelasyonu, 2'ye yakın değerler ise otokorelasyon olmadığını gösterir. Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanır. Pozitif otokorelasyon, b katsayılarının standart hatalarının çok küçük, negatif otokorelasyon ise çok büyük olduğu anlamına gelir (Kalaycı, 2006).

##### 4.2.4.1 Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansı Üzerinde Etkisi

Pek çok araştırmacı çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının müşteri beklentilerine verilecek cevapların düşük bir maliyetle ve daha hızlı olacağına dikkat çekmektedir (Sher ve Lee, 2004). Örgütlerde bilgi paylaşımı ya diğer bireyler veya örgütlerin deneyimlerinden faydalanarak ya da tamamen yeni yaklaşım ve uygulamaları araştırarak inovasyon uygulamalarına katkıda bulunur (Law, Ngai, 2008). Bu katkı

örgütlerde yeni fikir ve deneyimler yoluyla, değişimi ve hizmet sunumunu kolaylaştırabilecek bir etken olarak kabul edilebilir.

Demirel ve Seçkin (2008) birey ve grup düzeyinde paylaşılan bilginin kartopu etkisiyle çoğalacağını ve artı değer yaratarak işletmenin yenilikçilik düşüncesinin gelişimini sağlayacağına dikkat çekmektedirler. Andravina, Govindaraju, Samadhi ve Sudirman (2008) çalışanların diğer çalışanlarla bilgi bağıışı ve bilgi toplamadaki becerilerinin, işletmenin bilgiden faydalanma etkinliğini artırdığını belirtmektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde faaliyet gösteren 114 işletme üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, işletmelerin bilgiden faydalanma aracılığıyla bilgi paylaşımlarının, işletme inovasyon yeteneği üzerinde olumlu etkide bulunduğu sonucuna varmışlardır. Çalışanların bilgiyi paylaşma yetenekleri, işletmenin inovasyon yeteneği üzerinde anlamlı derecede etkide bulunmaktadır.

Liao vd. (2007) finans, sağlık ve elektronik üzerine faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının işletmenin inovasyon yeteneği üzerinde doğrudan olumlu etkide bulunduğunu ifade etmektedirler. Benzer biçimde Jantunen (2005) işletmelerin bilgiyi kullanma becerilerinin inovasyon performansına yansıdığını belirtmektedir. Lin (2007) 50 büyük işletme çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında, çalışanların bilgi bağıışı ve bilgi toplamadaki istekliliklerinin işletmenin inovasyon yeteneğiyle anlamlı bir ilişkide olduğu sonucuna varmıştır. Liu ve Phillips (2011) takım düzeyinde bilgi paylaşım niyetinin, takım düzeyinde inovasyon anlayışı üzerinde etkili olduğunu dönüşümsel liderlik iklimi kapsamında incelemiştir.

Başka bir çalışmada Massa ve Testa (2011) bilginin farklı türlerinin işletme çalışanlarının inovasyon davranışına olan etkisini incelemiştir. Bulguları arasında örtük bilgiyi ortaya çıkarmaya çalışan işletmelerde inovasyon davranışının, sadece açık bilgiye odaklanan işletmelere oranla daha yüksek seviyede olduğu bilgisi yer almaktadır. Shaw ve Williams (2009) otel işletmeleri kapsamında değerlendirdikleri kavramsal çalışmalarında, bilgi paylaşımının, otel işletmeleri için inovasyon ve rekabet gücüne ulaşmada rehberlik eden önemli bir argüman olduğunu belirtmektedirler.

Chen ve Cheng (2012) otel işletmelerinde çalışanların öğrendikleri bilgileri çalışma arkadaşlarıyla paylaşmalarının, örgüt içerisinde inovatif düşünce kültürünün yerleşmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Kamaşak ve Bulutlar (2010) bilgi paylaşımının bilgi bağışısı ve bilgi toplama boyutlarını keşfedici, sömürücü ve çok yönlü inovasyon türleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bilgi toplamanın bütün inovasyon türleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenirken, bilgi bağışısının keşfedici inovasyon üzerinde grup içi ve grup dışında herhangi bir etkisi gözlemlenmemiş ancak grup içi bilgi bağışısının sömürücü inovasyon üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Liao (2006) çalışmasında, bilgi paylaşımı davranışının işletme inovasyonu ile olumlu ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Hu vd. (2009) uluslararası otel çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında bilgi paylaşımı ile çalışan inovasyon davranışı arasında güçlü bir korelasyon bulurken, bilgi paylaşımı ve yeni hizmet geliştirilmesi arasındaki korelasyonu düşük düzeyde bulmuşlardır. Araştırma kapsamında otel çalışanlarının bilgi paylaşımı ile inovasyon performansları arasındaki ilişki değerlendirilirken aşağıdaki hipotezler test edilmiştir;

*H<sub>0-1</sub>: Otel çalışanlarının bilgi bağışısının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0-2</sub>: Otel çalışanlarının bilgi toplamasının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0-3</sub>: Otel çalışanlarının bilgi bağışısının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0-4</sub>: Otel çalışanlarının bilgi toplamasının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

Araştırmanın bu bölümünde otel çalışanlarının bilgi paylaşımı boyutlarından bilgi bağışısı ve bilgi toplamanın, hizmet inovasyon performansı boyutu yeni hizmet geliştirilmesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H<sub>1</sub> ve H<sub>2</sub> hipotez testleri için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

ANOVA tablosundan elde edilen verilerde F=152,643 ve p=0,000 değerleri modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Oluşturulan



regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olmasının bir başka ifadesi, *hizmet inovasyon performansı* değişkeninin *bilgi bağıışı* ve *bilgi toplama* değişkenlerinden en az biri tarafından istatistiksel olarak tahmin edilebileceğinin göstergesi olmasıdır. Tablo 4.13’de bağımsız değişkenler için verilen *t* istatistiği ve *p* değerlerine bakıldığında her bir değişkenin anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. 13 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Yeni Hizmet Geliştirilmesine Etkisinin Regresyon Tablosu**

	B	SH	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i> değeri	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	0,878	0,165		5,379	0,000		
Bilgi Bağıışı	0,408	0,047	0,423	8,672	0,000	0,679	1,473
Bilgi Toplama	0,354	0,047	0,370	7,580	0,000	0,679	1,473

*R=0,702; R<sup>2</sup>=0,493; F değeri=152,643; p değeri=0,000;*  
*Durbin-Watson katsayısı=1,942*  
*Bağımlı değişken: yeni hizmet geliştirilmesi*

Regresyon analizinin Durbin Watson katsayısı 1,942 olarak gerçekleşmiştir. Bu katsayı bağımsız değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde bağımsız değişkenlere ait tolerans (0,679) ve VIF (1,473) değerleri, çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmaması için öngörülen uygun değerler arasında bulunmuştur. Verilere göre bağımlı değişken yeni hizmet geliştirilmesi (YHG) ile bağımsız değişkenler bilgi bağıışı (BB) ve bilgi toplama (BT) kavramlarına ait regresyon modeli şu şekilde formül edilebilir;

$$YHG = 0,878 + (0,408xBB) + (0,354xBT)$$

Tablo 4.13’de yer alan verilere göre bilgi paylaşımı boyutlarından bilgi bağıışı ve bilgi toplamanın, hizmet inovasyon performansını açıklama oranı (düzeltilmiş  $R^2$ ) %49 olarak gerçekleşmiştir. Beta değerlerine bakıldığında söz konusu boyutlar içerisinde en açıklayıcı olan bilgi bağıışı boyutudur ( $\beta=0,423$ ;  $p=0,000$ ). Bilgi toplama boyutu ise ( $\beta=0,370$ ;  $p=0,000$ ) açıklayıcılık sıralamasında sonraki aşamada yer almaktadır. Bu bulgulara göre araştırmanın  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri kabul edilmektedir. ***Bu sonuçla otel işletmelerinde çalışanların bilgi bağıışı ve bilgi toplamalarının hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır denilebilir.***

Bilgi paylaşımının boyutlarının hizmet inovasyon performansı boyutlarından *çalışan inovasyon davranışı* boyutu üzerindeki etkisi, yine regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Modelde bilgi bağıışı ve bilgi toplama bağımsız değişkenleri oluştururken, çalışan inovasyon davranışı bağımlı değişken konumundadır. Kapsam içeriğinde hazırlanan ve yukarıda ifade edilen H<sub>3</sub> ve H<sub>4</sub> hipotezleri bu aşamada test edilmiştir.

Kurulan regresyon modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ANOVA tablosunda yer alan  $F=169,027$  ve  $p=0,000$  değerlerinin yorumlanmasıyla görülmektedir. Bu değerler model bütünü için istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir. Yani hizmet inovasyon performansı boyutlarından çalışan inovasyon davranışı, bilgi bağıışı ve bilgi toplama boyutlarından en az biri tarafından açıklanabilmektedir.

**Tablo 4. 14 Bilgi Paylaşımı Boyutlarının Çalışan İnovasyon Davranışına Etkisi**  
**Regresyon Tablosu**

	B	SH	$\beta$	t	p değeri	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	0,977	0,154		6,329	0,000		
Bilgi Bağıışı	0,494	0,044	0,532	11,197	0,000	0,679	1,473
Bilgi Toplama	0,248	0,044	0,269	5,667	0,000	0,679	1,473

$R=0,720$ ;  $R^2=0,518$ ;  $F$  değeri=169,027;  $p$  değeri=0,000;  
Durbin-Watson katsayısı=2,090  
Bağımlı değişken: çalışan inovasyon davranışı

Regresyon analizinin gücünü belirleyen, bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olup olmadığı ile ilgili olan Tolerans (0,679) ve VIF (1,473) değerleri böyle bir sorunun olmadığını göstermektedir. Bu kapsamda değerlendirilen diğer bir önemli katsayı Durbin-Watson katsayısı (2,090) ile bağımsız değişkenlerde otokorelasyon bulunmadığı tespit edilmiştir. Bilgi bağıışı (BB) ve bilgi toplama (BT) kavramlarından oluşan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken çalışan inovasyon davranışı (ÇİD) ile ilişkilerine ait regresyon modeli şu şekilde formulize edilebilir;

$$\text{ÇİD} = 0,977 + (0,494 \times \text{BB}) + (0,248 \times \text{BT})$$

Tablo 4.14’de bağımsız değişkenler bilgi bağıışı ve bilgi toplamanın, bağımlı değişken çalışan inovasyon davranışını açıklama oranının (düzeltilmiş  $R^2$ ) %52 olduğu görülmektedir. Açıklama oranı konusunda kavramlara ait Beta değerleri incelendiği zaman, bilgi bağıışı boyutunun ( $\beta=0,532$ ;  $p=0,000$ ) değerleri ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Diğer boyut olan bilgi toplama ise ( $\beta=0,269$ ;  $p=0,000$ ) değerleriyle sonraki sırada yer almaktadır. Bulgular neticesinde araştırmanın  $H_3$  ve  $H_4$  hipotezleri kabul edilir. ***Bu değerlendirmeler ışığında, çalışanların bilgi bağıışı ve bilgi toplamalarının, inovasyon davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır sonucuna ulaşılabilir.***

#### 4.2.4.2 Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenmenin Hizmet İnovasyon Performansı Üzerinde Etkisi

Otel işletmelerinin öğrenme yönlülüğü, araştırmanın otel işletmelerindeki hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkileri ile araştırmanın bir diğer bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Örgütsel öğrenmenin *paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılık* boyutlarının hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisi, öncelikle hizmet inovasyon performansının *yeni hizmet geliştirilmesi* boyutu üzerinde incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi ile gerçekleştirilen değerlendirmeler geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Öğrenme yönlülük; işletmenin eski alışkanlıklarına ve onunla mücadele etme yeteneğine doğrudan etki eder. Böylece inovasyonun gelişimi için olanak tanınmış olur (Baker ve Sinkula, 1999). Gjelsvik’e (2002) göre otel çalışanlarının öğrenme ikliminin geliştirilmesi aynı zamanda inovatif çalışmaların daha yüksek seviyeye çıkmasını sağlayacaktır. Martinez-Ros ve Orfila-Sintes (2009) otelcilik endüstrisinde inovasyon faaliyetlerini değerlendirdikleri çalışmalarında, yeni niteliklerin öğrenilme becerisini inovasyon yönetimi kapsamında önemli göstergelerden birisi olarak kabul etmektedirler. Hizmet sektöründe öğrenmenin değerinin kümülatif bir şekilde arttığını belirten araştırmacılar, inovasyonun başarı derecesinin öğrenme süreciyle yüksek seviyede ilişkili olduğunu ifade etmektedirler.

Liao (2006) farklı alanlarda faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında açık fikirlilik ve paylaşılan vizyonun işletme inovasyonu

üzerinde doğrudan etkisi olduğunu belirlerken, örgütsel öğrenmenin bir diğer boyutu olan öğrenmeye bağlılık ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Baker ve Sinkula'ya (1999) göre örgütler öğrenmenin geliştirilmesiyle, sonucu inovasyon olan yeni gelişmeler için dış çevreyi tarayabilirler. Rothaermal ve Deeds (2004) dış ortaklarla ilişkiler yoluyla öğrenmenin desteklenmesinin yeni ürün geliştirilmesi ve inovasyonu olumlu etkilediğini belirtmektedirler.

Sinkula vd. (1997) paylaşılan vizyonu örgüt genelinde öğrenmeye odaklılık olarak tanımlamaktadırlar. Calantone vd. (2002)'de çalışanların öğrenmeye odaklanmadan, ne öğrendiklerini bilmelerinin oldukça zor olduğunu belirterek, örgüt bünyesinde oluşturulan olumlu öğrenme ikliminin yeni bilgilere odaklanma kapsamındaki önemine dikkat çekmektedirler

Sinkula vd.'ne (1997) göre açık fikirlilik, örgütlerin mevcut operasyonel uygulamalarında önemli güncellemeler yapabilmek için yeni fikirlerin kabulüne karşı gösterdiği istekliliği ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanların zihinsel modellerinde değişime karşı istekliliğini vurgulayan örgütsel bir değerdir. Calantone vd.'ne (2002) göre ise açık fikirlilik, eski yöntemlerin bilgi temelinde yeniden güncellenmesidir.

Sinkula vd. (1997) örgütlerde öğrenmeye bağlılığın, çalışanları aracılığıyla yeni bilgi edinmeye olan adanmışlığını gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durum aynı zamanda, örgütün öğrenmeyi ne kadar desteklediği ve ne kadar değer verdiği açısından da önemlidir. Calantone vd. (2002) otel işletmelerinin çok yüksek seviyede rekabet ortamı içerisinde yer aldıkları endüstriyel çevrede, ancak hizmetlerinde inovasyona giderek ayakta kalabileceklerini belirtmektedirler. Bu açıdan çevresel değişikliklere karşı en önemli ihtiyaç, örgütün öğrenmeye olan bağlılığıdır. Benzer biçimde Tajeddin (2009) öğrenmeye bağlılığın örgütlerde inovasyon yöneticilerinin etkinliğini artıracığına dikkat çekmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler şunlardır;

*H<sub>0.5</sub>: Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0.6</sub>: Otel işletmelerinde açık fikirliliğin yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

$H_{0.7}$ : Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.

Otel işletmelerinde yeni hizmet geliştirilmesinin, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinden en az biri ile açıklanabileceğinin söylenebilmesi için öncelikle ANOVA tablosunda yer alan F ve  $p$  değerlerine bakılması gerekmektedir.  $F=104,978$  ve  $p=0,000$  değerleri bu amaçla kurulacak regresyon modelinin bütününe istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4. 15 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Yeni Hizmet Geliştirilmesine Etkisi**  
**Regresyon Tablosu**

	B	SH	$\beta$	$t$	$p$ değeri	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	0,855	0,165		5,186	0,000		
paylaşılan vizyon	0,254	0,046	0,264	5,490	0,000	0,690	1,450
açık fikirlilik	0,190	0,047	0,216	4,041	0,000	0,557	1,794
öğrenmeye bağlılık	0,326	0,047	0,361	6,596	0,000	0,531	1,884

$R=0,708$ ;  $R^2=0,502$ ;  $F$  değeri= $104,978$ ;  $p$  değeri= $0,000$ ;  
Durbin-Watson katsayısı= $1,812$   
Bağımlı değişken: yeni hizmet geliştirilmesi

Bağımsız değişkenlere ait paylaşılan vizyon (Tolerans 0,690 VIF 1,450), açık fikirlilik (Tolerans 0,557 VIF 1,794) ve öğrenmeye bağlılık (Tolerans 0,531 VIF 1,884) değerleri değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir. Aynı şekilde Durbin-Watson (1,812) değeri otokorelasyonla ilgili bir sorun olmadığını, regresyon analizinin gücü açısından ifade etmektedir. Bağımsız değişken yeni hizmet geliştirilmesi (YHG) ile bağımsız değişkenler paylaşılan vizyon (PV), açık fikirlilik (AF) ve öğrenmeye bağlılık (ÖB) arasındaki ilişkileri ifade eden regresyon modeline ait formuş ağığıdaki biçimde oluşmaktadır;

$$YHG = 0,855 + (0,254xPV) + (0,190xAF) + (0,326xÖB)$$

Tablo 4.15’de sunulan modelde paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılıktan oluşan bağımsız değişkenlerin, yeni hizmet geliştirilmesini açıklama oranı (düzeltilmiş  $R^2$ ) %50 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu bu değişkenler Beta değerleri

kapsamında incelendiğinde, yeni hizmet geliştirilmesini en açıklayıcı değişken öğrenmeye bağlılık ( $\beta=0,361$ ;  $p=0,000$ ) değişkeni olmuştur. Bu değişkeni sırasıyla paylaşılan vizyon ( $\beta=0,264$ ;  $p=0,000$ ) ve açık fikirlilik ( $\beta=0,216$ ;  $p=0,000$ ) takip etmektedir.

Elde edilen bulgular neticesinde H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub> ve H<sub>7</sub> hipotezleri kabul edilir. ***Bu yapıyı açıklayan sonuç ise, otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır şeklinde ifade edilebilir.***

Araştırma kapsamında öğrenme yönlülüğün hizmet inovasyon performansı üzerindeki etkisi incelenirken, bir sonraki aşamada otel işletmelerinde öğrenme yönlülüğün alt boyutları olan *paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılığın* hizmet inovasyon performansının bir diğer boyutu *çalışan inovasyon davranışı* üzerindeki etkisi ilgili hipotezler aracılığıyla test edilmiştir.

Perin ve Sampaio (2003) Brezilya'daki elektronik endüstrisi işletmelerinde örgütsel öğrenme ve inovasyon ilişkisini inceledikleri çalışmalarında, açık fikirlilik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi, öğrenmeye bağlılık ve paylaşılan vizyon boyutlarıyla inovasyon arasındaki ilişkiye göre daha güçlü bulmuşlardır. Araştırmacılar açık fikirliliğin inovasyon çalışmaları üzerinde doğrudan, güçlü ve olumlu bir etkisi olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel öğrenme işletmelerin geçerli faaliyet alanları içerisindeki iş modellerini geliştirmeleri ve sürekli bir inovasyon anlayışıyla değerlendirmelerini sağlar (Atuahene-Gima ve Murray, 2007). İşletmeler çalışanlarını örgütsel uygulamaları sorgulayarak değerlendirmelerini sağlayarak yüksek seviyede öğrenme becerisine ulaştırdıklarında inovasyon ortaya çıkar (Lages, Silva ve Styles, 2009). Sinkula vd. (1997) inovasyon kapsamında örgütsel öğrenme becerisini bilginin geliştirilmesi veya inovasyonun iyileştirilmesi için faydalı davranış değişiklikleri olarak değerlendirmektedirler.

Weisberg (1999) öğrenmeyi yaratıcılığın anahtarı olarak görmektedir. Örgütlerde öğrenme yönlülük, bireylerin kendi yeterliliklerini geliştirmelerini güdüleyen içsel bir zihniyettir. Bu bakış açısıyla bireylerin içsel güdüleyen gücü olarak ele alındığında öğrenme yönlülük, bireylerin kendilerini geliştirmek için olanaklarını zorlamaları, yaratıcılıklarını artırmak için yeni bilgi ve yeni yetenekleri edinmeleri

olarak kabul edilebilir (Gong, Huang ve Farh, 2009). West ve Farr (1989) çalışanların inovasyon davranışını, işyerinde yeni ve faydalı fikirler olarak kabul etmektedirler. Dolayısıyla öğrenme yönlü çalışanların işyerlerinde inovatif davranışlar geliştirecekleri ve işle ilgili çalışmalarına bu kapsamda yaklaşacakları düşünülebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur;

*H<sub>0-8</sub>: Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0-9</sub>: Otel işletmelerinde açık fikirliliğin çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

*H<sub>0-10</sub>: Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.*

**Tablo 4. 16 Örgütsel Öğrenme Boyutlarının Çalışan İnovasyon Davranışına Etkisi Regresyon Tablosu**

	B	SH	$\beta$	t	p değeri	Tolerans Değeri	VIF
Sabit	1,083	0,162		6,686	0,000		
paylaşılan vizyon	0,219	0,045	0,237	4,830	0,000	0,690	1,450
açık fikirlilik	0,164	0,046	0,194	3,548	0,000	0,557	1,794
öğrenmeye bağlılık	0,337	0,049	0,387	6,928	0,000	0,531	1,884

*R=0,693; R<sup>2</sup>=0,480; F değeri=96,419; p değeri=0,000;  
Durbin-Watson katsayısı=1,983  
Bağımlı değişken: çalışan inovasyon davranışı*

ANOVA tablosundan elde edilen F=96,419 ve p=0,000 değerleri regresyon analizi için kurulacak olan modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu bulgu aynı zamanda çalışan inovasyon davranışının paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılık değişkenlerinden en az biri tarafından açıklanabileceği anlamını taşımaktadır.

Bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı sorunu, değişkenlere ait tolerans ve VIF değerleri ile tanımlanmaktadır. Paylaşılan vizyon (Tolerans 0,690; VIF 1,450), açık fikirlilik (Tolerans 0,557; VIF 1,794) ve öğrenmeye bağlılık (Tolerans 0,531; VIF 1,884) değeri ile böyle bir sorunun olmadığını göstermektedir. Durbin-Watson katsayısı

(1,983) ile regresyon analizinde yer alan bağımsız değişkenlerin otokorelasyon olarak tanımlanan bir ilişki düzeyinde olmadıklarını ifade etmektedir. Regresyon modelinde yer alan bağımlı değişken çalışan inovasyon davranışı (ÇİD) ile bağımsız değişkenler paylaşılan vizyon (PV), açık fikirlilik (AF) ve öğrenmeye bağlılık (ÖB) arasındaki ilişkiler ait formül aşağıda sunulmuştur;

$$\text{ÇİD} = 1,083 + (0,219 \times \text{PV}) + (0,164 \times \text{AF}) + (0,337 \times \text{ÖB})$$

Tablo 4.16’da yer verilen düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılığın çalışan inovasyon davranışını %48 oranında açıkladığı anlamını taşımaktadır. Öğrenme yönlülüğünün alt boyutları içerisinde öğrenmeye bağlılık ( $\beta=0,387$ ;  $p=0,000$ ) en açıklayıcı boyut olarak gözükmektedir. Bu boyutu sırasıyla paylaşılan vizyon ( $\beta=0,237$ ;  $p=0,000$ ) ve açık fikirlilik ( $\beta=0,194$ ;  $p=0,000$ ) takip etmektedir.

Söz konusu bu bulgular neticesinde H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub> ve H<sub>10</sub> hipotezleri kabul edilerek, *otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir.*

#### **4.2.5 Demografik Özelliklerin Hizmet İnovasyon Performansında Oluşturduğu Farklılıkların Belirlenmesi**

Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz (2009) işletmelerde çalışanların hangi demografik özelliklerinin işleme olan bağlılığını etkileyeceğinin bilinmesinin, seçim sürecinde bu özelliklere göre karar verilebileceğine dikkat çekmektedirler. Böylelikle çalışanların seçimi aşamasında başlayan otel işletmesinde geçirdikleri süre daha etkili olabilmektedir. İnovatif yönü yüksek çalışanların seçiminin otel işletmelerinde hizmet inovasyon faaliyetlerinin daha kolay yürütülebileceği görüşüyle, çalışanların demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde oluşturabileceği farklılıkların belirlenmesi ile elde edilecek bulguların otel yöneticilerine bu amaç doğrultusunda faydalı olması beklenmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında, araştırmaya katılan otel çalışanlarının doldurduğu anketlerde yer alan demografik özelliklerin, hizmet inovasyon performansı kapsamında değerlendirmesi yapılmıştır. Hizmet inovasyon performansı, faktör analizinde belirlenen



alt boyutları *yeni hizmet geliştirilmesi* ve *çalışan inovasyon davranışı* içeriğinde ele alınmıştır. Demografik özelliklerde iki grup arasında fark olup olmadığının araştırılması *t* testi ile, ikiden fazla gruplarda ise tek yönlü varyans analizi ile yapılmıştır.

*t* testi iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından farkın var olup olmadığını araştırmak için kullanılır. *t* testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir. *t* testinde kritik nokta iki'dir. *t* testi her zaman iki farklı ortalamayı yada değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2006).

İkiden fazla değer içeren demografik değişkenlerin incelenmesinde ve bulguların yorumlanmasında öncelikle Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ölçümlerinden yararlanılmıştır. Levene testi ölçümlerinde varyans homojenliğinin sağlanmadığı durumlarda ( $p < 0,05$ ) ise Kalaycı (2006) ve Büyüköztürk (2010) Kruskal Wallis testi yapılmasını önermektedirler.

Kruskal Wallis testi sonucunda gruplar arasında fark olduğu saptandığında bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Kruskal Wallis testi sonucunda gruplar arasında fark olduğu saptandığında bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U testi ile farkın hangi gruplar arasında olduğu tespit edilebilir. Hesaplanan *p* olasılık değerini önceden kabul edilen alfa değeri ile karşılaştırmak yerine kaç karşılaştırma yapılacaksa alfa değeri karşılaştırma yapılacak sayıya bölünerek bulunan değer *p* değeri ile karşılaştırılır (Baştürk, 2010).

#### **4.2.5.1 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları**

Cinsiyet iki farklı değerde ele alındığı için hizmet inovasyon performansına göre oluşturabilecekleri farklılıklar *t* testi ile incelenmiştir. Çalışanların cinsiyetlerine göre hizmet inovasyon performansının incelenmesi amacıyla oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

*H<sub>0-11</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*H<sub>0-12</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

**Tablo 4. 17 Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Hizmet İnovasyon Performansı**

		N	Ort	SS	t değeri	p değeri
yeni hizmet geliştirilmesi	Kadın	120	3,71	1,04	0,540	0,589
	Erkek	194	3,64	1,09		
çalışan inovasyon davranışı	Kadın	120	3,61	1,04	-1,282	0,201
	Erkek	194	3,76	1,02		

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre, araştırmanın bağımlı değişkeni olan hizmet inovasyon performansı alt boyutlarına verdikleri cevaplarda istatistiksel açıdan yorumlanabilecek bir farklılık olup olmadığını belirlemek üzere t testi yapılmıştır. SPSS çıktısında Levene testinde F istatistiği ve *p* değerlerinin yer aldığı ilk sütunlar kontrol edildiğinde araştırma değişkenlerine ait *p* değerlerinin hiçbirisinin 0,05’den küçük olmadığı görülmüştür. Varyansların eşit olduğu varsayımının ihlal edilmediği anlamına gelen bu tespit neticesinde, bağımsız örneklem testinin yer aldığı ikinci tabloda, değişkenlerin karşısında yer alan ilk satırdaki *t* ve *p* değerleri Tablo 4.17’ye aktarılmıştır.

Tabloda yer alan hizmet inovasyon performansı değişkenine ait *p* değerlerinin hepsi “ $p > 0.05$ ” olduğu için, istatistiksel açıdan yorumlanabilecek anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, yeni hizmet geliştirilmesi ve çalışan inovasyon davranışı için kurulan  $H_0$  hipotezleri kabul edilerek çalışanların kadın veya erkek olmalarının hizmet inovasyon performansına ait boyutlar karşısında anlamlı bir farklılık oluşturmadıkları söylenebilir. Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetleri yeni hizmet geliştirilmesi ve inovasyon davranışı üzerinde farklılık göstermemektedir. Kavramların bilişsel düzeyle olan ilişkisi ve bilişsel gelişiminde cinsiyetlere göre bir farklılık oluşturmadığı düşünüldüğünde, bu bulgunun çok da şaşırtıcı olmadığı bir gerçektir. Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin literatür incelenmesinde de, çalışanların kadın veya erkek olması ile ilgili istatistiksel açıdan yorumlanabilecek herhangi bir farklılık bulunduğu dair bulguların yer aldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

#### 4.2.5.2 Çalışanların Eğitim Aldıkları Alanlara Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları

Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlar, turizm alanı ve turizm alanı dışında olmak üzere iki kategoride katılımcılara sunulmuştur. Elde edilen veriler şu hipotezler kapsamında ele alınmıştır;

*H<sub>0-13</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*H<sub>0-14</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

Araştırma kapsamında hazırlanan ankette, katılımcıların eğitim aldıkları alan turizm ve turizm alanı dışında olarak iki seçenekte değerlendirilmiştir. Bu aşamada turizm alanında eğitim alan katılımcılarla, turizm alanı dışında eğitim alan katılımcıların, araştırma değişkenlerine değerlendirmelerinde bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. *t* testi yapılarak elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Levene testi *F* istatistiği ve *p* değerleri incelendiğinde bütün değişkenlerin  $p < 0,05$  şartını sağladığı, başka bir ifadeyle turizm alanında eğitim alanlarla turizm alanı dışında eğitim alanların varyanslarının farklı olduğu varsayımının doğrulandığı gözlemlenmiştir. Bu tespit neticesinde Tablo 4.18'deki veriler değişkenlerin karşısında yer alan ikinci satırdaki *t* ve *p* değerlerinden oluşturulmuştur. Bulgulara ait değerlendirmeler hizmet inovasyon performansına ait alt boyutlar için aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 4. 18 Çalışanların Eğitim Gördükleri Alanlara Göre t-Testi Sonuçları**

		N	Ort	SS	<i>t</i> değeri	<i>p</i> değeri
yeni hizmet geliştirilmesi	turizm alanında	140	3,91	0,91	3,942	0,000
	turizm alanı dışında	176	3,46	1,14		
çalışan inovasyon davranışı	turizm alanında	140	3,90	0,90	2,976	0,003
	turizm alanı dışında	176	3,56	1,09		

Turizm alanında eğitim alanların *yeni hizmet geliştirilmesi* ortalaması ( $Ort_{ta}=3,91$ ,  $SH=0,077$ ) turizm dışında eğitim alanların ortalamalarından ( $Ort_{tad}=3,46$ ,  $SH=0,087$ ) farklıdır ve bu fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $t(314)=3,94$ ,  $p=0,000$ ,

$r=0,22$ ). Turizm alanında eğitim alanların yeni hizmet geliştirmeleri, turizm alanı dışında eğitim alanlarından daha yüksektir. Etkinin byklg zayıf düzeydedir.

Turizm alanında eğitim alanların *alışan inovasyon davranışı* ortalaması  $Ort_{ta}=3,90$ ,  $SH=0,076$ ) turizm dışında eğitim alanların ortalamalarından ( $Ort_{td}=3,56$ ,  $SH=0,082$ ) farklıdır ve bu fark istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $t(313,6)=2,98$ ,  $p=0,003$ ,  $r=0,17$ ). Turizm alanında eğitim alan çalışanların inovasyon davranışı, turizm alanı dışında eğitim alanlarından daha yüksektir. Etkinin byklg zayıf düzeydedir.

Araştırma değişkenleri genelinde değerlendirildiğinde, turizm alanında eğitim alan çalışanların ortalamalarının, turizm alanında eğitim almayanlara göre farklılık gösterdiği, bu farkın genelde zayıf düzeyde çıktığı söylenebilir. Bu sonuçlarla  $H_0$  hipotezleri reddedilerek  $H_{13}$  ve  $H_{14}$  kabul edilir. Araştırmanın otel işletmelerinde yapılması ve turizm alanında eğitim alanların pozitif yönlü tutumlarının, eğitim aldıkları alanda çalışıyor olmaları ile ilişkilendirilebilir. Bu bulgu özellikle otel işletmecilerinin istihdam tercihlerinde turizm alanında eğitim alan çalışanları tercih etmelerinin önemine katkı yapıyor olması açısından değerlendirildiğinde, araştırmanın önemli bulguları arasında değerlendirilmektedir.

#### **4.2.5.3 alışanların Yaş Gruplarına Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları**

Yaş grupları ikiden fazla değer içerdiği için tek yönlü varyans analizi ile incelenmesine karar verilmiştir. Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarında hizmet inovasyon performansının farklılık durumunun incelenmesi amacıyla geliştirilen hipotezler şu şekildedir;

*$H_{0-15}$ : Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*$H_{0-16}$ : Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

Hizmet inovasyon performansının alt boyutları ortalamaları ile otel çalışanlarının yaş grupları arasında bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemeler için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Levene F testi sonucuna göre yeni hizmet geliştirilmesi ( $p=0,968$ ) ve çalışan inovasyon davranışı

( $p=0,872$ ) alt boyutlarının varyansları homojendir, dolayısıyla ANOVA analizi ile varyanslardaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı değerlendirilebilir.

**Tablo 4. 19 Çalışanların Yaşlarına göre Hizmet İnovasyon Performansı ANOVA Test Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamının Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
yeni hizmet geliştirilmesi	Gruplar arası	1,637	4	0,409	0,354	0,841
	Gruplar içi	359,736	311	1,157		
	Toplam	361,733	315			
çalışan inovasyon davranışı	Gruplar arası	3,187	4	0,797	0,748	0,560
	Gruplar içi	331,244	311	1,065		
	Toplam	334,430	315			

Elde edilen veriler Tablo 4.19’da sunulmaktadır. Bu bulgulara göre otel çalışanlarının hizmet inovasyon performansı alt boyutları yeni hizmet geliştirilmesi ( $F=0,354$ ;  $p=0,841$ ) ve çalışan inovasyon davranışı ( $F=0,560$ ;  $p=0,560$ ) çalışanların yaş gruplarına göre gösterdiği farklılıklar istatistiksel açıdan bir anlam taşımamaktadır. Analiz sonucu olarak çalışanların hizmet inovasyon performansları, yaş gruplarına göre bir farklılık göstermez denilebilir. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezleri kabul edilerek  $H_{15}$  ve  $H_{16}$  reddedilir.

#### 4.2.5.4 Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları

Çalışanların eğitim düzeylerine göre hizmet inovasyon performanslarının değerlendirildiği bu aşama, aşağıdaki hipotezler çerçevesinde yapılmıştır;

*H<sub>0-17</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*H<sub>0-18</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

Otel çalışanlarının eğitim düzeylerinin hizmet inovasyon performansı alt boyutları kapsamında bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Levene F testi sonuçları incelendiğinde, yeni hizmet geliştirilmesi ( $p<,005$ ) ve çalışan inovasyon performansı ( $p<,005$ ) boyutlarının varyanslarında homojenlik olmadığı, dolayısıyla ANOVA testi yapılamayacağı belirlenmiştir. Bu durumda varyans homojenliği ön şartı gerektirmeyen nonparametrik Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri yapılarak söz konusu farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanların eğitim durumlarına göre oluşabilecek farkların istatistiksel açıdan anlamlılıklarını değerlendirmek üzere öncelikle Kruskal Wallis testi yapılmıştır (Tablo 4.20).

**Tablo 4. 20 Hizmet İnovasyon Performansı İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri  
Kruskall Wallis Sonuçları**

	Çalışanların Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
yeni hizmet geliştirilmesi	İlk	18	130,25	41,443	4	0,000
	Orta	38	85,86			
	Lise	125	152,65			
	Üniversite	131	187,00			
	Lisansüstü	4	225,13			
	TOPLAM	316				
çalışan inovasyon davranışı	İlk	18	114,39	41,081	4	0,000
	Orta	38	82,87			
	Lise	125	161,00			
	Üniversite	131	182,50			
	Lisansüstü	4	211,50			
	TOPLAM	316				

Tablo 4.20'deki veriler incelendiğinde ulaşılan bulgu; çalışanların eğitim durumlarına göre, hizmet inovasyon performansı boyutlarından yeni hizmet geliştirmeleri arasındaki fark ( $H=41,443$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ) ve diğer boyut olan çalışan inovasyon davranışları arasındaki fark ( $H=41,081$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu bulgular  $H_{17}$  ve  $H_{18}$  hipotezlerinin desteklenebileceği anlamına gelmektedir

Kruskall Wallis testi ile belirlenmiş olan istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların, çalışanların eğitim düzeylerinin hangisinde görüldüğü ise Bonferroni düzeltilmeli Mann Whitney U testi aracılığıyla incelenmiştir. İkili karşılaştırmalarda grup sayısı 10 olarak hesaplanmıştır. Bonferroni düzeltmesinde  $p$  değeri  $0,05/10$  işlemiyle

0,005 olarak bulunmuştur. Bonferroni düzeltilmeli Mann-Whitney U testi sonucunda hesaplanan değişkenlere ait  $p$  değerleri 0,005'e göre karşılaştırılarak farkın hangi eğitim düzeyi arasında olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla, öncelikle çalışanların eğitim düzeylerinin hangilerinin yeni hizmet geliştirilmesinde oluşturduğu farklılıkların belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır (Tablo 4.21).

**Tablo 4. 21 Yeni Hizmet Geliştirilmesi İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Bonferroni Düzeltilmeli Mann-Whitney U Testi**

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	
					Z	p
yeni hizmet geliştirilmesi	İlk	18	33,39	601,00	-1,549	,121
	Orta	38	26,18	995,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	İlk	18	63,08	1135,50	-,980	,327
	Lise	125	73,28	9160,50		
yeni hizmet geliştirilmesi	İlk	18	51,79	932,00	-2,448	,014
	Üniversite	131	78,19	10243,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	İlk	18	10,50	189,00	-1,536	,125
	Lisansüstü	4	16,00	64,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Orta	38	54,22	2060,50	-4,154	,000
	Lise	125	90,44	11305,50		
yeni hizmet geliştirilmesi	Orta	38	43,97	1671,00	-5,879	,000
	Üniversite	131	96,90	12694,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Orta	38	19,97	759,00	-2,497	,013
	Lisansüstü	4	36,00	144,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Lise	125	113,87	14234,00	-3,103	,002
	Üniversite	131	142,46	18662,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Lise	125	64,05	8006,00	-1,624	,104
	Lisansüstü	4	94,75	379,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Üniversite	131	67,45	8836,50	-,935	,350
	Lisansüstü	4	85,88	343,50		

Çalışanların yeni hizmet geliştirmeleri, eğitim düzeylerine göre anlamlı düzeyde farklılıklar göstermektedir ( $H=41,443$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ). Farkın hangi eğitim düzeyi ya da düzeylerinden kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,005 olarak kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testinde  $p>0,005$  anlamlılık düzeyinde olan 3 karşılaştırmada anlamlı bir fark gözlenmiştir. Ortaokul mezunu çalışanlarla lise mezunu çalışanların ( $U=1319,50$ ,  $r=-0,33$ ), ortaokul mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanların ( $U=930$ ,  $r=-0,46$ ) ve lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanların ( $U=6359$ ,  $r=-0,19$ ) yeni hizmet geliştirmelerinin birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Üniversite mezunu

çalışanların yeni hizmet geliştirme ortalamaları hem ortaokul mezunu çalışanlardan hem de lise mezunu çalışanlardan daha yüksektir.

Hizmet inovasyon performansının diğer alt boyutu olan çalışan inovasyon davranışında, çalışanların eğitim düzeylerinin hangilerinin farklılıklar oluşturduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney testi Tablo 4.22’de sunulmuştur.

**Tablo 4. 22 Çalışan İnovasyon Davranışı İle Çalışanların Eğitim Düzeyleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi**

	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	
					Z	p
çalışan inovasyon davranışı	İlk	18	32,50	585,00	-1,267	,205
	Orta	38	26,61	1011,00		
çalışan inovasyon davranışı	İlk	18	53,22	958,00	-2,067	,039
	Lise	125	74,70	9338,00		
çalışan inovasyon davranışı	İlk	18	46,86	843,50	-2,969	<b>,003</b>
	Üniversite	131	78,87	10331,50		
çalışan inovasyon davranışı	İlk	18	10,31	185,50	-1,844	,065
	Lisansüstü	4	16,88	67,50		
çalışan inovasyon davranışı	Orta	38	50,58	1922,00	-4,703	<b>,000</b>
	Lise	125	91,55	11444,00		
çalışan inovasyon davranışı	Orta	38	44,21	1680,00	-5,864	<b>,000</b>
	Üniversite	131	96,83	12685,00		
çalışan inovasyon davranışı	Orta	38	19,97	759,00	-2,495	,013
	Lisansüstü	4	36,00	144,00		
çalışan inovasyon davranışı	Lise	125	119,42	14927,00	-1,928	,054
	Üniversite	131	137,17	17969,00		
çalışan inovasyon davranışı	Lise	125	64,32	8040,50	-1,155	,248
	Lisansüstü	4	86,13	344,50		
çalışan inovasyon davranışı	Üniversite	131	67,63	8860,00	-,628	-530
	Lisansüstü	4	80,00	320,00		

Çalışanların inovasyon davranışları, eğitim düzeylerine göre anlamlı derecede farklılıklar gözetmektedir ( $H=41,081$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ). Farkın hangi eğitim düzeyi ya da düzeylerinden kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır (Tablo 4.22). Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,005 olarak kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testinde  $p<0,005$  anlamlılık düzeyinde olan 3 karşılaştırmada anlamlı bir fark gözlenmiştir. İlkokul mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanların ( $U=672,50$ ,  $r=-0,24$ ), ortaokul mezunu çalışanlarla lise mezunu çalışanların ( $U=1181$ ,  $r=-0,37$ ) ve ortaokul mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanların ( $U=1680$ ,  $r=-0,45$ ) inovasyon davranışlarının birbirlerinden anlamlı düzeyde farklı olduğu görülmüştür. Üniversite mezunu



çalışanların inovasyon davranışları ortalamaları ilkokul, ortaokul ve lise mezunu çalışanların ortalamalarından daha yüksektir.

#### 4.2.5.5 Çalışanların Otelcilik Endüstrisindeki Çalışma Sürelerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları

Araştırma yapılan otel işletmeleri çalışanlarının, otelcilik endüstrisindeki çalışma sürelerinin, hizmet inovasyon performansında farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi aşamasında değerlendirilen hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

*H<sub>0-19</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*H<sub>0-20</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

Hizmet inovasyon performansının alt boyutları ortalamaları ile otel çalışanlarının otelcilik endüstrisindeki çalışma süreleri arasında bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Levene F testi sonucuna göre yeni hizmet geliştirilmesi ( $p=0,006$ ) ve çalışan inovasyon davranışı ( $p=0,005$ ) alt boyutlarının varyansları sınıra çok yakın olsalar da homojendir, dolayısıyla ANOVA analizi ile varyanslardaki farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı değerlendirilebilir.

**Tablo 4. 23 Otelcilik Endüstrisindeki Çalışma Sürelerine Göre Hizmet İnovasyon Performansı ANOVA Test Sonuçları**

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamının Ortalaması	F	p
yeni hizmet geliştirilmesi	Gruplar arası	4,372	4	0,409	0,965	0,427
	Gruplar içi	351,263	310	1,157		
	Toplam	355,636	314			
çalışan inovasyon davranışı	Gruplar arası	5,320	4	0,797	1,275	0,280
	Gruplar içi	323,398	310	1,065		
	Toplam	328,718	314			

Elde edilen veriler Tablo 4.23'de sunulmaktadır. Bu bulgulara göre otel çalışanlarının hizmet inovasyon performansı alt boyutları yeni hizmet geliştirilmesi ( $F=0,409$ ;  $p=0,427$ ) ve çalışan inovasyon davranışı ( $F=1,275$ ;  $p=0,280$ ) otelcilik endüstrisindeki çalışma sürelerine göre gösterdiği farklılıklar istatistiksel açıdan bir anlam taşımamaktadır. Analiz sonucu olarak çalışanların hizmet inovasyon performansları, otelcilik endüstrisindeki çalışma sürelerine göre bir farklılık göstermez denilebilir. Dolayısıyla  $H_0$  hipotezleri kabul edilerek  $H_{19}$  ve  $H_{20}$  reddedilir

#### 4.2.5.6 Çalışanların Bölümlerine Göre Hizmet İnovasyon Performans Bulguları

Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre hizmet inovasyon performansının değerlendirildiği bu aşamada geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur;

*H<sub>0-21</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.*

*H<sub>0-22</sub>: Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.*

Otel çalışanlarının çalıştıkları bölüme göre hizmet inovasyon performanslarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Levene F testi sonuçları incelendiğinde, yeni hizmet geliştirilmesi ( $p<,005$ ) ve çalışan inovasyon performansı ( $p<,005$ ) boyutlarının varyanslarında homojenlik olmadığı, dolayısıyla ANOVA testi yapılamayacağı belirlenmiştir. Bu durumda varyans homojenliği ön şartı gerektirmeyen nonparametrik Kruskal Wallis ve Mann-Whitney U testleri yapılarak otel çalışanlarının bölümlerine göre hizmet inovasyon performansları arasında farklılıkların olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanların bölümlerine göre oluşabilecek farkların istatistiksel açıdan anlamlılıklarını değerlendirmek üzere yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları Tablo 4.24'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 24 Hizmet İnovasyon Performansı İle Çalışanların Bölümleri Farklılıkları**  
**Kruskall Wallis Sonuçları**

	Çalışanların Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	X <sup>2</sup>	Sd	p
yeni hizmet geliştirilmesi	Önbüro	81	189,06	23,748	4	0,000
	Restoran/Bar	115	156,23			
	Mutfak	60	128,78			
	Kat Hizmetleri	38	121,71			
	Diğer	19	184,71			
	TOPLAM	313				
çalışan inovasyon davranışı	Önbüro	81	174,35	13,549	4	0,009
	Restoran/Bar	115	165,54			
	Mutfak	60	134,77			
	Kat Hizmetleri	38	122,83			
	Diğer	19	169,87			
	TOPLAM	313				

Tablo 4.24'deki veriler incelendiğinde, otel çalışanlarının bölümlerine göre, hizmet inovasyon performansı buyotlarından yeni hizmet geliştirmeleri arasındaki fark ( $H=23,748$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ) ve diğer boyut olan çalışan inovasyon davranışları arasındaki fark ( $H=13,549$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,009$ ) istatistiksel açıdan anlamdır.  $H_{21}$  ve  $H_{22}$  hipotezleri bu bulgu ışığında desteklenir.

Otel çalışanlarının hizmet inovasyon performansında, çalıştıkları bölümlerin farklılıklarının Kruskall Wallis testi ile belirlenmiş olan istatistiksel açıdan anlamlı çıkması neticesinde, bu farklılıkların hangi bölümlerde görüldüğü Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U testi aracılığıyla incelenmiştir. İkili karşılaştırmalarda grup sayısı 10 olarak hesaplanmıştır. Bonferroni düzeltmesinde  $p$  değeri  $0,05/10$  işlemiyle  $0,005$  olarak bulunmuştur. Bonferroni düzeltmeli Mann-Whitney U testi sonucunda hesaplanan değişkenlere ait  $p$  değerleri  $0,005$ 'e göre karşılaştırılarak farkın hangi bölümler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla, öncelikle çalışanların bölümlerinde hangilerinin yeni hizmet geliştirilmesinde farklılık oluşturduğunun belirlenmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır (Tablo 4.25).

**Tablo 4. 25 Yeni Hizmet Geliştirilmesi İle Çalışanların Bölümleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi**

	Çalışılan Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	
					Z	p
yeni hizmet geliştirilmesi	Önbüro	81	111,42	9025,00	-2,691	,007
	Restoran/Bar	115	89,40	10281,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Önbüro	81	82,02	6644,00	-3,745	,000
	Mutfak	60	56,12	3367,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Önbüro	81	67,86	5497,00	-3,648	,000
	Kat Hizmetleri	38	43,24	1643,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Önbüro	81	50,75	4110,50	-,177	,860
	Diğer	19	49,45	939,50		
yeni hizmet geliştirilmesi	Restoran/Bar	115	93,70	10776,00	-2,071	,038
	Mutfak	60	77,07	4624,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Restoran/bar	115	81,46	93,67,50	-2,172	,030
	Kat Hizmetleri	38	63,51	2413,50		
yeni hizmet geliştirilmesi	Restoran/Bar	115	65,67	7552,00	-1,349	,177
	Diğer	19	78,58	1493,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Mutfak	60	50,38	3023,00	-,387	,698
	Kat Hizmetleri	38	48,11	1828,00		
yeni hizmet geliştirilmesi	Mutfak	60	36,71	2202,50	-2,272	,023
	Diğer	19	50,39	957,50		
yeni hizmet geliştirilmesi	Kat Hizmetleri	38	25,36	963,50	-2,350	,019
	Diğer	19	36,29	689,50		

Otel çalışanlarının bölümleri yeni hizmet geliştirmelerinde ( $H=23,748$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,000$ ) anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Farkın hangi bölüm ya da bölümlerden kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,005 olarak kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testinde  $p<0,005$  anlamlılık düzeyinde olan 2 karşılaştırmada anlamlı bir fark gözlenmiştir. Önbüro çalışanlarıyla mutfak çalışanlarının ( $U=1537$ ,  $r=-0,32$ ) ve önbüro çalışanlarıyla kat hizmetleri çalışanlarının ( $U=902$ ,  $r=-0,33$ ) yeni hizmet geliştirmelerinin birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Önbüro çalışanlarının ortalamaları mutfak ve kat hizmetleri bölümlerindeki çalışanlardan daha yüksektir.

Hizmet inovasyon performansının diğer alt boyutu olan çalışan inovasyon davranışında, çalışanların bölümlerinin oluşturduğu farklılıkların belirlenmesi amacıyla yapılan Mann-Whitney testi sonuçları Tablo 4.26'da sunulmuştur.

**Tablo 4. 26 Çalışan İnovasyon Davranışı İle Çalışanların Bölümleri Arasında Bonferroni Düzeltmeli Mann-Whitney U Testi**

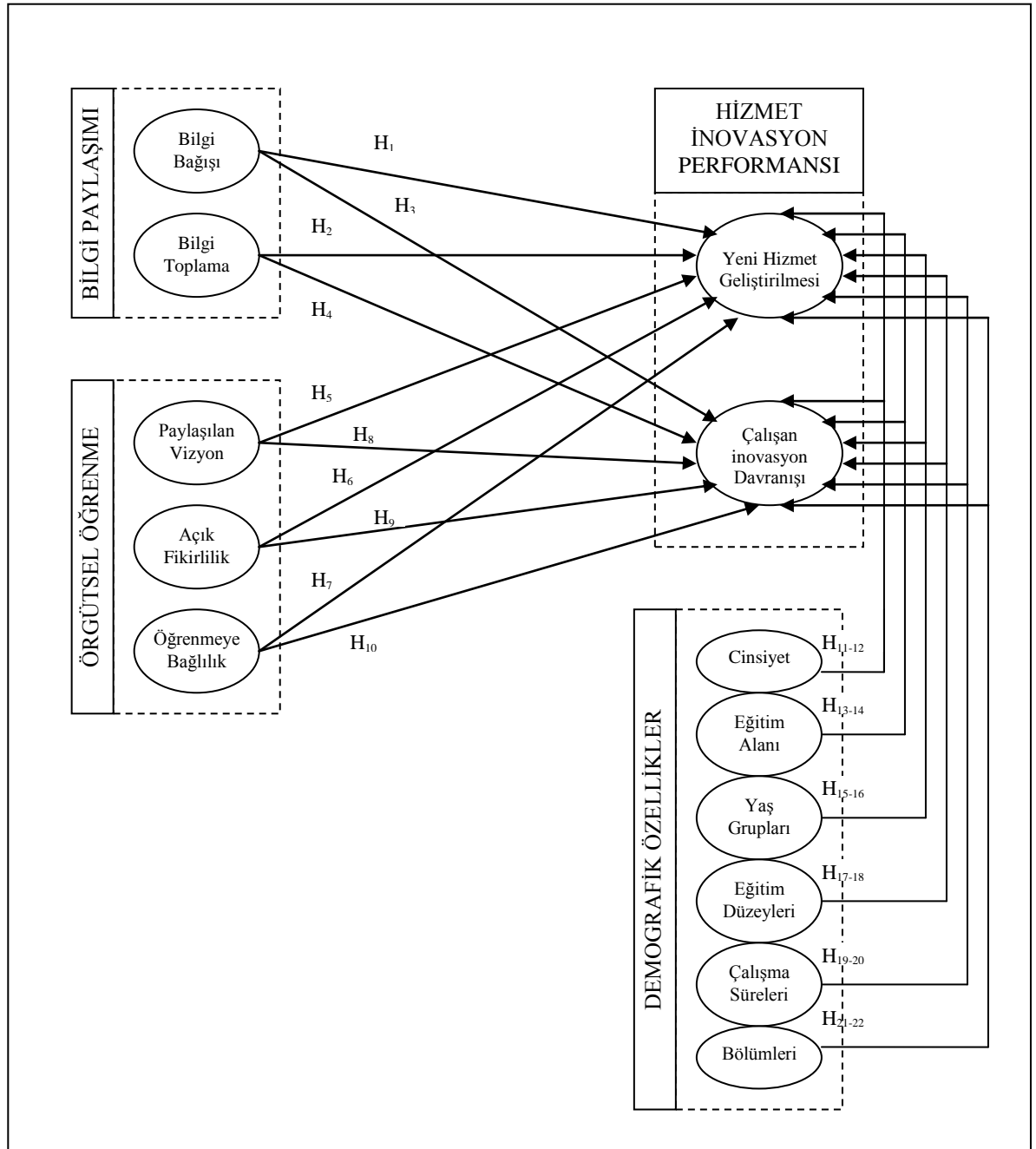
	Çalışılan Bölüm	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	
					Z	p
çalışan inovasyon davranışı	Önbüro	81	102,13	8272,50	-,756	,450
	Restoran/Bar	115	95,94	11033,50		
çalışan inovasyon davranışı	Önbüro	81	78,32	6344,00	-2,483	,013
	Mutfak	60	61,12	3667,00		
çalışan inovasyon davranışı	Önbüro	81	66,14	5357,00	-2,842	<b>,004</b>
	Kat Hizmetleri	38	46,92	1783,00		
çalışan inovasyon davranışı	Önbüro	81	50,77	4112,00	-,190	,849
	Diğer	19	49,37	938,00		
çalışan inovasyon davranışı	Restoran/Bar	115	93,95	10804,50	-2,166	,030
	Mutfak	60	76,59	4595,50		
çalışan inovasyon davranışı	Restoran/bar	115	82,27	9461,00	-2,572	,010
	Kat Hizmetleri	38	61,05	2320,00		
çalışan inovasyon davranışı	Restoran/Bar	115	67,38	7748,50	-,090	,928
	Diğer	19	68,24	1296,50		
çalışan inovasyon davranışı	Mutfak	60	50,77	3046,00	-,556	,578
	Kat Hizmetleri	38	47,50	1805,00		
çalışan inovasyon davranışı	Mutfak	60	37,79	2267,50	-1,530	,126
	Diğer	19	46,97	892,50		
çalışan inovasyon davranışı	Kat Hizmetleri	38	25,86	982,50	-2,030	,042
	Diğer	19	35,29	670,50		

Çalışanların inovasyon davranışları, bölümlerine göre anlamlı derecede farklılıklar göstermektedir ( $H=13,549$ ,  $SD=4$ ,  $p=0,009$ ). Farkın hangi bölüm ya da bölümlerden kaynaklandığını bulmak için Mann-Whitney U testleri yapılmıştır. Bonferroni düzeltmesi uygulanarak tüm etkiler için anlamlılık düzeyi 0,005 olarak kabul edilmiştir. Gerçekleştirilen Mann-Whitney U testinde  $p<0,005$  anlamlılık düzeyinde olan 1 karşılaştırmada anlamlı bir fark gözlenmiştir. Önbüro çalışanlarıyla kat hizmetleri çalışanlarının ( $U=1042$ ,  $r=-0,26$ ) inovasyon davranışlarının birbirlerinden anlamlı düzeyde farklılıklar oluşturduğu gözlemlenmiştir. Önbüro çalışanlarının ortalamaları kat hizmetleri bölümündeki çalışanlardan daha yüksektir.

### 4.3 HİPOTEZLERİN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler ve aralarındaki ilişkileri açıklayan hipotezlerin, hangi kavramlar arasındaki ilişkileri ifade ettiğinin daha genel bir görünümle sunulması amacıyla elde edilen bulgular Şekil 4.1’de gösterilmektedir.

Şekil 4. 1 Değişkenler Arası İlişki Bulguları



Araştırmanın kavramsal değişkenleri arasındaki ilişkiler, faktör analizi neticesinde belirlenen boyutlar üzerinde incelenmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özellikleri de oluşturdukları farklılıklar üzerinde incelenen diğer değişkenlerdir.

Araştırmada yer alan kavramlar arası ilişkilerin belirlendiği modelde araştırmanın bağımlı değişkeni hizmet inovasyon performansıdır. İki boyut altında ele alınmıştır; yeni hizmet geliştirilmesi ve çalışan inovasyon davranışı. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden ilki olan bilgi paylaşımı kavramı iki boyuttadır; bilgi bağıışı ve bilgi toplama. Bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyon performansı arasında, alt boyutlarda incelenen ilişkiler  $H_{1-4}$  hipotezleri ile ele alınmıştır.

Diğer bağımsız değişken ise örgütsel öğrenme kavramıdır. Üç boyutta incelenen örgütsel öğrenmenin boyutları; paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve öğrenmeye bağlılıktır. Örgütsel öğrenme ve hizmet inovasyon performansı arasındaki ilişkiler ise  $H_{5-10}$  hipotezlerinin test edilmesiyle incelenmiştir.

Araştırmaya katılan otel çalışanlarının demografik özellikleri bir diğer bağımsız değişken olarak incelenmiştir. Bu aşamada ele alınan demografik özellikler; cinsiyet, eğitim görülen alan, yaş grupları, eğitim düzeyleri, turizm endüstrisindeki çalışma süreleri ve çalışılan bölümlerdir. Çalışanların demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansında fark oluşturup oluşturmadığı ise  $H_{11-22}$  hipotezleri ile incelenmiştir.

**Tablo 4. 27 Araştırma Hipotezleri Analiz Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>		<b>SONUÇ</b>
H <sub>0-1</sub>	Otel çalışanlarının bilgi bağışının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>1</sub> kabul
H <sub>0-2</sub>	Otel çalışanlarının bilgi toplamasının yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>2</sub> kabul
H <sub>0-3</sub>	Otel çalışanlarının bilgi bağışının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>3</sub> kabul
H <sub>0-4</sub>	Otel çalışanlarının bilgi toplamasının çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>4</sub> kabul
H <sub>0-5</sub>	Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>5</sub> kabul
H <sub>0-6</sub>	Otel işletmelerinde açık fikirliliğin yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>6</sub> kabul
H <sub>0-7</sub>	Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>7</sub> kabul
H <sub>0-8</sub>	Otel işletmelerinde paylaşılan vizyonun çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>8</sub> kabul
H <sub>0-9</sub>	Otel işletmelerinde açık fikirliliğin çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>9</sub> kabul
H <sub>0-10</sub>	Otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın çalışan inovasyon davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi yoktur/vardır.	H <sub>10</sub> kabul
H <sub>0-11</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>11</sub> red
H <sub>0-12</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>12</sub> red
H <sub>0-13</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>13</sub> kabul
H <sub>0-14</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim aldıkları alanlara göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>14</sub> kabul
H <sub>0-15</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>15</sub> red
H <sub>0-16</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının yaş gruplarına göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>16</sub> red
H <sub>0-17</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>17</sub> kabul
H <sub>0-18</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim düzeylerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>18</sub> kabul
H <sub>0-19</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>19</sub> red
H <sub>0-20</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının endüstrideki çalışma sürelerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>0</sub> kabul / H <sub>20</sub> red
H <sub>0-21</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark yoktur/vardır.	H <sub>21</sub> kabul
H <sub>0-22</sub>	Otel işletmeleri çalışanlarının bölümlerine göre inovasyon davranışlarında fark yoktur/vardır.	H <sub>22</sub> kabul

Araştırma kavramları arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan istatistiksel analizler neticesinde, açıklanmaya çalışılan hipotezlerin kabul ve red sonuçları Tablo 4.27 ile sunulmaktadır.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tez çalışmasında otel işletmelerinin müşterilerinin farklılaşan beklentilerine cevap verebilmek veya rakiplerinden farklı olabilmek, dolayısıyla satış ve karlılığı artırabilmek adına, hizmetlerinde yapmayı planladığı inovasyon çalışmalarında öğrenme yönlü bir yapının ve çalışanların bilgi paylaşımının etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın araştırma bölümünde analiz için kullanılan veriler otel çalışanlarından elde edilmiştir. Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri çoğu kaynakta belirtildiği gibi emek-yoğun işletmeler olarak nitelendirilir. Otel işletmelerinde üretilen hizmetlerin kalitesi üzerinde çalışanların katkısı, özellikle ürünün soyut boyutu göz önünde tutulduğunda diğer sektörlerden çok daha fazladır. Dolayısıyla otel çalışanları hizmetin üretim aşamasında olduğu gibi, yönetsel boyutta gerçekleştirilmesi planlanan uygulamalarda da performansın en önemli belirleyicileri olacaklardır.

Araştırma kapsamında otel çalışanlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle ulaşılan bulgulara ait sonuçlar, çalışmanın bilimsel anlamdaki katkısının yazıldığı bölümü oluşturmaktadır. Bu katkılar teorik, uygulama ve ilerideki araştırmalara öneriler şeklinde alt başlıklar halinde sunulmuştur

### **Teorik Katkılar**

Otel işletmecileri sürekli gelişen rekabet koşulları altında olduğu gibi aynı zamanda müşterilerinin karmaşık, yeni ve eşsiz deneyim taleplerini de göz önünde bulundurmaya zorundadır. Bu tespitler karşısında otelcilik endüstrisi için kaçınılmaz faaliyet sürekli devam eden bir inovasyon yaklaşımı içerisinde olmak ve bu yaklaşımı bilgi yönetim süreci kapsamında çalışanlarına doğru bir biçimde aktarmaktır. Her biri öğrenen bir takımın oyuncusu olan otel çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı, daha yeni ürün ve hizmet üretilmesinde önemli bir role sahiptir.

Otel işletmelerinde hizmet inovasyonu ve hizmet inovasyon performansını etkileyen kavramlarla ilgili çalışmaların azlığı düşüldüğünde, tez çalışmasıyla ulaşılan sonuçların literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

IV. bölümde araştırma değişkenleri faktör analizi sonuçlarına göre belirlenen alt boyutlarda ele alınmış ve hipotezlerin analizi bu boyutlar kapsamında incelenmiştir. Elde edilen bulgularla ulaşılan sonuçlar yine aynı kavramsal yapı içerisinde değerlendirilmiştir. Tez çalışmasının amacına uygun olarak incelenen kavramsal ilişkilere ait sonuçlar sırasıyla aşağıda sunulmuştur.

*Bilgi paylaşımı - hizmet inovasyon performansı ilişkisi*

- Araştırma kapsamında yürütülen faktör analizleri neticesinde bilgi paylaşımı iki boyutta ele alınmıştır; *bilgi bağıışı* ve *bilgi toplama*. Aynı biçimde hizmet inovasyon performansı için de iki boyut belirlenmiştir; *yeni hizmet geliştirilmesi* ve *çalışan inovasyon davranışı*. Yapılan regresyon analizleriyle, otel işletmelerinde çalışanların bilgi bağıışı ve bilgi toplamalarının, yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer sonuç hizmet inovasyon performansının diğer boyutu olan çalışan inovasyon davranışı için de geçerlidir. Otel çalışanlarının bilgi bağıışı ve bilgi toplamalarının, çalışan inovasyon davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur. Alt boyutlarla açıklanmaya çalışılan bu sonucun üst kavramlara uyarlanmış durumu için şu ifade geçerlidir; otel işletmelerinde çalışanların bilgi paylaşım davranışlarının, hizmet inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde bir etkisi vardır.
- Araştırmada çalışanların bilgi paylaşımlarının hizmet inovasyon performansını etkileme derecesi bakımından, *bilgi bağıışı* boyutu istatistiksel verilere göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Bu bulgu hizmet inovasyon performansının yeni hizmet geliştirme ve çalışan inovasyon davranışı boyutlarının ikisi için de geçerlidir. Çalışanların sahip oldukları bilgiyi diğer çalışma arkadaşlarıyla paylaşımlarının, inovasyon uygulamalarına etkisini vurgulama bakımından teorik yapıya önemli bir katkı olarak görülmektedir.
- Bu araştırma ile ulaşılan, çalışanların bilgi paylaşım davranışlarının inovasyon çalışmalarıyla olumlu ilişkisi olduğu sonucu, inovasyonun; yeni düşünceler, yeni iş süreçleri, yeni ürün ve hizmetlerin uygulanmasını sağlayan bir bilgi paylaşım süreci olarak kabul edilmesi şeklinde ifade edilmesine olanak tanır. Ayrıca

araştırmada bilgi paylaşım sürecinin hizmet inovasyon performansına etkisinde, bilgi bağışı ve bilgi toplama boyutlarının kullanılması literatüre katkı açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### *Örgütsel öğrenme - hizmet inovasyon performansı ilişkisi*

- Örgütsel öğrenme kavramı için faktör analizi üç boyut ortaya koymuştur; *öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirlilik*. Bu üç alt boyutun hizmet inovasyon performansı iki alt boyutu olan yeni hizmet geliştirilmesi ve çalışan inovasyon davranışı üzerindeki etkisi, araştırma kapsamında incelenen kavramsal ilişkiler arasındadır. Regresyon analizi sonucuna göre öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin yeni hizmet geliştirilmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur. Hizmet inovasyon performansının diğer boyutu olan çalışan inovasyon davranışı için yapılan analiz sonucu etki aynı şekilde anlamlı ve pozitif olarak bulunmuştur. Bu yapı ile kavramsal ilişkiyi açıklayan sonuç şu şekilde ifade edilebilir; otel işletmelerinde çalışanların öğrenme yönlülüğü hizmet inovasyon performansını olumlu biçimde etkilemektedir.
- Otel işletmelerinde öğrenme yönlülüğün her bir boyutu, hizmet inovasyon performansını olumlu bir biçimde etkilemektedir. Bu boyutlar içerisinde *öğrenmeye bağlılık*, hem yeni hizmet geliştirilmesi hem de çalışan inovasyon davranışı boyutları üzerinde diğer öğrenme boyutlarına göre daha açıklayıcı olmuştur. İstatistiksel analizlerden elde edilen bu bulgu, otel işletmelerinde öğrenme ikliminin ve öğrenme kültürünün önemini destekleyici olması bakımından teorik yapıya katkı sağlayan bir sonuç olarak görülmektedir.

#### *Demografik özellikler- hizmet inovasyon performansı ilişkisi*

- Çalışanların demografik özelliklerinin hizmet inovasyon performansı üzerinde farklılıklar oluşturup oluşturmadığı, tez çalışmasının araştırma bölümünde incelenen bir diğer konudur. Çalışmanın bu bölümüyle elde edilen sonuçlar, otel

işletmeleri insan kaynakları yönetim stratejilerine katkıda bulunması amacıyla sunulmuştur.

- Çalışanların cinsiyetleri ile hizmet inovasyon performansına ait iki boyut üzerinde fark olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerinin birinci boyut olan yeni hizmet geliştirme ve ikinci boyut çalışan inovasyon davranışı üzerinde bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Bu bulguyla, otel işletmeleri çalışanlarının cinsiyetlerinin hizmet inovasyon performansı ile ilgili bir ölçüt olmadığı sonucu çıkartılabilir.
- Otel işletmeleri çalışanlarının eğitim gördükleri alanların hizmet inovasyon performansına etkisi, araştırmanın bir başka demografik fark bulguları arasında yer almaktadır. Bu kapsamda çalışanların eğitim alanları; turizm alanı ve turizm alanı dışında olmak üzere iki kategoriye bölünmüştür. Hizmet inovasyon performansının iki boyutunda da yapılan analizlerin gösterdiği sonuçlarda, turizm alanında eğitim alan çalışanlar, diğer alanlarda eğitim alan çalışanlara göre anlamlı derecede fark göstermektedir. Turizm alanında eğitim alan çalışanların hizmet inovasyon performansında gösterdikleri pozitif yönlü farklılık, otelcilik sektörünün turizm alanında eğitim veren kuruluşlara bakış açısını gözden geçirmesi açısından önemlidir. Bu bulgu aynı zamanda; otel işletmelerinde turizm alanında eğitim almış çalışanların varlığının işletme açısından önemine dikkat çekerek otel yöneticilerini, istihdam politikalarını tekrar düşünmeye ve kanun yapıcıları, turizm sektöründe çalışanların alanında eğitilmiş olmalarının kanunlarla önünü açarak sektörü daha ileri götürmeye davet etmektedir. Ayrıca bu bulgu ile turizm alanında eğitim alan öğrencilerin kariyer planlamalarında eğitimin rolünü önemsemeleri ve eğitim veren öğretmenlerin nezdinde de eğitim müfredatlarının sektöre katkılarını doğrudan görebilmeleri açısından önemini düşünmeleri beklenmektedir.
- Çalışanların yaş grupları, hizmet inovasyon performansı üzerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Gerek yeni hizmet geliştirilmesi, gerekse çalışan inovasyon davranışı ile ilgili yapılan analizlerde, çalışanları yaş gruplarına göre hizmet inovasyon performansları açısından değerlendirebilecek bir sonuca ulaşamamıştır.

- Eğitim düzeyleri ile ilgili bulgular, otel çalışanlarının hizmet inovasyon performanslarında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Yeni hizmet geliştirilmesi ve çalışan inovasyon davranışı boyutları üzerinde yapılan analizlerde, çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça hizmet inovasyon performansına yönelik tutumları da arttığı belirlenmiştir. Otel işletmeleri insan kaynakları yöneticileri için, bu sonucun istihdam politikalarını belirlerken önemli bir veri olacağı düşünülmektedir.
- Bir diğer demografik özellik olan çalışanların otelcilik endüstrisindeki çalışma süreleri, hizmet inovasyon performansı kapsamında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Her iki hizmet inovasyon performans boyutu için sonuç aynıdır, bu araştırma kapsamında çalışanların otelcilik endüstrisindeki çalışma süreleri, hizmet inovasyon performanslarına etki etmez.
- Otel çalışanlarının bölümleri, araştırma kapsamında incelenen son demografik veridir. Analiz sonuçları incelendiğinde, otel çalışanlarının bölümlerine göre hizmet inovasyon performansları alt boyutları olan yeni hizmet geliştirilmesi ve çalışan inovasyon davranışı boyutlarında anlamlı farklılıklar göstermişlerdir. Araştırma kapsamında ele alınan otel işletmelerinde, yeni hizmet geliştirilmesi boyutunda önbüro bölümü çalışanlarının mutfak ve kat hizmetleri bölümleri çalışanlarına göre daha yüksek ortalamaları olduğu görülmüştür. Aynı şekilde çalışan inovasyon davranışı boyutunda da önbüro bölümü çalışanlarının ortalamalarının kat hizmetleri bölümü çalışanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer bölümler arası farklılıklarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu bulguyla birlikte, otel işletmelerinde bölümlerin, hizmet inovasyon performansları karşısında farklı tutumlar geliştirebildikleri sonucuna varılabilir. Ancak başka araştırmacılar tarafından da benzer sonuçların bulunması, bu farklılığın kaynağı ile ilgili tespitlerin farklı bir araştırmanın konusu olmasını sağlayacaktır.

### Uygulamaya Yönelik Katkılar

- Tez çalışması otel işletmelerinin hizmet inovasyon performanslarını artırabilmeleri için, çalışanlarının öğrenme yönlü ve bilgi paylaşımını önemseyen davranışlar geliştirmelerinin gerekli olduğunu açıkça göstermektedir. Bu bulgu otel yöneticilerini, çalışanların örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile ilgili hangi faktörlerden etkilendiklerine dikkat etmeye yönlendirmesi açısından önemlidir.
- Demografik bulgularda ortaya çıkan sonuçlara göre turizm alanında eğitim alan çalışanların, hizmet inovasyon performansları, diğer alanlarda eğitim alan çalışanlardan anlamlı derecede farklı çıkmıştır. Otel işletmeleri yöneticilerinin işletmenin hayati işlevlerinden biri olarak sayılan inovasyon politikalarını düşünerek, istihdam tercihlerinde bu sonuca göre davranmaları, tez çalışmasının otel yöneticilerinin istihdam politikalarına katkısı olarak görülmektedir. Bu sonucu destekleyen bir başka bulgu da çalışanların eğitim düzeylerinin arttıkça işletmenin inovasyon çalışmalarına karşı tutumunun da artıyor olmasıdır.
- Tez çalışması, çalışanların otel işletmelerinde yürütülen hizmet inovasyon çalışmalarına olan katkısını vurgulayan yönüyle, otel işletme yöneticilerinin müşterilerine olduğu kadar çalışanlarına da odaklanması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bu yönüyle çalışmada verilen bulgular, insan kaynakları yönetim politikalarını gözden geçiren otel işletme yöneticileri için iş analizi çalışmalarında kullanabilecekleri önemli veriler içermektedir.
- Otel işletmelerinin inovasyon faaliyetlerinde, çalışanların bilgi paylaşımının önemi, otel yöneticilerini çalışanları bilgi paylaşımına yönelten sebepleri düşünmeye zorlamalıdır. Çalışanlar ve otel yönetimi arasında kazan-kazan politikasına uygun, çalışanları bilgi paylaşmaya motive edecek uygulamalar bulmak ve bunları faaliyete geçirmek, bu çalışmanın otel yöneticilerine katkıları arasındadır.
- Bu çalışma sonuçları itibariyle otel işletmeleri yöneticilerine, işletmenin içsel yapısının ve buradaki uygulamalarının inovatif çalışmalarına olan katkısını göstermesi açısından farklı bir bakış açısı sunmaya çalışmıştır.

- Otel işletmelerinde yönetici konumunda çalışanlara bu çalışma bulgularıyla desteklenen, işletmede inovatif bir örgüt ikliminin oluşturulması yönünde öneriler sunulmaktadır. İşletmelerin öğrenme yönlülüğü ve çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı, bu yapının gerçekleştirilmesinde önemli katkılarda bulunacaktır. Ayrıca çalışanların sahip oldukları demografik özellikleri de işletme içi inovatif örgüt iklimi yapısını etkileyen bir unsur olarak yöneticilerin dikkatine sunulmuştur.
- Bunlarla birlikte, turizm alanında eğitim veren kurumlar için bu çalışma bulguları ışığında bazı öneriler içermektedir. Araştırmanın bulguları içerisinde yer alan turizm alanında eğitim gören çalışanların diğerlerine göre daha yüksek inovatif tutumlar sergilemeleri, eğitimciler için önemli mesajlar içerdiği düşünülmektedir. Özellikle mesleki eğitimin son basamağını oluşturan lisans ve ön lisans düzeyindeki eğitim kurumlarındaki akademisyenler için, bu araştırma kapsamında ele alınan öğrenme yönlülük ve bilgi paylaşımı kavramlarının hizmet inovasyon performansını etkileyen olumlu yönüyle, ders içeriklerinde nasıl verildiği de gözden geçirilebilir.

### **İlerideki Araştırmalara Öneriler**

- Bu çalışmada inovasyon performansının finansal olmayan yönü değerlendirilmiştir. Kar amaçlı kuruluşlar olan otel işletmeleri için finansal performansın çok daha önemli olduğu açıktır. İleriki araştırmalarda konuya finansal performans açısından bakılması sektörün beklentilerine ilgi çekici cevaplar oluşturacaktır.
- Otel çalışanlarının bilgi paylaşımı ile ilgili yaklaşımları, çalışma sürecinde davranışsal boyutta değerlendirilmiştir. Elde edilen verilerin hizmet inovasyon performansı kapsamında değerlendirmeleri bu yönde yapılmıştır. Başka bir açıdan paylaşılan bilginin türü de inovasyon çalışmaları için önemli bir değerlendirme konusu olabilir. Açık veya örtük bilginin inovasyon performansına etkisi veya çalışanların bilgi türlerini paylaşırken inovasyon performansına nasıl katkıda buldukları inceleyebilir konular arasında ileriki araştırmalar için öneri olarak sunulabilir.

- Otel işletmeleri için çalışılabilecek inovasyon türleri de önemli bulguların toplanacağı bir araştırma alanı olacaktır. Yürütülen inovasyon türüne göre performans değerlendirme çalışmaları, bu çalışmanın sonuçlarıyla ilişkilendirilerek ileriki araştırmalara ışık tutan veriler içerebilir.
- Araştırmada elde edilen veriler otel çalışanlarının hangi konumda buldukları ve hangi gelir grubunda oldukları dikkate alınmadan toplanmıştır. Yönetici ve alt kademe çalışanlarından veya farklı gelir gruplarından ayrı ayrı toplanan verilerle elde edilecek sonuçlar, konuya çalışanların işletmelerdeki konumları veya gelirleri ile farklı bir bakış açısı getirebilir.
- Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin çalışılması, otel işletmecilerinin bilginin işletmenin tümüne yayılabilmesini sağlayabilmeleri adına önemli sonuçlar ortaya koyabilir.



## KAYNAKÇA

- Ackoff, R.L. (1989). "From Data to Wisdom", *Journal of Applied Systems Analysis*, s.16, ss.3-9.
- Ahmad, N. ve Daghfous, A. (2010). "Knowledge Sharing Through Inter-Organizational Knowledge Networks: Challenges And Opportunities In The United Arab Emirates", *European Business Review*, c.22, s.2, ss.153-174.
- Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y. ve Mohammed, Y.F. (2007). "Organizational Culture And Knowledge Sharing: Critical Success Factors", *Journal Of Knowledge Management*, c.11, s.2, ss.22-42.
- Altman, Y. ve Iles, P. (1998). "Learning, Leadership, Teams: Corporate Learning And Organizational Change", *Journal Of Management Development*, c.17, s.1, ss.44-55.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi: Sakarya.
- Andrawina, L., Govindaraju, R., Samadhi, T.A. ve Sudirman, I. (2008). "Absorptive Capacity Moderates The Relationship Between Knowledge Sharing Capability And Innovation Capability", *Industrial Engineering And Engineering Management IEEM International Conference*, 8-11 Aralık, ss.944-948, Singapur.
- Ardichvili, A., Page, V. ve Wentling, T. (2003). "Motivation And Barriers To Participation In Virtual Knowledge-Sharing Communities Of Practice", *Journal of Knowledge Management*, c.7, s.1, ss.64-77.
- Argyris, C. ve Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley: London.
- Argyris, C. ve Schön, D.A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method And Practice*, MA: Addison-Wesley.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi*, TÜSİAD Yayın No: 362: İstanbul.

- Atuahene-Gima, K. (1996) "Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing And Services >Firms in Australia", *Journal of Product Innovation Management*, c.13, ss.35-52.
- Atuahene-Gima, K. ve Murray, J.Y. (2007). "Explorative and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China", *Journal Of Internatinal Marketing*, c.15, s.2, ss.1-29.
- Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları Ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: İzmir.
- Avcı, N. ve Küçükusta D. (2009). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 20, s. 1, Bahar, ss.33-44.
- Avcı, U. (2005). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: Isparta.
- Avcı, U., Kılınc, İ. ve Okumuş, F. (2010). "Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış*, c.10, s.1, ss.95-115.
- Avlonitis, G.J., Papastathopoulou, P.G. ve Gounaris S.P. (2001). "An Emprically-Based Typology Product Innovativeness For New Financial Services: Success And Failure Scenarios", *The Journal Of Product Innovation Management*, c.18, s.5, ss.324-342.
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Amprik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı: Konya.
- Baker, W.E. ve Sinkula, J.M. (1999). "The Synergistic Effect Of Market Orientation And Learning Orientation On Organizational Performance", *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, s.27, c.4, ss.411-427.

- Balcı, A. (1997). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Bilgisayar Yayıncılık: Ankara.
- Ball, A.L. (2011). “Oyunun Kuralını Değiştirenler”, *Travel And Leisure*, Çev.: Erekli, Z., Ekim sayısı, ss.40-42.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev. Kardam, A., MESS: İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İkinci basım: İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları: İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R.Ö. (2003). “Transforming Hotels Into Learning Organizations: A New Strategy For Going Global”, *Tourism Management*, s.24, ss.149-154.
- Bedük, A., Zerenler, M. ve Soysal, A. (2008). “Değişen Dünyada Yeni Yönetim Modellerinin Turizm Sektöründe Kullanılması ve Tanıtım Stratejilerinin Belirlenmesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.20, ss.135-162.
- Berger, P. Ve Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Knowledge*, Penguin: London.
- Berry, L.L. ve Lampo, S.K. (2000). “Teaching An Old Service New Tricks: The Promise of Service Redesign”, *Journal of Service Research*, c.2, s.3, ss.265-275.
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2007). *Innovation And Entrepreneurship*, John Wiley & Sons: Chichester.
- Blankenship, S.S. ve Ruona, W.E.A. (2009). “Exploring Knowledge Sharing In Social Structures: Potential Contributions To An Overall Knowledge Management Strategy”, *Advances In Developing Human Resources*, s.11, ss.290-306.
- Bontis, H., Crossan, M. ve Hulland, J. (2002). “Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks And Flows”, *Journal Of Management Studies*, c.39, s.4, ss.437-469.
- Brown, J.S. ve Duguid, P. (2000). *The Social Life Of Information*, Harward Business School Press: Boston.

- Burgelman, R.A., Christensen, C.M. ve Wheelwright, S.C. (2004). *Strategic Management of Technology And Innovation*, McGraw Hill/Irwin: New York.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pagem Akademi: Ankara.
- Cainelli, G., Evangelista, R. ve Savona, M. (2004). “The Impact of Innovation on Economic Performance in Services”, *Service Industries Journal*, c.24, s.1, ss.116-130.
- Calantone, R.J., Çavuşgil, S.T. ve Zhao, Y. (2002). “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, And Firm Performance”, *Industrial Marketing Management*, c.31, s.6, ss.515-524.
- Chang, H.H. (2007). “Critical Factors And Benefits In The Implementation Of Customer Relationship Management”, *Total Quality Management*, c.18, s.5, ss.483-508.
- Chang, H.H. ve Chuang, S.S. (2011). “Social Capital And Individual Motivations On Knowledge Sharing: Participant Involvement As A Moderator”, *Information & Management*, s.48, ss.9-18.
- Chen, W.J. ve Cheng, H.Y. (2012). “Factors Affecting The Knowledge Sharing Attitude Of Hotel Service Personnel”, *International Journal Of Hospitality Management*, s.31, ss.468-476.
- Chiang, C.F. (2010). “Perceived Organizational Change in The Hotel Endustry: An Implication Of Change Schema”, *International Journal Of Hospitality Management*, s.29, ss.157-167.
- Cho, V. (2007). “A Study Of The Impact Of Organizational Learning On Information System Effectiveness”, *International Journal Of Business And Information*, c.2, s.1, ss.127-158
- Choo, C.W., Detlor, B. ve Turnbull, D. (2000). *Web Work: Information Seeking And Knowledge Work On The World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers: 2000.

- Chow, W.S. ve Chan, L.S. (2008). "Social Network, Social Trust And Shared Goals In Organizational Knowledge Sharing", *Information & Management*, s.45, ss.458-465.
- Christensen, P.H. (2007). "Knowledge Sharing: Moving Away From The Obsession With Best Practices", *Journal Of Knowledge Management*, c.11, s.1, ss.36-47.
- Chuang, L.M. (2005). "An Empirical Study of The Construction of Measuring Model For Organizational Innovation in Taiwanese High-Tech Enterprises", *The Journal of American Academy of Business*, c.6, s.1, ss.299-304.
- Celuch, K.G., Kasouf, C.J. ve Peruvemba, Venkatakrishnan (2002). "The Effects Of Perceived Market And Learning Orientation On Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*, s.31, ss.545-554
- Cohen, M.D. ve Levinthal, D.A. (1990). "Absorptive Capability: A New Perspective On Learning And Innovation", *Administration Science Quarterly*, s.35, ss.128-152.
- Cohn, J., Katzenbach, J. ve Vlak, G. (2008). "Finding And Grooming Breakthrough Innovators", *Harvard Business Review*, c.86, s.12, ss.62-69.
- Cooper, R.G. ve Brentani, U. (1991). "New Industrial Financial Services: What Distinguishes The Winners", *Journal of Product Innovation Management*, c.8, s.2, ss.75-90.
- Crossan, M. ve Vera, D. (2004). "Strategic Leadership And Organizational Learning", *Academy Of Management Review*, c.29, s.2, ss. 222-240.
- Cyert, R.M. ve March, J.G. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall: New Jersey.
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. Ve Cengiz, S. (2009). "Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c.20, s.1, ss.77-89.
- Daft, R.L. ve Weick, K.L. (1984). "Toward A Model of Organizations As Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, c.9, s.2, ss.284-295.

- Dasgupta, M. ve Gupta, R.K. (2009). "Innovation in Organizations: A Review of The Role of Organizational Learning and Knowledge Management", *Global Business Review*, c.10, s.2, ss.203-224.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (2001). "The Dynamics of The Adoption of Product And Process Innovations in Organizations", *Journal of Management Studies*, c.38, s.1, ss.45-65.
- Davenport, T.H. (1997). *Information Ecology*, Oxford University Pres, Oxford UK.
- Davenport, T.H. ve Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harward Business School pres: Cambridge.
- Davenport, T.H.ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Çev: Günay, G., Rota Yayınları: İstanbul.
- Day, G.S. (1991). *Learning About Markets* Marketing Science Institute, Marketing Science Institute Report, ss.91-117.
- Day, G.S. (1994). "Continuous Learning About Markets", *California Management Review*, Yaz, ss.9-31.
- DeGeus, A.P. (1988). "Planning and Learning", *Harward Business Review*, s.66 (Mart-Nisan), ss.70-74.
- DeJung, J.P.J. ve Vermeulen, P.A.M. (2003). "Organizing Successful New Service Development: A Literature Review", *Management Decision*, c.41, s.9, ss.844-858.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri", *Çanakkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.17, s.1, ss.189-202.
- DenHertog, P. (2000). "Knowledge-Intensive Business Services As Co-Producers of Innovation", *International Journal of Innovation Management*, c.4, s.4, ss.491-528.
- DenHertog, P., VanderAa, W. ve DeJong, M. (2010). "Capabilities For Managing Service Innovation: Towards A Conceptual Framework", *Journal of Service Management*, c.21, s.4, ss.490-514.

- Deshpande, R. ve Webster, F.E. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda", *Journal of Marketing*, s.53 (Ocak), ss.3-15.
- DeVries, E.J. (2006). "Innovation In Services In Networks Of Organizations And In The Distribution Of Services", *Research Policy*, c.35, s.7, ss.1037-1051.
- DeVries, R.E., Van Den Hoof, B. ve DeRidder, J.A. (2006). "Explaining Knowledge Sharing The Role Of Team Communication Styles, Job Satisfaction And Performance Beliefs", *Communication Research*, c.33, s.2, ss.115-135.
- Dewar, R.D. ve Dutton, J.E. (1986). "The Adoption of Radical And Incremental Innovations: An Emprical Analysis", *Management Science*, c.32, s.11, ss.1422-1433.
- Dimovski, V., Skerlavaj, M., Kimman, M. ve Hernaus, T. (2008). "Comparative Analysis Of The Organizational Learning Process in Slovenia, Croatia, and Malaysia", *Expert Systems With Applicationas*, s.34, ss.3063-3070.
- Dinçer, Ö. (1994). *Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi*, Eramat: İstanbul.
- Ding, Z., Ng, F. ve Cai, Q. (2007). "Personal Constructs Affecting Interpersonal Trust And Willingness To Share Knowledge Architects in Project Design Teams", *Constructions management & Economics*, c.25, s.9, ss.937-950.
- Dixon, P. (1998). *Six Faces of Global Change*, Harper Colins: London.
- Djellal, F. ve Gallouj, F. (2005). "Mapping Innovation Dynamics In Hospitals", *Research Policy*, c.34, s.6, ss.817-835.
- Dodgeson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review Of Some Literature", *Organization Studies*, s.14, c.3, ss.375-394.
- Dolfsma, W. (2004). *The Process Of New Service Development: Issues Of Formalization And Appropriability*, Erasmus Research Institute of Management, ERIM: Rotterdam.
- Drejer, I. (2004). "Identifying Innovation In Surveys Of Services: A Schumpeterian Perspective", *Research Policy*, c.33, s.3, ss.551-562.

- Droege, H. Hildebrand, D. ve Forcada, M.A.H. (2009). "Innovation In Services: Present Findings, And Future Pathways", *Journal Of Service Management*, c.20, s.2, ss.131-155.
- Duran, E. (2003). *Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetimini Rekabet Avantajları*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). "Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s.30, Ocak-Haziran, ss.129-156.
- Easingwood, C.J. (1986). "New Product Management For Service Companies", *Journal of Product Innovation Management*, c.3, s.4, ss.264-275.
- Easterby-Smith, M. (1997). "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", *Human Relations*, c. 50, s. 9, ss.1085-1113.
- Egan, T.M., Yang, B ve Bartlett, K. (2004). "The Effects of Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Inyention to Turnover", *Human Resource Development Quarterly*, s.15, c.3, ss.279-301.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Basın Yayın: Ankara.
- Enz, C.A., Canina, L. ve Walsh, K. (2006). *Intellectual Capital: A key Driver Hotel erformance*, Cornell University Report by Centre For Hospitality Research, c.6, s.8, ss.6-12.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Genişletilmiş 2.Baskı Erk yayınları: Ankara.
- Fiol, C.M. ve Lyles, M.A. (1985). "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, c.10, s.4, ss. 803-813.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R. and Voss, C. (1991). *Performance Measurement in Service Business*, CIMA, UK.



- Francis, S. (1997). "A Time For Reflection: Learning About Organizational Learning", *The Learning Organization*, c.4, s.4, ss.168-179.
- Francis, D. ve Bessant, J. (2005). "Targeting Innovation And Implications For Capability Development", *Technovation*, c.25, s.3, ss.171-183.
- Gadrey, J., Gallouj, F. ve Weinstein, O. (1995). "New Models Of Innovation: How Services Benefit Industry", *International Journal of Service Industry Management*, c.6, s.3, ss.4-16.
- Gallouj, F. ve Weinstein, O. (1997). "Innovation in Services", *Research Policy*, c.26, s.4/5, ss.537-556.
- Gjelsvik, M. (2002). "Hotels As Learning Area", *Scandinavian Journal Of Hospitality And Tourism*, c.2, s.1, ss.31-48.
- Gnyawali, D.R. ve Stewart, A.C. (2003). "A Contingency Perspective on Organizational Learning: Integrating Environmental Context, Organizational Learning Processes, and Types of Learning", *Management Learning*, c. 34, s. 1, ss.63-89.
- Goh, S.C. (2002). "Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework And Some Practice Implications", *Journal Of Knowledge Management*", c.6, s.1, ss.23-30.
- Gong, Y., Huang, J.C. ve Farh, J.L. (2009). "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy Of Management Journal*, c.54, s.4, ss.765-778.
- Gökcek, O. (2007). *Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı: İstanbul.
- Grant, R.M. (1996). "Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organizational Science*, c.4, s.7, ss.375-387).
- Grönroos, C. (1990). *Service Management And Marketing: Managing The Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books: Massachusetts.

- Hair, J. F., Black, W., Babin, J., Anderson R. E. ve Tahtam, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th Ed., Prentice Hall: New Jersey.
- Hildreth, P. ve Kimble, C. (2004). *Knowledge Networks: Innovation Through Communities Of Practice*, Idea Group Publishing: Hershey.
- Hipp, C., Tether, B.S. ve Miles, I. (2000). "The Incidence And Effects of Innovation in Services: Evidence From Germany", *International Journal of Innovation Management*, c.4, s.4, ss.417-453.
- Hipp, C. ve Grup, H. (2005). "Innovation In The Service Sector: The Demand For Service-Spesific Innovation Measurement Concepts And Typologies", *Research Poicy*, s.34, ss.517-535.
- Hjalager, A.M. (2002). "Repairing Innovation Defectiveness In Tourism", *Tourism Management*, s.23, ss.465-474.
- Hovgaard, A. ve Hansen, E. (2004). "Innovativeness In The Forest Products Industry", *Forest, Products Journal*, c.54, s.1, ss.26-33.
- Hu, M.M, Horng, J.S. ve Sun C. Y. (2009). "Hospitality Teams: Knowledge Sharing And Innovation Performance", *Tourism Management*, s.30, ss.41-50.
- Huber, G. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literature", *Organizational Science*, c. 2, s. 1, ss.88-115.
- Hulshoff, H.E., Westhof, F.M.J., Kirchhoff, J.J., Kirchhoff, B.A. ve Walsh, S.T. (1998). *Strategic Study New Services: Strategic Exploratory Survey of A Dynamic Phenomenon*, EIM: Zoertermeer.
- Husman, B.T. (2001). *Inter-Organizational Learning And Knowledge Transfer: A Taxonomy Of Knowledge Costs*, Copenhagen Business School Department of Industrial Economics And Strategy: Frederiksberg.
- Hung, R.Y.Y., Lien, B.Y., Yang, B., Wu, C. ve Kuo, Y. (2010). "Impact Of TQM And Organizational Learning On Inovation Performance in The High-Tech Industry", *International Business Review*, doi:10.1016/j.ibusrev.2010.07.001.

- Huse, M., Neubaum, D.O. ve Gabrielsson, J. (2005). "Corporate Innovation And Competitive Environment", *International Entrepreneurship And Management Journal*, c.1, s.3, ss.313-333.
- Huysman, M. ve Wit, D. (2003). "A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices", *Sharing Expertise Beyond Knowledge Management*, Derl: Ackerman, M., Pipek, V. ve Wulf, V. (The MIT Pres: Cambridge), ss.27-55.
- Issa, R. ve Haddad, J. (2008). "Perceptions Of The Impacts Of Organizational Culture And Information Technology On Knowledge Sharing In Construction", *Construction Innovation*, c.8, s.3, ss.182-201.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing In Organizations: A Conceptual Framework", *Human Resource Development Review*, Vol:2, c.4, ss.337-359.
- Jantunen, A. (2005). "Knowledge-Processing Capabilities And Innovative Performance: An Emprical Study", *European Journal Of Innovation Management*, c.8, s.3, ss.336-349.
- Jashapara, A. (2003). "Cognition, Culture And Competition: An Emprical Test Of The Learning Organization", *Learning Organization The*, c.10, s.1, ss.31-50.
- Jaskyte, K. ve Kisieline, A. (2006). "Organizational Innovation A Comparision Of Nonprofit Human Service Organizations In Lithuania And The United States", *International Social Work*, c.49, s.2, ss.165-176.
- Johne, A. ve Storey C. (1998). "New Service Development: A Review of The Literature And Annotated Bibliography", *European Journal of Marketing*, c.32, s.3/4, ss.184-252.
- Jones, N.B., Herschel, R.T. ve Moesel, D.D. (2003). "Using Knowledge Champions To Facilitate Knowledge Management", *Journal Of Knowledge Management*, c.7, s.1, ss.49-63.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Tenikleri*, 2.Basım, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010). "The Influence Of Knowledgw Sharing On Innovation", *European Business Review*, c.22, s.3, ss.306-317.

- Kanji, G.K. (1996). "Can Total Quality Management Help Innovation?", *Total Quality Management*, c.7, s.1, ss.3-9.
- Kankanhalli, A., Tan, B. ve Wei, K. (2005). "Contributing Knowledge To Electronic Knowledge Repositories: An Emprical Investigation", *MIS Quarterly*, c.29, s.1, ss.113-143.
- Karaaslan, A., Özler, E.D. ve Kulaklıoğlu, S.A. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, c.11, s.2, ss.135-160.
- Karaca, Y. (2009). "Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.11, s.1, ss. 195-212.
- Karaman, A., Kök, S.B. ve Hasiloğlu, S.B. (2008). "Vision, Creativity, Strategic Innovation and Transformational Leadership", *Problems & Perspectives in Management*, c.6, s.2, ss.104-109.
- Kavak, Ç. (2009). "Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Götergeleri", *11. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 11-13 Şubat Harran Üniversitesi, ss.617-628.
- Kavrakoğlu, İ. (2006). *Yönetimde Devrimin Rehberi İnovasyon*, Alteo Yayıncılık: İstanbul.
- Kayış, A. (2005). *Güvenirlilik Analizi (Reliability Analysis) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ed.: Ş.Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kelley, T. ve Littman, J. (2007). *İnovasyon Emri: Yenilikçi Bir Şirket Olmak İçin Gerekli On Fonksiyon*, Çev. Sungur, C. MediaCat: İstanbul.
- Kırım, A. (2006). *İnovasyon Para Kazandıran Yenilikçilik*, Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Kızıgın, Y. (2002). "Turizm İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Arttırılmasında Toplam Hizmet Kalitesinin Önemi", *Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri*, I. Cilt, ss.345-357, Ankara
- Kim, D.H. (1993). "The Link Between Individual And Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Sonbahar, ss.37-50.

- Kleysen, R.F. ve Street, C.T. (2001). "Toward A Multi-Dimensional Measure Of Individual Innovative Behavior", *Journal Of Intellectual Capital*, c.2, s.3, ss.284-296.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, 9. Bası: İstanbul.
- Kogut, B. ve Zender, U. (1996). "What Firms Do? Co-ordination, Identity And Learning", *Organizational Science*, s.7, ss.502-510.
- Koskinen, K.U. (2003). "Evaluation of Tacit Knowledge Utilization in Work Units", *Journal of Knowledge Management*, c.7, s.5, ss.67-81.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*, Prentice Hall International: London.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. ve Wong, V. (1999). *Marketing Management*, Printice Hall International: London.
- Köseoğlu, M.M., Gider, Ö. ve Ocak, S. (2011). "Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, c.6, s.1, ss.215-243.
- Kululanga, G.K., Price, A.D.F. ve Edum-Fotwe, F. (1999). "Learning Mecanism Employed By Construction Contractors", *Journal Of Construction Engineering Management*, c.125, s.4, ss.215-233.
- Lages, F.L., Jap, S.D. ve Griffith, D. (2008). "The Role Of Past Performance in Export Ventures: A Short Term Reactive Approach", *Journal Of International Business Studies*, c.39, s.2, ss. 304-325.
- Lages, F.L., Silva, G. ve Styles, C. (2009). "Relationship Capabilities, Quality, And Innovation As Determinants Of Export Performance", *Journal Of International Marketing Association*, c.17, s.4, ss.47-70.
- Law, C.C.H. ve Ngai, E.W.T. (2008). "An Amprical Study Of Effects Of Knowledgw Sharing And Learning Behaviors On Firm Performance", *Expert Systems With Applications*, s.34, ss.2342-2349.

- Lee, S., Courtney, J.F. ve O'Keefe, R.M. (1992). "A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps", *OMEGA International Journal of Management*, c.20, Bahar, ss.23-36.
- Liao, F.L. (2006). "A learning Organization Perspective On Knowledge-Sharing Behavior And Firm Innovation", *Human Systems Management*, s.25, ss.227-236.
- Liao, S., Fei, W. ve Chen, C. (2007). "Knowledge Sharing, Absorptive Capacity And Innovation Capability: An Emprical Study of Taiwan's Knowledge Intensive Industries", *Journal of Information Science*, c.33, s.3, ss.340-359.
- Lin, H.F. (2007). "Knowledge Sharing And Firm Innovation Capability: An Emprical Study", *International Journal Of Manpower*, c.28, s.3/4, ss.315-332.
- Lin, H.F., Lee, H.S. ve Wang, D.W. (2009). "Evaluation of Factors Influencing Knowledge Sharing Based On A Fuzzy AHP Approach", *Journal of Information Science*, c.35, s.1, ss.25-44.
- Lipshitz, R. (2000). "Chic, Mystique and Misconception Argyris and Schön and the Rhetoric of Organizational Learning", *The Journal Of Applied Behavioral Science*, c.36, s.4, ss.456-473.
- Liu, Y. ve Phillips, J.S. (2011). "Examining The Antecedents of Knowledge Sharing in Facilitating Team Innovativeness From A Multilevel Perspective", *International Journal of Information Management*, s.31, ss.44-52.
- Luecke, R. (2003). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık* (Çev. T.Parlak), Harvard Business School Pres: London.
- Lukas, B.A., Hult, G.T.M. ve Ferrell, O.C. (1996). "A Theoretic perspective Of The Antecedents And Concequences Of Organizational Learning In Marketing Channels", *Journal of Business Research*, Vol:36, c.3, ss.233-244.
- Lundvall, B.A. ve Borrás, S. (1997). *The Globalising Learning Economy: Implications For Innovation Policy*, TSER Programme Report European Commission: Brüksel.

- Magnini, V.P. (2008). "Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures", *International Journal Of Hospitality Management*, s.27, ss.249-258.
- Magnini, V.P. ve Honeycutt Jr., E.D. (2003). "Learning Orientation And The Hotel Expatriate Manager Experience", *Hospitality Management*, s.22, ss.267-280.
- Mansfield, E. (1983). "Technological Change and Market Structure: An Empirical Study", *The American Economic Review*, s.73, c.2, ss.205-211.
- March, J.G. ve Olsen, J.P. (1975). "The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity", *European Journal of Political Research*, c.3, ss.147-171.
- Martinez-Ros, E. ve Orfila-Sintes, F. (2009). "Innovation Activity In The Hotel Industry", *Technovation*, s.29, ss.632-641.
- Massa, S. ve Testa, S. (2011). "Knowledge Domain And Innovation Behaviour: A Framework To Conceptualize KMSs in Small And Medium Enterprises", *VINE The Journal Of Information And Knowledge Management Systems*, c.41, s.4, ss.483-504.
- Matear, S., Grey, B.J. ve Garrett, T. (2004). "Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position And Performance For Service Organizations", *International Journal of Service Industry Management*, c.15, s.3, ss.284-301.
- Matzler, K. ve Mueller, J. (2011). "Antecedents Of Knowledge Sharing Examining The Influence of Learning And Performance Orientation", *Journal of Economic Psychology*, s.32, ss.317-329.
- McDermott, R. (1999). "Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management", *California Management Review*, c.41, s.4, ss.103-117.
- McGill, M.E., Slocum, J.W.Jr. ve Lei, D. (1992). "Management Practices in Learning Organizations", *Organizational Dynamics*, c.21, s.1, ss.5-17

- Menor, L.J., Tatikonda, M.V. ve Sampson, S.E. (2002). "New Service Development: Areas For Exploitation And Exploration", *Journal of Operations Management*, s.20, ss.135-157.
- Met, Ö.L. ve Vatan, A. (2010). "Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *11. Ulusal Turizm Kongresi*, 2-5 Aralık Kuşadası, Detay Yayıncılık, ss.817-834.
- Miller, W.L. ve Morris, L. (1999). *Fourth Generation R&G: Managing Knowledge Technology And Information*, Wiley & Sons Inc.: Hoboken New Jersey.
- Montoya-Weiss, M.M. ve Calantone, R. (1994). "Determinants Of New Product Performance: A Review And Meta Analysis", *Journal Of Product Innovation Management*, c.11, s.5, ss.397-417.
- Morgan, N.A., Kaleka, A. ve Katsikeas, C.S. (2004). "Antecedents Of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment", *Journal Of Marketing*, Ocak c.68, s.1, ss.90-108.
- Moser, M.R. (1984). "Achievement Recognition in a Research and Development Unit", *Engineering Management International*, s.3, ss.49-55.
- Murray, P. ve Chapman, R. (2003). "From Continuous Improvement To Organizational Learning: Developmental Theory", *The Learning Organization*, c.10, s.5, ss.272-282.
- Nalbant, G.M. (2007). *Bilgi Yönetimi Teorisinin Kavramsal Temelleri: Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı: İstanbul.
- Nonaka, I.A. (1991). "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, c.69, s.6, ss.96-104.
- Nonaka, I.A. (1994). "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, c.5, s. 1, ss.14-37.
- Nonaka, I.A. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Pres: New York.



- Nonaka, I.A., Von Krogh, G. ve Voelpel, S. (2006). "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths And Future Advances", *Organization Studies*, c.27, s.8, ss.1179-1208.
- O'Dell, C. ve Grayson, C. (1998). "If Only We Knew What We Know: Identification And Transfer Of Internal Best Practices", *California Management Review*, c.40, s.3, ss.154-174.
- OK (Oslo Kılavuzu) (2006). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, OECD ve Eurostat Ortak Yayımı 2005, Tübitak Yayınları: Ankara.
- Oke, A. (2004). "Barriers To Innovation Management In Service Companies", *Journal of Change Management*, c.4, s.1, ss.31-44.
- Oke, A. (2007). "Innovation Types And Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations & Production Management*", c.27, s.6, ss.564-587.
- Olson, E.M., Walker, O.C. ve Rueker, R.W. (1995). "Organizing for Effective New Product Development: The Moderating Role of Product Innovativeness", *Journal of Marketing*, s.59, ss.48-62.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. ve Martinez-Ros, E. (2005). "Innovation Activity In The Hotel Industry: Evidence From Belaric Islands", *Tourism Management*, c.26, s.6, ss.851-865.
- Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). "How To Develop Successful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, c.46, s.2, ss.205-222.
- Ottenbacher, M.C. (2007). "Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success", *Journal Of Hospitality & Tourism Research*, c.31, s.4, ss.431-454.
- Ottenbacher, M.C. ve Harrington, R.F. (2010). "Strategies For Achieving Success For Innovative Versus Incremental New Services", *Journal of Service Marketing*, c.24, s.1, ss.3-15.

- Özdamar, K. (1997). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları: Eskişehir.
- Özdemir, B. (2006). *Örgütsel Öğrenme, Çevre Ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algulamaları Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Antalya.
- Özdevecioğlu, M., Demirtaş, Ö. ve Ünlü, O. (2009). “İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss.600-608: Eskişehir.
- Özgen, H., Kılıç, K.C. ve Karademir, B. (2004). “Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, c.13, s.2, ss.175-188.
- Özler, H., Ergun, D. ve Gümüştekin, G. (2004). “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Arttırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 24-25 Kasım 2004 Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Perin, G.M. ve Sampaio, C.H. (2003). “The Relationship Between Learning Orientation And Innovation”, *REAd Special Issue*, c.9, s.6, ss.1-12.
- Prajogo, D.I. ve Sohal, A.S. (2003). “The Relationship Between TQM Practices, Quality Performance and Innovation Performance”, *The International Journal of Quality Reliability Management*, c.20, s.8, ss.901-918.
- Prajogo, D.I. ve Pervaiz, A.K. (2006). “Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity, And Innovation Performance”, *R&D Management*, c.36, s.5, ss.499-515.
- Preskill, H. ve Torres, H.T. (1999). *The Role of Evaluative Enquiry in Creating Learning Organization*, Organizational learning and The Learning Organization, London: Sage.
- Quigley, E.J. ve Debons, A. (1999). “Interrogative Theory of Information And Knowledge”, *Proceedings Of SIGCPR '99*, ACM Pres, ss.4-10: New Orleans.

- Riege, A. (2005). "Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider", *Journal Of Knowledge Management*, c.9, s.3, ss.18-35.
- Robertson, S. (2002). "A Tale Of Two Knowledge Sharing Systems", *Journal Of Knowledge Management*, c.6, s.3, ss.295-308.
- Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4. basım, New York: The Free Pres.
- Rothaermal, F.T. ve Deeds, D.L. (2004). "Exploitation Alliances in Biotechnology: A System Of New Product Development", *Strategic Management Journal*, s.25, ss.201-221.
- Rowley, J. (2007). "The Wisdom Hierarchy: Representations Of The DIKW Hierarchy", *Journal of Information Science*, c.33, s.2, ss.163-180.
- Sako, M., McKenna, C., Molloy, E. ve Ventresca, M. (2006). *Grand Challenges in Services*, Said Business School, University of Oxford: Oxford.
- Sanchez, R. (2001). *Knowledge Management And Organizational Compedence*, Oxford Univesity Pres: Oxford.
- Sandhu, M.S., Jain, K.K. ve Ahmad, U.K. (2011). "Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence From Malaysia", *International Journal of Public Sector Management*, c.24, s.3, ss.206-226.
- Sezgin, M., Zerenler, M. ve Karaman, A. (2008). "Otel İşletmelerinin Menü Planlamasında Yaratıcılık, Yenilikçilik, Girişimcilik Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma", *Sosyo Ekonomi*, s.6, ss.127-142.
- Schmenner, R.W. (1986). "How Can Service Business Survive And Prosper?", *Sloan Management Review*, c.27, s.3, ss. 21-32.
- Schwandt, D. ve Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, Boca Raton: St Lucie.
- Sciulli, L.M. (1995). *Towards A Diverse Yheoretical Perspective Of The Innovation Adoption Process: The Influence of Organizational Structure And Environment On Innovation Tye*, Doktora tezi, University of Pittsburgh: Pittsburgh.
- Scott, N. ve Laws, E. (2006). "Knowledge Sharing in Tourism And Hospitality", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, c.7, s.1/2, ss.1-12.

- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization*, Century Business: London.
- Seymen, O. A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitapevi: Bursa.
- Shaw, G. ve Williams, A. (2009). “Knowledge Transfer And management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda”, *Tourism Management*, s.30, ss.325-335.
- Sher, P.J. ve Lee, V.C. (2004). “Information Technology As A Facilitator For Enhancing Dynamic Capabilities Through Knowledge Management”, *Information & Management*, s.41, ss.933-945.
- Shih, H.A. ve Susanto, E. (2011). “Is Innovative Behaviour Really Good For The Firm?”, *International Journal Of Conflict Management*, c.22, s.2, ss.111-130.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. ve Enz, C.A. (2006). “Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework For Study And Integration Of Innovation Research”, *Journal of Product Innovation Management*, c.23, s.6, ss.556-574.
- Simon, H.A. (1991). “Bounded Rationality And Organizational Learning”, *Organization Science*, s.2, ss.125-134.
- Sinkula, J.M., Baker, W.E. ve Noordewier, T. (1997). “A Framework For Market Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge And Behavior”, *Jornal Of The Academy Of Marketing Science*, c.25, s.4, ss.305-318.
- Sinkula, J.M. (1994). “Market Information Processing and Organizational Learning”, *Journal of Marketing*, s.58 (Ocak), ss.35-45.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Sirili, G. ve Evangelista, R. (1998). “Technological Innovation In Services And Manufacturing: Results From Italian Surveys”, *Research Policy*, c.27, s.9, ss.881-889.
- Skerlavaj, M. ve Dimovski, V. (2007). “Towards Network Perspective Of Intra-O Organizational Learning: Bridging The Gap Between Acquisition and

- Participation Perspective”, *Interdisciplinary Journal Of Information, Knowledge And Management*, s.2, ss.43-58.
- Slater, S.F. ve Narver, J.C. (1995). “Market orientation And The Learning Organization”, *Journal Of Marketing*, c.59, s.3, ss.63-74.
- Slatten, T. (2011). “Antecedents And Effects Of Employees’s Feeling Of Joy On Employees’ Innovative Bahviour”, *International Journal of Quality And Service Sciences*, c.3, s.1, ss.93-109.
- Small, C.T. ve Sage, A.P. (2006). “Knowledge Management And Knowledge Sharing: A Review”, *Information Knowledge Systems Management*, c.5, s.3, ss153-169.
- Smith, E.A. (2001). “The Role Of Tacit And Explicit Knowledge in The Workplace”, *Journal Of Knowledge Management*, c.5, s.4, ss.311-321.
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D. ve Deering, A. (2002). “Knowledge Management: Philosopy, Processes and Pitfaalls”, *California Management Review*, c.44,s.4.
- Spek, R. ve Spijkervet, A. (1997). *Knowledge Management: Dealing Intelligently With Knowledge*, CIBIT: Utrecht.
- Stata, R. (1989). “Organizational Learning: The Key To Management Innovation”, *Sloan Management Review*, c.30, Bahar, ss.63-74.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday Currency: New York.
- Stone, A., Rose, S., Lal, B. ve Shipp, S. (2008). *Measuring Innovation Intangibles: A Business Perspective*, Science & Technology Policy Institute, IDA Document D-3704: Washington.
- Storey, C. ve Kelly, D. (2001). “Measuring The Performance of New Service Development Activities”, *Service Industries Jornal*, c.21, s.2, ss.71-90.
- Sundbo, J. (2003). “Innovation And Strategic Reflexivity: An Evolutionary Approach Applied To Services”, Ed.:Shavinina, L.V., *The International Handbook On Innovation*, ss.97-114, Elsevier: Oxford

- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. ve Sorensen, F. (2007) “The Innovative Behaviour Of Tourism Firms Comparative Studies Of Denmark And Spain”, *Research Policy*, s.36, ss.88-106.
- Swieringa, J. ve Wierdsma, A. (1994). *Becoming A Learning Organisation: Beyond The Learning Curve*, Addison-Wesley Publishing Company: Workingam, UK.
- Szulanski, G. (1996). “Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm”, *Strategic Management Journal*, c.17, Winter, ss.27-43.
- Tajeddini, K. (2009). “The Impact of Learning Orientation On NSD And Hotel Performance: Evidence From The Hotel Industry In İran”, *Education, Business And Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, c.2, s.4, ss.262-275.
- Tang, H.K. (1998). “An Integrative Model of Innovation in Organizations”, *Technovation*, c.18, s.5, ss.297-309.
- Teng, J.T.C. ve Song, S. (2011). “An Exploratory Examination of Knowledge Sharing Behaviors: Solicited And Voluntary”, *Journal of Knowledge Management*, c.15, s.1, ss.104-117.
- Torbert, W.R. (1999). “The Distinctive Questions Developmental Action Inquiry Asks”, *Management Learning*, c.30, s.2, ss.189-206.
- Trott, P. (2005). *Innovation Management And New Product Development*, Prentice Hall: Harlow.
- Tuomi, I. (2000). “Data is More Than Knowledge: Implications Of The Reversed Knowledge Hierarchy For Knowledge Management And Organizational Memory”, *Journal Of Management Information Systems*, c.16, s.3, ss.103-118.
- Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı: İzmir.
- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık: Ankara.

- Usono, A. ve Majewski, G. (2011). "Intensive Knowledge Sharing: Finnish Laurea Lab Case Study", *The Journal of Information And Knowledge Management Systems*, c.41, s.1, ss.7-25.
- VanderAa, W. ve Elfring, T. (2002). "Realizing Innovation In Services", *Scandinavian Journal of Management*, c.18, s.2, ss.155-171.
- Van Den Hoof, B. ve De Ridder, J.A. (2004). "Knowledge Sharing in Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing", *Journal Of Knowledge Management*, c.8, s.6, ss.117-130.
- Vermeulen, P.A.M. (2001). *Organizing Product Innovation in Financial Services*, Nijmegen University Pres: Nijmegen.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. ve Dev, C. (2005). "Service Innovation And Customer Choices in The Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, c.15, s.6, ss.555-576.
- Wang, S. ve Noe, R.A. (2010). "Knowledge Sharing: A Review And Directions For Future Research", *Human Resource Management Review*, s.20, ss.115-131.
- Wang, X., Yang, B. ve McLean G. N. (2007). "Influence of Demographic Factors and Ownership Type Upon Organizational learning Culture in Chinese Enterprises", *International Journal of Training and Development*, c.11, s.3, ss.154-165.
- Weggeman, M. (2000). *Knowledge Management: Practice*, Scriptum Management: Schiedam.
- Weiermair, K. ve Peters, M. (2002). "Innovation Behaviour in Hospitality And Tourism: Problems And Prospects in Tourism in Asia: Development, Marketing And Sustainability", *Fifth Biennial Conference Hong Kong*, ss.600-612.
- Weisberg, R.W. (1999). *Creativity And Knowledge: A Challenge To Theories*, Ed: Sternberg, R.J., Handbook Of Creativity, Cambridge University: New York.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1989). "Innovation At Work: Psychological Perspectives", *Social Behavior*, c.4, s.1, ss.15-30.

- Wiig, K.M. (1993). *Knowledge Management Foundations: Thinking About Thinking How People And Organizations Create, Represent And Use Knowledge*, Schema Pres: Arlington.
- Wong, P.S.P., Cheung, S.O. ve Leung, K.Y. (2008). “Moderating Effect Of Organizational Learning Type on Performance Improvement”, *Journal Of Management In Engineering*, c.24, s.3, ss. 162-172.
- Xu, O., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G. ve Wang, Y. (2007). “Total Innovation Management: A Novel Paradigm Of Innovation Management In The 21st Century”, *Journal of Technol Transfer*, s.32, ss.9-25.
- Yamaç, K. (2001). “Nedir Bu İnovasyon?”, *Üniversite ve Toplum*, Aralık sayısı c.1, s.3, ss.6-7
- Yang, J.T. ve Wan, C.S. (2004). “Advancing Organizational Effectiveness And Knowledge Management Implementation”, *Tourism Management*, s.25, ss.593-601.
- Yang, J.T. (2004). “Qualitative Knowledge Capturing And Organizational Learning: Two Case Studies in Taiwan Hotels”, *Tourism Managemen*, s.25, ss.421-428.
- Yang, J.T. (2007). “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles And Collaborative Culture”, *Tourism Management*, s.28, ss.530-543.
- Yang, J.T. (2008). “Individual Attitudes and Organizational Knowledge Sharing”, *Tourism Management*, c.29, ss.345-353.
- Yang, J.T. (2010). “Antecedents And Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels”, *International Journal of Hospitality Management*, s.29, ss.42-52.
- Yang, J.T. (2012). “Effects Of Ownership Change On Organizational Settings And Strategies In A Taiwanese Hotel Chain”, *International Journal Of Hospitality Management*, c.31, s.2, ss.428-441.
- Yavuz, Ç. (2010). “İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, c.5, s.2, ss.143-173.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Basım Yayım: İstanbul.



- Yeniçeri Ö. ve Demirel, Y. (2007). “Örgüt içi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, s.12, ss.221-234.
- Yılmaz, M. (2008). *Örgütsel Öğrenmede Bilgi Merkezinin Rolü*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı: Ankara.
- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, c.15, s.21, ss.333-359.
- Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Turhan Kitabevi, Birinci Baskı: Ankara.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları:106 Akademik Dizi: İstanbul.
- Zeithaml, V.A. ve Bitner, M.J. (2000). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, McGraw-Hill: New York.
- Zuboff, S. (1988). *In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power*, Heinemann: Oxford.
- <http://www.aydinturizm.gov.tr/belge/1-57354/turizm-tesisleri.html> Erişim tarihi 05 Şubat 2011.
- <http://innocentric.blogspot.com/search/label/turizm%20inovasyonu> Erişim tarihi 01 Şubat 2012.
- <http://www.unwto.org/> Erişim tarihi 06 Şubat 2012.
- <http://www.turkishairlines.com/tr-tr/kurumsal/basin-odasi/basin-bultenleri/9357/turk-hava-yollari-ucaklarinda-internet-hizmeti-basladi.aspx> Erişim tarihi 07 Mayıs 2012
- <http://www.turizmhabercisi.com/?s=istatistik> Erişim tarihi 06 Şubat 2012.
- [http://www.yenilesim.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77:inovasyon-tanimlama-modelleri&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27](http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77:inovasyon-tanimlama-modelleri&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27) Erişim tarihi 07 Mayıs 2012.
- <http://yenilikevi.wordpress.com/tag/radikal-inovasyon/> Erişim tarihi 07 Mayıs 2012.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma otel işletmelerinde bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin hizmet inovasyon performansına etkisini ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Form üzerinde yazılı 49 ifadenin ortalama doldurma süresi 8-10 dakikadır. Katılımınız otel işletmeleri çalışanlarına ve işletmecilere önemli katkıda bulunacaktır. Anket verileri doktora tez çalışmasının uygulama bölümü için kullanılacak olup, araştırmaya katılan kişi ve/veya kuruluşlarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. İlginiz ve işbirliğiniz için teşekkür ederim.

Gökhan AYAZLAR

Adnan Menderes Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

<b>A. BİLGİ PAYLAŞIMI</b> <i>Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka çalıştığım bölümdeki arkadaşlarıma da bundan bahsederim.					
2. Sahip olduğum enformasyonu, bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
3. İşle ilgili becerilerimi bölümümdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
4. Yeni bir bilgi öğrendiğimde, mutlaka diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıma da bundan bahsederim.					
5. Sahip olduğum enformasyonu diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
6. İşle ilgili becerilerimi, diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
7. Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.					
8. Bölümümdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.					
9. Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili bildiklerini bana anlatırlar.					
10. Diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarım sorduğum konuyla ilgili becerilerini bana gösterirler.					

<b>B. HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<i>Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz.</i>					
1. Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.					
2. Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.					
3. İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.					
4. İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.					
5. İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.					
6. Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.					
7. Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.					
8. Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.					
9. Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır.					
10. Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.					
11. Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.					
12. Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.					
13. Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.					
14. Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.					

<b>C. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME</b>  <i>Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, buna ne derece katıldığınızı ya da katılmadığınızı tercih düzeyinize göre (X) ile işaretleyiniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticilere göre otelimizin öğrenme yeteneği, rekabet avantajımızın anahtarıdır.					
2. Bu otelde örgütsel öğrenme, gelişim için temel bir araçtır.					
3. Otelimizde çalışanların öğrenmesi, bir harcama olarak değil bir yatırım olarak görülür.					
4. Öğrenme, otelimizin devamlılığı için gerekli bir değer olarak görülür.					
5. Örgüt kültürümüze göre, çalışanların öğrenmeleri önemli bir öncelik değildir.					
6. Ortak görüşümüze göre, örgütsel öğrenmeden uzaklaşmak otelimizin geleceğini tehlikeye atar.					
7. Otelimizin misyon ve vizyon konusunda iyi ifade edilmiş bir anlayışı vardır.					
8. Otelimizin vizyonu konusunda tüm bölümlerde tam bir görüş birliği vardır.					
9. Bütün çalışanlar otelin hedeflerine bağlılık gösterirler.					
10. Çalışanlar kendilerini otelin geleceğinin belirlenmesinde pay sahibi olarak görürler.					
11. Üst düzey yöneticiler, otelin vizyonunu alt kademe çalışanlarıyla paylaşırlar.					
12. Otelimizde iyi tanımlanmış bir vizyon yoktur.					
13. Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz.					
14. Yöneticilerimiz kararlarının sorgulanmasını istemezler.					
15. Otelimiz açık fikirliliğe çok değer verir.					
16. Yöneticilerimiz çalışanları alışılmadık dışında düşünmeye teşvik ederler.					
17. İşte ve hizmette yeniliğin vurgulanması kurumsal kültürümüzün bir parçasıdır.					
18. Bu otelde özgün fikirlere çok değer verilir.					

## D. DEMOGRAFİK BİLGİLER

### 1. Cinsiyetiniz

- Kadın       Erkek

### 2. Yaşınız

- 20 ve altı       21 – 30       31 – 40       41 – 50       51 ve üzeri

### 3. Eğitim durumunuz

- İlk       Orta       Lise       Üniversite       Lisansüstü

### 4. Eğitim gördüğünüz alan

- Turizm alanında       Turizm alanı dışında

### 5. Bu oteldeki çalışma süreniz

- 1 yıldan az       1-3 yıl       4-6 yıl       7-9 yıl       10 yıldan fazla

### 6. Otelcilik endüstrisindeki çalışma süreniz

- 1 yıldan az       1-3 yıl       4-6 yıl       7-9 yıl       10 yıldan fazla

### 7. Çalıştığınız bölüm

- Önbüro       Restoran/Bar       Mutfak       Kat Hizmetleri  
 Diğer (Lütfen Belirtiniz .....)

*Katılımınız ve zaman ayırdığınız için teşekkürler. Çalışmanın sonuçları hakkında bilgi edinmek için lütfen aşağıdaki e-posta ile iletişime geçiniz  
gayazlar@adu.edu.tr*

## **EK 2: ÖZGEÇMİŞ**

### **Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı : Gökhan AYZLAR  
Doğum Yeri ve Tarihi : Maçka, 12.02.1972

### **Eğitim Durumu**

Lisans Öğrenimi : Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Aydın Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm  
ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce  
Bilimsel Faaliyetleri :

### **İş Deneyimi**

Stajlar :  
Projeler :  
Çalıştığı Kurumlar : Adnan Menderes Üniversitesi Didim MYO

### **İletişim**

e-posta Adresi : gokhanayazlar@gmail.com

**Tarih** :