

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON ANABİLİM DALI

HİZMET İNOVASYONU
UYGULAMALARINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE
İŞGÖREN TATMİNİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ
ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine Özge BAKKAL

İZMİR-2018

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON ANABİLİM DALI

HİZMET İNOVASYONU
UYGULAMALARINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE
İŞGÖREN TATMİNİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Emine Özge BAKKAL

DANIŞMANI
DOÇ. DR. ZEHRA NURAY NİŞANCI

İZMİR-2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

Emine Özge BAKKAL

İmza



TS EN ISO
9001:2015

T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



TEZ/PROJE SINAVI TUTANAK FORMU

Dok. No: FR/604/21

İlk Yayın Tar.: 03.10.2017

Rev. No/Tar.: 00/..

Sayfa 1 / 1

GÖNDEREN : Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalımız Yüksek Lisans / Doktora Programı öğrencisi Emine Özge BAKKAL ile ilgili Tez/Proje Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez/Proje Sınav Jürimiz tarafından incelenen Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve Çalışan Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği başlıklı yüksek lisans / doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz... tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez/Proje Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında OYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

Bilime yenilik getirmiştir

Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir

Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır

Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisans'ta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı
Tez Danışmanı	Doç. Dr. Zehra Xuray XLIŞANCI
Üye	Prof. Dr. Xlerch Mehtin ÖZMUTAF
Üye	Yrd. Doç. Dr. Fikret ÖZ BÖLÜKTEPE 06.01.2018
Üye	
Üye	

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek süre her aşamada en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

HİZMET İNOVASYONU UYGULAMALARINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE İŞGÖREN TATMİNİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Emine Özge BAKKAL

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Girişimcilik ve İnovasyon Anabilim Dalı

Yoğun rekabet ortamında rakiplerinden farklılaşarak süreklilik sağlamaya çalışan işletmeler, çok çeşitli stratejiler uygulamakta ve birçok araçtan yararlanmaktadırlar. Bu süreç içerisinde işletmelerce kullanılan araçlardan biri de inovasyondur. Özellikle hizmet sektörü, sunulan hizmetin nasıl daha fazla iyileştirileceği ile ilgilendiğinden, inovatif yaklaşımlara uygun bir platform olarak değerlendirilebilir. Günümüz şartlarındahizmet inovasyonu uygulamalarında başarı, işletme içerisinde kuvvetli bir bilgi paylaşımı ortamının oluşturulması ve işgören tatmin düzeyinin yükseltilmesiyle mümkündür. İşletmelerde hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatminini detaylı bir biçimde ele alan bu araştırmanın amacı, bir çağrı merkezi özelinde hizmet inovasyonu uygulamalarında, bilgi paylaşımı ve çalışan tatmininin etkisini ortaya koymaktır.

Üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde, inovasyon ve hizmet inovasyonu; ikinci bölümünde, işgören tatmini ve bilgi paylaşımı; üçüncü bölümünde, araştırmanın anket bulguları yer almaktadır.

Araştırma sonucunda, hizmet inovasyonu ile işgören tatmini arasında ve bilgi paylaşımı ile işgören tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Ayrıca, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonu arasında da anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Bilgi paylaşımı ve işgören tatmininin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İnovasyonu, İnovasyon, Bilgi, Bilgi Paylaşımı, İşgören Tatmini.

ABSTRACT

Master Thesis

Information Sharing and Employee Satisfaction in Service Innovation

Applications: A Call Center Case

Emine Özge BAKKAL

İzmir Kâtip Çelebi University

Institute of Social Sciences

Department of Entrepreneurship and Innovation Management Program

In an intense competitive environment, businesses that differentiate from their competitors and achieve continuity, are adopting a wide variety of strategies and benefiting from many tools. One of the tools used in this process is innovation. Especially since the service sector is concerned with how to improve the service offered, it can be regarded as a platform suitable for innovative approaches. In today's conditions, success in service innovation applications is possible by establishing a strong information sharing environment within the enterprise and raising employee satisfaction level. The aim of this research, which deals with service innovation, information sharing and employee satisfaction at businesses in a detailed way, is to demonstrate the effect of information sharing and employee satisfaction on service innovation practices in a call center.

In the first part of the three-part research, innovation and service innovation; In the second part, employee satisfaction and information sharing; In the third part, survey findings of the researcher are included.

As a result of the research, a positive relationship was found between service innovation and employee satisfaction and information sharing and employee satisfaction. There is also a logical and strong positive relationship between information sharing and service innovation. Moreover, information sharing and employee satisfaction were found to be reasonably different according to gender.

Key Words: Service Innovation, Innovation, Information, Information Sharing, Employee Satisfaction

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	iv
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE HİZMET İNOVASYONU

1.1. İNOVASYON.....	2
1.1.1. İnovasyon Kavramının Özellikleri.....	5
1.1.2. Bir Süreç Olarak İnovasyon.....	7
1.1.3. İnovasyon Türleri.....	12
1.1.4. İnovasyon Stratejileri	21
1.1.5. İnovasyonun Kaynağını Oluşturan Unsurlar	23
1.1.5.1. İşletme İçi İnovasyon Kaynakları	23
1.1.5.2. İşletme Dışı İnovasyon Kaynakları.....	26
1.1.6. İnovasyonun Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	26
1.1.6.1. İnovasyon ve İcat	27
1.1.6.2. İnovasyon ve Yaratıcılık	28
1.1.6.3. İnovasyon ve Girişimcilik.....	29
1.1.6.4. İnovasyon ve AR-GE.....	30
1.1.6.5. İnovasyon ve Teknoloji	32
1.1.6.6. İnovasyon ve Değişim	32

1.1.6.7. İnovasyon ve Taklit	33
1.1.6.8. İnovasyon ve Rekabet	33
1.1.7. İnovasyonun İşletmelere Yönelik Faydaları	33
1.2. HİZMET İNOVASYONU	37
1.2.1. Hizmet Kavramı	37
1.2.1.1. Hizmetin Özellikleri	38
1.2.1.2. Hizmet Ve Ürün Kavramları Arasındaki Farklar	39
1.2.2. Hizmet Sektöründe İnovasyon	40
1.2.2.1. Hizmet Sektöründe İnovasyon Performansı	41
1.2.2.2. Yeni Hizmetin Geliştirilmesi	43
1.2.2.3. Hizmet Sektörü Çalışanlarının Davranışları ile Hizmet Sektöründe İnovasyon	45
1.3. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÜRETKENLİK	45

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞGÖREN TATMİNİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

2.1. İŞGÖREN TATMİNİ KAVRAMI	47
2.1.1. İşgören Tatmini Üzerinde Belirleyiciliği Olan Unsurlar	49
2.1.2. İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler	52
2.2. İŞGÖREN TATMİNİ PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ	53
2.2.1. İşgören Tatmini Başarı İlişkisi	54
2.2.2. Performansın Tatminine Etkisi	55
2.3. İŞLETMELERDE BİLGİ PAYLAŞIMI	56
2.3.1. Bilgi Kavramı	56
2.3.2. Bilginin Özellikleri	58
2.3.3. Bilgi Çeşitleri	59
2.3.3.1. Açık Bilgi	60
2.3.3.2. Örtülü Bilgi	60

2.3.3.3. Açık ve Örtülü Bilgi Arasındaki Farkları	61
2.3.4. Bilgi Paylaşımı.....	61
2.3.4.1. Bilgi Paylaşımına Dair Temel İlkeler	62
2.3.4.2. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri	63
2.3.5. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Unsurlar	65
2.3.5.1. İşletme İçi Örgüt Kültürü.....	66
2.3.5.2. İşletme İçi İletişim	67
2.3.5.3. Bilgi Teknolojisi Kullanımı	67
2.3.5.4. Lider ve Yönetici	67
2.3.5.5. Motivasyon	68
2.3.5.6. İşletmenin Örgüt Yapısı.....	68
2.3.5.7. İşletmenin Uyguladığı İnsan Kaynakları Politikaları	69
2.4.6. İşletmelerde Bilgi Paylaşımının İşletme Açısından Faydaları.....	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İNOVASYONU UYGULAMALARINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE İŞGÖREN TATMİNİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	71
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	72
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	72
3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	72
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	74
3.5.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizine Dair Bulgular	74
3.5.2. Araştırmanın Faktör Analizine Dair Bulgular	75
3.5.3. Araştırmanın Sosyo-Demografik Bulguları.....	78
3.5.4. Araştırmanın Tanımlayıcı Bulguları	80
3.5.5. Sosyo-Demografik Özelliklere Göre İşgören Tatmini, Bilgi Paylaşımı ve Hizmet İnovasyonu	82

3.5.6. Korelasyon Analizi Bulguları	89
3.5.7. Araştırmanın Hipotez Sonuçları	89
SONUÇ VE TARTIŞMA	92
KAYNAKÇA	100
EKLER	115
ÖZGEÇMİŞ	120



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İnovasyonun 3 Aşaması.....	8
Şekil 2: İnovayona Giden Yol	9
Şekil 3: Başarılı Fikrin Bileşenleri.....	10
Şekil 4: Artımsal ve Radikal İnovasyon Süreçlerinin Karşılaştırılması	17
Şekil 5: Yaratıcılığın Gelişmesine Dair Temel Bileşenler:.....	28
Şekil 6:Fikirden Tescile Doğru İnovasyon	31
Şekil 7: Yeni Hizmet Geliştirmeye Dair 2 Aşamalı Yapının Unsurları	44
Şekil 8: Performans-Tatmin İlişkisi	55
Şekil 9: Açık ve Örtülü Bilgi Paylaşımı ile Bilgi Yaratma Yolları	65

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Geçmişten Bugüne Kabul Gören İnovasyon Tanımları.....	5
Tablo 2: Farklı İnovasyon Türleri	16
Tablo 3: Belirsizlik Temelinde İnovasyon Türleri	16
Tablo 4: İnovasyon Çeşitleri	19
Tablo 5: İnovasyon Stratejileri	21
Tablo 6: Farklı İnovasyon Türlerine Yönelik Amaçlar	35
Tablo 7: Hizmet ve Ürün Arasındaki Farklar.....	39
Tablo 8: Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Karşılaştırılması	58
Tablo 9: Açık ve Örtülü Bilginin Farkları.....	61
Tablo 10: İşletmelerde Kültürel Sürtüşmeler ve Çözüm Alternatifleri.....	66
Tablo 11: Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 12: İşgören Tatmini Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	75
Tablo 13: Bilgi Paylaşımı Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 14: Hizmet İnovasyonu Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 15: Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	78
Tablo 16: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	79
Tablo 17: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	79
Tablo 18: Katılımcıların Gelir Durumları	79
Tablo 19: Çalışan Sayısı.....	80
Tablo 20: İşgören Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma	80
Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma	81
Tablo 22: Hizmet İnovasyonu Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma.....	82
Tablo 23: İşgören Tatmini Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	83
Tablo 24: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	83

Tablo 25: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	83
Tablo 26: İşgören Tatmini Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	84
Tablo 27: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	84
Tablo 28: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	84
Tablo 29: İşgören Tatmini Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 30: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 31: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	85
Tablo 32: İşgören Tatmini Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	86
Tablo 33: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	86
Tablo 34: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	86
Tablo 35: İşgören Tatmini Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları	87
Tablo 36: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	87
Tablo 37: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	87
Tablo 38: İşgören Tatmini Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	88
Tablo 39: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	88

Tablo 40: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	88
Tablo 41: İşgören Tatmini Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	89
Tablo 42: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	89
Tablo 43: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları	89
Tablo 44: Korelasyon Analizi	90
Tablo 45: Araştırma Hipotez Sonuçları	91



ÖNSÖZ

İnovasyon işletmelere rekabet üstünlüğü, kurumsallaşma ve markalaşma sağlamaktadır. Hizmet inovasyonu uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için hizmet işletmelerinde bilgi paylaşımının oluşturulması ve işgören tatmininin sağlanması gerekmektedir. Bu araştırma, hizmet inovasyonu kapsamında gerçekleştirilen uygulamaların işletmelerde bilgi paylaşımı ve işgören tatmini üzerindeki etkisini konu almakta ve hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini arasındaki ilişkileri ortaya koymaktadır.

Emine Özge BAKKAL

GİRİŞ

Küreselleşmenin de etkisiyle tüm dünyada işletmelerin faaliyet gösterdikleri tüm pazarlarda rekabet seviyeleri çok yüksek seviyelere taşınmıştır. Bu yüksek rekabet ortamında işletmeler rakiplerinden farklılaşarak tüketicilerinin ya da müşterilerinin gözünde ön plana çıkabilmek, bir adım ileri geçebilmek için pek çok yol denemektedir. Çeşitli stratejilerle rekabetçi avantajı kendi tarafına çekmeye çalışan pek çok işletme bilinçli olarak inovasyon faaliyetlerine odaklanmaktadır.

Özellikle hizmet işletmelerinde hemen her işletmenin belirli standartlardaki kalite ve hizmet seviyelerini benimsedikleri düşünüldüğünde farklılık yaratacak ya da rekabet içinde avantaj yaratacak stratejilerin çoğunun inovasyon faaliyetleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Hizmetin doğal yapısı gereği hizmet işletmelerinde inovasyon dâhil gerçekleştirilecek her stratejinin temelinde insan faktörü yer almak durumundadır. Hizmet inovasyonu uygulamalarının karmaşık ve zaman isteyen yapısı düşünüldüğünde, bu uygulamaların başarıya ulaşabilmesi için hizmet işletmesi içerisinde çalışanlar arasındaki, çalışanlarla yönetim arasındaki ve tüm bu unsurlarla müşteriler arasındaki bilgi akışının sağlıklı işleminin ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca bu uygulamaların başarıya ulaşmasındaki bir başka kritik unsur da işletme çalışanlarının bu uygulamaları benimseyebilmeleri ve yaptıkları işlerden adıkları tatmin seviyelerinin en üst seviyeye çekilebilmesidir.

Çağrı merkezi gibi sürekli bir hizmet akışının söz konusu olduğu, verilen hizmet seviyesinin sürekli yenilenerek iyileştirilmesinin şart olduğu işletmelerde müşterileri tatmin edecek hizmet inovasyonu uygulamalarının işletme açısından başarı ile uygulanması ve sürdürülebilir kılınmasının anahtarı işletme içi bilgi paylaşımı ve işgören memnuniyeti kavramlarında gizlidir.

Bu çalışmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi özelinde hizmet inovasyonu uygulamalarında, bilgi paylaşımı ve çalışan tatmininin etkisini ortaya koymaktır. Üç bölümden oluşan araştırmanın birinci bölümünde, inovasyon ve hizmet inovasyonu; ikinci bölümünde, işgören tatmini ve bilgi paylaşımı; üçüncü bölümünde, araştırmanın anket bulguları yer almaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak ankette yararlanılmış ve 261 çalışan ve yöneticiye anket uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON VE HİZMET İNOVASYONU

1.1. İNOVASYON

İnovasyon kelime köklerini “yenileşme, başkalaşma” anlamına gelen Latince bir terim olan “innovatus” kelimesinden almaktadır. İnovasyona dair yapılan tanımların temel odak noktasının yeni fikirlerin geliştirilmesi olduğu söylenebilmektedir (Jain vd., 2010:239).

İnovasyonun tanımı kısaca yeni ürünler, üretim yöntemleri, örgüt yapıları ya da hizmet alternatifleri şeklinde yapılabilir. İnovasyona yönelik bu bakış açısı yeni unsurlar yaratabilmek adına eski ürün türleri, üretim süreçleri, hizmet teknikleri gibi unsurların çeşitli denemeler yoluyla geliştirilmesini gerektirmektedir (Balzat, 2002:232). Garcia ve Calantone (2002:111), inovasyonu bir pazar ya da hizmete yönelik yeni bir fırsatın ya da yeniliğin algılanmasıyla başlayan, bir icada yönelik teknolojik gelişimi ve bu icadın piyasaya sürülmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu sürecin kapsamında ürün geliştirme, pazarlama aktiviteleri ile beraber ürün ya da hizmetin tüketiciler arasında yayılması da bulunmaktadır.

İnovasyon pek çok farklı araştırmacı tarafından yine pek çok farklı bakış açısından değerlendirilmiş bir kavramdır. Drucker (1998:152), inovasyonu girişimciliğin en temel aygıtlarından biri, toplumsal refaha yönelik bir eylem olarak değerlendirirken, Porter (1990), yeni teknoloji ve iş yapma yöntemleri vasıtasıyla rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak ele almaktadır. Rogers (2010:2)’a göre ise inovasyon yeni olarak nitelenebilecek fikir, uygulama ya da unsurların bireyler tarafından algılanmasıdır. Damanpour (1991:3) tarafından ise inovasyon bir işletmenin başarısına yönelik olarak yeni fikirlerin uyumlu hale getirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Trott (2008:10) ise inovasyonu süreç yaklaşımıyla ele almış ve yeni teknolojilerin ve düşüncelerin geliştirilmesi, yeni ya da iyileştirilmiş ürünlerin, üretim süreçlerinin, ekipmanların ya da pazarlama yöntemlerinin oluşturulmasına yönelik eylemler şeklinde değerlendirmiştir.

Gopalakrishan ve Damanpour (2001:55) inovasyonu bir organizasyon ile bütünleştirilen mal, hizmet, strateji, sistem ya da düşünce olarak tanımlarken, Higgins (1995:34) ise bireylerin ya da organizasyonların topluma veya sanayiye yönelik olarak,

çeşitli fikir yaratma süreçlerinin sonucunda ürün ya da hizmet yaratması şeklinde açıklamaktadır.

Benzer şekilde Fitzsimmons vd. (2005:10) de inovasyona teknolojik yenileşme ve iyileştirmelerin ışığında yeni mal ve hizmet yaratılması şeklinde yaklaşmaktadır.

21.yüzyılın başlarında Henry Chesbrough tarafından ortaya konan inovasyon kavramı işletme açısından hem iç hem de dış öge olarak ele alınmıştır ve bilgi giriş çıkışlarının iç inovasyonu tetikleyerek, bu inovasyonun kullanımıyla pazarların genişletilmesi anlamına gelen açık inovasyon kavramı ortaya atılmıştır (Hagel ve Brown, 2005:24). Bireysel ve açık işbirliğine dayalı inovasyonun gelişmesiyle beraber bireysel mucitlerin yetilerini ve iş birliğine dayalı tasarım projelerini destekleyen teknolojiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu durum da bireysel inovasyonun da en az örgütsel inovasyon kadar önem kazanmasını sağlamıştır.

Mast (2013:26) inovasyon tanımını doğasına uygun olarak her yeni icadın kendisinden önceki icat ve fikirler üzerine yapılandırıldığı birbirini izleyen ve birikimli ilerleyen süreçler bütünü şeklinde yapmaktadır.

İnovasyon aynı zamanda örgütlerin yeni fikirler yaratabilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu kaynağın merkezinde ise değişim yatmaktadır (Gorman, 2007:1).

İnovasyonun tanımı içerisinde işletmelere yönelik değer artırımı gerçekleştirmek ya da sorunların çözümüne yönelik çeşitli değişiklikler yapmak da bulunmaktadır. Bu değişimin kapsamında yeni fikirler, yeni yöntemler, yeni donanım ya da aygıtlar yer alabilmektedir (Dadura ve Lee, 2011:165).

İnovasyon kavramının ne olduğuna dair Schumpeter'den günümüze pek çok tanımlama yapılmıştır. Ersoy ve Şengül (2008:62) buna yönelik yapılan bazı tanımları şöyle özetlemektedir;

- Bir örgüt ya da örgütün çevresi açısından yeni olarak nitelenebilecek bir değişikliktir.
- Yeni ya da geliştirilmiş bir ürün, süreç yada aracın ticari değer kazanmasına yönelik olarak yürütülen bir faaliyetler bütünüdür.
- Farklı bir iş ya da hizmete yönelik olarak girişimcilerin gerçekleştirdikleri değişiklikleri kapsayan bir yetenektir.

Peter Drucker (1998:96), inovasyonu “bir girişimin ekonomik ya da sosyal potansiyeli üzerinde odaklanmış ve gelecek vaat eden bir değişim yaratma çabası”

şeklinde tanımlamakta ve müşteri değeri, fırsat ve müşteri etkisi gibi kavramların bu çaba ile etkileşimlerinin altını çizmektedir.

Shumpeter İktisadi Gelişimin Teorisi isimli eserinde (1934) inovatif ekonomik değer yaratmaya yönelik çeşitli yolları şöyle ortaya koymaktadır (Jain vd., 2010:239) :

- Tüketicilerin henüz hakkında fazla bilgi sahibi olmadığı, yeni bir ürün ya da ürün kalitesinin yaratılması
- Herhangi bir yeni icat ya da var olan bir sistemin yeni bir bakış açısıyla ele alınması sonucu ortaya çıkan yeni bir üretim yönteminin kullanılması
- Yeni bir pazarın yaratılması
- Hammadde ya da yarı mamullere yönelik yeni bir tedarik kaynağı ya da yönteminin geliştirilmesi
- Bir endüstri genelinde yeni bir örgüt yapısının geliştirilmesi

İnovasyon, yararlı fikirlerin ortaya konarak, işe yarar ürün, hizmet ve metotlara evrilmesidir. İnovasyon süreç, ürün, hizmet, teknoloji gibi kavramlara yönelik yeni bir şeyler yaratarak bunları pazarda etkin hale getirebilmektir.

İnovasyon aşağıdaki ifadelerin bir veya birden fazlası şeklinde tanımlanabilir:

- Yeni bir ürünün yaratılması ya da var olan bir ürünün niteliklerinin geliştirilmesi
- Herhangi bir sektör açısından yeni olarak nitelendirilebilecek bir süreç yeniliği
- Yeni bir pazarın yaratılması
- Üretim süreçlerine ait hammadde gibi girdiler açısından yeni kaynakların geliştirilmesi
- Herhangi bir sektör açısından yeni bir örgüt yapısının yaratılması

Tablo-1’de inovasyon kavramı ile ilgili olarak geçmişten günümüze yapılmış ve genel kabul görmüş tanımlamalar yer almaktadır.

Tablo1: Geçmişten Bugüne Kabul Gören İnovasyon Tanımları

<i>YAZAR ADI</i>	<i>TARİH</i>	<i>İNOVASYON TANIMI</i>
Schmookler	1966	İşletmenin kendi faydası için yeni bir ürün ya da hizmet geliştirmesi durumunda ya da yeni bir yöntem veya girdi kullanması durumunda bu durum teknik bir değişikliğe işaret etmektedir. Belirli bir teknik değişikliği ilk gerçekleştiren işletme ise inovasyon yapıyor demektir
Beeker ve Whisler	1967	Bir fikir ya da yöntemin ortak veya benzer hedeflere sahip örgütlerden biri tarafından ilk kez kullanılması durumudur
Downs ve Mohr	1976	Örgütlerin gerçekleştirdiği farklı uygulamalardır
Goldhar	1980	Bir fikrin ortaya çıkışından ticari olarak bir değer kazanmasına kadar geçen süreçlerin bir bütünü olan inovasyon özellikle kaynakların dağıtımı ile de ilgilenen örgütsel ve bireysel davranışlardır
Moore ve Tushman	1982	Bir pazarda ortaya çıkan bir ihtiyacı incelenerek bu ihtiyaca uygun ürünün üretilmesi sürecinin bütünü inovasyondur
Drucker	1985	İnovasyon girişimci özellik gösteren birey ya da örgütlerin farklı bir iş yapış tarzı, hizmet ya da ürünü ortaya koyabilmek amacıyla değişiklik yapmaları konusunda yönlendirici gücü olan bir araçtır.
Rickards	1985	İnovasyon sistemlerin sorunlarının yeni bakış açıları ile çözümüne yönelik olarak yeni fikirlerin ortaya konması durumudur
Roberts	1987	İnovasyon buluş ve kullanımın biraya gelmesidir. Yeni fikirlerin yaratılması ve kullanılabilir hale getirilmesine dair tüm çabalar buluşu ifade ederken, kullanım aşaması kullanım süreci, ticarileştirme, araştırma, geliştirme gibi detayları kapsar
Porter	1990	İnovasyon işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir unsurdur. İnovasyonun kapsamına hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapış yöntemleri girer

Kaynak:Elçi, 2006:28

Tablo-1’de yer alan inovasyon tanımları incelendiğinde inovasyona dair yaklaşımların temelinde yenilik yaratmak, fark oluşturmak ve fayda sağlamak gibi unsurların yer aldığı görülmektedir. İnovasyon açısından kritik noktalardan biri her yenileştirme hareketinin inovasyon anlamına gelmeyeceğinin farkına varılmasıdır. Yapılan bir yenilik faaliyetinin inovasyon kapsamına girebilmesi için bu yeniliği gerçekleştiren ve uygulayan aktörlerin bu sayede rakiplerinden farklılaşarak öne çıkması ve bunun doğal sonucu olarak da yapılan yenilik faaliyetinin ticari bir anlam kazanması gerekmektedir (Kırım, 2006:6).

1.1.1. İnovasyon Kavramının Özellikleri

İnovasyon faaliyetleri toplumların geneli üzerinde etki yaratabilen çeşitli özellikleri göstermektedir. Bu etkiler özellikle toplumların yaşam kalitelerinin yükseltilmesi, sosyal ya da iktisadi faydanın yaratılması gibi alanlarda kendini göstermektedir. İşletmelerin yapısal özelliklerine yapılan katkı açısından inovasyonun özellikleri ele alındığında ise süreklilik durumunun sağlanması, çevre adaptasyonunun

arttırılması, rekabet avantajının elde edilerek bu avantajın sahipliğinin devamlı kılınması gibi pek çok olumlu durumdan da söz etmek mümkün olabilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin yüksek değişim hızına bağlı olarak paralel bir şekilde sürekli olarak değişen tüketici beklenti ve gereksinimleri, sürekli olarak artan rekabet gibi koşullar nedeniyle özellikle hizmet işletmelerinin örgütlenmesi ya da örgütsel yapısının inovasyona kolay adapte olabilecek şekilde geliştirilmesi yüksek hizmet kalitesinin sağlanması açısından vazgeçilmez bir noktadadır (Uzkurt, 2008:20).

İnovasyonun kavramının özellikleri inovatif hareketin ya da davranışın işletme tarafından net bir şekilde anlaşılabilir olarak sindirilmesine bağlı olarak kendini göstermektedir. Bu benimsenme ve anlaşılma seviyesinin yüksekliği doğrudan inovasyon kavramının uygun şekilde denenebilir ve görülebilir olduğundan kaynaklanmaktadır. Olumlu olarak nitelendirilebilecek bu özelliklere karşılık inovasyonun oldukça yüksek karmaşıklık seviyesinde bir kavram oluşu bu kavramın özümsebilirliğini de yine benzer şekilde etkilemektedir. İnovasyonun bir başka özelliği olan belirsizlik ise inovasyonun çoğu zaman risk kavramı ile özdeşleştirilmesine sebep olmaktadır. İnovasyonun tüm bu özellikleri işletmelerin inovasyonu anlama ve özümsemelerini zorlaştırmakta ya da kolaylaştırmaktadır (Sabuncu, 2014:105). Özellikle hizmet sektöründe çalışan işletmeler açısından inovasyon pek çok alanı içermektedir. Kimi zaman ürün kimi zaman da süreç üzerinde gerçekleşen bu inovasyon faaliyetleri her zaman bir bütün olarak ele alınmalıdır (Carvolha ve Costa, 2011:3).

İnovasyonun işletmeler üzerinde etki yaratan en temel özelliklerini Akgöz (2014:4) şu şekilde sıralamaktadır:

- ***İnovasyonun göreceli bir kavram oluşu:***

İnovasyon kavramı sıklıkla topluma ya da işletmelere sağladığı fayda seviyesi üzerinden algılanan bir özelliktedir. Bu durum inovasyonun özellikle işletme maliyetleri ya da katlanılan giderlerle olan ilişkisini çoğu zaman göreceli bir yapıya büründürmektedir.

- ***İnovasyonun uygunluk seviyesi:***

İnovasyonun işletmeler için uygunluk seviyesinin temel belirleyicisi o inovasyonun işletmelere sağladığı faydanın sürekliliğidir.

- ***İnnovasyonun karmaşık bir kavram oluşu:***

Karmaşık herhangi bir inovasyon faaliyetinin işletmeler tarafından doğru algılanma ve etkin kullanılmasının güçlüğünü belirleyen en temel özelliktir. Kimi zaman işletmeler inovasyon faaliyetlerinin özünü doğru şekilde kavıyor olsalar da karmaşıklık seviyesi bu inovasyonun uygulanabilirlik seviyesini düşürebilmektedir. Dolayısıyla bu karmaşık yapı inovasyonun işletmeler tarafından kabullenilmesinde de etkili olmaktadır.

- ***İnovasyonun denenebilir bir kavram oluşu:***

İnovasyon bilimsel gerçekler üzerinden ilerleyen, denebilir bir kavramdır. İnovasyon faaliyetleri sonucu elde edilen ürün, hizmet ya da fikirlerin denenebilir oluşu bu unsurların kabullenilirlik seviyeleri üzerinde de etkili olmaktadır.

- ***İnovasyonun gözlemlenebilir bir kavram oluşu:***

İnovasyon sonuçları gözlemlenerek, değerlendirilebilen özelliğe sahip bir kavramdır. Bu gözlemlenebilir özellik işletmenin bütünü tarafından inovasyon benimsenebilmesi ya da faydalarının algılanarak, değerlendirilebilmesi açısından çok önemlidir.

1.1.2. Bir Süreç Olarak İnovasyon

Bir süreç olarak inovasyonun değerlendirilmesinde önemli noktalardan biri inovasyon sisteminin bir süreklilik içerisinde yeni fikirlerin ortaya konarak yeni inovasyon faaliyetlerinin başlatılmasını sağlayacak şekilde tekrarlı ve sürekli bir süreç halinde ele alınması gerekliliğidir (Açıkgöz, 2012:10).

İnovasyon süreçleri açısından yeni fikirlerin nasıl ortaya çıktığı ve yaratıcı düşünce kavramı çok büyük bir önem taşımaktadır. Bu süreçleri sırasıyla şöyledir (Cingula ve Veselica,2010:29):

- Strateji geliştirme
- Geliştirilen yenilik fikri
- Değerlendirme
- Uygulama
- Son ticarileştirme eylemleri

Jansen (2000:288) inovasyonun 5 farklı şekilde ifade edilebildiğini ortaya koymaktadır:

- **Yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi ve AR-GE faaliyetleri:** İnovasyon denildiğinde en sık akla gelen kavram olan AR-GE özellikle özel sektörde çok önemli verilen bir unsurdur.

- **Hali hazırda var olan bir ürün ya da hizmetin kullanım şeklinin değiştirilerek bu ürün ya da hizmete yeni bir kullanım şeklinin kazandırılması:** İnovasyonun bir başka ifade edilmiş şekli de ürün ya da hizmetlerin kullanım kapsamı ya da yöntemlerinin değiştirilmesi yoluyla farklı kullanım alanlarının yaratılmasıdır.

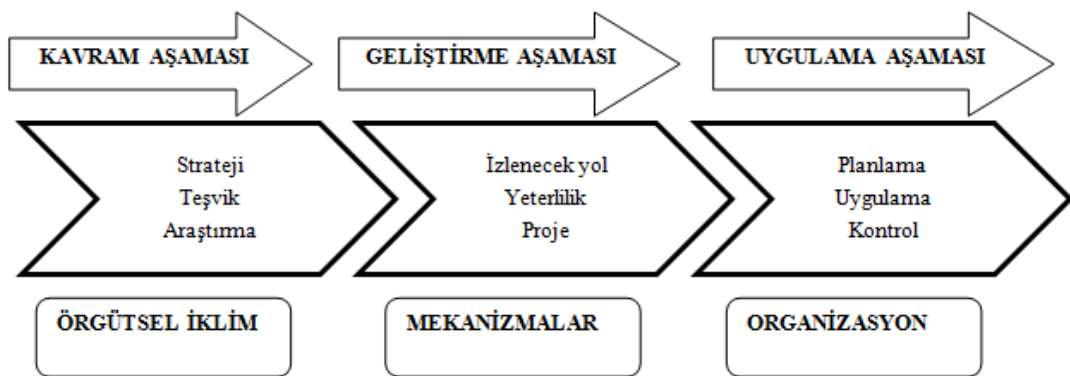
- **Farklı pazarlarda yer edinme:** İnovasyonun bu ifade şeklinde işletmelerin var olan ürün ya da hizmetlerini alışılmış pazarlardan farklı olarak stratejik anlam ifade eden başka pazarlarda sunulmasıdır.

- **Lojistik faaliyetlerde ve operasyonel unsurlarda gerçekleştirilen inovasyon:** Ürün ya da hizmetlerin standart ya da alışılmış lojistik, dağıtım unsurlarının farklılaştırılarak yenilenmesine yönelik faaliyetlerdir.

- **Yeni iş modellerinin ortaya koyulması:** Özellikle örgüt yapılarında gerçekleştirilen inovatif değişiklikler sayesinde iş akışlarının ve görev dağılımlarının yeniden tasarlanmasıdır.

Şekil-1 'de inovasyonun gerçekleştiği 3 temel aşama yer almaktadır.

Şekil 1: İnovasyonun 3 Aşaması



Kaynak: Van der Meer, 2007:194

İnovasyonun 3 temel aşamada gerçekleştiği söylenebilir.

- Kavram aşamasında inovasyona adapte olabilecek bir örgüt yapısının oluşturulması, buna uygun stratejilerin ortaya konması, araştırma faaliyetlerinin

sürdürülmesi söz konusudur. Bu aşama inovasyonun alt yapısının oluşturulması açısından önemlidir.

- Geliştirme aşamasında inovasyona dair uygulama unsurları oluşturulur, örgütün yeterlilikleri ortaya konur ve ilgili projeler geliştirilir. Bu aşama inovasyonun uygulanmasına hazırlık aşaması olarak da nitelenebilir.

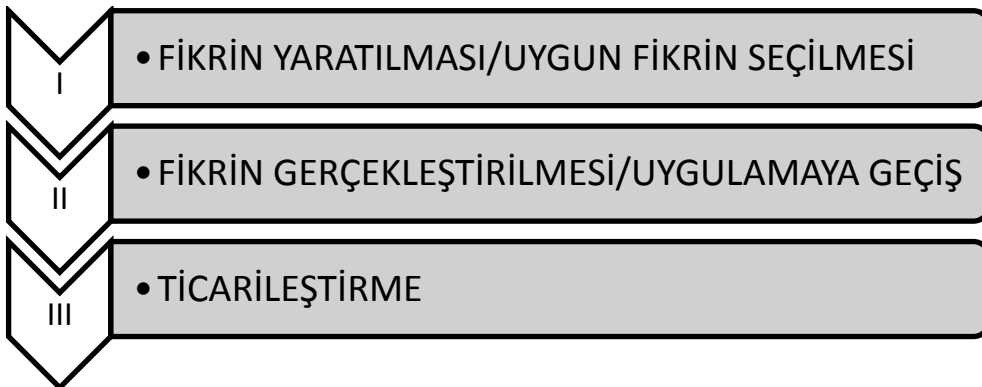
- Uygulama aşamasında önceki aşamalarda oluşturulan planlara uygun olarak sistemin işletilmesine başlanılarak uygulama ve kontrol süreçleri sayesinde inovasyon faaliyetlerinin işletme sınırlarının dışına aktarılması da sağlanır.

İnovasyonun teknoloji, bilim, yönetim, ekonomi ve girişimcilik gibi kavramları kapsamı kaçınılmazdır. Dolayısıyla inovasyonun bünyesinde hem süreçleri hem de sonuçları barındırdığı söylenebilmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001:47).

İnovasyon temel olarak yaratıcılık olarak da ifade edilebilmektedir. Bu açıdan inovasyon bir ihtiyaca yönelik çözümlere dair fikirlerin ortaya atılması ve sonuçların üretilmesi süreçlerinin bir bütünüdür. İnovasyon ile ilgili bu süreçler daha ileri aşamalara taşındığında ise inovasyona dair çeşitli modellerin oluşturulması da mümkün olabilmektedir (Scott ve Bruce, 1994:581).

Örgütlerin sorunlara çözüm yaratmaya çabasında oldukları zamanlarda yararlandıkları en temel kaynak inovasyondur. Bunun yanı sıra özellikle tüketici talepleri de örgütleri ya da işletmeleri inovasyon yaratmaya yönlendirmektedir (Sattler, 2011:12). İnovasyona giden bu yol fikir yaratma, uygulama ve ticarileştirme gibi 3 temel süreci izlemektedir. Bu süreçler Şekil-2’de yer almaktadır.

Şekil 2:İnovasyona Giden Yol



Kaynak: Sattler, 2011:12

Şekil-2’de yer alan inovasyona giden yolda geçilen süreçler şu şekilde detaylandırılabilir:

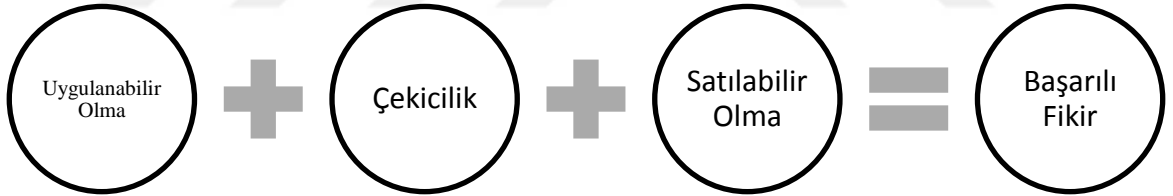
- ***Fikrin Yarattılması /Uygun Fikrin Seçilmesi:***

İnovasyona ulaşmak amacıyla aşılması gereken ilk aşama ya da süreç olarak bir fikrin yaratılması ya da fikirler arasından en uygun olanın seçilmesi gösterilebilir. İşletmeler bu aşama içerisinde iç ve dış çevrelerinden gerekli bilgileri ve verileri toplayarak değerlendirmeye çalışırlar. Sürecin ilerleyen aşamalarında bu bilgiler pazarın gerekliliklerine göre şekillenmeye başlayan fikirler halini alır.

Fikrin yaratılması noktasında en kritik nokta ilgili maliyetlerin ve risklerin değerlendirilerek gerekli hesaplamalarında yapılmasıdır. Böylelikle seçilen fikrin maksimum faydayı sağlayacağı en uygun şartlar da belirlenmiş olmaktadır (Shane, 2008:115).

Bir başka deyişle işletmelerin inovasyon hedefleri ile hareket ettikleri noktalarda fikirlerin en detaylı haliyle araştırılarak uygulama noktasına geçilmesi gerekmektedir. (Uzkurt, 2008:104). Başarılı olma potansiyeline sahip bir fikrin bileşenleri Şekil-3'te gösterilmektedir.

Şekil 3: Başarılı fikrin Bileşenleri



Kaynak: Shane, 2008: 117

Luecke (2008:15)'e göre başarılı bir inovatif fikrin cevap verebilmesi gereken sorular şunlardır:

- Fikir işe yarar bir fikir mi?
- İşletme bu inovatif fikrin yaratacağı değişime hazır mı?
- Bu fikir tüketici beklentilerini karşılamada etkili mi?
- Bu fikrin ortaya koyduğu yöntem maddi açıdan faydalı mı?

Fikrin Gerçekleştirilmesi /Uygulamaya Geçiş:

İnovasyon temelli fikirlerin değerlendirilmesinden sonraki aşamada ilgili fikrin hayata geçirilmesi ya da uygulanabilmesine yönelik yöntem ve süreçlerin saptanması ve objektif sonuçlar elde etmeye yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi yer almaktadır (Sattler, 2011:13). Bu süreçte birbirinden farklı birçok unsur bir bütünlük oluşturarak uygulamaya geçişe yardımcı olabilmektedir. Bu unsurlar arasında talebin özellikleri, teknik alt yapının durumu veya yeterliliği, çevresel etmenler, işletmenin örgüt yapısı sayılabilir. Fikrin uygulanmasına geçiş sürecinde teknik koşulların nasıl şekillendirileceği ve ilgili alt yapının nasıl geliştirileceği belirlenmektedir. Bu nedenle çoğu zaman hedeflenen inovasyon faaliyetine dair bir deneme ürünü hazırlanarak ilgili denemeler gerçekleştirilmelidir (Tidd vd., 2005:91).

- ***Ticarileştirme:***

İnovasyona giden yoldaki en kritik süreçlerden biri olan ticarileştirme aşamasında ilgili fikrin ticari bir yapıya taşınması ve buna yönelik ilgili pazarlama çalışmalarının gerçekleştirilmesi yer almaktadır. Bu aşamanın önemi inovatif fikrin satılabilir bir hale kavuşturulmasına dair son adımdır. Bu süreçte aynı zamanda gerçekleştirilecek inovasyonun tüketicinin hangi sorununa çözüm getireceğine ve ilgili pazara nasıl aktarılacağına dair koşullar da tanımlanmaktadır (Sattler, 2011:12).

Birçok inovasyon faaliyeti bu aşamada önemli başarısızlıklar yaşamaktadır. Tidd vd. (2005:93) inovatif ürün ya da hizmetlerin başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi için dikkat edilmesi gereken noktaları “ürün ya da hizmetin tüketiciye tanıtılma zamanlaması, sunulacağı noktaların belirlenmesi ve hedef kitlenin tutarlı bir şekilde belirlenmesi” şeklinde sınıflandırmıştır.

Schneider ve Hall (2011:24) çeşitli başarılı ve başarısız inovasyon faaliyetlerini şöyle örneklendirmiştir;

General Mobile firmasının piyasaya sürmeyi planladığı yüksek teknolojlili telefonun tüketiciye tanıtım aşamasında dahi çıkardığı sorunlar üzerine firma ilgili ürüne dair tüketicilerde oluşmuş olumsuz algının değiştirilmesinin zorluğundan ötürü ürünü tamamen piyasadan çekerek başka bir modeli piyasaya dürmüştür. Ürünün bu kadar sorun çıkarmasının sebebi olarak da fikrin uygulamaya geçiş aşamasında ürüne dair yeterince denemenin gerçekleştirilmemiş olması gösterilmiştir.

Benzer bir başarısızlık örneği de Ginger ürününün de yaşanmıştır. Teknolojik olarak pek çok başarılı özelliği sağlıyor olmasına rağmen bu teknolojik ürün de hedef kitleye

dair fiyat ve alt yapı değerlendirilmelerinin yeterince yapılmamış olması nedeniyle ciddi bir ticari başarısızlık yaşamıştır.

Başarılı şekilde ticarileştirilmiş inovasyon örneklerinden biri olarak antibiyotiğin bulunması ve sağlık sektöründe inanılmaz başarılı bir şekilde ticarileştirilmesi gösterilebilir. Benzer şekilde buhar tribünlerinin icadı da dönemsel olarak çığır açan bir inovasyon örneği olmuştur.

1.1.3.İnovasyon Türleri

Oslo Kılavuzu'nda temel olarak dört farklı inovasyon türü tanımlanmaktadır. Bu gruplandırma sırasıyla ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyondur. İnovasyon kavramına dair tanımlar açısından en temel doküman olarak da değerlendirilebilecek Oslo Kılavuzu'nda farklı inovasyon türlerine dair yapılan tanımlamalar aşağıdaki gibidir (Oslo Kılavuzu, 2005:52-54)

- Ürün inovasyonu mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.
- Süreç inovasyonu yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Süreç inovasyonları, birim üretim veya teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak veya yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir.
- Pazarlama inovasyonu ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.
- Örgütsel inovasyon firmanın ticari uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.

Balzat (2002:232)'a göre yarattıkları etkiler açısından 3 farklı tür inovasyondan bahsedilebilmektedir. Bunlar ürün ya da üretim süreçlerinde yapılan küçük geliştirme faaliyetlerini içeren, örgütlerin rekabet içerisindeki konumlarını güçlendiren artımsal inovasyon, yenilik yaratıcısının yeteneklerini zorlayarak teknolojik anlamda moda yaratan ya da modayı değiştiren, endüstrilerde ya da örgüt yapılarında büyük değişiklikler meydana getiren radikal inovasyon ve başka inovasyon aktivitelerini tetikleyen dönüştürücü inovasyondur. Kategorisel anlamda ise ürün/hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olmak üzere yine

4 farklı inovasyon kategorisinden bahsedilebilmektedir. Bu inovasyon türlerine dair Oslo Kılavuzunun dışında literatürde yer alan bazı açıklamalar şöyle sıralanabilmektedir:

Ürün/Hizmet İnovasyonu

Ürün ya da hizmet inovasyonunun temelinde yaratılan yeni bir ürün / hizmet ya da ciddi seviyede iyileştirmeye uğramış tüketilebilir bir unsur yer almaktadır. Bu inovasyon türünün kapsamında diğerlerinden farklı ya da yeni bir ürünün geliştirilmesi, hali hazırda var olan bir üründe bir değişiklik, farklılaşma ya da yenilik geliştirilmesine dair süreçler yer almaktadır. Bunun yanı sıra ürün/hizmet inovasyonunu var olan özellikleri, tahmin edilen ya da öngörüle kullanım şekillerine kıyasla ciddi seviyede iyileştirilmiş bir ürün ya da hizmetin yaratılması olarak da açıklamak olasıdır (Can, 2009:60).

Bu açıdan bakıldığında ürün/hizmet inovasyonunun ilgili ürün ya da hizmetlere dair kullanılan malzeme, bileşenler, performans, tanıtım ya da pazarlama gibi unsurlar üzerinde gerçekleşen kritik değişimleri ve iyileştirmeleri içermektedir (Akgöz, 2014:3).

İşletme açısından ise işletme çevresi ya da faaliyet gösterilen ülkenin koşullarına kıyasla daha ileri seviyede teknolojinin kullanımı ile üretilmiş, çoğunlukla farklı bir gereksinime odaklanmış, rakiplerini ikame edebilecek ve bir yandan da tüketicinin beğenisini kazanmış ürün ya da hizmetler inovatif ya da yeni ürün olarak nitelendirilebilmektedir. Bu anlamda yeni ürün hiç üretilmemiş, ilk kez üretilen tamamıyla yeni bir ürünü işaret edebildiği gibi iyileştirilmiş mevcut ürün için de kullanılabilen bir adlandırmadır (Sabuncu, 2014:105).

Carvolha ve Costa (2011:28) yeni ürüne dair önemli özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Bir ürüne ait teknik detaylarda küçük çaplı değişimlere giderek o ürüne dair yeni bir kullanım alanının yaratılması
- Mevcut ürünler üzerinde yapılan büyük ölçekli iyileştirmeler
- Hizmetlere dair yeniliklerin sağlanma şekilleri üzerinde yapılan önemli değişiklikler
- Ürün tasarımında yapılan yenilikler

Yeni ürün kavramı işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarlar açısından ise şu şekilde sınıflandırılabilir (Oslo Kılavuzu, 2014:12):

- ***İşletmeler açısından yeni ürün*** denilince işletmenin farklı amaçlara yönelik olarak var olan bir ürünü üretip satma kararı alması kastedilebilmektedir.

- ***Pazar açısından yeni ürün*** ise herhangi bir pazarda var olan bir ürünün hiç bilinmediği yeni pazara ilk kez sunulması anlamına gelmektedir. Bu durumda ise işletmeler için en önemli nokta ilgili pazara dair bilgilerin etkin ve isabetli bir şekilde elde edilerek değerlendirilmesidir.

- ***Hiçbir pazarda var olmayan yeni yaratılmış bir ürün*** ise ilk kez üretilen, daha önce kimse tarafından üretilenemeyip, hiçbir pazarda daha önce sunumu yapılmamış bir üründür.

Süreç İnovasyonu:

Süreç inovasyonunun kapsamında üretilen ürünün birim üretim maliyetleri, teslimat maliyetleri gibi unsurların minimum seviyeye çekilmesi, kalitenin yükseltilmesi ya da ürünler üzerinde önemli iyileştirmeler gerçekleştirmek üzere ortaya konan inovasyon faaliyetleri yer almaktadır (Carvolha ve Costa, 2011:30). Süreç girdileri işleyip çıktıya çeviren ve bu unsurların çevreye aktarılmasını sağlayan bir sistemdir. Süreç inovasyonu kavramı ise girdinin çıktıya dönüştürüldüğü etkinlikler grubunun yeni bir yapıya kavuşturulması ile ilgilidir. Bir başka bakış açısıyla süreç inovasyonunun işletmelerin ellerindeki ürünlerin daha yüksek kalite ile, daha düşük maliyet seviyelerinde ve daha hızlı şekilde üretmelerini sağlayabilecek teknolojik, ekipman, araç ve bilgileri kullanmaları şeklinde tanımlanması da mümkündür. Bu anlamda süreç inovasyonu ürünü dair yeni ya da büyük ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat uygulamasının ortaya konması olarak da nitelenebilir (Akgöz, 2014:4).

Ürünlerin yapılışı ya da hizmetlerin sunumuna dair yapılan değişimler de süreç inovasyonu olarak adlandırılabilir. Süreç inovasyonu kalite ve maliyet gibi unsurlar dışında kolay takip edilemeyen bir kavramdır. Bu nedenle özellikle bilgi sistemlerinin kullanımının süreç inovasyonu faaliyetlerine entegre edilmesi büyük önem taşımaktadır (Bayındır, 2007:244).

Tüm bu özellikleri ile süreç inovasyonu işletmeleri sürekli olarak değişiklik yapmaya yeni bilgi ve veriler toplamaya iten dinamik, devamlılık ve süreklilik içeren bir yapıdır (Sabuncu, 2014:108).

Pazarlama İnovasyonu:

Pazarlama inovasyonu işletmelerin satışlarını arttırmaya yönelik olarak, müşteri gereksinimlerini daha etkin bir şekilde karşılamalarını, yeni pazarlar yaratmayı ya da ürünlerin Pazar konumlandırmasının yeniden yapılmasını amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Carvolha ve Costa, 2011:31).

Ürünlerin tasarımlarında, ambalajlarında, ürün yerleştirme yöntemlerinde, promosyon aktivitelerinde ya da ürünün fiyatlandırma stratejilerinde gerçekleştirilen değişiklikleri içeren yeni pazarlama yöntemleri pazarlama inovasyonunun kapsamına girmektedir (Akgöz, 2014:4).

Pazarlama inovasyonunu kaynakları arasında işletme çalışanları, müşteriler, diğer işletme paydaşları, çeşitli kurumlar, üniversiteler gibi unsurlardan elde edilen her çeşit bilgi yer alabilmektedir (Tüfekçi, 2014:170).

Pazarlama inovasyonunu temel odak noktaları arasında işletmenin hedef pazarına dair pazarlama karmasının geliştirilmesi, yeni pazarlara yönelik hizmet kalitesinin yükseltilmesi gibi konular bulunmaktadır. Bu bakış açısıyla pazarlama inovasyonunun temel hedeflerinin daha iyi potansiyel pazarların bulunmasının yanı sıra hedef pazarlara daha iyi hizmetin sunulması olduğu söylenebilir (Zerenler vd., 2007:656).

Örgütsel inovasyon:

Örgütsel inovasyon diğer inovasyon türleri olan ürün, hizmet ve süreç inovasyonları ile beraber yönetimsel faaliyetlerde yapılan yenilikleri kapsayan hatta tüm bu yeniliklerle etkileşim içerisinde birikimli olarak ilerleyen bir inovasyon türüdür. Örgütsel inovasyon işletmelerin ticari faaliyetlerinde, işletmenin örgütsel yapısında ya da örgütün dış çevre ile ilişkilerinde yeni örgütsel yöntemlerin uygulanma sürecidir (Aktürk, 2014:5).

Teknolojik özellikli inovasyonlar olarak da nitelendirilebilecek ürün, hizmet ya da süreç inovasyonlarının genel olarak işletmelerin temel faaliyetleri ile direkt olarak ilişkili olmasından dolayı bu kavramların içeriğine işletmenin operasyonel yapılarındaki değişiklikler girmektedir. Örgütsel inovasyonda ise işletmenin temel faaliyetleri ile dolaylı bir ilişki içerisinde olan yönetimsel yapı ya da sistemlerinde gerçekleştirilen değişiklik ve yenilikler söz konusudur. Örgütsel inovasyonlar sayesinde işletmelerin yönetim aşamalarının başarı ile yerine getirilmesi, kaynakların etkin kullanımına yönelik bir örgüt yapısının yaratılması, yönetime dair kullanılan bilgi ve becerilerin

yenilenmesi, geliştirilmesi, işletme içi ödüllendirme sistemlerinin yenilenmesi gibi detaylara yönelik olumlu gelişmelerin sağlanması mümkün olabilmektedir (Atalay vd., 2013:229).

Tuncel (2012:89) inovasyon türlerini sınıflandırırken “inovasyonun konusu ve inovasyonun etkisi” olmak üzere iki temel kriteri kullanarak bu sınıflandırmayı gerçekleştirmiş ve bu anlamda 8 farklı inovasyon türünü örneklendirmiştir. Bu sınıflandırmaya dair detaylar Tablo-2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Farklı İnovasyon Türleri

İnovasyon Türü	İnovasyon örneği	Sınıflandırma Kriteri
Ürün inovasyonu	Cep telefonları gibi yeni ya da önemli derece geliştirilmiş ürünler	İnovasyonun konusu
Süreç inovasyonu	Tam zamanlı üretim ya da yalın üretim gibi yeni bir üretim metodu	İnovasyonun konusu
Örgütsel inovasyon	İşletme içinde uygulanan yeni bir iç haberleşme sistemi ya da yeni bir maliyetleme metodu	İnovasyonun konusu
Pazarlama inovasyonu	Elektronik ticaret gibi yeni satış yöntemleri	İnovasyonun konusu
Radikal inovasyon	Mikro çipler, dört zamanlı içten yanmalı motorlar	İnovasyonun etkisi
Aşamalı inovasyon	Motor teknolojilerinde gerçekleştirilen küçük boyutlu değişiklikler	İnovasyonun etkisi
Modüler inovasyon	Analog telefonlardan dijital özellikli telefonlara geçiş	İnovasyonun etkisi
Mimari inovasyon	Oda tavanlarında kullanılan pervanelerden taşınabilir vantilatörlere geçiş	İnovasyonun etkisi

Kaynak: Tuncel, 2012:89

İnovasyon türlerine ait bir başka sınıflandırma şekli de belirsizlik seviyesine göre yapılan sınıflandırmadır.

Tablo 3: Belirsizlik Temelinde İnovasyon Türleri

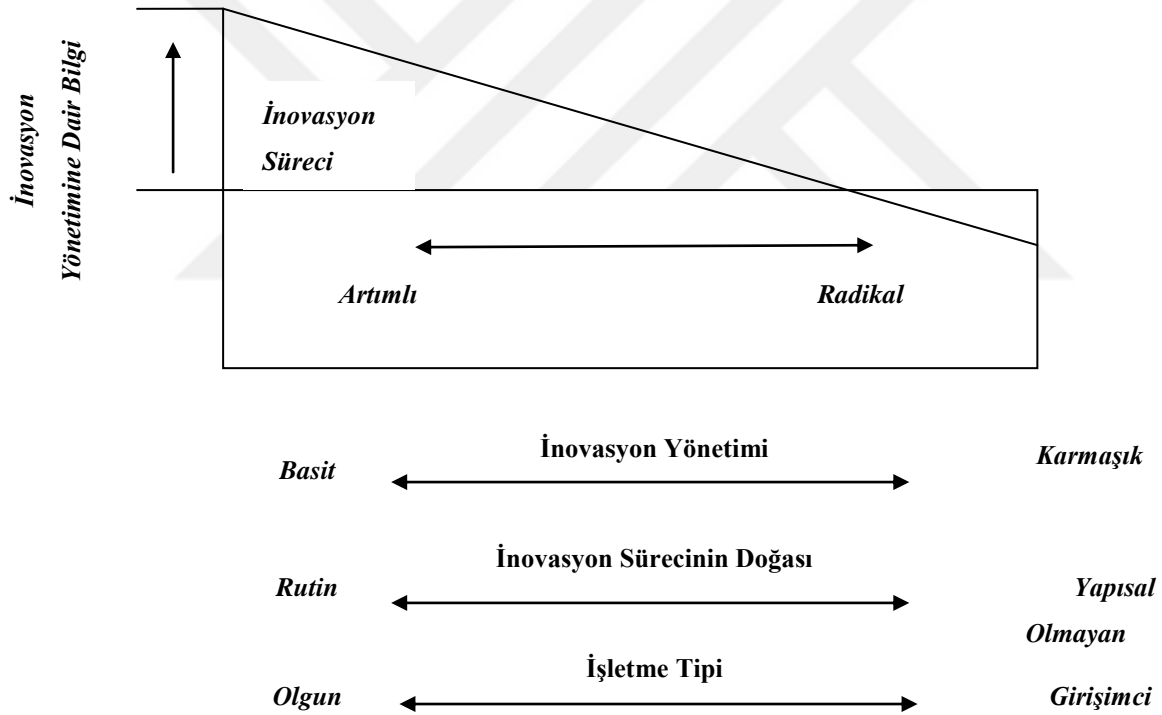
Sıra dışı seviyede belirsizlik	Temel araştırma, temel icat	Radikal İnovasyon
Çok yüksek seviyede belirsizlik	Radikal ürün inovasyonları, işletme dışında radikal süreç inovasyonları	Temel Araştırma
Yüksek seviyede belirsizlik	Temel ürün inovasyonları, sisteme dair radikal süreç inovasyonları	Geliştirme
Orta seviyede belirsizlik	Var olan ürünlerin yeni nesilleri	Uygulamalı Araştırma
Düşük seviyede belirsizlik	Lisanslı inovasyon, ürün inovasyonlarının taklitleri, ürün ya da süreçlerin geliştirilmesi	Artımsal İnovasyon
Çok düşük seviyede belirsizlik	Yeni model, ürün farklılaşması, düşük seviyeli teknik gelişmeler, başlangıç seviyesinde ürün inovasyonları	

Kaynak:Jain vd., 2010:24

İnovasyon temelli faaliyetler küçük ölçekli işletmelerden radikal değişiklikler de gösterebilen büyük ölçekli işletmelere kadar geniş bir faaliyet sahasına sahiptir. Artımsal ya da kademeli inovasyon faaliyetleri ile sürekli iyileştirme içeren ve aralıksız yürütülen inovasyon faaliyetlerini kapsamaktadır. Dolayısıyla planlanmış ve sistematik olarak ilerletilen artımsal inovasyon faaliyetleri evrimsel bir yapı ile doğal sürecinde ilerlemektedir.

Radikal inovasyon ise anlık ihtiyaçların durumuna göre devrimsel nitelikteki iyileştirme ve yenileştirme çabalarıdır. Birden bire gelişen çeşitli tüketici ihtiyaçlarının yönlendirdiği radikal inovasyon artımsal inovasyona göre daha karmaşık süreçleri barındırabilmektedir. Artımsal ve radikal inovasyon süreçlerinin karşılaştırılması Şekil-4'te yer almaktadır.

Şekil 4: Artımsal ve Radikal İnovasyon Süreçlerinin Karşılaştırılması



Kaynak: Tidd ve Bessant, 2004:2

Her ne kadar radikal inovasyon çoğunlukla uygulandıkları sektörlerde önemli bir kalkınma ve gelişme tetikleyicisi özelliğinde olsa da tüm radikal inovasyon faaliyetleri olumlu sonuç vermeyebilir. Dolayısıyla radikal inovasyon artımsal inovasyona göre daha fazla risk barındırmaktadır. Ayrıca maliyet unsuru da radikal inovasyonlar da daha yüksek seviyede olabilmektedir (Tidd ve Bessant, 2004:3).

İnovasyonun sınıflandırılmasına dair bir başka yaklaşım da uygulama alanına göre inovasyon türlerinin sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflandırma kapsamındaki inovasyon türleri ürün/hizmet odaklı inovasyon, süreç odaklı inovasyon, pazar odaklı inovasyon, davranış odaklı inovasyon, strateji odaklı inovasyon şeklinde isimlendirilebilmektedir.

- **Ürün / Hizmet Odaklı İnovasyon:**

İşletmelerde gerçekleştirilen inovasyon faaliyetlerinin ilerleme alanının ürün ya da hizmetler olması durumunda ortaya çıkan inovasyon türüdür. Var olan ürün ya da hizmetlerde küçük çaplı değişiklik ve iyileştirmeler yapılması da bu kapsama girmektedir. Benzer durum hizmet işletmeleri için de geçerlidir.

Ürün / hizmet odaklı inovasyona verilebilecek en temel örneklerden biri Nintendo firmasının gerçekleştirdiği inovatif ürün yaklaşımlarıdır. Bir dönem küresel rekabette özellikle teknolojik alt yapı olarak rakiplerinin gerisine düşmüş olan firma inovasyon yatırımları sayesinde, örneğin harekete duyarlı, oyuncunun hareketlerini algılayan konsollar gibi inovatif ürünler ortaya çıkararak yeniden toparlanma sürecine girmeyi başaramıştır (Kim ve Pennigs, 2009:370).

- **Süreç Odaklı İnovasyon:**

Süreç odaklı inovasyon daha çok etki emelli bir yaklaşımdır. Özellikle ürün ya da hizmetlerin yaratılmasında süreçlere dair yenileştirme ve iyileştirmelerin gerekli olduğu durumlarda uygulanan süreç odaklı inovasyon işletmelerde örgüt içi ve örgüt dışı kaynak kullanımının verimliliğini de zorunlu kılmaktadır (Tidd vd., 2005:10).

- **Pazar Odaklı İnovasyon:**

Pazar odaklı inovasyonu ürün ya da hizmetlerin tasarımının yeniden yapılması, ilgili reklam aktiviteleri, özendirme faaliyetleri, fiyatlandırma çalışmaları gibi unsurları içermektedir. Pazar odaklı inovasyonun hedefleri arasında tüketici ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni pazarların yaratılması, farklı Pazar konumlarının araştırılarak aktif hale getirilmesi yer almaktadır (Günday vd., 2011:663).

İşletmelerin özellikle pazarlama karması açısından geçmişte kullandıkları yöntemleri iyileştirerek yeni teknikler geliştirmeleri, fiyatlandırma, konumlandırma, tasarım gibi alanlarda gerçekleştirilen yenilik ve iyileştirme çalışmaları pazar odaklı inovasyonun kapsamındaki önemli faaliyetlerdir.

- ***Davranış Odaklı İnovasyon:***

Davranış odaklı inovasyon örgütlerin inovasyon kavramına bakış açılarında gerçekleştirdikleri davranış değişiklikleri olarak açıklanabilir. Wang ve Ahmed (2004:305) davranış odaklı inovasyonun bireysel, takımsal ve yönetsel olmak üzere 3 temel alt unsurdan oluştuğunu belirtmiştir.

- Bireysel inovasyon davranışı gönüllük esasına bağlı olarak ortaya konan, kişisel inovatif davranışlardır.

- Takımsal inovasyon davranışı örgütün unsurlarının kolektif olarak inovasyon faaliyetlerine yaptıkları katkıyı içermektedir.

- Yönetsel inovasyon davranışı ise işletmenin yönetimi seviyesinde inovasyon kaynaklı yenilik hareketlerinin benimsenerek desteklenmesi anlamına gelmektedir.

Hamel (2006:75) örgütsel inovasyonun tanımlanmasında “yöneticilerin yönettikleri örgütlerde kullanılan eskimiş genel kavramların dışına çıkarak, alışlagelmiş süreçleri bir kenara bırakıp yeni yapılar oluşturmaları” ifadesini kullanmıştır.

- ***Strateji Odaklı İnovasyon:***

Stratejik inovasyon olarak da adlandırılabilir bu inovasyon yaklaşımı mümkün olan en az kaynağın kullanılarak ürün ya da hizmetlerin iyileştirilmesinde ve yeniletilmesinde maksimum toplam faydanın kullanılmasını temel almaktadır. Bir başka deyişle herhangi bir pazardaki boşluğun fark edilerek bunun fırsata çevrilmesine yönelik inovatif hareketlerdir (Johnston ve Bate, 2003:4).

Stratejik inovasyon faaliyetleri düzenlere değişiklik getiren, yoktan pazar yaratan ve sonunda tüketiciye yönelik fayda sağlayan hareketlerdir.

İnovasyon türlerine dair bir başka sınıflandırma ise sisteme odaklı inovasyon, öncelik odaklı inovasyon ile sonuç ve etki odaklı inovasyon şeklindedir. Bu sınıflandırma yöntemine ait detaylar Tablo-4’de yer almaktadır.

Tablo 4: İnovasyon Çeşitleri

Sisteme Odaklı	Öncelik Odaklı	Sonuç ve Etki Odaklı
<ul style="list-style-type: none">• Programlanmış inovasyon• Programlanmamış inovasyon	<ul style="list-style-type: none">• Ürün inovasyonu• Süreç inovasyonu• Örgütsel inovasyon• Beşeri inovasyon	<ul style="list-style-type: none">• Kademeli inovasyon• Radikal inovasyon• Uygulama inovasyonu• Teknik inovasyon

Kaynak: Biemans,1992:7

Sisteme göre inovasyon çeşitleri incelendiğinde bir plana bağlı olarak gerçekleştirilen inovasyon (programlanmış inovasyon) ve süreç içerisinde gerçekleşen ya da oluşan inovasyon (programlanmamış inovasyon) şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Öncelik odaklarına göre yapılan sınıflandırmada ise ürünlere gerçekleştirilen değişiklikleri ya da yeni bir ürün geliştirilmesini temel alan ürün inovasyonu, işletme süreçlerine yönelik yenilik ve değişiklikleri içeren süreç inovasyonu, örgüt yapısında gerçekleştirilen yenilikleri (yeni bir insan kaynakları sisteminin oluşturulması gibi) içeren örgütsel inovasyon şeklinde bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Sonuç ve etki odaklı yapılan sınıflandırmada ise aşamalar halinde ortaya konan ve gerçekleştirilen inovasyon anlamına gelen kademeli inovasyon, bir anda gerçekleşerek, temel ve büyük değişikliklere yol açan inovasyonlar anlamına gelen radikal inovasyon, işletmenin uygulamalarını ilgilendiren bir inovasyon türü olan uygulama inovasyonu ve üretim sistemleri, hizmetlere ait teknik yapılar gibi unsurlarda gerçekleştirilen yenilikleri içeren teknik inovasyon şeklinde bir sınıflandırma yapısı söz konusu olmaktadır (Biemans, 1992:8).

Schumpeter inovasyonun yeni teknoloji ile eskisinin yer değiştirdiği dinamik bir süreç yoluyla ekonomik gelişmeleri harekete geçirdiğini ortaya koymaktadır. Schumpeter'e göre radikal özellikteki inovasyonlar büyük değişiklikler yaratırken, adımsal inovasyonlar ise sürekli giden değişim süreçleri yaratmaktadır. Schumpeter beş farklı inovasyon türünden bahsetmektedir (Oslo Kılavuzu, 2005:26);

- Yeni ürünler
- Yeni üretim yöntemleri
- Yeni pazarlar
- Yeni tedarik kaynakları
- Endüstrilerde yaratılan yeni pazarlar

İnovasyonu pazar ve üretim sistemleri üzerindeki etkisine göre de sınıflandırmak mümkündür. Örneğin üretim sistemleri üzerinde göreceli olarak düşük etkiye sahipken buna karşılık olarak pazar üzerindeki etkisi yüksek olan inovasyon Niş Tasarım İnovasyonu olarak isimlendirilir. Hem üretim sistemleri üzerinde hem de pazar üzerinde yüksek seviyede etkiyi bünyesinde barındıran inovasyon türü ise Mimari İnovasyondur. Pazar üzerinde düşük, üretim sistemleri üzerinde ise yüksek etkiye sahip inovasyon

türüne ise Devrimsel İnovasyon adı verilmektedir. Ve son olarak hem pazar hem de üretim sistemleri üzerinde düşük etkisi olan inovasyon türüne ise Sıradan İnovasyon denmektedir (Osborne ve Brown, 2005:125).

1.1.4. İnovasyon Stratejileri

Cingula ve Veselica (2010:7) rekabet temelli stratejiler ile inovasyona yönelik stratejiler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Yani inovasyona yönelik uygulanan stratejiler ile sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma arasında önemli bir ilişki söz konusudur.

Tablo-5’de farklı inovasyon stratejileri ve bu stratejilere dair detaylar yer almaktadır.

Tablo 5: İnovasyon Stratejileri

Agresif İnovasyon Stratejileri	Piyasa liderliğini ele geçirebilmek adına yeni bir ürün ya da hizmete dair üretim süreçlerinin rakiplerden önce gerçekleştirilmesidir. Bu stratejileri uygulayan işletmeler açısından etkin ve verimli iletişim, esneklik gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır.
Savunmaya Yönelik İnovasyon Stratejileri	Pazar liderliğinden çok lideri izleyerek risklerden korunma amacını güden işletmelere yönelik bir inovasyon stratejisidir.
Taklitçi İnovasyon Stratejileri	Bu stratejiyi uygulayan işletmeleri açısından düşük maliyetler ön plana çıkmaktadır. Agresif ve savunmaya yönelik stratejiyi uygulayan işletmelerin ürün ve hizmetlerinin benzerlerinin pazara sürülmesi mantığına dayanır.
Bağımlı İnovasyon Stratejileri	Bu inovasyon stratejisini izleyen işletmeler güçlü bir başka işletmenin yan kuruluşu rolünü tercih etmektedir.
Geleneksel Stratejiler	Düşük seviyeli rekabetin söz konusu olduğu pazarlarda uygulanabilen inovasyon stratejileridir. Değişime yönelik talebin düşük oluşu nedeniyle işletmenin içinde yer aldığı çevrenin inovasyon motivasyonunun düşük oluşu söz konusudur.
Fırsat Takibine Dayalı Stratejiler	Pazarda fark edilen eksikliklerin takip edilerek, beklenmedik ve talep yaratabilecek ürün ya da hizmetlerin sunulması mantığına dayanmaktadır. Yüksek seviyede girişimcilik ve yaratıcılık gerektiren stratejilerdir.

Kaynak:Guan vd., 2009:807

İnovasyon işletmeler açısından giderek stratejik önemi daha da artan bir kavramdır. Benzer şekilde işletmelerin inovasyon stratejilerine yaklaşımları da inovasyona ne derece yatkın olduklarının ifade edilmesi açısından önemlidir. Dolayısıyla inovasyon faaliyetleri ile rekabetçi avantajı elde edebilen işletmeler bunu sürdürülebilir kılacak stratejiler geliştirmek durumundadır.

İnovasyon stratejileri incelendiğinde bu stratejilerin işletmenin faaliyet alanına, hedeflerine, içinde bulunduğu sektörün inovasyona yatkınlığına, inovasyon yeteneklerine ya da pazarın durumuna göre bu stratejilerin farklılık gösterdiği görülmektedir (Akgemci ve Güleş, 2010:148).

Saldırgan inovasyon stratejisi özellikle işletmelerin yeni bir ürün ya da hizmeti veya farklı bir üretim yöntemini rakiplerinden daha önce geliştirme şansı yakaladığında uyguladığı bir inovasyon stratejisidir. Bu inovasyon stratejisinin işlerlik kazanmasında ise işletme içi iletişimin hızı ve gücü çok önemlidir. Ayrıca üst yönetimin yeniliğe açık bir tavır sergiliyor oluşu ve örgüt yapısının esnek bir halde oluşu da diğer önemli konulardır (Guan vd., 2009 :807).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmeler başlangıçta temel AR-GE araştırmaları üzerinde durduktan sonra uygulama seviyesi yoğun diğer araştırmalarla beraber rekabetçi avantajı elde etmeye çalışmaktadır. Fakat bu strateji çoğu zaman işletmeler açısından maliyetli ve yoğun çalışma gerektiren bir süreç olmaktadır (Mirze, 2004:298).

Savunmaya yönelik inovasyon stratejisini tercih eden işletmeler ise pazarda ilk olmak gibi hedefle hareket etmemekle beraber yenilik ve gelişmelerden de geri düşmeme çabası göstermektedir. Çoğunlukla pazarda ilk olanların hataları ya da bıraktıkları boşluklardan faydalanmayı tercih ederler. Savunmaya yönelik bir inovasyon stratejisi kimi zaman güçlü rakipleri tarafından geri plana itilen işletmeler için zorunlu bir strateji halini de alabilmektedir. Bu stratejinin temelinde AR-GE'den çok ürün farklılaştırma uygulamaları yer almaktadır. Bu nedenle bu yolu seçen işletmeler tutundurma faaliyetleri, reklam ve hizmet aktiviteleri güçlü olmak durumundadır (Güleş ve Çağlıyan, 2010:35).

Taklitçi inovasyon stratejisini tercih eden işletmeler çoğunlukla inováasyona dair gelişmeleri belirli bir mesafeden takip eder ve hal hazırda mevcut olan teknoloji ve bilgiden faydalanmaya çalışırlar. Hatta patenti bulunan unsurlar söz konusu olduğunda patent sürelerinin dolmasını beklemek de bu stratejiye dair bir davranıştır. Böylelikle bu işletmeler lisans vb. unsurlara dair maliyetlerden de kaçınmış olmaktadır. Genel giderler açısından çeşitli maliyet avantajına sahip bu işletmeler açısından taklit ettikleri inovasyon temelli unsurları bulabildikleri yeni pazarlara sokabilme şansı yakalandığında önemli fiyat avantajları söz konusu olabilmektedir (Örücü vd., 2011:63).

Bağımlı inovasyon stratejisinde ise teknolojik olarak daha güçlü ya da ileri durumda olan işletmelerin alt kuruluşu konumunda olma durumu söz konusudur. Bu

stratejiyi benimseyen işletmeler bir anlamda yan sanayi kuruluşu özelliği taşımaktadır. Çoğunlukla tüketiciden gelen talepler sonucunda pazara sunulan ürün ya da hizmetlerin temel özelliklerinde değişiklik yapmayı tercih ederler (Akgemci ve Güleş, 2010:151).

Geleneksel inovasyon stratejileri çoğunlukla yapısal olarak durağan özellikteki pazarlarda yer alan işletmeler tarafından tercih edilmektedir. Bu tür pazarlarda değişim beklentisi düşük olduğu için işletmelerin inovasyon gereksinimleri de düşük seviyede kalabilmektedir (Coşkun vd., 2013:110).

1.1.5. İnovasyonun Kaynağını Oluşturan Unsurlar

Rekabetçiliği süreçlerinin merkezine yerleştirmiş olan işletmelerin birçoğu için rakiplerinden ya da diğer işletmelerden farklı olarak daha fazla yaratıcı özellikte ürün ve hizmete sahip oldukları söylenebilmektedir. Bu özelliklerinin sayesinde bu işletmelerin faaliyette oldukları pazarların kontrolünü ellerinde tutma ve bu pazarları yeni ürün ve hizmetler vasıtasıyla yönlendirme şansı yakalamaları da mümkün olabilmektedir (Bayındır, 2007:247).

İnovasyonun ortaya çıkmasını sağlayan ya da ön plana çıkmasına sebep olan unsurlar çok çeşitlidir. Bunlar arasında işletmelerin ürün yelpazesini geliştirme isteği, yüksek karlılığa ulaşma çabası, örgütsel motivasyonun artırılması, yaratıcı çalışanlar için işletmenin çekim merkezi haline getirilme çabaları, çalışan tatmininin sağlanması gibi işletmenin içyapısından kaynaklanan unsurlar etkili olabilmektedir. Bu unsurların yanı sıra işletmenin çevresi ya da dışı ile ilgili faaliyet gösterilen pazara dair koşullar, rakiplere üstünlük sağlama güdüsü, monopol bir gücü elde etme isteği gibi unsurlar da inovasyona kaynak yaratabilmektedir (Yılmaz, 2010:23).

İnovatif ya da yenilikçi işletmelerin bu özelliklerini devam ettirmede kullandıkları işletme kaynakları işletme içi ve işletme dışı olmak üzere iki grupta incelenebilmektedir.

1.1.5.1. İşletme İçi İnovasyon Kaynakları

İşletmelerin inovasyon güçleri ya da kapasiteleri üzerinde etkisi olan işletme içi kaynakları bilgi, beceri, öğrenme yetisi, girişimcilik özellikleri gibi pek çok unsurla bağdaştırmak mümkündür. Bu işletme içi kaynakları şöyle detaylandırılabilir;

İşletmelerin Tahminleri Dışında Gelişen Başarı ya da Başarısızlık Durumları:

İnovasyon işletmeler açısından birikimli olarak ilerleyen bir kavram oluşunun doğal sonucu olarak işletmelerin yaşadıkları hem başarı hem de başarısızlık durumları inovasyona dair temel bir kaynak oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra beklenmedik başarı ve başarısızlık durumları ise inovasyon için önemli bir kaynak potansiyeli anlamına gelmektedir. İşletmelerin yaşam eğrilerinde beklenmeyen özellikteki gelişmeler başarı açısından da önemli fırsatlar yaratabilmektedir. Bu beklenmedik durumların dikkatli bir şekilde analiz edilerek doğru şekilde değerlendirilmesi inovasyona işletme içinden bir kaynak sağlanması açısından çok önemlidir (İraz, 2005:93).

Beklenen Durum Ve Gerçekleşen Durum Arası Uyumsuzluklar:

Beklenen durum ile ortaya çıkan ya da gerçekleşen durum arasında bir fark söz konusu olduğunda bağdaşmazlık da denilen durum oluşmaktadır. Bu farklılık bir hatadan kaynaklanıyor olabilir. Çoğu zaman bu hata durumu inovatif bir tavır sergilemek için işletmelere bir fırsat da yaratmaktadır. Kanbur ve Kanbur (2014:13) İşletmelerin karşılaşılabilecekleri bağdaşmazlık temelli durumları bir sektörün ekonomik gerçekleri arasında ortaya çıkan bağdaşmazlıklar, sektörel gerçekler ile bu gerçeklere dair yapılan öngörüler arasında ortaya çıkan bağdaşmazlıklar şeklinde gruplandırmıştır:

- İşletmelerin faaliyette oldukları sektörün gerçekleri arasında ortaya bağdaşmazlık durumu örneğin sürekli yüksek seviyelerde seyreden talebe rağmen bir türlü istenen karlılık seviyelerinin yakalanamadığı durumlarda söz konusu olabilmektedir (Elçi, 2008:33). Nu tür bağdaşmazlık ya da uyumsuzluk durumları fırsata çevirmeyi başarabilen işletmeler faaliyette gösterdikleri sektördeki olası rakipleri henüz durumu tam olarak analiz edmeden, yapacakları inovasyon temelli girişimler sayesinde uzun bir süre rekabetçi avantajı ellerinde bulundurabilme şansı yakalayabilmektedir (Durna, 2002:88).

- Sektörel gerçeklere dair yapılan öngörü ya da varsayımların bu gerçeklerle uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkan bağdaşmazlıklar çoğunlukla işletme yöneticileri kaynaklı yanlış kararların sonucunda oluşmaktadır. Bu tür hatalı kararlar veren işletmelerin olduğu ortamlarda doğru alanlara yoğunlaşan ve sektörel gerçekleri doğru analiz eden girişimci ve yenilikçi işletmeler açısından önemli bir fırsat yaratmaktadır.

İşletme Süreçlerine Dair Gerçekler:

Süreçler kapsamındaki zayıf ya da sıkıntılı noktalar aynı zamanda çeşitli inovasyon fırsatlarına da uygun bir geçiş sağlıyor olabilmektedir. Özellikle süreçlerin mükemmelleştirilmesine yönelik süreç iyileştirmeleri var olan süreçlerin daha etkili ve iyi bir şekilde işlemlerini sağlayabilmektedir. Kanbur ve Kanbur (2014:12) süreçlerin gerçeklerine dair inovasyon kıstaslarını şöyle sıralamaktadır:

- Kendi başına ilerleyebilen ya da işleyebilen bir süreç
- Süreç bünyesinde yer alan bir zayıf halka ya da eksiklik durumu
- Belirli ve tutarlı bir hedefe yönelik yapılmış tanımlar
- Çözümüne dair unsurların net ve açık bir şekilde tanımlanması
- Bu süreç daha iyi işletilebilir şekilde bir yaklaşımın geçerlilik kazanması

Süreçlerin işleyişi sırasında ortaya çıkan gereklilikler inovasyonu teşvik eden ya da yenilik için kaynak yaratan fırsatlardır. Süreç gereklilikleri veya ihtiyaçları hali hazırda var olan bir sürecin daha iyi hale getirilmesini sağlayabildiği gibi sürecini çerisinde yer alan zayıf noktaların yerine geçerek eski sürecin yeniden tasarlanmasını da sağlayabilmektedir (Durna, 2002:88).

Faaliyet Gösterilen Pazar Ya Da Sektörün Yapısında Ortaya Çıkan Değişimler:

Sektörel ya da pazarın yapısını ilgilendiren değişimlerin temelinde çoğunlukla müşterilerin tercihleri, değerleri gibi unsurlarda ortaya çıkan değişimler yer almaktadır. Bunun yanı sıra sektörlerde yaşanan hızlı büyümeler de bir değişim yaşanacağına dair önemli bir işaret olarak ele alınmaktadır (Can, 2009:559).

Bu tür değişiklikler çoğu zaman işletmelere inovasyona dair çeşitli fırsatlar da yaratabilmektedir. Dolayısıyla inovasyonu bir strateji olarak benimsemiş işletmelerin bu tür değişimleri sürekli olarak takip etmesi de bir zorunluluktur. Böylelikle değişimden fırsat yaratabilmek mümkün olmaktadır. Tedarikçilerle gerçekleştirilen kuvvetli iletişim bağları ya da sektörel kapsamda yoğun olarak yaşanan rekabet gibi unsurlar da işletmelerin radikal inovasyon alanlarına yönelmelerinde önemli bir etkiye sahiptir (Durna, 2002:89).

1.1.5.2. İşletme Dışı İnovasyon Kaynakları

İşletme dışı inovasyon kaynakları arasında nüfusa dair özelliklerde ortaya çıkan demografik değişiklikler, algıda oluşan değişiklikler, bilimsel olan ya da olmayan yeni bir bilginin varlığı gibi unsurlar sayılabilmektedir.

Nüfusa Dair Özelliklerde Ortaya Çıkan Demografik Değişiklikler

İşletmelerin hedef tüketicilerinin demografik yapısında ortaya çıkan ve yaş, eğitim, gelir seviyesi, yaşam alanı gibi unsurlara dair değişiklikler doğru öngörülebildiğinde inovasyon faaliyetleri için önemli bir kaynak halini almaktadır. Özellikle toplumlar ve bireyler arasında oluşan iletişimin giderek daha da hızlı ve kolay hale gelişi stratejik inovasyon faaliyetlerinde bulunan işletmelerin de elini kuvvetlendirmektedir (Kanbur ve Kanbur, 2014:13).

Algıda Oluşan Değişiklikler

Algıda oluşan değişikliklere dair göstergeler çoğu zaman beklenmedik başarı ve başarısızlık durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında işletme yöneticilerinin zamanlama ve doğru yargıya varabilme yetenekleri algısal değişikliklerin yaşandığı dönemlerde inovasyona dair fırsatların yakalanarak kullanılmasında ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2011:179).

Bilimsel Olan Ya Da Olmayan Yeni Bir Bilginin Varlığı

Yeni bilginin varlığı inovasyona dair en temel kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Fakat tüm inovasyon kaynakları arasında bu kaynak alternatifi hayata geçirilmesi ya da uygun ürün ya da hizmete entegre edilmesi en uzun süren kaynak türüdür. Bunun nedeni yeni bir bilginin ortaya çıkışı ile bu bilginin uygun teknolojiye aktarılmasının ve bu teknolojinin ilgili pazara hitap edebilecek bir ürün ya da hizmet haline dönüşmesinin uzun sürüyor oluşudur. Bilgi temelli inovasyonu kullanan işletmelerin pazarlarında lider konuma yükselmesi için etkin bir şekilde ilgili pazara odaklanarak etkin hedefler koymaları önemlidir (Can, 2009:58).

1.1.6. İnovasyonun Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

İnovasyon ve pek çok kavram sıklıkla ilişkilendirilmektedir. İcat, yaratıcılık, girişimcilik, AR-GE gibi kavramlar inovasyon ile ilişkilendirilmenin de ötesinde sıklıkla inovasyonun yerine de kullanılmakta ve bu durum önemli bir kavram kargaşası

yaratmaktadır. Bu nedenle inovasyonun bu kavramlarla arasındaki ilişkinin ve farklarının net bir şekilde ortaya konulması büyük öneme sahiptir.

1.1.6.1. İnovasyon ve İcat

İcat ya da buluş kelime anlamı olarak “ var olan bilgilerden faydalanılarak yeni bir çalışmanın ortaya konması, ürünün geliştirilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr).

Bu açıdan icat ve inovasyon ilişkisi için “icat ya da buluş daha önceden var olmayan fikir ve bilgilerin ortaya konmasıyla, inovasyon ise bu bilgi ve fikirlerin kullanıma uygun şekilde kullanılmasıdır” şeklinde açıklanabilir. İcat ya da buluşlar üretim sürecinin içine dâhil edilebildiklerinde anlam kazanabilmektedir. Böylelikle yine fikirlerin iktisadi bir değer kazanması mümkün olabilmektedir. Dolayısıyla inovasyon iktisadi olarak değere sahip olan yeni fikirlerin ve üretim süreçlerine dönüştürülebilen faaliyetlerin bir bütünüdür (İraz, 2005:81).

İcat ya da buluş ilk kez yapılan ya da ortaya konan ürün ve hizmetleri ifade ederken inovasyon bu ürün ya da hizmetlerden katma değer yaratılmasıdır (Ateş, 2007:57). Bu nedenle her icat inovasyon değildir.

İnovasyon kavramına dair tanımlamaların doğru anlaşılabilmesi açısından buluş, icat ve inovasyon kavramları arasındaki ilişkinin doğru tanımlanması da önemlidir. Buluş, icat ve inovasyon sürekli olarak birbirleriyle karıştırılan kavramlardır. Her ne kadar bu kavramlar bir şekilde birbirleriyle kaçınılmaz bir ilişki içinde olsalar da birbirlerinden kesinlikle farklıdırlar. Temel tanımıyla icat etme eyleme keşfedilmemiş keşfetmektir. İnovasyon ise icat etme eyleminden çok henüz yapılmamış olanı yapmak ya da var olan bir unsuru farklılaştırmaktır. İnovasyon olarak nitelendirilebilecek unsurlar için buluş ya da icatlardan faydalanılabiliyor olsa da her buluş inovasyon özelliği taşımayabilir. Bir buluşun inovasyon olarak nitelendirilebilmesi için katma değer yaratması, ticarileştirilebilir olması şarttır (Elçi, 2008:19).

Buluş temelde yeni geliştirilmiş ürün ya da hizmetler, üretime dair süreçler ya da sistemlerle ilgili fikirlere ve fikir boyutundaki buluşlar ya da buluşlara yönelik fikirler çoğunlukla patent unsurları ile koruma altına alınmaktadır. Ancak bir buluş her zaman süreç içerisinde bir inovasyon unsuruna dönüşemeyebilir. Hatta çoğu inovasyonun

gerçekleştirilmesi için birden fazla buluş temelli süreç gerekmektedir (Freeman vd., 2003:8).

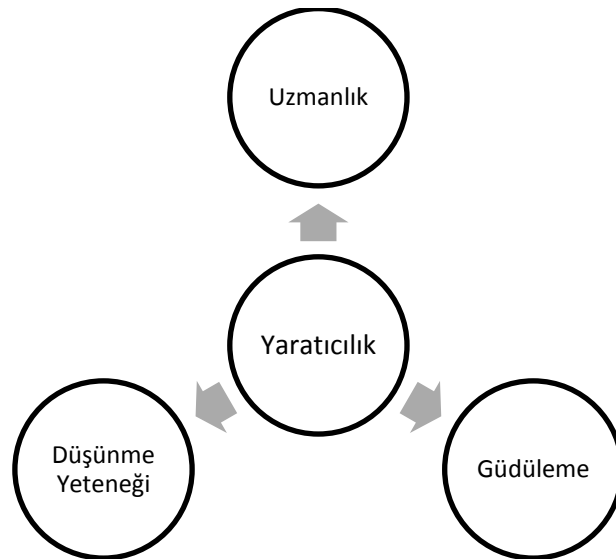
Bu açıdan inovasyon buluşu takip eden bir süreç olarak görülebilir. Buluşun temelinde yeni fikirlerin ortaya konması yatarken inovasyonun temelinde ise bu fikirlerin etkin bir şekilde kullanımı yatmaktadır (Budak, 1998:22).

Buluşun icada dönüştürülmesi ya da o aşamaya gelememesi ile ilgili olarak en sıklıkla aktarılan örnek Singer markalı dikiş makineleridir. Bu firmanın kurucusu genel düşüncenin aksine dikiş makinesini icat etmiş yani buluşu yapmış kişi değildir. Dikiş makinesini icat eden Howe buluşu ticarileştirme noktasına getirememiş dolayısıyla bu aşamayı başarılı bir şekilde yönetebilen firma kurucusu İsaac Singer buradan önemli bir ekonomik fayda elde etmiştir (Açıkgöz, 2012:14).

1.1.6.2. İnovasyon ve Yaratıcılık

Yaratıcılık inovasyona dair süreçlerin temelinde yer alan önemli bir kavramdır. Luecke (2008:100) yaratıcılığı bireysel inovasyonu ise örgütsel bir kavram olarak ele almaktadır. Bu bakış açısına göre inovasyonun bireyleri etkileyen sosyal bir yapısı olduğu yaratıcılığın ise bireysel ve bilişsel bir olgu olduğu söylenebilir. Özellikle örgütsel boyutta inovasyonun gerçekleşebilmesi için bireylerin yaratıcılık boyutunda katkı vermesi bir zorunluluktur. Yaratıcılığın gelişmesine dair temel bileşenler Şekil-5 'de yer almaktadır.

Şekil 5: Yaratıcılığın Gelişmesine Dair Temel Bileşenler



Kaynak: Luecke, 2008:100

İnovasyon faaliyetlerinin ticari boyut kazanabilmesinin yolu yaratıcılıktan geçmektedir, fakat her yaratıcılık faaliyeti de inovasyon olarak değerlendirilememektedir. Örgütlerde inovasyonun başarıya ulaşabilmesi için yapılabilecek çeşitli çalışmalar şunlardır (Uzkurt, 2008:30):

- Çalışanların yeni ürün ya da hizmet geliştirilmesinde teşvik edilmesi
- Yaratıcılığı tetikleyip geliştirecek bireysel eğitimlerin sağlanması
- Yaratıcı bakış açılara sahip bireylerin istihdam edilmesi
- Örgüt yapısı ve kültürünün yaratıcılık ve inovasyonu teşvik edecek şekilde tasarlanması

Yaratıcılığın en genel tanımıyla mevcut fikirlerin üzerine yenilerinin üretilmesi olduğu, inovasyonun ise bir problemin çözümüne yönelik olarak gerçekleştirilen arayışta bu amaca hizmet eden fikirlerden yararlanma zorunluluğu düşünüldüğünde inovasyon ve yaratıcılık arasında çok güçlü bir ilişkinin var olduğu da görülmektedir (Enginoğlu, 2015:12).

Bu noktada önemli olan her yaratıcılık faaliyeti sonucunda elde edilen fikrin inovasyona temel sağlayabilecek bir kullanılabilirlik seviyesine sahip olamayabileceğini, yaratıcılık sonucunda ortaya çıkan fikirler için kritik noktanın ekonomik fayda sağlayabilecek bir özellik içermesi olduğu da unutulmamalıdır (Budak, 1998:20).

1.1.6.3. İnovasyon ve Girişimcilik

Girişimcilik günümüzün işletme dünyasında özellikle ekonomik koşulların hızlı değişimi, teknolojik etkileşimlerin giderek fazlaşması gibi nedenlerden en çok ön plana çıkan konulardan biri haline gelmiştir. Dolayısıyla girişimcilik kavramı inovasyon açısından da stratejik öneme sahip bir hale gelmiştir.

Girişimcilik en kısa tanımıyla parasal kazanç yaratabilecek getirilere yönelme durumu olarak açıklanabilirken girişimci ise bunun için gerekli kaynakları bulan ve değer yaratacak şekilde bu kaynakları bir araya getiren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Gorman, 2007:173).

Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi girişimci aynı zamanda çeşitli yenilikleri uygulayarak çeşitli fırsatları yakalayabilme eğiliminde olan bireylerdir (İraz, 2005:152). Girişimci, girişimcilik ve inovasyon kavramları bugünün işletme dünyasında sıklıkla bir arada anılan, benzer hedefleri barındıran ve aralarında önemli bir ilişki bulunan

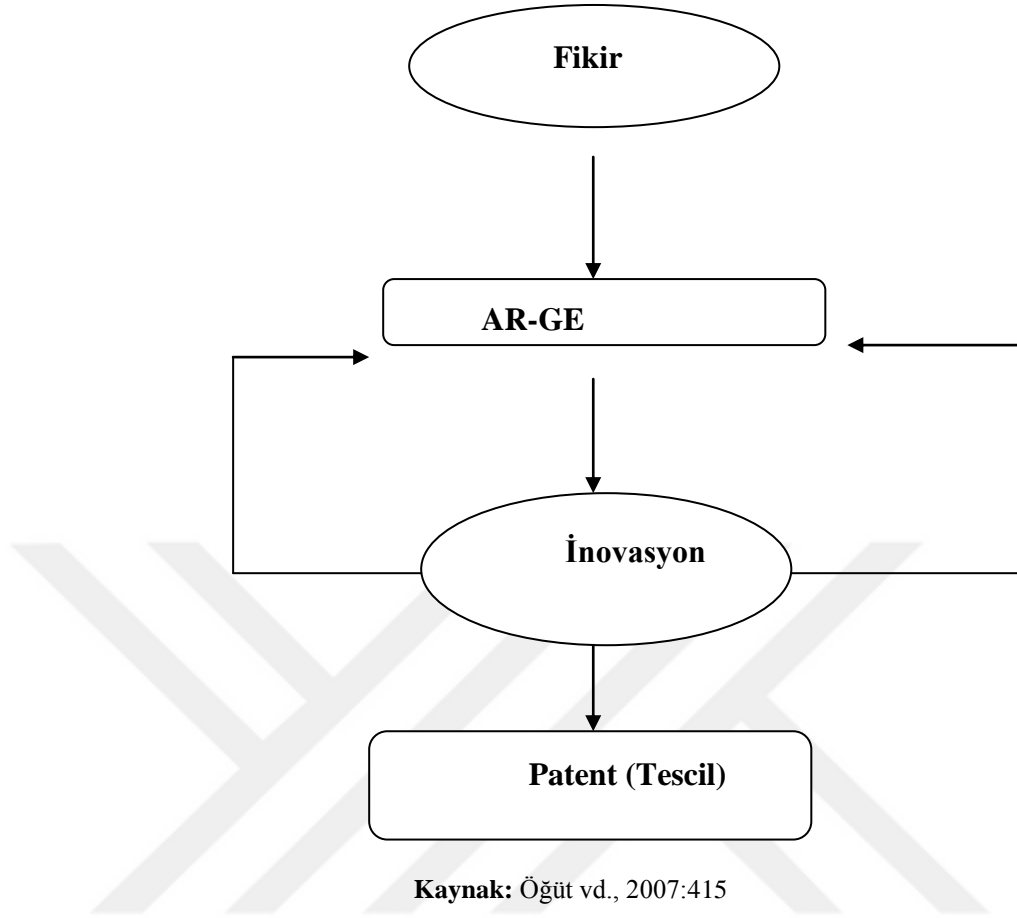
kavramlardır. Girişimcilik özellikle pazarlara yeni ya da mevcut ürün ve hizmet gruplarının kazandırılması iken inovasyon da buna yol açabilecek yeni icat ve fikirlerin uygulama boyutuna aktarılarak ticari yapı kazanmasının sağlanmasıdır (Nasution vd., 2011:338).

1.1.6.4. İnovasyon ve AR-GE

AR-GE kavramı “bilimsel yöntemlerin ışığında gerçekleştirilen, ürün ya da hizmetlere maliyetleri düşürecek standartlar katma ya da yaratma çabalarını ve bu amaç için kullanılan teknikleri” içermektedir. AR-GE inovasyon faaliyetlerinin etkin ile direkt olarak ilişkili olan bir kavramdır. Bu açıdan inovasyon gerçekleştirilen AR-GE çalışmalarının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. AR-GE sayesinde işletmeler inovasyon faaliyetlerini rekabet yaratmaya uygun olarak kullanabilme şansını yakalamaktadır (Nastion vd., 2011:338).

AR-GE inovatif bir fikrin düşünce aşamasından patent alınma aşamasına kadar izlediği yolda önemli bir ara duruk konumundadır. Planlanan bir inovasyonun söz konusu olduğu durumlarda ilk başlangıç noktası fikirdir. İlgili fikrin ortaya konmasının ardından gerekli olan AR-GE çalışmaları gerçekleştirilerek ilgili ürün, hizmet, örgüt yapısı gibi unsurlar uygulama aşamasına taşınmış olur. AR-GE aşamasının ardından elde edilen sonuçlarla beraber gerçekleştirilen inovasyon faaliyeti patentlenme aşamasına gelmektedir (Öğüt vd., 2007:414). Şekil-6’da düşünceden tescile giden aşamada inovasyon ve AR-GE ilişkisi yer almaktadır.

Şekil 6:Fikirden Tescile Doğru İnovasyon



Günümüzün modern işletme dünyasında Ar-Ge ve inovasyon kavramları büyük ölçüde iç içe geçmiş kavramlardır. Uygulamaya geçilebilmiş inovasyonların çoğunun uzun Ar-Ge araştırmaları ya da süreçlerinin sonucunda elde edilmiş olmasından dolayı Ar-Ge çoğu işletme için en temel inovasyon kaynağı olarak görülmektedir. Ar-Ge temelli süreçler inovasyona yönelik gerçekleştirilen pazarlama, satış, finans, örgüt faaliyetlerinin yanı sıra işletmenin dış çevresini oluşturan müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları gibi unsurlar için de kullanıma açık bilgi üretme işlevine sahiptir (Enginoğlu, 2015:2). Ar-Ge faaliyetleri ile üretilen ya da ortaya çıkarılan bilgi işletmeler tarafından işletme bünyesine yayılarak inovasyon süreçlerine adapte edilmelidir. Bunun başarılması sürdürülebilir işletme başarısı için çok önemlidir. Özellikle inovasyon temelli faaliyetlerin küresel ölçeklere ulaşmış olması Ar-Ge faaliyetlerini de benzeri bir boyuta taşımıştır. Bu noktada çoğu işletme kısıtlı kaynakların etkin kullanımı da sağlayabilmek adına günümüzde Ar-Ge faaliyetlerinin büyük kısmını üniversitelerle işbirliği içerisinde gerçekleştirme yolunu tercih etmektedir (Açıkgöz, 2012:26).

1.1.6.5. İnovasyon ve Teknoloji

Rekabet üstünlüğünün günümüzün yoğun rekabet ortamında elde edilebilmesinin en temel yolu bilgi ile beraber teknolojinin de etkin bir şekilde kullanılmasından geçmektedir. Teknoloji, bilgi yönetim ve inovasyon arasındaki ilişkiyi doğru şekilde kullanan işletmeler rekabet ortamı içerisinde çok daha uzun soluklu stratejilerle var olabilmektedir.

Teknolojik bilgi birikiminin işletmeler açısından inovasyona yönelik en önemli avantajı bu teknolojinin aktarılabilir bir özellikte olmasıdır. Bunun anlamı işletmenin belirli koşullara yönelik olarak kazanmış olduğu teknolojik birikimin yeni pazarlar ya da yeni operasyon alanlarına aktarılabilir oluşudur. Bu açıdan bakıldığında işletmelerin inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmede teknoloji kullanımını ya da aktarımını ile gerçekleştirebildikleri görülmektedir (Açıkgöz, 2012:23).

Her ne kadar teknolojik ilerleme ya da teknoloji kullanım seviyeleri inovasyonun ortaya çıkabilmesi için en önemli destek mekanizmaları arasında görülüyor olsa da her teknolojik farklılık ya da yeniliği inovasyon kapsamında değerlendirmek doğru değildir. Keşfedilmiş bir teknolojinin inovatif bir değer sağlayabilmesi için ekonomik bir değere işaret etmesi ve uygulamaya konulabilir özellikte olması şarttır (Açıkgöz, 2012:20).

1.1.6.6. İnovasyon ve Değişim

Yılmaz (2003:62) inovasyon ve değişim arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken Joseph Schumpeter'in yaklaşımından destek almıştır. Schumpeter inovasyon yoluyla ekonomik faaliyet yada süreçlerde yaşanan farklılaşma veya değişimler ile ekonomik yapıların bu değişimlere yönelik olarak ortaya koyacağı tepkilerin inovasyona temel yarattığını savunmaktadır.

İnovasyon hali hazırda tam bir değişim süreci olarak da görülebilmektedir. Ancak tıpkı diğer unsurlarda da olduğu gibi her değişimi inovasyon kapsamında ele almak da mümkün değildir. Bu noktada değişimin inovasyon olarak nitelendirilebilmesi için değişimin benzersiz olması ve değişimin gerçekleştirdiği yapının var olan hedeflerini daha ekonomik ve etkin şekilde sağlamasına yardımcı bir özellik taşıyor olması gerekmektedir (Budak, 1998:20).

1.1.6.7. İnovasyon ve Taklit

Her ne kadar inovasyon kendisini gerçekleştiren işletme için özel bir yapı içeriyor olsa da her inovasyonun her işletmede başarıyı getireceğini düşünmek çok gerçekçi bir yaklaşım değildir. Fakat çoğu zaman işletmeler rakiplerinde ya da çevrelerindeki diğer aktörlerde başarıya ulaşmış inovatif faaliyetleri taklit ederek gelişme yolunu da tercih edebilmektedir. Bazı örneklerde inovasyonu asıl gerçekleştiren işletmelerin faaliyetlerini taklit ederek bu işletmelerden çok daha yüksek başarı seviyesini yakalayabilen işletmeler söz konusu olsa da bir inovasyon faaliyetinin taklit edilmesinin bazı durumlarda taklit eden işletmenin yapısı ile taklit edilen inovasyonun özelliklerinin uyuşmamasından dolayı başarısızlığın temel sebebi haline gelebileceğini de unutmamak gerekmektedir (Badawy, 2011:66).

1.1.6.8. İnovasyon ve Rekabet

Temel olarak fayda yaratmayı amaçlayan inovasyon küresel rekabet ortamı içerisinde ilk basamaklarda var olabilmek ve bu durumu sürdürülebilir bir yapıya kavuşturabilmek adına ortaya konabilecek en temel koşullardan birisidir. Yüksek rekabet ortamında işletmeler tüketici beklentilerini yerine getirmek, ihtiyaçları karşılamak için inovasyon faaliyetlerinde bulunmak zorunda kalmaktadır (Kalça ve Atasoy, 2008:97).

Ölçeği ya da büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletmelerin küresel rekabet ortamında var olabilmeleri için kaynaklarını etkin ve tutarlı bir şekilde yeni ürün, yeni hizmet, yeni süreçler gibi inovasyon temelli uygulamalara göre dağıtmaları rekabetin ön koşulu haline gelmiştir (Örücü vd., 2001:73).

1.1.7. İnovasyonun İşletmelere Yönelik Faydaları

İnovasyon sürdürülebilir rekabetçi avantaja yönelik kaynak yaratma açısından önemli bir unsurdur. (Khazanchi vd., 2007:871). İnovasyonun işletmeler açısından temel faydası verimlilik ve karlılık üzerinden yarattığı olumlu etkilerin sonucunda önemli bir rekabet aracı oluşudur. Bu durum çoğu zaman işletmelere küresel rekabet anlamında da önemli faydalar sağlamaktadır (Arıkan vd., 2003:362).

İşletmelerin inovasyon yetilerini geliştirmesi uzun süreleri çabaları gerektirmektedir. Bu yeteneğe sahip olmak isteyen ve bunu sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmek isteyen işletmeler için en temel gereklilik inovasyon yaratabilecek fikirlere açık olabilmektir (Satı ve Işık, 2011:555). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevre koşullarında yaşanan sürekli ve hızlı değişim, belirsizlik seviyesini arttırmakta, bu artan belirsizlik ise işletmeleri varlıklarını devam ettirme adına inovasyona yönlendirmektedir.

İnovasyonu süreçlerinin merkezine yerleştirmiş olan işletmelerin temel eğilimi düzenli olarak yeni ürünler ya da hizmetler geliştirmek, var olan ürün ya da hizmetleri farklılaştırmaktır (Chesbrough, 2004:24). Temel olarak işletmeler açısından pazarlara yönelik yeni fikirlerin uygulanması ile ilgili en geçerli yol olarak inovasyon çabaları görülmektedir (Van de Vrande vd., 2009:424). Teknolojik imkânlar geliştikçe işletmelerin yer aldıkları pazarlardaki rekabetin boyutu da değişmektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler ürün ya da hizmetlerinde farklılaşmaya gitmeye yönelik arayışlara girmektedirler. Bu durum da işletmelerin inovatif kapasitelerinin artırılmasını bir zorunluluk haline getirmektedir.

Küreselleşme ile artan rekabet inovasyonu işletmeler için bir zorunluluk haline getirmiştir gelişen teknolojinin bir sonucu olarak müşteri talepleri de farklılıklar göstermektedir. Rekabet ortamı içerisinde işletmelerin müşteri gereksinimlerini göz ardı etmeleri mümkün değildir. Bunun yanı sıra işletmeler yeni hizmet ve ürün sunarak rekabet içinde var olmak zorundadırlar. Bunun sonucu olarak geleneksel ürün ya da hizmet anlayışları yerine inovasyon temelli uygulamalara yönelmek durumunda kalan işletmeler arasında bir inovasyon yarışı başlamıştır. Böylece özellikle büyük şirketler güçlü sermaye yapılarının da yardımıyla inovasyon ve dolayısıyla Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırmaya başlamıştır (Örücü ve Savaş, 2011:58-59).

İşletmeler açısından farklı inovasyon türlerinin farklı amaçları ve eğilimleri olduğu söylenebilir. Oslo Kılavuzu'nda (2005:111) bu amaçlar Tablo 6'daki gibi ifade edilmektedir.

Tablo 6:Farklı İnovasyon Türlerine Yönelik Amaçlar

	Ürün İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Örgütsel İnovasyon	Pazarlama İnovasyonu
Rekabet, talep ve pazarlar	+			+
Ürünlerin değiştirilmesi	+			+
Genişletilecek ürün ve hizmet çeşidi	+			+
Çevre odaklı ürünler	+			
Pazar payını korumak ve yükseltmek	+	+		+
Yeni pazarlar	+	+		+
Daha yüksek görsellik	+			+
Talebe tepki süresinin azaltılması	+	+		+
Üretim ve Teslimat				
Yükseltilen ürün ve hizmet kalitesi	+	+	+	
Esnekliğin yükseltilmesi	+	+		
Düşürülen iş gücü maliyetleri	+	+		
Düşürülen malzeme ve enerji tüketimi	+	+	+	
Düşürülen ürün tasarım maliyetleri	+	+		
Düşürülen üretim bekleme süreleri	+	+		
Uluslararası standartlaşma	+	+	+	+
Hizmete yönelik faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi	+	+		
Tedarik ve teslimat hızının yükseltilmesi	+	+		
İşyeri Örgütlenmesi				
Farklı ticari faaliyetler arası etkin iletişim	+			
Örgütler arası bilgi paylaşımının arttırılması	+			
Müşteri taleplerindeki farklılığa adaptasyon gücünün yükseltilmesi	+	+		+
Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi	+	+		+
İyileştirilen çalışma koşulları	+	+		
Diğer				
Sağlık ve güvenlikle ilgili konular	+	+	+	
Düzenleyici koşullar	+	+	+	

Kaynak: Oslo Kılavuzu, 2005:111

Dünyanın önde gelen bilgisayar üreticilerinden Compaq firmasının ürettiği klavyesi üzerinden yazı yazılırken bir yandan bu eylemin sonucunda pilini şarj edebilen

diz üstü bilgisayar modeli önemli bir ürün inovasyonu örneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Goldenberg ve Mazursky, 2002:2).

Dominos Pizza firmasının 30 dakikadan daha uzun süren teslimatlarda pizzayı tüketiciye bedava verme uygulaması da etkin bir hizmet inovasyonu örneği olarak nitelendirilebilir. Her ne kadar Dominos' tan önce de bedava pizza ya da hızlı teslimat kavramları pizza firmaları tarafından kullanılıyor olsa da bu iki uygulamayı tek bir hizmet alternatifinde ilk kez birleştirerek önemli bir hizmet inovasyonuna imza atan firma olarak Dominos Pizza ön plana çıkmaktadır (Goldenberg ve Mazursky, 2002:6).

Yeni ürünlerin piyasaya sunulması çoğu işletmenin en temel aktivitelerinden biridir. Örneğin ABD'de her yıl 25.000 yeni ürün pazara çıkmakta fakat bu ürünlerin büyük kısmı kendi pazarları içerisinde başarısız olmaktadır. İşletmelerin finansal kazançlarının büyüklüğü ile piyasaya sürdükleri ürünlere yönelik inovatif bakış açıları arasında önemli bir ilişkinin söz konusu olduğu söylenebilmektedir. Bu yaklaşımı sergileyen firmalar pazarda liderliklerini sağlam temellere dayandırabilmektedir (Goldenberg ve Mazursky, 2002:12).

İnovasyonun işletmeler ya da daha geniş ölçekte toplumlar için önemini ortaya koyan en dikkat çekici yaklaşımlardan biri Avrupa komisyonu'nun 1995'te yayınladığı komisyonun politikalarına dair dökümanda yer almaktadır. Burada inovasyon için kullanılan yaklaşımda inovasyonun bireylerin ve toplumların sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım gibi çeşitli geeksinimlerinin karşılanma seviyesini yükselttiği ve aynı zamanda işletmeler açısından girişimcilik temelli faaliyetlerin esas noktasında yer aldığı vurgulanmaktadır. Her yeni girişimin kaçınılmaz bir şekilde bir yenilik yaratma çabası da içeren bir süreçten geçerek ortaya çıktığı ve ayrıca girişimlerin rekabetçi durumlarının devamlılığını sağlayabilmek adına sürekli bir yenilenme sürecinden geçmelerinin de zorunlu olduğunun bunun da ancak inovatif yaklaşımlarla mümkün olacağına altı çizilmektedir. Benzer şekilde ülkelerin de ekonomik olarak sürekli bir büyüme çizgisi yakalayabilmeleri ve özellikle istihdam oranlarını yükseltebilmeleri açısından inovasyon faaliyetleri en belirgin yollardan biri olarak ön plana çıkmaktadır (Aksoy ve Cengiz, 2016:623).

İşletmelerin temel var olma güduları pazardaki müşteri taleplerinin karşılanması ve rakiplerine karşı konumlarını korumaktır. Ayrıca bu faaliyetlerin yanı sıra pazarda oluşan dikkat çekici fırsatların değerlendirilebilmesi için de işletmenin inovatif bir yapıya sahip olması gereklidir. Böylelikle işletmenin rekabetçi gücünün artırılması

mümkün olabilmektedir (Budak, 1998:6). İşletmelerin sürdürülebilir bir rekabet çizgisini tutturabilmeleri inovasyonun işletmeye sağlayacağı ekonomik büyüme, işletme performansında artış, endüstriyel rekabet içinde var olabilme ve iş yapış kalitesinin artırılması gibi faydalarla çok daha kolay gerçekleşebilmektedir (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997:16).

İnovasyona yönelme sayesinde işletmelerin bünyelerinde ortaya çıkan yeni fikirleri organize etmesi, uygun hedefler koyarak bu hedefleri yenilikçi yaklaşımlar içeren projeler vasıtasıyla yakalayabilmesi, örgüt içi iletişimlerini geliştirmesi, yetileri yüksek iş gücünü işletme bünyesine katabilmesi ve çalışan motivasyonunu üst seviyeye çıkarabilmesi mümkün olmaktadır (Yılmaz, 2015:4).

Ayrıca büyük işletmeler ya da büyük örgüt yapıları çeşitli dönemlerde kendileri açısından ciddi olumsuzluklara sebep olan durgunluk dönemleri içerisine girebilmektedir. İnovasyon sayesinde büyük işletme ya da örgüt yapılarının bu dönemlerdeki ataletlerinden kurtularak yeni bir sıçrama yapabilmeleri, örgüt yapılarını kendilerini bu durgunlukta çıkarmak için yeniden örgütlemeleri ya da iş yapış şekillerini yenilemeleri sağlanmaktadır.

1.2. HİZMET İNOVASYONU

Hizmet sektörü günümüzde en az üretim sektörü kadar önemli ve işletmecilik açısından kritik bir role bürünmüştür. Üretim süreçlerinden farklı olarak hizmet temelli süreçlerin ve hizmet sektörünün kendine has pek çok özelliği vardır. Bu özellikleri hizmet sektörünü özellikle hizmet inovasyonu eksenindeki inovatif faaliyetlere uygun bir hale getirmektedir.

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin en temel yolunun farklılık yaratmak olduğu düşünüldüğünde hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından hizmet inovasyonu uygulamalarının ne kadar öne çıktığı anlaşılacaktır.

1.2.1. Hizmet Kavramı

Tüketici ile hizmet sektörünün çalışanları arasında gerçekleşen belirli ölçüde soyut özelliklere sahip, tüketici gereksinimlerini karşılamak amacıyla ortaya konan uygulamalar bütününe hizmet denilmektedir (Grönroos, 2007:27).

Hizmetin yapısının ürün ya da mal kavramına göre daha karmaşık olduğu için bu kavramın tanımına dair genel bir yaklaşımdan bahsetmek de zorlaşmaktadır. Kapsam olarak hizmet kavramının için pek çok iş kolunun giriyor olmasından dolayı ve hizmetin ağırlıklı olarak soyut bir kavram oluşu nedeniyle, somut bir kavram olan ürüne göre tanımının yapılması daha güçleşmektedir.

Kotler vd. (2015:467)'e göre hizmet bir taraf tarafından diğerine sunulan, temelde soyut ve herhangi bir somut unsurun sahipliği ile sonuçlanmayan, fayda yaratan bir faaliyettir. Ayrıca hizmetin üretilmesinde fiziksel bir ürünün etkisi de söz konusu olabilir.

Hizmet doğal haliyle belirli bir oranda gözle görülmeyen bir yapıya sahip, müşteriler ya da tüketiciler ile hizmet veren çalışanlar, hizmeti oluşturan fiziksel kaynaklar, mallar ya da sistemler arasında gerçekleşen bir etkileşim anında ortaya çıkan, tüketici sorunlarını çözmeye yarayan bir faaliyetler dizisidir (Grönroos, 2007:27).

1.2.1.1. Hizmetin Özellikleri

Amerikan Pazarlama Birliği hizmetin kapsamını belirleyebilmek adına, hizmet kavramını toplam 10 farklı kategoride incelemektedir (Grove vd., 1996:5).

- Sağlık hizmetleri
- Finans hizmetleri
- Mesleki hizmetler (muhasibecilik, avukatlık vb.)
- Seyahat, turizm ve konaklama hizmetleri
- Eğlence, sanat, spor hizmetleri
- Kâr amacı içermeyen, kamusal ya da yarı kamusal hizmetler
- Dağıtım kanalı ve kiralama hizmetleri
- İletişim hizmetleri
- Kişisel ve bakım/onarım hizmetleri

Lovelock ve Gummesson (2004:30) ise hizmet kavramını 4 grupta incelemektedir:

- Ticaret, iletişim, ulaşım gibi dağıtım temelli hizmetler
- Yasal danışmanlık, sigortacılık, muhasibecilik gibi üretici hizmetleri
- Eğitim, sağlık, hükümet tarafından sağlanan hizmetler ya da kâr amacı gütmeyen kuruluşların sağladığı hizmetler gibi sosyal içerikli hizmetler
- Dinlenme, turizm, kuru temizleme gibi bireysel özellikli hizmetler

1.2.1.2. Hizmet ve Ürün Kavramları Arasındaki Farklar

Hizmetin tanımının daha isabetli bir şekilde anlaşılabilmesi açısından ürün ve hizmet kavramları arasındaki temel farklılıkların net bir şekilde ortaya konması gerekmektedir. Bu farklılıkların ortaya konması hizmet kavramına yönelik olarak yapılacak inovatif yaklaşımların isabetliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Her ne kadar yakın dönemde benimsenmeye başlayan yaklaşımlarda hizmet ve ürün kavramları iç içe geçmiş ve beraber değerlendirilen kavramlar haline gelmeye başlamışsa da yine de iki kavram arasında yadsınamaz bazı temel farklılıklar bulunmaktadır.

Hizmet ile ürünü birbirinden ayıran en temel nokta hizmetin ürüne göre belirgin bir şekilde soyut bir kavram oluşudur. Bu soyutluk seviyesi hizmet türüne göre değişmektedir. Ayrıca hizmeti üründen ayıran en önemli özelliklerinden biri de hizmetin ortaya çıktığı anda tüketilen yani bir anlamda depolanamayan bir kavram oluşudur (Avlonitis vd., 2001:336). Yani aslında hizmet bu açıdan dayanıksız olarak da nitelendirilebilecek bir kavramdır ve hizmetin üretildiği yerde tüketilmesi kaçınılmazdır (Kotler, 2015:144).

Aşağıdaki tabloda hizmet ve ürün kavramları arasındaki temel farklar yer almaktadır.

Tablo 7:Hizmet Ve Ürün Arasındaki Farklar

Hizmet	Ürün	Örnek durum
Soyut	Somut	Otel ya da restoran çalışanlarının verdiği hizmet soyuttur. Fakat çalışanların nezaketi, beden dili gibi unsurlar sayesinde somut hale bürünür.
Çok türlü bir yapı	Tek türlü bir yapı	Müşterilerin hizmete dair algıları hizmeti çok türlü bir yapıya kavuşturur. İnternet üzerinden yapılan rezervasyon ile telefon ile gerçekleştirilen rezervasyona dair farklı müşteri algıları vb.
Dayanıksız ve stoklanamaz yapı	Stoklanabilir yapı	Bir otelde üretilen oda hizmeti o güne aittir. Geçmişe dair ortaya konan bir oda hizmetinin satın alınması mümkün değildir. Her yeni günde bu hizmet yeniden üretilir.

Kaynak: Vermeulen, 2001:46

Hizmetin ürüne göre pek çok farklı özelliğe sahip oluşu hizmetin tüketici ile buluşturulması sürecinde pek çok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Bu zorlukların ortaya konması hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tüketiciye yönelik olarak gerçekleştirecekleri farklı yaklaşımların isabetliliği açısından önemlidir.

Karahan (2000:56) bu zorlukları şöyle sıralamaktadır:

- Hizmetin tanımlanmasının zor oluşu
- Hizmetlerde standartlaşma zorluğu
- Hizmetlerin derecelendirilmesinin zor oluşu
- Hizmetin sergilenme ve ortaya konmasının güç oluşu
- Hizmete dair üretim ve tüketim zamanlarının eş zamanlı oluşunun yarattığı

zorluklar

- Hizmetin dayanıksız ve stoklanamaz oluşunun yarattığı zorluklar
- Hizmetin ertelenmesinin güç oluşu
- Hizmetin hizmeti üretenden ayrı değerlendirilmesinin zor oluşu
- Hizmete dair tüketici talebini sürekli kılma zorluğu
- Hizmetin ürüne göre test edilmesinin zor oluşu
- Hizmetin emek yoğun oluşundan kaynaklanan zorluklar
- Hizmetin değişken yapıli bir kavram oluşu

1.2.2. Hizmet Sektöründe İnovasyon

Hizmet sektörü müşterilere verilen hizmetin nasıl daha da iyileştirilebileceğine dair değişikliklere çok açık bir sektör olmasından dolayı inovatif yaklaşımlara da çok uygun bir sektördür. Dolayısıyla hizmetlerde gerçekleştirilen değişiklikler kalıcı işletme modellerine de dönüşebilmektedir (Luecke, 2003:101).

Hizmet sektöründe çalışan işletmelerin müşterilerine sundukları temel unsur soyut bir özellikte olmasından dolayı tüketicilerin algıları da dikkate alındığında büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Özellikle hizmetin tüketicilere ulaştırılması aşamasında gerçekleştirilen teknolojik yenileme ya da iyileştirmeler çoğunlukla inovasyonla sonuçlana kalıcı değişiklikler olarak dikkat çekmektedir (Oke, 2004:34).

Hizmet işletmeleri açısından inovasyonun uygulanması diğer işletme şekillerinden daha zor ve farklı süreçlerde işlemektedir. İnovasyonun pazarın gerektirdiği ve müşterilerin beklentilerine göre yeni ürün ya da hizmet geliştirilmesi şeklinde tanımlandığı düşünüldüğünde hizmet sektöründe çalışan işletmelerde bunun başarılabilmesinin yolunun daha özgür işletme yapılarının ve daha tepkisel bir yapı sağlayacak kaynak alternatiflerinin sisteme dâhil edilmesiyle mümkün olabileceği görülecektir (Oke, 2004:37).

Hipp ve Grup (2005:520) hizmet sektöründe inovasyon süreçlerinin şekillenmesine dair aşağıdaki detaylara dikkat çekmektedir:

- Hizmet sektörünün temel sermayesinin insan olduğu düşünülürse bu sektördeki inovasyon temelli iyileşmelerin temelinde de insan ve bilgi yer almaktadır.
- Hizmet sektöründeki inovasyon uygulamaları üretim sektöründen farklı olarak yeni bir hizmetin üretilmesine dair süreçleri içermektedir. Dolayısıyla bu süreçlerde süreç inovasyonu daha çok öne çıkabilmektedir.
- Hizmet işletmelerinde inovasyon ihtiyacı ve buna dair uygulamalar çoğunlukla kendiliğinden ortaya çıkar ve kendine has bir şekilde gelişir.

Bu açıdan bakıldığında hizmet sektöründe inovasyon, hizmetlere dair yeni hizmetlerin/ürünlerin geliştirilmesi, örgütler açısından kabul görecek yeni fikirlerin yaratılması, işletmelerin var olan hizmetlerine yenilikler ya da değişiklikler eklemesi gibi süreçleri içermektedir (VanderAa ve Elfring, 2002:158; Menor vd., 2002:138).

Hizmet inovasyonu yeni hizmet konseptleri, müşterilere dair yeni etkileşim alternatifleri, yeni değer ortaklıkları, yeni örgütsel yapıları, yeni teknolojilerin kullanıldığı hizmet alternatiflerini içermektedir (DenHertog vd.,2010:496).

Hizmet sektöründe inovasyonun oluşturulabilmesi için gerekli olan örgüt yapılarına dair 3 temel model üzerinde durulabilmektedir (VanderAa ve Elfring, 2002:158):

- Birden fazla birimden oluşan hizmet örgütü yapılarında birimlerden birinde gerçekleştirilen inovasyon faaliyeti diğer birimler tarafından da örnek alınarak uygulanabilir.
- Hizmetlere dair yeni kombinasyonların oluşturulmasında hizmetin üretildiği yerde ya da hizmetin kapsamında yer alan parçalar üzerinde yeni kombinasyonların yaratılması tercih edilebilir.
- Müşterilerin hizmet sektörüne dair inovasyon süreçlerinde yer almasıyla hizmete dair süreçler yeni baştan tanımlanabilir.

1.2.2.1. Hizmet Sektöründe İnovasyon Performansı

İnovasyon performansının ölçülmesi inovasyon türüne göre farklı yöntemlerle mümkün olabilmektedir. Ürün inovasyonu somut unsurlarla ilgili inovasyon performansının değerlendirilmesinde teknoloji sıklıkla kullanılan bir parametredir.

Ürün inovasyonu söz konusu olduğunda performans değerlendirilmesinin objektif bir şekilde yapılabilmesini sağlayan kazanılan patent sayısı, onaylanan proje sayısı, satış miktarları gibi parametre olabilecek pek çok unsur söz konusu iken hizmet sektöründe gerçekleştirilen inovasyon uygulamalarının değerlendirilmesinde müşteri memnuniyeti, çeşitli finans temelli parametreler gibi sınırlı sayıda unsur karşımıza çıkmaktadır (Avlonitis vd., 2001:334).

Hizmet sektöründe inovasyon uygulamalarının performanslarının değerlendirilmesinde çoğunlukla finansal kriterlerin kullanıldığı söylenebilir. Bu bakış açısına göre inovasyon performansı yüksek olan hizmet işletmelerinde ortaya çıkan verimlilik seviyeleri ve bu işletmelerin gelişme süreçleri olumlu olmaktadır. (Cainelli vd., 2004:122).

Hizmet inovasyonunun performansını etkileyen faktörler 4 temel grupta toplanabilir (Ottenbacher ve Harrington, 2010:8):

- **Pazarın Çekici Oluşu:** yeni hizmetlere yönelen ya da hizmet inovasyonuna odaklanan işletmeler gerçekleştirmeyi planladıkları inovatif uygulamaları yüksek potansiyelli ve çekiciliği yüksek pazarlara yönlendirmeyi tercih ederler. Dolayısıyla hedef pazarla ilgili bu detaylar inovasyonun yüksek performans gösterme olasılığını da arttırmaktadır.

- **Etkin İnsan Kaynakları Yönetimi:** Hizmet sektöründe gerçekleştirilen inovasyonun başarısı hizmetin doğası gereği doğrudan o uygulamada görev alan çalışanların bakış açısı, rekabete yönelik yaklaşımları gibi unsurlara bağlıdır. Dolayısıyla hizmet inovasyonunun performansını yükseltecek yeterliliklere sahip stratejik personel seçimi performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

- **Hedef Pazarın Duyarlılık Seviyesi:** Hizmet sektörü özellikle müşteri ihtiyaçlarının değişimi açısından oldukça yüksek hareketliliğe sahip bir sektördür. Dolayısıyla hizmet inovasyonunun performansı pazar duyarlılığının etkin bir şekilde takip edilmesi ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirilen Pazar araştırmalarının tutarlılığı ile doğrudan ilişkilidir.

- **Yeni Geliştirilen Hizmete Dair Ön Tanıtım Faaliyetleri:** Hizmet sektörü müşteri duyarlılığı oldukça yüksek bir sektördür. Dolayısıyla gerçekleştirilen hizmet inovasyonunun tüketiciye tanıtımının yapılması inovasyonun performansı açısından önemlidir.

Fitzgerald vd. (1991:480) hizmet sektöründe inovasyonu uygulamalarının performansının değerlendirilmesinde süreç olarak inovasyon uygulamasının performansı ile beraber sektör çalışanlarının bireysel olarak inovasyon performanslarının ölçülmesinin de önemli olduğunu vurgulamaktadır.

1.2.2.2. Yeni Hizmetin Geliştirilmesi

Hizmetin soyut yapılı bir kavram oluşu yeni hizmetin geliştirilmesi açısından en çok dikkat edilmesi gereken noktaların başında gelmektedir. Ürün inovasyonundan ya da yeni ürün geliştirmeden farklı olarak fiziksel yapılar içermiyor oluşu özellikle yeni hizmetin geliştirilmesi ve sunumu ile ilgili süreçleri önemli derece hızlandırmaktadır. Fakat bu soyutluğun yeni hizmetin geliştirilmesi açısından dezavantajı ise yeniliğin patentlenmesini zorlaştırması ve yeni hizmeti kolay kopyalanabilir bir yapıya büründürmesidir (Johne ve Storey, 1998:192).

Matear vd. (2004:287)'e göre yeni hizmet geliştirmenin zor noktalarından bir diğeri de hizmetin üretildiği anda tüketilen bir kavram oluşundan dolayı değişkenlik göstermesi olası olan kalitedir. Yeni hizmetin geliştirilmesi aşamasında kalite ilgili sıkıntıları çözümlenmenin yolu ise standartlaşma seviyesini yükseltmekten geçmektedir. Böylelikle müşteri ile hizmeti sunan çalışanların algı ve tutum farklılıklarından doğabilecek olumsuzlukların da önüne geçilmesi mümkün olabilmektedir.

Yeni hizmetin geliştirilmesi ile ilgili süreçlerin aşamalarına dair farklı yaklaşımlar mevcuttur. Örneğin Avlonitis vd. (2001:332) bu aşamaları 5 grupta değerlendirmektedir:

- **Fikirlerin Oluşturulması Ve Elenmesi:** Bu aşamada geliştirilmesi planlanan yeni hizmete dair alternatif fikirlerden istenilen kriterlere uygun olanlar seçilerek diğerleri tercih dışında bırakılır.

- **İş Analizi Ve Takibinde Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi:** Geliştirilecek yeni hizmete dair hedef Pazar koşulları, tüketici eğilimleri, tüketici ihtiyaçları gibi unsurları dikkate alan fayda maliyet analizlerinin yapıldığı aşamadır.

- **Teknik Gelişim Aşaması:** Yeni hizmetle ilgili sitem ve süreçlerin tasarımının gözden geçirildiği aşamadır.

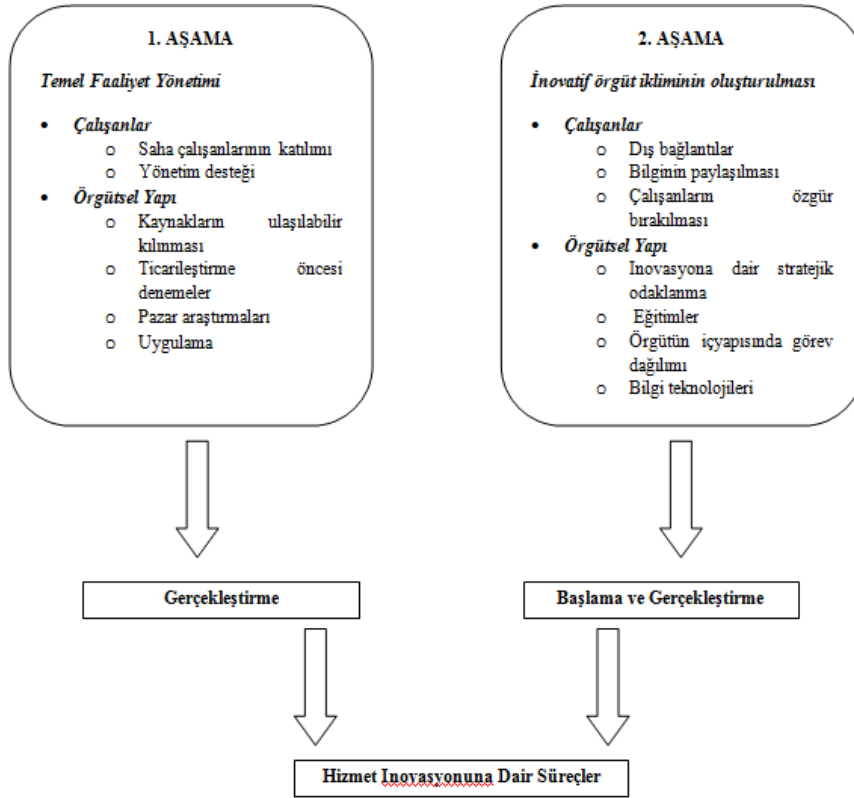
• **Deneme Aşaması:** Yeni hizmetin ne kadar uygulanabilir olduğunu ortaya koymak adına hizmetin geliştirildiği kurumun içinde ya da hedef pazarda denemelerin yapıldığı aşamadır.

• **Yeni Hizmetin Uygulamaya Konularak Ticarileştirilmesi:** Yeni hizmetin tüketici kullanımına sunulduğu aşamadır.

Bir başka bakış açısına göre yeni hizmetin geliştirilmesi 2 temel aşamadan oluşmaktadır. De Jong ve Vermeulen (2003:846) bu aşamalardan ilkinin yeni hizmet geliştirmeye dair işletme yönetimi ile ilgili faaliyetlerden oluştuğunu, ikinci aşamanın ise geliştirilen yeni hizmetin temelini aldığı inovasyon yaklaşımının işletme açısından sürdürülebilirliğinin sağlandığı aşamadır.

Şekil-7’de bu bakış açısının ortaya koyduğu aşamaların kapsamı yer almaktadır.

Şekil 7: Yeni Hizmet Geliştirmeye Dair 2 Aşamalı Yapının Unsurları



Kaynak: DeJung ve Vermeulen, 2003:850

Johne ve Storey (1998:186) ise yeni hizmet geliştirme süreçlerini 5 aşamada ele almıştır:

- Her yerde kabul görecek yeni hizmet alternatiflerinin geliştirilmesi
- Yeni hizmet hatlarının geliştirilmesi

- Var olan hizmet hatlarına ilaveler yapılması
- Var olan bir hizmete dair yenileştirme ve iyileştirmenin yapılması
- Yeni hizmete dair konumlandırma ve maliyetin azaltılması ile ilgili çalışmalar

1.2.2.3. Hizmet Sektörü Çalışanlarının Davranışları ile Hizmet Sektöründe İnovasyon

Hizmet sektörüne dair gerçekleştirilen her uygulamanın merkezinde sektör çalışanlarının davranışları ve tutumları yer almaktadır. Hizmetin soyut yapısını somuta dönüştürerek, verilen hizmeti daha ölçülebilir kılmak adına çalışan davranışları en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Wilson vd., (2012:84) hizmet sektörü çalışanlarına bu bakış açısı ile yaklaşarak çalışanları müşteri memnuniyetinin temel belirleyici unsuru olarak görmektedir. Dolayısıyla çalışanların hizmet inovasyonu uygulamalarına adapte olabilmeleri ve hizmet inovasyonuna uygun davranışlar sergilemeleri hizmet işletmeleri açısından temel başarı faktörlerindedir.

İnovasyona yatkın davranışlar sergileyen sektör çalışanları işletmelerine faydalı yeni fikirlerin, yeni iş yapış yöntemlerinin, yeni süreçlerin ya da yeni yaklaşımların geliştirilmesinde kilit bir role sahiptir (Cohn vd., 2008:67).

Çalışanların çalışma ortamlarına kendilerine verilmiş olan rolleri ve görevleri anlayıp benimseme seviyeleri hizmet inovasyonunun başarısı üzerinde doğrudan etkilidir (Slatten, 2011:92). İnovasyon davranışı sergileyen çalışanların iş yeri performansı, iş arkadaşlarıyla verimli iletişim kurma, yüksek kişisel gelişim seviyesi gösterme gibi konularda daha başarılı olduğu saptanmıştır (Shih ve Susanto, 2011:114).

Özellikle oteller gibi hizmet üretimi ve tüketiminin eş zamanlı olduğu hizmet sektörü örneklerinde yeni hizmet geliştirilmesi, hizmet inovasyonunun başarı ile sürdürülebilmesi gibi noktalarda çalışanlar çok önemli bir role sahiptir (Ottenbacher, 2007:11).

1.3. HİZMET SEKTÖRÜNDE ÜRETKENLİK

Hizmet sektörünün ülke ekonomilerindeki payı gelişmişlik kriterleri açısından önde gelen kriterlerden biridir. Özellikle 80’li yıllardan itibaren Türkiye’de hizmet

sektörünün gayri safi milli hâsıladaki payı giderek artmış ve %60'ların üzerine ulaşmıştır (Balkan, 2010:45).

Üretim, tarım, inşaat gibi sektörlerde girdi ve çıktılar net bir şekilde tanımlanabiliyor oluşu nedeniyle üretkenlik kavramının belirlenmesi ya da değerlendirilmesi çok daha kolay olmaktadır. Fakat bu değerlendirmenin hizmet sektöründe yapılması göreceli olarak çok daha zordur. Dolayısıyla hizmet sektöründe katma değer yaratan inovasyon gibi uygulamalar üretkenlik açısından daha önemli bir hal almıştır (Balkan, 2011:38).

Hizmet sektöründe üretkenliğin değerlendirilmesinde üç temel faktör dikkate alınmaktadır. Bu faktörler hizmeti yaratan emeğin nitelik seviyesi, hizmet üretimine dair harcanan zaman ve hizmet üretiminde kullanılan teknolojidir. (MPM, 2007:23).

Hizmet doğası gereği bitmiş ya da tamamlanmış bir ürün niteliğindedir ve tüketici ile yüz yüze bir ilişki de kaçınılmazdır. Bu nedenle diğer sektörlerden farklı olarak hizmet sektöründe müşteri memnuniyetini elde edebilmek adına belirli ölçülerde üretkenlikten çeşitli ödünlerin verilmesi söz konusu olabilmektedir. Ayrıca hizmet sektörünün doğası gereği girdi ve çıktılar yüksek değişkenlik gösteriyor oluşu ve talebin dalgalı oluşu üretkenlik üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞGÖREN TATMİNİ VE BİLGİ PAYLAŞIMI

Tatmin, işgören tatmini, iş tatmini gibi kavramlar ticaret faaliyetlerinin başlaması ile paralel olarak ortaya çıkan ve bugüne gelen bir kavramlardır. Günümüzün rekabet ortamında ise işletmeler açısından çalışanlarının mümkün olduğu kadar tatmin seviyesi yüksek bir çalışma ortamında çalışmasını sağlamak her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Hatta çoğu işletme ister ürün ister hizmet işletmesi olsun süreçlerinin tamamına yakını müşterilerini ve çalışanlarını bir arada odağa alarak tasarlamakta ve uygulamaktadır.

İşletmelerde çalışanların ve doğal olarak da işletme performansının yükselmesinde bir başka önemli unsur da örgüt içerisinde yani işletme içerisinde bilgi paylaşımının mümkün olduğu kadar yüksek kılınmasıdır.

Tüm bu unsurlar dikkate alındığında işletmelerin performansının yükseltilmesi açısından tatmin, işgören tatmini, bilgi paylaşımı kavramlarının detaylı bir şekilde açıklanması ve anlaşılması çok önemlidir.

2.1. İŞGÖREN TATMİNİ KAVRAMI

İşgören tatmini kapsamının çok geniş olmasından dolayı pek çok farklı açıdan tanımlanabilen bir kavramdır. Ugoro ve Obeng (2000:254)'e göre işgören tatmini kişilerin beklentilerine uygun çalışma koşullarının sağlanması sonucunda ortaya çıkan memnuniyet ya da kişinin olumlu tavrı olarak açıklanabilmektedir. Genel hatlarıyla işgören tatmini kişinin gerçekleştirmek durumunda olduğu işin özellikleri ile kendi beklentileri arasındaki uyumluluktan ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan işgören tatmini kişinin iş yerindeki yöneticileri, işin kendisi, çalışma ortamı, çalıştığı işletme gibi unsurlardan elde etme eğilimi gösterdiği olumlu bir duygu olarak da tanımlanabilmektedir (Öcal, 2008:31).

İş tatmini çalışan kişinin bir amaca ya da işe yönelik tutumu olarak açıklanabilir. Bu açıdan bireyin yaptığı işe karşı olumlu tepkisi anlamına gelen işgören tatmini olumlu bir duyguyu yansıtması adına önemlidir (Oshagbemi, 2000:1220).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi işgören tatmini bireylerin çalıştıkları iş yerleri ile ilgili çeşitli unsurlara dair fiziksel ve zihinsel sağlıkları ve duygusal konumları

açısından ortaya çıkan olumlu geri bildirimlerdir. Bireylerin iş tatminlerinin yüksek oluşu çalıştıkları işletmelere bağlılıkları, iş yerlerindeki mutlulukları, çalıştıkları işletmelere duydukları güven, iş performansı gibi pek çok unsur ile doğrudan ilişkilidir.

İş tatmini temelde işletmelerin işleyişlerinin sorunsuz şekilde ilerlemesi, işletmelerde sürdürülebilir yüksek performans, verimlilik gibi unsurlar açısından günümüzün yoğun rekabet ortamı içerisinde giderek daha da fazla önem kazanmaktadır.

Özellikle bugün küçük detaylarda gerçekleştirilen olumlu yaklaşımların işletmelerde büyük ölçekli olumlu sonuçlar doğurabildiği de düşünülürse işgören tatmini kavramının önemi biraz daha ortaya çıkmaktadır.

Çalışkan (2005:11)'a göre işletmelerde işgören tatmininde görülebilecek olası azalmalar doğrudan ilgili işletmede koşulların olumsuzlaşmaya başladığının bir işareti olarak görülmelidir. Azalan işgören tatmini sonucunda işletmeler çalışan grevleri, çalışanların işi yavaşlatması, azalan verimlilik, işletme içi disiplinle ilgili olumsuzluklar gibi önemli sorunlarla yüzleşmek durumunda kalabilmektedir.

Baysal (1997:30)'a göre işgören tatmini kavramının işletmeler açısından her geçen gün daha fazla önem kazanıyor oluşunun nedenleri şunlardır:

- Toplumsal alanda yaşanan özellikle ekonomik gelişmelerin doğal bir sonucu olarak belirli bir gelir seviyesine ulaşan bireylerin ihtiyaçları da farklılık göstermeye başlamıştır. Özellikle yükselen eğitim seviyeleri bireylerin beklentilerinin de değişmesine sebep olmaktadır.

- Yaşanan bu sosyal değişimlerin yine doğal bir sonucu olarak işletmelerin de işleyişi, iş şekilleri gibi unsurlar da değişime uğramıştır. Performans odaklı yaklaşım giderek yerini sosyal sorumluluk odaklı yaklaşımlara bırakmaya başlamıştır.

- Özellikle sendikacılık gibi kavramların güç kazanmasının bir sonucu olarak işverenler işgören tatmini ile ilgili detaylara daha fazla odaklanmaya başlamıştır.

- Yaşanan örgütsel değişimlerin sonucunda değişimin sürdürülebilir ve sürekli kılınmasına dair gereklilikler ortaya çıkmış, işgören tatmini de bu yaklaşımın merkezine yerleşmeye başlamıştır.

İşgören tatmininin bir başka önemi de işletmelerde çalışan verimliliği ile ilgilidir. İşgören tatminindeki artış verimlilik üzerinde, verimlilik üzerindeki artış da müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. İşletmeler ile bütünleşmiş olan bireylerin mutluluğu sürdürülebilir işletme ömrü açısından çok önemlidir.

İşgören tatmini seviyesinin düşüklüğü işletmelerin verimliliğini olumsuz şekilde etkilemektedir (Gronholdt vd., 2007:114).

Toprak (2000:23) işgören tatmini kavramını herhangi bir işletmenin üretim süreçlerine dair etkinliğinin yükseltilmesi adına en önemli konuma koyarak bu yolla çalışan ihtiyaçlarının karşılanarak faaliyetlerini işletme içinde devam ettirmelerinin mümkün kılınacağını ortaya koymaktadır.

İşgören tatmini en temel haliyle işletme çalışanlarının herhangi bir ürün, hizmet ya da ilişkiye dair beklentilerinin bu unsurlara dair gerçekte var olan koşullar ile uyumlu olması şeklinde tanımlanabilir (Halsted vd., 2000:83).

Logothesis (1992:8) bir çalışanın işlevsel olma durumunun içinde bulunduğu sistemin el verdiği ölçüde mümkün olduğunu, bu işlevselliğin sağlanabilmesi için de sistem içerisinde çalışana engel olan unsurların ortadan kaldırılması, çalışanın doğru güdülenmesi, gerekli eğitimlerin sağlanması, etkili bir iletişim yapısının kurulması ve tüm bunların doğal sonucu olarak da işgören tatmininin olabilecek en yüksek seviyede sağlanması gerektiğini ortaya koymuştur.

İşletmelerin kurumsal alt yapılarını tamamlayarak, verimli bir çalışma ortamı kurmaları çalışanlarının tatmin seviyesini yükselterek buradan dolayı bir şekilde yüksek müşteri memnuniyetine ulaşmalarına imkân vermektedir. Dolayısıyla işgören tatmininin işletmelerin sürdürülebilir kılınması açısından önemi de ortaya çıkmaktadır.

Bu açıdan işletmelerde işgören tatmini üzerinde belirleyiciliği olan unsurların belirgin bir şekilde ortaya konması da çok önemlidir.

2.1.1. İşgören Tatmini Üzerinde Belirleyiciliği Olan Unsurlar

İşletmelerde işgören tatmini üzerinde etkisi olan unsurlar şöyle sıralanabilir:

- **Kazanç ve Terfi Olanakları:** İşgören kişinin yerine getirdiği işe karşılık eline geçen maddi unsurlar tamamı olarak açıklanabilecek ücret ya da kazanç kavramı işgören tatmini açısından kilit bir role sahiptir. Çalışanın iş görme motivasyonunu doğrudan etkileyen bir unsur olan ücretin yanı sıra, çalışanın çalışma koşulları içerisindeki terfi potansiyeli ya da terfi şansı da işgören tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Ardıç, 1998:96).

İşletme açısından normal koşullarda çalışanlara dengeli ve makul ücretlerin verilmesi durumunda, çalışanların da özellikle işletme içinde kademe atladıkça bu

durumu koruma eğilimi gösterecekleri beklenebilir. Dolayısıyla bu açıdan ücret işletmenin çalışan motivasyonu ya da tatminini sağlamada elinde bulundurduğu önemli bir unsurdur (Can vd., 2011:198).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ücret önemli bir özendirici unsur olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların karşılıklarına çıkan çeşitli alternatifler söz konusu olduğunda sıklıkla tercihlerinin ücret temelli geliştiği görülmektedir (Alkış, 2001:71).

Ücret ya da kazanca dair unsurlar işletme çalışanları tarafından çoğu zaman başarı ile ilgili bir simge olarak algılanmaktadır. Ücretin başarıya göre dağılmadığına dair çalışanlarda oluşacak bir algı çalışan tatmini açısından olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Başaran, 1983:60).

Terfi ile ilgili koşullar da yine çalışan motivasyonunu etkilediği için işgörentatmini üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların çalıştıkları işletmelerde yükselme isteğine sahip olmaları işte kazanılan tecrübe, terfi ve çalışma memnuniyetini de yönlendirmektedir (Nelson, 1999:30).

Bunun yanı sıra çalışanların bireysel ya da iç motivasyonlarından çok çevreye dair yani dış motivasyonlarının ücret ve terfi gibi unsurlardan yoğun şekilde etkilendiği de söylenebilmektedir (Herpen vd., 2005:321).

- **Yapılan İşin Özellikleri:** İşgören tatminin belirleme özelliğine sahip en önemli unsurlardan biri de yapılan işin özelliğidir. Yapılan işin özelliğini belirlemede öne çıkan unsurlar arasında işin yapılabilmesi için gerekli olan beceriler, çalışanın iş ile kendini özdeşleştirme seviyesi, yapılan işin anlamı, çalışanın işi gerçekleştirirken sahip olduğu özgürlük ya da özerklik seviyesi ve performansa dair geri bildirimler sayılabilir (Keser, 2006:80).

Yapılan işin monotonluktan uzak oluşu, çalışana karar alma özgürlüğü sağlayan bir yapının varlığı gibi detaylar çalışan tatminin üzerinde önemli ölçüde belirleyici olmaktadır (Keser, 2006:83).

- **Sosyal İhtiyaç ve Beklentiler:** Çalışma ortamı içerisinde işgören tatminini oluşturan unsurların arasındaki karşılıklı güven, saygı vb. ilişkiler güçlendikçe işletmelerin başarı seviyelerinin de yükseldiği görülmektedir. Çalışanların sosyal beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanıyor oluşu çalışan tatmini ve dolayısıyla da işletme verimliliği açısından olumlu etkiye sahiptir (Downes vd., 2000:129).

- **Çalışma Koşulları:** İşgören tatmini açısından çalışma koşullarının kapsamında iş güvenliği, iş kazaları, motivasyon, mesai süreleri, mola süreleri, çalışılan ortama dair

sıcak, soğuk, havadar olma, aydınlık ta da karanlık olma gibi detaylar girmektedir. İşgören tatmininin yüksek olması için çalışma koşulları ve çalışma ortamı çalışanların beklentilerine uygun şekilde tasarlanmalıdır (Michell, 2001:22).

Çalışanların günlük hayatlarının önemli bir bölümünü iş yerlerinde geçirdikleri düşünüldüğünde çalışma koşulları ile işgören tatmini arasındaki ilişki daha da ön plana çıkmaktadır. Tüm koşullar eşit olduğunda olumsuz çalışma koşullarına sahip çalışanların iyi koşullarda çalışanlara göre daha az tatmin hissettikleri dolayısıyla daha mutsuz oldukları görülmektedir (Şimşek, 1999:65).

- **Çalışanların Eğitimi:** Çalışanların yapmak durumunda oldukları işin gereğini yerine getirebilmeleri o iş ile ilgili aldıkları eğitim ile yakından ilgilidir. Çalışanlara işletme yönetimince sağlanan işin yapılışı, davranış gibi konuları içeren eğitim olanakları sayesinde işletme süreçlerinin verimlilik seviyesi yükseltilebilmektedir (Taymaz, 1997:13).

- **Çalışanlar ve Yönetim Arasındaki İlişkiler:** İşletme içerisinde çalışanlar arasında oluşabilecek olumsuz durumların ortadan kaldırılması yönetimin sorumluluğundadır. Yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin olumlu niteliklere sahip olması işgören tatmininin sağlanması açısından önemlidir. Bu açıdan bakıldığında çalışan motivasyonu ve dolayısıyla işgören tatmininin sağlanmasında yönetimin katkısı çok önemlidir.

Yöneticilerin işletme açısından en önemli görevlerinden biri doğru liderlik duruşunu sergileyerek çalışanlarını işletme amaçlarına uygun şekilde yönlendirmektir. Böylelikle yöneticinin çalışanın iş yapma yollarını kolaylaştırarak çalışan tatminini yaratmaları mümkün olmaktadır (Keser, 2006:90).

- **Bilginin Ve Becerinin Kullanımı:** İşletme çalışanlarının kendi sorumlulukları kapsamında yer alan işlerde kişisel bilgi ve becerilerini kullanabiliyor oluşu ya da çalışılan ortamın buna uygun şekilde tasarlanmış oluşu çalışan tatmini üzerinde belirleyici özelliği olan kritik unsurlardan biridir (Ardıç, 1998:99).

- **İşletme İçi İletişim:** İşletmenin müşterileriyle iyi bir iletişim kurabilmesinin yolu işletme çalışanlarının birbirleri ile etkin ve verimli bir iletişim ağı oluşturmuş olmalarına bağlıdır. İşletmenin en önemli iç unsuru olan çalışanların birbirleriyle iletişimini saygı, anlayış gibi olumlu unsurlar üzerine kurmuş olmaları işletme verimliliği açısından çok kritiktir (Sillars, 1995:42).

- **İş Güvencesi:** İş güvencesi çalışanların çalıştıkları işletmedeki varlıklarını sürdürme isteğinin oluşması açısından çok önemli bir belirleyici unsurdur. Böylelikle çalışanın işletmede uzun süreli çalışma şansını yakalaması söz konusu olmaktadır (Bakan ve Büyükmeşe, 2004:34).

İş güvencesinin oluşturulmasına yönelik girişimler iş yerinde işgören tatmininin sağlanması adına çok önemlidir. Bunun sebebi herhangi bir bireyin kendini güvende hissettiği, işine son verilme korkusu yaşamadığı ya da geleceğe dair endişelerinin azalmasını sağlayan çalışma koşullarında çalışan tatmininin artıyor oluşudur (Pehlivan, 2004:75).

İş güvencesi ile ilgili işgören tatminini sağlamak adına işletmelerin ya da işletme yöneticilerinin yapabileceği faaliyetler arasında iş güvencesi ve sosyal güvence kavramları ile ilgili yasalara uyulması, çalışanların anlaşmalı olarak çalıştırılması, sigorta ödemelerinin gerçekleştirilmesi gibi unsurlar sayılabilir (Gedikbey, 2009:5).

2.1.2. İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgören tatmininin ortaya çıkmasını sağlayan belirleyici unsurların dışında bir de işgören tatmini üzerinde etkisi olan, tatmin seviyesini değiştiren faktörlerden bahsetmek mümkündür. Bu faktörler arasında yaş, cinsiyet, çalışanın eğitim düzeyi, medeni durum, iş yerindeki kıdem, çalışanın kişilik yapısı, çalışma statüsü sayılabilir.

- **Yaş:** Yaş ile işgören tatmini seviyesi arasındaki ilişkiye dair farklı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlar arasında en çok kabul gören işgören tatmininin yaş arttıkça belirli bir noktaya kadar artış gösterdiği sonrasında ise azalma eğilimi gösterdiğidir (Keser, 2006:101).

Makatalan (1997:55)'a göre ise işgören tatmini çoğunlukla yaş ile artmaktadır. Bu durumun sebebi de yaşça küçük çalışanların işe dair imkânlarının, sorumluluklarının daha az olmasından dolayısıyla belirli bir yaşın üzerindeki çalışanların maaş ve sorumluluklarının genellikle daha yüksek oluşudur.

- **Cinsiyet:** İşletme dünyasındaki erkek ağırlıklı yapı geçen yüzyılın ortalarından bu yana giderek kadınların da iş gücü özellikleri kazanmaya başlamasıyla önemli ölçüde değişime uğramıştır. Yapılan çeşitli araştırmalara göre erkeklerin işlerini kadınlara göre daha fazla hayatlarının merkezine oturttuğu dolayısıyla kadın ve erkeklerin işgören tatmini seviyelerinin de farklı geliştiği ortaya konmuştur (Spector, 1998:226).

Bunun yanı sıra Davis (1998:100)'e göre çeşitli sosyal ya da kültürel normlar sebebiyle kadınların işlerinden beklentilerinin erkeklerden düşük seviyede kalması nedeniyle işgören tatmini seviyelerinin de bununla ters orantılı olacak şekilde daha yüksek olacağını belirtmektedir.

- **Eğitim Düzeyi:** Eğitim bireylerin çoğunlukla ait oldukları sosyo-ekonomik gruplara göre yürüttükleri bir süreçtir. Alınan eğitimin seviyesi de bireyin çalışma hayatına yaklaşımı, yaptığı işten beklentileri gibi unsurlar üzerinde doğrudan etkilidir (Keser, 2006:161).

Eğitim düzeyinin işgören tatmini üzerindeki etkisinin de doğru orantılı olduğu söylenebilir.

- **Medeni Durum:** Keser (2006:114)'e göre evlilik ile çalışan tatmini arasında anlamlı ve yüksek düzeyli bir ilişkinin söz konusu olduğunu ortaya koymaktadır.

- **Kişilik Yapısı:** Farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların yaptıkları işten alacakları işgören tatmini seviyeleri farklılık göstermektedir. Kişilik işgören tatmini algısını da özellikle duygusal anlamda önemli şekilde etkilemektedir (Şimşek vd., 2003:73).

- **Çalışma Statüsü:** Çalışanın statüsüne göre işgören tatmini seviyelerinin de farklılaştığı görülmektedir. Çalışma statüsü arttıkça çalışan tatmininin de yükseldiği söylenebilmektedir. Bu değişim çalışanın yaptığı işin prestiji, ücretinde gerçekleşen olumlu değişim ve olumlu olarak değişen çalışma koşulları gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır.

2.2. İŞGÖREN TATMİNİ PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

İşletme çalışanları yapının bir parçası olarak ele alındığında çalışan tatmini ile performans arasında kuvvetli bir ilişki olacağına dair yaygın bir kanı oluşmuşsa da günümüzde başarı ve tatmin kavramlarının ters orantılı işlediği yapılar da mümkün olabilmektedir. Örneğin aşırı derecede otoriter bir yönetim tavrı sergilenen bir işletmede her ne kadar başarı söz konusu olsa da işgören tatmini seviyesi düşük kalabilmektedir. Ya da tatmin seviyesi yüksek olsa da performans konusunda sıkıntılar yaşanıyor olabilir.

İşgören tatmini işletme çalışanlarının gerek kişisel unsurlar açısından gerekse de iş çevresi ile ilgili unsurlar açısından memnuniyet duyuyor olmasıdır. Bireyin tatmin duygusuna sahip olabilmesi için hem iş hem de iş dışındaki toplumsal ortamından

memnuniyet duyuyor olması gerekmektedir. Ancak bu noktada işgören tatmininin çalışan performansının üzerinde isteklendirme sağlama etkisinden bahsedilebilir. Aksi takdir işgören tatmini performans açısından belirleyici bir faktör olmayabilir (Tikici, 1991:13).

İşgören tatmini ile performans arasındaki ilişkinin belirgin bir şekilde ortaya konulabilmesi için çalışanın işgören tatmini ile başarı performansı arasındaki karşılıklı ilişkinin açıklanması faydalı olacaktır.

2.2.1.İşgören Tatmini Başarı İlişkisi

İşgören tatmini ile başarı arasında doğru bir orantı olduğuna dair görüşler bu iki unsura dair en genel kabul gören yaklaşımdır. Bu bakış açısına göre işletme çalışanları arasında işin karşılığı olan doğru ücretin ödenmesi, işin belirli gruplara bölünmesi, dikkat ile ilgili hususların sağlanması gibi konularda olumlu koşullar sağlandığında işgören tatmininin ve buna bağlı olarak da işten alınan zevk ve tatmin duygusunun da artacağı düşünülmektedir.

Şimşek (2005:82) bu yaklaşımı Herzberg'in iki faktör kuramı üzerinden açıklamaktadır. Herzberg tatmini iki faktör üzerinden değerlendirmektedir. İlk faktör grubuna giren sorumluluk, kendini geliştirme şansı, başarı gibi güdülere bağlı unsurlar yapılan işin doğrudan kendisi ile ilgili konulardır. Diğer faktör grubunda ise iş güvenliği, ücret gibi yapılan işle doğrudan bağlantısı olmayan ve işi çevreleyici unsurlar yer almaktadır. İlk faktör grubu güdüleyici ikinci faktör grubu ise hijyen faktörler olarak isimlendirilmektedir. Bu bakış açısına göre sadece hijyen faktörlerin varlığı tatmin için kendi başına yeterli değildir. Fakat bu faktörlerin eksikliği durumunda tatminsizlik ortaya çıkar. Güdüleyici faktör grubundaki unsurlar ise motivasyon yarattıkları için doğrudan çalışan tatminini yaratmaktadır.

Erdoğan (1996:12)'a göre ise sadece iki faktör grubu üzerinden tatmin ve başarısına ilişkisine yaklaşıldığında hangi düzeydeki çalışan tatmini başarıyı ne derecede yükselteceğinin tahmin edilmesi güç olmaktadır.

İşgören tatmini konusuna dair bir başka yaklaşımda Maslow'un kuramı üzerinden ilerlemektedir. Bu yaklaşıma göre çalışanın işgören tatmini hiyerarşik olarak birbirini takip eden ihtiyaç gruplarının tatmin edilmesiyle ilişkilidir. Tüm ihtiyaçların birbirine bağlı olduğu düşünüldüğünde herhangi bir ihtiyaç oluştuğunda diğer ihtiyaç grubu yok

olmayacağından her ihtiyacın belirli bir seviyede tatmin edilmesi söz konusu olmaktadır (Gürsel, 2003:8).

Bu bakış açısına göre çalışanlardan beklenen performansın ortaya çıkması için öncelikle çalışanların işe ve işyerine dair adaletli iş dağılımı, ücret, iş koşulları gibi temel ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gereklidir. Sıralı bir şekilde bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde çalışanların daha istekli bir şekilde iş görme eğilimi göstermelerini sağlayacak motivasyonun oluşacağı düşünülmektedir. Bu sayede de daha verimli ve yüksek performanslı işletme süreçlerinin ortaya çıkması kaçınılmazdır.

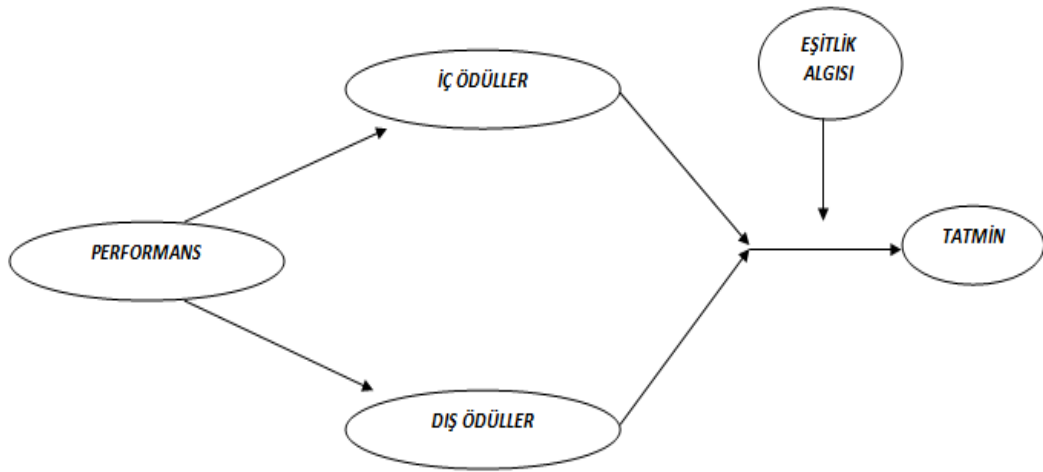
2.2.2. PerformansınTatminine Etkisi

Performansın yükseltilmesinde tatminin birincil unsur olduğuna dair görüşlerin eksik kalan kısımları nedeniyle bu iki kavram arasındaki ilişkinin farklı boyutlarıyla da incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Salih (2000:12) performans tatmin ilişkisini Vroom'un bakış açısı üzerinden açıklamaya çalışmıştır. Bu bakış açısına göre çalışanların işgören tatminini yaşaması elde ettikleri ödüller ile kuvvetli derecede ilişkilidir. Dolayısıyla işten elde edilen performansın seviyesi de ödülün elde edilme durumuna göre farklılık göstermektedir. Performansın yükseltilmesi çalışanların isteklerinin gerçekleşmesi ve bu isteklere ulaşılmasıyla mümkün olmaktadır.

Mc Nerney (1996:32) performans tatmin ilişkisini Şekil-8'deki gibi açıklamaktadır.

Şekil 8:Performans-Tatmin İlişkisi



Kaynak: Mc Nerney, 1996:32

Şekilden de anlaşılacağı gibi iki grup ödülden bahsetmek mümkündür. Dışsal ödüllerin kapsamına işletmenin kontrol ettiği terfi, işletme içerisindeki konum veya statü, güvenlik gibi unsurlar girmektedir. Bu ödül grubu çoğunlukla çalışanların ortaya seviyeli beklentilerini ve ihtiyaçlarını tatmin ederken başarıya daha az etki etmektedir.

İçsel ödüller ise çalışanın sorumluluğunda olan işi gerçekleştirirken elde ettiği ve çalışmada iş performansının iyi olması sonucu ilgili ödülleri hak ettiği algısı yaratan ödüllerdir. Dolayısıyla çalışan tatmini elde edilen bu ödül grubuna giren ödülün miktarı ile doğru orantılıdır.

Bu yaklaşımın bir başka önemli unsuru da eşitlik algısıdır. Çalışan performansa bağlı olarak elde etme ihtimali olan içsel ya da dışsal ödül alternatiflerinin adaletli bir şekilde dağıtılacağından emin olduğu sürece yaptığı işe ve çalıştığı işletmeye yönelik bir eşitlik algısı geliştirir. Özellikle performansının farkında olan çalışanlar açısından performans pekiştirici ödüllerle ilgili eşitlik algısı iş motivasyonu ve bunun sonucunda oluşacak işgören tatmini için çok önemlidir (Mc Nerney, 1996:33).

2.3. İŞLETMELERDE BİLGİ PAYLAŞIMI

Günümüz işletme dünyası ile ilgili üzerinde en sıklıkla durulan kavramlardan ikisi rekabet ve belirsizliktir. Sürekli değişen piyasaların hareketliliği, teknolojide yaşanan gelişmeler, rakiplerin sayısı ve koşulları gibi unsurlarla ilgili var olan koşullar çok kısa sürelerde değişebilirken ve rekabet giderek daha da çetin bir hal alırken işletmeler açısından en önemli değer kaynağı olarak günümüzde bilgi kavramı ön plana çıkmaktadır. Bilginin bu kadar değerli hale gelişinin doğal bir sonucu olarak işletmelerin başarıları söz konusu olduğunda işletmelerin bilgiyi aktarma, paylaşma gibi yetenekleri de önem kazanmaktadır. İşletmelerde bilgi paylaşımının isabetli ve tutarlı bir şekilde anlaşılması için öncelik bilgi kavramına dair detayları iyi özümsemesi ardından da işletmelerde bilgi paylaşımı ile ilgili unsurların incelenmesi faydalı olacaktır.

2.3.1. Bilgi Kavramı

İnsanlığın evrimi ile yaşıt olan bilgi her dönemin kendi gerçekleri içerisinde her zaman tartışılan bir unsur olmuştur. Bilgi evrimi ya da bilginin uygulandığı süreçlerin evrimi dikkate alındığında, 1800'lü yıllarda çoğunlukla çeşitli aletlere ve ürünlere

uygulanan bir anlamda sanayi devriminin tetikleyicisi olmuştur. 2. Dünya Savaşı'na kadar olan süreçte ise bilgi günlük hayata yoğun şekilde uygulanan bir unsur haline gelmiştir. 2. Dünya Savaşı'nın ardından ise üretim süreçlerinin en önemli faktörüne dönüşmüştür (Drucker, 1993:35).

Bilgi her dönem, pek çok farklı araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmış bir kavramdır. Davenport ve Prusak (2001:27) bilgiyi bir düzenin bir düzenin sınırları içerisinde çeşitli değerler, deneyimler ve görüşlerin yeni deneyimlerin oluşturulması için ortaya konan bir bileşim olarak değerlendirmektedir. Bilgi bir anlamda bireylerin içinde olan bir kavramdır ve karmaşık insan doğasının da bir parçasıdır (Öztürk, 2005:3). Çeşitli unsurların belirli şekillerde birbiriyle karışmasından ortaya çıkan bilgi belirli bir biçimi olmayan, esnek yapılı bir kavramdır. Bu kavram zaman zaman kapsamında sezgileri de bulundurabilir (Davenport ve Prusak, 2001:28).

Drucker (1994:213) bilginin tanımını “çeşitli faaliyetlere uygun bir zemin teşkil ederek ya da birey veya kurumlara farklı ve etkinliği yüksek eylemlerde bulunma yetisi sağlayarak, değişim yaratan bir kavram” şeklinde yapmaktadır. Bilgi ile ilgili yapılacak bir başka kısa tanımlama da gerekçelendirilmiş gerçek inanç şeklindedir (Nonaka, 2002:15).

Buckman (2004:3) bilgiyi yaşamak ya da uyum sağlamaya yarayan güç şeklinde değerlendirirken, Güçlü ve Sotirofski (2006:355) ise bilginin tecrübeler sayesinde elde edilmiş bir anlayış olduğunu ortaya koymuştur.

Bilgi kavramı sıklıkla enformasyon ve veri kavramlarıyla karıştırılmaktadır. Davenport ve Prusak (1998:53) bilgi ile ilgili ortaya koyduğu hiyerarşik yaklaşıma göre bilgi enformasyondan, enformasyon da veren türetilen kavramlardır. İktisat Terimleri Sözlüğü (2011:7)' ne göre bilgi ve enformasyon kavramlarının tanımları aşağıdaki gibidir:

- Bilgi bireylerin araştırma, gözlem, öğrenme gibi eylemleri sonucunda elde ettiği olgulardır.
- Enformasyon bireylerin kendilerine dışarıdan verilmesi yoluyla ve çaba sarfetmeden ulaştığı olgulardır.

Awad ve Ghaziri (2004:36) veri kavramını bilgi kavramının giriş ya da başlangıç aşaması gibi değerlendirerek, özellikle işletmelerin enformasyon üretebilmesi açısından

zorunlu bir ihtiyaç olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak veri tek başına bir anlam ifade etmeyen birbirinden ayrılmış, nesnel gerçeklerdir (Barutçugil, 2002:56).

Tablo-8’de bilgi, enformasyon ve veri kavramlarının birbirleriyle karşılaştırılmalarına dair detaylar yer almaktadır.

Tablo 8: Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramlarının Karşılaştırılması

Veri	Enformasyon	Bilgi
Evrene dair gözlemler bütünüdür	Anlam ve amaç barındıran veriler bütünüdür	Bünyesinde sentez ve bağlam barındıran, bireylerin akıllarından gelen, değerli enformasyonlar bütünüdür
Basit yapılıdır	Belirli ölçüde analiz gerektirmektedir	Yapılandırılması zordur
Çoğunlukla nicel özelliktedir	Görüş birliği gerektirir	Aktarımı zor ve değerlidir
Aktarılması kolaydır	Çoğunlukla insanlar aracılığı ile aktarılır	

Kaynak: Davenport ve Prusak, 2001:9

2.3.2. Bilginin Özellikleri

Kurt (2001:122) bilginin iki temel özelliğine vurgu yapmıştır. Bu özelliklerden ilki bir anlamda bilginin yapıtaşısı ya da hammaddesi olarak da değerlendirilebilecek verilerin işlenmiş hali oluşudur. İkinci özellik ise bilginin özellikle yönetsel kararların doğasında bulunan belirsizliği azaltıyor oluşudur.

Arbak (1995:74) bilginin önemli özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Bilgi erişilebilir bir yapıdadır: Bilgi çeşitli iletişim kanalları yoluyla herkes için erişilebilir özellikte olmalıdır.
- Bilgi “konusuyla” ilgilidir: Bilgi değerlendirilmesi istenen konuları açıklayıcı özellikte olması gereklidir.
- Bilgi güvenilir ve nitelikli özellik göstermelidir: Niteliklilik vasfına sahip olabilmesi için bilginin açık, anlaşılabilir, doğru zamanlı, tam ve sürekli bir yapıda olması gerekmektedir.

Barutçugil (2002:58) ise bilginin özelliklerini aşağıdaki gibi belirlemiştir:

- Bilgi dinamik yapılıdır: Bilgi sıklıkla bir eylemin gerçekleştirilmesinde kullanılmaktadır. Aksi takdirde bilgi etkisiz bir yapıya bürünecektir.
- Bilgi karmaşık yapılıdır: Bilgi pek çok unsur arasında kurulan ilişkiler bütünü olduğundan ötürü karmaşık bir unsurdur.

- Bilgi kişisel ve duruma özel yapılıdır: Bilgiye şekil veren onu ortaya çıkaran ya da onu kullanan kişidir. Dolayısıyla bilginin kişiden kişiye değişebilmesi mümkündür.
- Bilgi bir açık sistem yapısındadır: Bilginin çevresi ile aralıksız bir ilişki içerisinde oluşundan dolayı kendini yenileyip, geliştirebilen ve çevresi üzerinde etki sahibi olan açık bir sistem olma özelliği söz konusudur.

Bilgi işletmeler açısından en önemli temel üretim faktörlerinden biridir. Fakat sermaye, emek, doğal kaynaklar gibi klasik üretim faktörlerinden pek çok farklı özelliği söz konusudur. Mısırdalı (2006:7) bu farklı özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bilgi diğer üretim faktörlerinden farklı olarak sınırsız özelliğe sahip ve sürekli olarak üretilebilme özelliğindedir.
- Bilgi kendisini sürekli yenileyen bir unsurdur.
- Bilgi diğer üretim faktörlerinden farklı olarak kıt kaynak özelliğindedir. Özellikle bilginin paylaşılabilir oluşu bu açıdan önemlidir.
- Bilgi esnek oluşu nedeniyle ikame özelliğe de sahiptir.
- Bilgi iletişim unsurlarıyla taşınıp, aktarılabilen, akışkan özellikte bir üretim faktörüdür.

2.3.3. Bilgi Çeşitleri

Bilginin ne olduğu ya da nasıl sınıflandırılacağına dair birçok yaklaşımdan bahsedilebilmektedir. Bu sınıflandırmanın yapılarak bilginin çeşitlerinin belirlenmesi bilginin ne işe yarayacağına ya da bilginin kullanım alanı ve kullanım yönteminin ne olacağına belirlenmesi açısından çok önemlidir (Rothberg ve Klingenberg, 2010:284).

Bilgi türlerine dair en sıklıkla yapılan sınıflandırma açık bilgi ve örtülü bilgi şeklindedir. Bilginin oluşturulma süreci açısından gerek açık gerekse de örtülü bilgi çok önemli unsurlardır. Bilgi çeşitlerinin sınıflandırılması açısından literatürde çok önemli bir yere sahip olan Polanyi bilgi kavramına yaklaşımını “ bireyin bildikleri ile anlatabilecekleri arasında büyük bir fark vardır, yani bildiklerimiz her zaman anlatabileceklerimizden daha fazladır” ifadesiyle ortaya koymaktadır (Saenz vd., 2010:326).

2.3.3.1. Açık Bilgi

Açık bilgi bir anlamda kodlanan bilgi olarak da değerlendirilebilir. Dolayısıyla açık bilgi sistematik bir yapı içerisinde çeşitli veri şekilleri, çeşitli bilimsel formüller gibi unsurlar aracılığıyla paylaşılması mümkün olan bir bilgi çeşididir (Nonaka ve Teece, 2001:15).

Açık bilgi kullanıma hazır bilgi türü olmasından dolayı bu bilgi türünün yeterlilik seviyesi işletmelerin ürün ya da hizmetleri üzerinde doğrudan etkili olan ve rekabet üstünlüğü sağlayan bir kavramdır (Ponis vd., 2010:13).

Açık bilginin işletmeler ya da örgütler açısından önemi farklı süreçlerde ortaya çıkabilmektedir. Açık bilginin bireyler ya da süreçler aracılığıyla paylaşılabilir özellikte oluşu işletme ya da örgütlerin algı seviyelerinin yükseltilmesi açısından önemlidir. Bunun yanı sıra açık bilgi rasyonel ve objektif bir bilgi türüdür (Haag vd., 2010:25).

Zack (1999:133) açık bilgiyi işletmelerde üretim faktörü olarak oynadığı rol açısından değerlendirmektedir. Bilgisayar yazılımları, veri tabanları, örgütsel şemalar, çeşitli kılavuzlar gibi unsurlar yoluyla açık bilgi işletmelere rekabet avantajı kazandıran bir hal almıştır.

2.3.3.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi ifade edilmesi oldukça güç olan bir bilgi çeşididir. Bir anlamda iş yapma bilgisini kapsayan, resmi özellik taşımayan çeşitli bilgi ve yetenekleri kapsamaktadır. Bir başka deyişle çeşitli işlerde usta olan ya da zanaatkâr konumunda olan bireylerin uzun yıllara dayalı tecrübelerinin sonucunda elde ettikleri bilgi türüdür (Bhatt,2000:18).

Choi ve Lee (2003:410)'e göre bireylerin örtülü bilgiyi elde edebilmelerinin yolu sosyal etkileşimlerden geçmektedir. Ayrıca örtülü bilgi bireylerin faaliyetleri, deneyimleri içerisinde derinlemesine nüfuz ettiği için bu bilgi türünün açık bir yapıya kavuşturulması oldukça güç bir iştir.

Nonaka (2001:50) örtülü bilginin çeşitli duyulara, eylemsel becerilere, kişisel algıya, deneyimlere, sağduyu ve sezgiye bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakış açısından örtülü bilginin kişisel özellikte olduğu ve açıklanmasının çeşitli zorluklar içerdiği söylenebilmektedir.

Aydıntan vd. (2010:5)'e göre örtülü bilgi temelde bireylerin farkında olduklarından daha fazlasının biliyor oluşları, yıllardan kaynaklanan becerileri, birikimleri gibi içselleştirilmiş bir bütündür. Bu nedenle örtülü bilgin bireyler tarafından paylaşılabilmesi çoğunlukla bireyler arasında kurulan yüz yüze ilişkilerle gerçekleşebilmektedir (Bhatt,2000:18).

2.3.3.3. Açık ve Örtülü Bilgi Arasındaki Farkları

Mısırdalı (2006:4) bu iki bilgi çeşidinin birbirlerinden farklı oldukları noktaları şöyle vurgulamaktadır:

- Örtülü bilginin elde edilmesi ve yaygın hale getirilmesi özellikle büyük yeniliklerin hayata geçirilmesi açısından bir meydan okumadır. Açık bilgi ise göreceli olarak ortaya çıkarılması daha kolay olan fakat daha yüzeysel bir yapıya sahiptir.
 - Açık bilginin belgelenebilmesi daha kolaydır.
 - Açık bilgi rasyonel verilere dayanır.
 - Örtülü bilgi ise bireysel tecrübelerden kaynaklanan, pratik bilgiler bütünüdür
- Tablo-9'da bu iki bilgi çeşidinin temel farklılıkları yer almaktadır.

Tablo9:Açık ve Örtülü Bilginin Farkları

Açık Bilgi	Örtülü Bilgi
<ul style="list-style-type: none">• Nesnel yapılıdır• Bilişsel ya da akla dayalı bilgidir• Sıralama içerir• Kuramsal bir yapısı vardır	<ul style="list-style-type: none">• Öznel yapılıdır• Deneyimlere dayalı bilgidir• Devamlılık içerir• Pratik özellikte bilgiler bütünüdür

Kaynak:Nonaka vd., 1995:61

2.3.4. Bilgi Paylaşımı

Bir işletmede ya da daha genel bir yaklaşımla bir örgütte bilginin yararlı kılınmasına dair yetiler tamamıyla bilginin oluşturulmasını, paylaşılmasını sağlayan bireylere bağlı unsurlardır. Bilginin yararlı bilginin haline gelmesi ancak bilginin başkalarıyla paylaşılması ile mümkündür. Bu bakış açısından bilgi paylaşımı, bilginin örgüt dâhilindeki bireyler tarafından kullanılabilir hale getirilmesi şeklinde değerlendirilebilmektedir (Ipe, 2003:342).

Bilgi paylaşımı bir süreç olarak düşünülürse, bu sürecin temelinde bilginin bireyler arasında el değiştirmesi yatmaktadır. Ayrıca bu noktada bilginin somut varlıkların aksine paylaşıldıkça artma eğiliminde bir unsur olduğu hatta kullanılmayan ya da paylaşılmayan bilginin zamanla değerini yitirmeye başladığı da düşünülebilmektedir (Yang ve Farn, 2009:215).

Elde edilmiş bilgini değiş tokuşu ile sonuçlanan bir davranışlar dizisi olan bilgi paylaşımı ile bireylere ait konumda olan bireysel bilgini örgütlere ait örgütsel bilgi haline dönüşmesi temel amaçtır. Bu noktada çalışanların birbirleriyle kurdukları uzun süreli dayanan olumlu ilişkiler örgütsel bilginin oluşturulması açısından çok önemlidir (Chow ve Chan, 2008:460).

Bilgi paylaşımının merkezinde çoğunlukla ilgili bilginin yorumlanmasını, kodlanmasını ya da iletilmesini sağlayan bireyler yer almaktadır. Özellikle yönetim bilgi sistemlerinin kullanıma geçmesinin sonucunda bilginin bireylerin bilgiyi kişisel etkileşimleriyle paylaşımalarının yanı sıra bu eylemi çeşitli sistemler yoluyla gerçekleştirmeleri de yaygınlaşmıştır (King, 2006:540).

Bilgi paylaşımı ve bilginin aktarılması sıklıkla birbirine karıştırılan iki kavramdır. King (2006:542) bu iki kavram arasındaki en belirgin farkı “bilgi aktarımı ya da transferi tek yönlü olup, açıkça tanımlanmış bir amaca sahip olmasının yanında bilgi paylaşımının iki yönlü olup, belirli bir amacının tanımlanmamış oluşu” ile açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre bilgi aktarımı ya da transferi ihtiyaç anında ve gereken zaman ve koşullarda gerçekleşirken, bilgi paylaşımı ise gerektiğinde kullanılmak üzere toplanmış ya da elde edilmiş bilginin kullanıma hazır bir şekle dönüştürülmesidir.

Cheng ve Coyte (2014:121) bilgi paylaşımına en temel örnekler olarak stratejik çözüm geliştirme, müşteri problemlerinin üstesinden gelmek için deneyimlerin çalışanlar arasında birbirleriyle paylaşılması gibi faaliyetleri vermektedir.

2.3.4.1. Bilgi Paylaşımına Dair Temel İlkeler

Günümüzün rekabet seviyesinin neredeyse her alanda ulaştığı nokta dikkate alındığında bilgini ne denli değerli bir varlık olduğu ortadadır. Dolayısıyla bilginin kimin tarafından, nerede, ne zaman ve kime yönelik olarak paylaşılacağı gibi detaylar

da büyük önem taşımaktadır. Bilginin işletme içerisinde bilgiyi kullanan unsurlar arasında aktif bir şekilde dağıtılması kritik bir noktadır (Öztürk, 2005:12).

İşletme içerisinde çalışanların arasındaki güven seviyesini yukarı çeken, iletişim kanallarının açılmasını sağlayan, örgütsel öğrenmeyi mümkün kılan bilgi paylaşımının temel ilkelerini Barutçugil (2002:60) aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Bilgiye dair uygulama ve faaliyetlerin paylaşımını ve uygulanmasını mümkün kılacak bir örgüt yapısının oluşturulması ve bu yapıya uygun süreçlerin tasarlanması
- Örgüt kültürünün öğrenmeyi ve öğrenilenlerin uygulanmasının teşvik edecek bir yapıya kavuşturulması
- İletişimin etkin olabilmesine yönelik olarak çalışmak
- Bilgiye dair çalışan işletme ya da örgüt üyelerine amaçlarına uygun bir vizyonun kazandırılması
- Çalışanların yaptıkları işlere yönelik inisiyatiflerinin artırılarak ilgili işlerde daha fazla söz sahibi olmalarının sağlanması
- Teknoloji ile beraber insana da aynı derecede önem verilmesi ve odaklanılması
- Düşünme ve değerlendirme kavramlarına önem verilmesi
- Pozitif özelliklere sahip bir duygusal ortamın işletme ya da örgüt içerisinde hâkim kılınması

2.3.4.2. Bilgi Paylaşımı Çeşitleri

Bilgi paylaşımının temel tanımının bilginin bir birey, grup ya da örgütten bir başka birey, grup ya da örgüte yayılması faaliyeti yapılması mümkündür. Bu tanımın kapsamında hem açık hem de örtülü bilginin paylaşımı yer almaktadır. Bu nedenle bilgi paylaşımının karmaşık bir yapıya sahip olduğu da söylenebilir.

Daha önceden de vurgulandığı gibi açık bilgi belirli formata sahip, bilgisayar programları, resim ya da tablolar, prosedürler, formüller, ürünlere dair özellikler gibi farklı şekillerde ortaya konabilen bilgi türüdür. Bu açıdan açık bilginin doğruluğu büyük ölçüde kabul görmüş bilgi olduğu düşünülerek özellikle bilişim teknolojileri vasıtasıyla kolayca paylaşılabilirliği söylenebilir. Bir işletmede açık bilgi seviyesi yeterli olduğunda bu durum işletmenin ürün ya da hizmetleri üzerinde önemli bir pozitif durum yaratır ve rekabet üstünlüğünde doğrudan etkili hale gelir (Flores vd., 2014:93).

İşletmelerde açık bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesinde faydalanılan unsurlar enformasyon teknolojileri ve belgelerdir. Çalışanların ihtiyaç anında bu bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmesi ve bilginin aktarılmasını sağlaması çok önemlidir. Ayrıca açık bilgi paylaşımının kapsamına objektif, rasyonel ve teknik bilgiler girmektedir (Mısırdalı, 2006:6).

Bir diğer bilgi paylaşımı çeşidi olan örtülü bilgi paylaşımı ise bireylerin zamana dayalı deneyim ve tecrübelerinin el değiştirmesidir. Örtülü bilginin kazanılması bir anda gerçekleşmediğinden ya da zaman bağlı olduğundan bireyler tarafından örtülü bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi de zor olmaktadır. Örtülü bilgi paylaşımı açık bilgi paylaşımından farklı olarak herhangi bir yazılı metinden farklı olarak bir eylem ya da davranışla gerçekleşmektedir. Örtülü bilgi çoğunlukla kazanıldığı anda paylaşılamadı için örtülü bilgi paylaşımı da bireye özgü bir deneyim aktarım şekli olarak ön plana çıkmaktadır (Flores vd., 2014:95).

Nonaka ve Teece(2001:20) açık ya da örtülü bilgi paylaşımı yoluyla bir örgütte bilginin var edilmesi sürecini 4 temel yol ile açıklamıştır:

- Örtük bilgiden örtük bilgiye şeklinde adlandırılabilen ilk yolda bireyler kendilerine ait örtülü bilgiyi yani bir anlamda deneyimlerini bir başka bireyle doğrudan paylaşırlar. Böylelikle bilgi paylaşımı yapılan kişinin yeni bilgisi açısından bir temel oluşturulmuş olur.

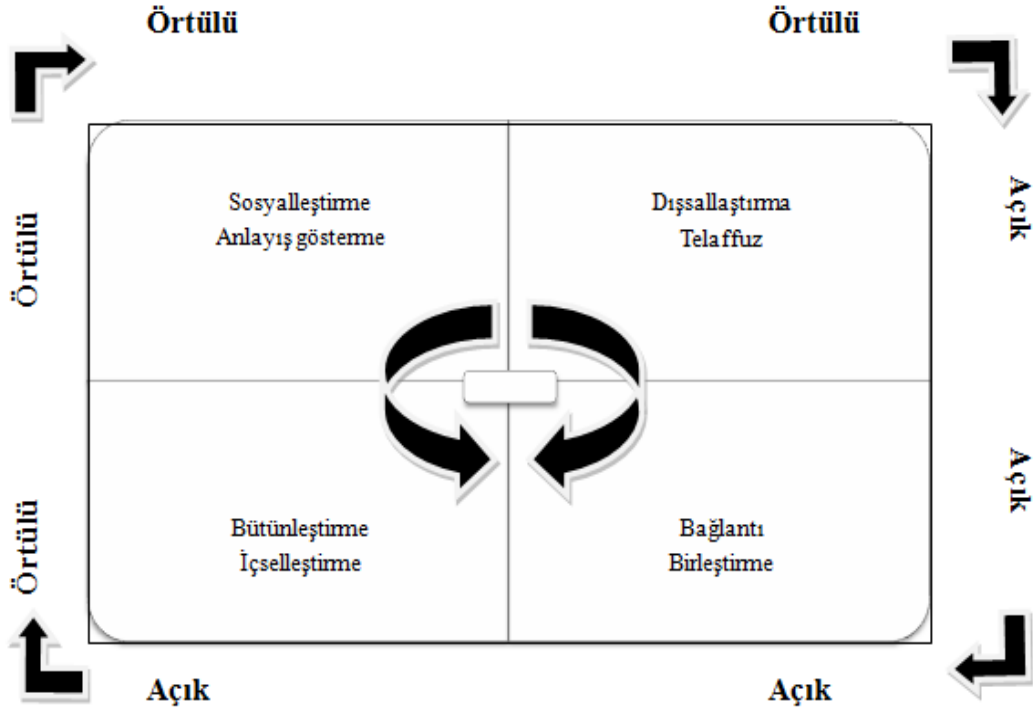
- Açık bilgiden açık bilgiye şeklinde adlandırılabilen diğer bir yolda birey birbirlerinden ayrı iki farklı açık bilgiyi bir araya getirerek başka bir bütünü oluşturmuş olur.

- Örtülü bilgiden açık bilgiye yönelen üçüncü yolda ise bireyde var olan örtülü bilgi ile onunla paylaşılan açık bilgi bir araya gelerek güçlü ve etkili bir bütün oluşturur. Özellikle Japonya kökenli örgüt ve işletmelerde yeni ürün geliştirme süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur.

- Açık bilgiden örtülü bilgiye şeklinde adlandırılan son yolda ise yeni elde edilmiş açık bir bilginin işletme çalışanları ile paylaşılmasının ardından her bir çalışan bu bilgiyi içselleştirerek kendi bireysel örtülü bilgisi haline getirir ve bu bilginin ilgili olduğu duruma dair kendi yaklaşımını geliştirmiş olur.

Bu dört temel yola ait detaylar Şekil-9'da yer almaktadır.

Şekil 9:Açık Ve Örtülü Bilgi Paylaşımı ile Bilgi Yaratma Yolları



Kaynak: Nonaka ve Teece, 2001:20

2.3.5. İşletmelerde Bilgi Paylaşımını Etkileyen Unsurlar

Bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar hakkında bilgi sahibi olunması bir işletme açısından çok önemli bir konudur. Çünkü bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olan bu unsurlar uygun şekilde tasarlanmadığı ya da isabetli uygulamalarla desteklenmediği takdirde işletme ya da örgüt içerisinde paylaşılan bilginin fire vermesine, değişmesine ya da engellenmesi sebep olabilmektedir.

İşletmelerin verimli bir şekilde hayatlarını sürdürebilmeleri bir anlamda bu unsurları bilgi paylaşımını destekleyici şekilde kullanmaları ile mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi ya da sürdürülebilir olması için gereken ortam gerek çevresel gerekse de bireysel düzeyde oluşmayacak ve bilgi kısıtlı bir zümrenin elinde kalmaya devam edecektir (Mısırdalı, 2006:5).

İşletmelerde bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar arasında işletme içi örgüt kültürü, işletme içi iletişim, bilgi teknolojisi kullanımı, lider ya da yöneticiler, motivasyon, işletmenin örgüt yapısı ve işletme tarafından uygulanan insan kaynakları politikaları sayılabilir.

2.3.5.1. İşletme İçi Örgüt Kültürü

İşletmeler açısından bilgi paylaşımını etkileyen unsurların başında işletmelerin kültürel yapıları gelmektedir. Genel bir tanımlama ile kültür birbirlerinden farklı birey gruplarının sahip olduğu birbirinden farklı yaşama biçimleri şeklinde açıklanabilir. Daha geniş bir ifadeyle kültür bir toplumda, grupta ya da işletmede ortak olarak paylaşılmakta olan tutumlar, davranışlar, alışkanlıklar ya da ilkeler gibi özelliklerin bir bütünüdür. Bu açıdan kültürün bireyler arası iletişim açısından çok kritik bir noktadadır (Mısırdalı, 2005:5). İşletme içinde bilginin etkin şekilde paylaşılması işletme çalışanlarının ortak bir kültüre sahip olarak ortak bir dili konuşabiliyor olmaları ile mümkündür (Demirel, 2009:8).

Davenport ve Prusak (1996:54) işletme içinde bilginin paylaşımı üzerinde olumsuz etkisi olan kültür ile bağlantılı unsurları “sürtüşmeler” şeklinde adlandırmaktadır. Tablo-10’da işletmelerde görülen kültürel sürtüşmeler ve bunlara yönelik çözüm alternatifleri yer almaktadır.

Tablo10: İşletmelerde Kültürel Sürtüşmeler ve Çözüm Alternatifleri

Sürtüşme Konusu	Çözüm Alternatifi
Güven eksiklikleri ya da güvensizlik	Yüz yüze iletişimin geliştirilmesi yoluyla güven ortamının oluşturulması
Kültürel, dil temelli ya da referans grupları kaynaklı farklılıklar	Eğitimler, ekip değişimleri ya da farklı görev rotasyonları yoluyla farklılıklardan ayrı ortak bir zeminin yaratılması
Çalışma verimliliğiyle ilgili eksik bilgi, bir araya gelmeyen çalışan grupları	Bilgi paylaşımını sağlayacak zaman ve konum yaratılması
Bilgiyi paylaşmaktansa kendine saklayan çalışanlara yönelik ödüllendirici tutum	Bilgi paylaşımını odak olarak alan performans değerlendirme ve ödüllendirme yöntemleri
Bilgi paylaşımı açısından alıcı konumunda olanların yetersiz özümleme kapasiteleri	Esnekliğe odaklanan çalışan eğitimleri, öğrenme zamanına dikkat edilmesi ve esnek özellikli çalışan istihdamı
Bilginin belirli grupların tekelinde olduğuna ya da belirli gruplara tanınmış bir ayrıcalık olduğuna dair algı	Hiyerarşiden uzak bilgi paylaşımı yaklaşımı, statüden ziyade fikirlerin kaynağına önem verilmesi
Hata ya da destek taleplerine karşı hoşgörüsüz yaklaşım	İşbirliğini temel alan, yaratıcılığa yönelen hatalara prim veren ya da ödüllendiren bir işletme kültürünün oluşturulması, bilgi eksikliğinden kaynaklı statü kayıplarının azaltılması

Kaynak: Davenport ve Prusak, 1996:55

2.3.5.2. İşletme İçi İletişim

İletişim genel olarak bireyler arasında gerçekleşmesi olası ilişkinin birincil koşuludur. Bireyler arasında ilişki söz konusu değilse herhangi bir bilgi paylaşımının gerçekleşmesi de mümkün değildir. İşletmelerde çalışanlar arası iletişim ya da daha geniş bir bakış açısıyla işletme içi iletişim ne kadar kolaysa bilginin işletme içerisindeki hareketi ve paylaşımı da o kadar kolay olmaktadır (Inkpen ve Tsang, 2005:152)

İletişim kanalları açık, birbirleriyle kuvvetli bir iletişim alt yapısına sahip çalışanların ağırlıkta olduğu işletmelerde yüksek bilgi paylaşımı gücü sayesinde yeniliğe giden ya da işletmenin sürdürülebilirliğine giden yollar da açıktır. İşletme içi iletişim seviyesi bilgi paylaşımı üzerinde işletme kültürü ile beraber en yoğun etkiye sahip unsurlardan biridir (Lang, 2004:92).

2.3.5.3. Bilgi Teknolojisi Kullanımı

Her ne kadar işletmelerde bilgi paylaşımı için teknoloji tek başına yeterli olmasa da bilginin yayılması açısından bilgi teknolojisinin kullanımı çok kritik bir öneme sahiptir. Özellikle bilgi teknolojisi ya da bilgi sistemlerinin kullanımı ile beraber işletmelerde verilerin kaydedilmesi, saklanması, çeşitli işlemlere tabi tutularak bu verilerden bilgi elde edilmesi ve bu elde edilen bilgini yayılması mümkün olabilmektedir. Günümüzün teknoloji yoğun işletme ortamında bilgi teknoloji ve sistemlerinin kullanımı işletmelerin rekabet edebilme gücü açısından en belirleyici unsurlardan biri haline gelmektedir (Wasko ve Faraj, 2005:41).

2.3.5.4. Lider ve Yönetici

İşletmelerin yönetici tipleri ya da özellikleri bilgi paylaşımı üzerinde etkisi olan bir başka önemli unsurdur. Lider ve yönetici kavramları arasındaki fark temelde işletme ile ilgili süreçlere biçimsel bakmak ya da biçimsel olmayan bir bakış açısıyla yaklaşmaktan ibarettir. Bu açıdan biçimsel yaklaşım yöneticiliğe giderken biçimsel olmayan yaklaşım ise liderliğe yönelmektedir. Yönetici hedeflerine ulaşabilmede başkaları vasıtasıyla ilerlerken lider ise bağlı olduğu gruba amaçlar koyarak grupta yer alan bireyleri bu amaçlara uygun olarak yönlendirir (Şimşek, 2005:13).

İşletmelerde bilgi paylaşımının sürekliliği noktasında her iki unsurun da önemli etkisinin olduğu durumlar söz konusu olabilmektedir. Liderlik vasıflarına da sahip

yöneticiler işletme çalışanlarının bilgiyi kendilerine saklamamaları, iş arkadaşları ya da işletmenin geneli ile paylaşımları yönünde yönlendirebilir. Böylece işletmede bilgi paylaşımına yatkın bir kültürün oluşturulmasında önemli bir adım atılmış olmaktadır (Chen ve Huang, 2007:111).

2.3.5.5. Motivasyon

Bireylerin belirli bir amaca yönelik olarak kendi istek ve arzularıyla ortaya koydukları davranışların temelinde yer alan motivasyon işletme içinde çalışanların bilgi paylaşımını gönüllü olarak gerçekleştirmelerinin sağlanması açısından önemli bir araç olarak kullanılabilir. Bilgi paylaşım ile ilgili olarak gerçekleştirilen eylemler ya da faaliyetlerin işletme çalışanlarının tamamen içlerinden gelerek ya da bu tavrı özümsemiş olarak gerçekleştiriyor oluşları işletme içinde bilgi paylaşımına engel teşkil edebilecek olası unsurların ortadan kaldırılması ya da aşılması açısından çok önemlidir (Chow ve Chan, 2008:459).

2.3.5.6. İşletmenin Örgüt Yapısı

İşletmenin örgüt yapısının kapsamında işlerin yerine getirilmesine yönelik olarak işletme çalışanlarının ve ilgili işlerin belirli bir düzende ayarlamalarının yapılması gerekmektedir. Bilginin paylaşımına dair uygulamaların başarısının temelinde yatan kritik faktörlerden biri de işletmenin örgüt yapısının bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ya da engellemeyecek şekilde tasarlanmış oluşudur (Hoof ve Huysman, 2009:6).

Örgüt yapılarının temelde merkezi ve merkezi olmayan yapılar şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Merkezi örgüt yapılarında yoğun bürokrasi ve hiyerarşi seviyeleri zaman zaman yeni bilginin oluşturulmasını ya da oluşturulmuş olan yeni bilginin paylaşılmasını engelleyebilmektedir. Bilgi paylaşımı konusunda sürdürülebilir bir başarı arayışında olan işletmeler ya da örgütler merkezi olmayan örgüt yapılarını tercih etme eğilimindedir. Bunun temelinde ise işletme içinde benzer statüye sahip bireylerin aralarında bilgiyi paylaşma eğilimlerinin daha yüksek oluşu yatmaktadır (He vd., 2009:178).

2.3.5.7. İşletmenin Uyguladığı İnsan Kaynakları Politikaları

Bilgi paylaşımı temelde beşeri unsurlarla ilgili olduğu için işletmelerde bilgi paylaşımı üzerinde etkili olan temel unsurlardan biri de işletmelerce uygulanan insan kaynakları politikaları ya da yöntemleridir. Günümüzün işletme dünyasında bilgi ve insan kaynakları yönetimi unsurları rekabetçi avantajın elde edilmesinde önemli kaldıraç unsurları haline gelmiştir. İnsanı unsurunun işletmelerin verimliliği, kalitesi, yenilikçi tavrı ve yaratıcı özellikleri açısından en temel kaynak olduğu düşünülürse işletmenin insan kaynakları politikalarının işletme içerisinde bilgi paylaşımına etkisi daha da net anlaşılacaktır (Barutçugil, 2004:57).

2.4.6. İşletmelerde Bilgi Paylaşımının İşletme Açısından Faydaları

İşletmelerin bilgi paylaşımı kapasitelerinin yüksekliği işletmelerde bilginin yönetilebilir ve yayılabilir oluşu açısından çok önemlidir. Bu açıdan bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasında da güçlü bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Bilgi paylaşımı sayesinde işletme çalışanlarında saklı konumda olan bilginin ortaya çıkarılarak işletmenin diğer paydaşları ile paylaşılmasının da önü açılış olur (Mısırdalı, 2006:7).

Bilgi paylaşımının işletmeler açısından faydaları ya da avantajlı yanları aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

- Bilgi paylaşımı işletmenin değişime uyum sağlama gücünü artırır. Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz işletme dünyasında işletmeler açısından sürekliliğin sağlanmasının temelinde bilginin yaratılması ve bu bilginin yeni jenerasyonlara aktarılması yatmaktadır (Davenport, 1996:55).

- Bilgi paylaşımı işletmelerin rekabetçi avantajı elde ederek rekabet üstünlüğü sağlaması açısından önemlidir. İşletmelerin rakiplerinden farklı olarak müşterilerine katma değerli ürün ya da hizmet sunabiliyor oluşları rekabet üstünlüğünün elde edilmesi açısından kilit unsurdur. Bunun sağlanabilmesinde ise işletmelerin bilgi paylaşımına yatkın bir yapıda oluşları kritik öneme sahiptir (Uriarte, 2008:2).

- Bilgi toplumuna geçiş aşamasında olduğumuz günümüzde işletmeler açısından bilginin yönetilebilen bir unsur haline gelmesi her geçen gün daha da önemli bir konuma gelmektedir. Belirsizliğin çoğunlukla yüksek olduğu koşullar dikkate alındığında rekabet üstünlüğü açısından bilginin en güvenilir kaynak haline geldiği de

görülmektedir. Bilgi paylaşımının etkin oluşu işletmelerde bilginin doğru bir şekilde yönetilebilmesi ve buna uygun stratejilerin oluşturulmasını mümkün kılacaktır (Uriarte, 2008:2).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HİZMET İNOVASYONU UYGULAMALARINDA BİLGİ PAYLAŞIMI VE İŞGÖREN TATMİNİ: BİR ÇAĞRI MERKEZİ ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde hizmet inovasyonu uygulamalarında çalışanların bilgi paylaşımı ve işgören tatminine yönelik İzmir’de faaliyet göstermekte olan bir çağrı merkezi çalışanları üzerinden bir uygulamagerçekleştirilmiş ve elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini yürütmeye ve sürekliliği sağlamaya çalışırken rakiplerinden farklılaşarak lider olabilmek için pek çok yol denemektedirler. Çeşitli stratejilerle rekabette avantaj yaratmaya çalışan birçok işletme genellikle inovasyon faaliyetlerine odaklanmaktadır. İnovasyon işletmeler açısından sürdürülebilir büyüme aracı olarak görülmekte ve inovasyon sayesinde işletmelerin daha hızlı büyüdüğü, rekabette üstünlük sağladığı, verimliliğini arttırdığı bilinmektedir. Özellikle hizmet işletmelerinde gerçekleşen hizmet inovasyonu uygulamalarının karmaşık ve zaman öncelikli yapısı, başarıya ulaşabilmede bilgi paylaşımı ve çalışan tatminini kritik bir konuma oturtmaktadır. Bir başka deyişle, hizmet inovasyonu uygulamalarında başarı, neredeyse bilgi paylaşımı ve çalışan tatminine bağlıdır.

Çağrı merkezi gibi sürekli bir hizmet akışının söz konusu olduğu, verilen hizmet seviyesinin sürekli yenilenerek iyileştirilmesinin bir zorunluluk olduğu günümüz işletmelerinde müşterileri tatmin edecek hizmet inovasyonu uygulamalarının işletme açısından başarı ile uygulanması ve sürdürülebilir kılınmasının anahtarı işletme içi bilgi paylaşımı ve işgören memnuniyetidir. Bu sebeple, işletmelerde hizmet inovasyonu, bilgi paylaşımı ve işgören tatmini konularını detaylı bir biçimde ele alan bu araştırmanın amacı, bir çağrı merkezi özelindehizmet inovasyonu uygulamalarında, bilgi paylaşımı ve işgören tatmininin etkisinin ortaya konmasıdır.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini İzmir ilinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi çalışanlarıve yöneticilerioluşturmaktadır. Araştırma 2017 yılında temmuz, ağustos aylarındabasit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 261 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı özellikte olan araştırmada örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada katılımcılara internet üzerinden uygulanan bir anket yoluyla ulaşılmıştır. İlgili anket formu 4 temel bölümden oluşmaktadır. Birincibölüm katılımcıların demografik özelliklerine dair soruları içermektedir. İkinci bölüm ise çalışma koşulları ve işgören tatminine bakış açısına dair beşli likert ölçek ile hazırlanmış 15 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm iş yerinde bilginin paylaşımına dair hazırlanmış 9 adet beşli likert ölçek sorusunu içermektedir. Son bölüm olan dördüncü bölüm ise hizmet inovasyonuna bakış açısını belirlemeye yönelik olarak, yine beşli likert ölçek ile hazırlanmış 19 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 24.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırmanın yapı geçerliliğini ölçmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikî yöntemlerden yararlanılmıştır. Ortalama, standart sapma, frekans dağılımları kullanılmıştır. Verilerin analizi kapsamında anket verilerine gerekli demografik ve tanımlayıcı testlerle beraber bağımsız örneklem T testi, Mann-Whitney U testi ve değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Kullanılan tüm değişkenler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde 0,05 önem düzeyi, başka bir deyişle 0,95'lik güven derecesi temel alınmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın hipotezleri şöyledir:

H1: İşgören tatmini cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Bilgi paylaşımı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Hizmet inovasyonu cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: İşgören tatmini yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Bilgi paylaşımı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Hizmet inovasyonu yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: İşgören tatmini medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Bilgi paylaşımı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Hizmet inovasyonu medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: İşgören tatmini eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Bilgi paylaşımı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Hizmet inovasyonu eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: İşgören tatmini gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Bilgi paylaşımı gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: Hizmet inovasyonu gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H16: İşgören tatmini sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H17: Bilgi paylaşımı sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H18: Hizmet inovasyonu sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H19: İşgören tatmini kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H20: Bilgi paylaşımı kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H21: Hizmet inovasyonu kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H22: İşgören tatmini ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

H23: İşgören tatmini ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

H24: Bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.5.1. Araştırmanın Güvenilirlik Analizine Dair Bulgular

Araştırmanın güvenilirlik analizlerinde Alfa Modeli Katsayısı (Cronbach Alpha Coefficient) kullanılmıştır. Alfa katsayısına göre ölçek güvenilirliği ile ilgili yapılabilecek saptamalar şunlardır (Kayış, 2014:405):

- $0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ güvenilirliği düşük
- $0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ oldukça güvenilir
- $0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ yüksek derecede güvenilir.

Araştırma kapsamında elde edilen ölçeklerin güvenilirlik analizi tabloda ifade edilmektedir. İşgören tatmini, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonunun cronbach alpha coefficient değerleri yüksek derecede güvenilir olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 11: Güvenilirlik Analizi

Faktör Yapıları	Cronbach Alpha Coefficient
İşgören Tatmini	0,951
Bilgi Paylaşımı	0,924
Hizmet İnovasyonu	0,965

3.5.2. Araştırmanın Faktör Analizine Dair Bulgular

Araştırmadaki değişkenlerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

İşgören tatmini ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,912 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(3)=2902,100$; $p<0,05$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların işgören tatminini ölçmeyi amaçlayan ve 12 maddeden oluşan araç geliştirilmiştir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere “İşgören Tatmini” varyansın %65,533’ünü açıklamaktadır. Anket formunda yer alan katılımcıların işgören tatmini (0,951) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 12)

Tablo 12: İşgören Tatmini Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler B	Açıklanan Varyans (%)	Öz Değer (A)	Faktör Yükü
İşgören Tatmini ($\alpha=0,951$)			
Çalıştığım yerde çalışanların görev tanımları belirlidir.	65,533	7,864	,857
Çalıştığım yerde çalışanların yetkilerinin dağılımı belirlidir.			,856
Çalıştığım yerde çalışanların işleri ile gelişimi için yeteri kadar eğitim verilmektedir.			,855
Çalıştığım yerde işim ile ilgili malzeme ve materyallere kolayca erişilebilir.			,850
Çalışma ortamımın fiziksel koşullarından memnunum.			,829
Çalışma ortamımın çalışma düzeninden memnunum.			,828
Yaptığım işten memnunum.			,821
Yaptığım iş geleceğim için bana güven vermektedir.			,811
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum.			,800
Çalıştığım yerde başarı yeteri kadar takdir görmektedir.			,756
Çalıştığım kurumu bir aile olarak görürüm.			,744
Çalıştığım kuruma yönelik hissettiğim aidiyet seviyesi yüksektir.			,687
KMO =0,912; $\chi^2(3) = 2902,100$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000			

Bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,854 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(3)=2028,383$; $p<0,05$). Bu doğrultuda, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların bilgi paylaşımını ölçmeyi amaçlayan ve 9 maddeden oluşan araç geliştirilmiştir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere “**Bilgi Paylaşımı**” varyansın %63,254’ünü açıklamaktadır. Anket formunda yer alan katılımcıların bilgi paylaşımı (0,924) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 13).

Tablo 13:Bilgi Paylaşımı Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz Değer (A)	Faktör Yüğü
Bilgi Paylaşımı ($\alpha=0,924$)			
İşimle ilgili becerilerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.	63,254	5,693	,866
İşimle ilgili becerilerimi diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.			,861
Yeni bir bilgi öğrendiğimde diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.			,847
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka çalışma arkadaşlarımla paylaşırım.			,842
Çalışma arkadaşlarım bilgi ve becerilerini benimle paylaşmakta isteklidirler.			,809
Çalıştığım yerde takım çalışmasına uygun bir çalışma kültürü vardır.			,782
Hizmet inovasyonu kavramı hakkında yeteri kadar bilgi sahibiyim.			,739
Yöneticilerimiz sahip oldukları bilgi ve becerileri çalışanlara aktarmakta isteklidirler.			,701
İnovasyon kavramı hakkında yeteri kadar bilgi sahibiyim.			,688
KMO =,854; $\chi^2(3) =2028,383$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000			

Hizmet inovasyonu ölçeğine ilişkin yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,948 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör

analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2(3)=4765,168$; $p<0,05$). Araştırmaya katılan katılımcıların hizmet inovasyonunu ölçmeyi amaçlayan ve 18 maddeden oluşan araç geliştirilmiştir. Bu çerçevede, aracın faktör desenini ortaya koymak amacıyla açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere “**Hizmet İnovasyonu**” varyansın %63,186’sını açıklamaktadır. Anket formunda yer alan katılımcıların hizmet inovasyonu (0,965) güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14:Hizmet İnovasyonu Düzeyine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve Maddeler	Açıklanan Varyans (%)	Öz Değer (Λ)	Faktör Yüğü
Hizmet inovasyonu ($\alpha=0,965$)			
Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın iş birliği içerisinde dirler.	63,186	11,374	,855
Yeni bir hizmet geliştirmek için uygun ortam sağlanmaktadır.			,850
Tüm birimler yeni hizmetler geliştirmek için yeterli bir etkileşime sahiptir.			,847
Müşterilere yönelik yeni hizmet geliştirilmesi için yeterli kaynak ayrılmaktadır.			,836
Müşteriye hatasız hizmet sunulmasına çok önem verilmektedir.			,817
Yenilikçi düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.			,815
Çalışanlar yeni hizmet geliştirilmesine teşvik edilir.			,813
Mevcut çalışan yapısı yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.			,808
Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.			,803
Yöneticilere göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır.			,801
İşletmenin başarısı, hizmet inovasyonu ile kesinlikle ilişkilidir.			,801
Bana göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır.			,796
Yaptığım işle ilgili yeni hizmet yöntemlerini ve tekniklerini araştırıyorum.			,777
Yenilikçi düşünceler üretirim.			,771
Kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.			,742
Müşterilere verilen hizmetlerin seviyesi yeterlidir.			,737
Müşterilere verilen hizmetlerde yeterince iyileştirme yapılmaktadır.			,727
Hizmet inovasyonu rekabette başarı için zorunludur.			,687
KMO=0,948; $\chi^2(3) =4765,168$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000			

3.5.3. Araştırmanın Sosyo-Demografik Bulguları

Çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitime göre dağılımı Tablo 15’de verilmiştir. Demografik bulgulara göre araştırmanın katılımcılarının cinsiyet dağılımları incelendiğinde katılımcıların %74,7’sinin kadın (195 kişi), %25,3’ünün ise erkek (66 kişi) adaylardan oluşmaktadır. Bu bulgulara göre çağrı merkezlerindeki çalışanların ağırlığının kadınlardan oluştuğu söylenebilmektedir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %41,4’ünün 25 yaş ve altında (108 kişi), %58,6’sının ise 26 yaş ve üzerinde (153 kişi) olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre %21,1’inin evli (55 kişi), %78,9’unun ise bekâr (206 kişi) olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumu bulgularına göre ilk sırayı %91,6’lık oranla (239 kişi) üniversite mezunları almaktadır. Ayrıca katılımcıların %7,3’ünün (19 kişi) yüksek lisans mezunu konumunda olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre çağrı merkezi çalışanlarının eğitim seviyesi yüksek bireyler olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların eğitim özelliklerinin genel olarak yüksek eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. (Tablo 15).

Tablo 15: Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler	Sıklık	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	195	74,7
	Erkek	66	25,3
Toplam		261	100,0
Yaş	25 ve altı	108	41,4
	26 ve üzeri	153	58,6
Toplam		261	100
Medeni Durum	Evli	55	21,1
	Bekar	206	78,9
Toplam		261	100,0
Eğitim Durumları	İlköğretim-Orta	2	0,8
	Lise	1	0,4
	Üniversite	239	91,6
	Lisansüstü	19	7,3
Toplam		261	100,0

Ankete katılan katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 16’da verilmiştir. Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri dağılımı incelendiğinde

%92'sinin 5 yıl ya da daha az süredir bu sektörde çalıştığı görülmektedir. Bu bulgulardan sektörde uzun süreli çalışma tecrübesinin göreceli olarak az olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. (Tablo 16).

Tablo 16: Katılımcıların Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
5 yıl ve altı	240	92,0
6 yıl ve üzeri	21	8,0
Toplam	261	100,0

Ankete katılan katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine göre dağılımı Tablo 17'de verilmiştir. Kurumda çalışma süresine dair bulgular bir önceki tabloda yer alan sektörde çalışma sürelerine dair bulgularla bir paralellik görülmektedir. Katılımcıların %95'i 5 yıl ya da daha az süredir aynı iş yerinde çalışmaktadır (248 kişi). Tablo 17'de yer alan bulgulara göre çağrı merkezlerinde uzun süreli çalışma durumu daha düşük oranda görülmektedir (Tablo 17).

Tablo 17: Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
5 yıl ve altı	248	95,0
6 yıl ve üzeri	13	5,0
Toplam	261	100,0

Ankete katılan katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımı Tablo 18'de verilmiştir. Katılımcıların gelir durumlarının yer aldığı Tablo 18'deki bulgulara göre katılımcıların %87'si (227 kişi) 2000 TL veya daha az bir ücret alırken, 2001 TL ve üzerinde ücrete sahip olanların oranının %13 (34 kişi) olduğu görülmektedir (Tablo 18).

Tablo 18: Katılımcıların Gelir Durumları

	Sıklık	Yüzde
2000 TL ve altı	227	87,0
2001 TL ve Üzeri	34	13,0
Toplam	261	100,0

Araştırmanın yürütüldüğü çağrı merkezi işletmelerinin çalışan sayılarına dair bulguların yer aldığı Tablo 19'a göre ilgili işletmelerin %96,6'sının (252 adet) 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler olduğu görülmektedir (Tablo 19).

Tablo 19: Çalışan Sayısı

	Sıklık	Yüzde
249 ve altı	9	3,4
250 ve üzeri	252	96,6
Toplam	261	100,0

3.5.4. Araştırmanın Tanımlayıcı Bulguları

Araştırmanın işgören tatminine dair tanımlayıcı bulguları incelendiğinde ilgili ölçekte yer alan, katılımcıların işgören tatminine bakış açısını ölçme amacındaki sorulara verilen yanıtların ortalamalarının tamamının ölçeğin olumlu yönünde yer aldığı görülmektedir. Çalışılan yerde görev tanımlarının belirli olması, çalışılan yerde yetki dağılımlarının belirli olması, çalışılan yerde iş için gerekli malzeme ve materyallere kolay erişim maddelerinin yanıtları en olumlu ortalamalar olarak dikkat çekmektedir. Çalışılan yerde çalışanların işleri ile ilgili gelişimi için yeterli eğitimin verilmesi, çalışma ortamının fiziksel koşullarından ve çalışma düzeninden memnuniyet, çalışılan kurumun bir aile olarak görülmesi, çalışılan kuruma yönelik hissedilen aidiyet seviyesi gibi ifadelerin ortalamalarına bakılırsa çalışanların bir kısmının katıldığı bir kısmının da kararsız kaldığı görülmektedir. Yapılan işten duyulan memnuniyet, yapılan iş ile ilgili geleceğe dair duyulan güven, alınan ücrete dair memnun olma durumu, çalışılan yerde başarının takdir görmesi ifadelerinin ortalamalarına bakıldığında yanıtların kararsız seçeneği üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Tablo 20).

Tablo 20: İşgören Tatmini Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

İşgören Tatmini Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım yerde çalışanların görev tanımları belirlidir.	4,14	1,04
Çalıştığım yerde çalışanların yetkilerinin dağılımı belirlidir.	4,00	1,08
Çalıştığım yerde çalışanların işleri ile gelişimi için yeteri kadar eğitim verilmektedir.	3,84	1,06
Çalıştığım yerde işim ile ilgili malzeme ve materyallere kolayca erişilebilir.	4,01	1,02
Çalışma ortamımın fiziksel koşullarından memnunum.	3,76	1,14
Çalışma ortamımın çalışma düzeninden memnunum.	3,69	1,14
Yaptığım işten memnunum.	3,59	1,11
Yaptığım iş geleceğim için bana güven vermektedir.	3,46	1,18
Yaptığım iş karşılığından aldığım ücretten memnunum.	3,28	1,21
Çalıştığım yerde başarı yeteri kadar takdir görmektedir.	3,44	1,10
Çalıştığım kurumu bir aile olarak görürüm.	3,75	1,09
Çalıştığım kuruma yönelik hissettiğim aidiyet seviyesi yüksektir.	3,75	1,07

Bilgi paylaşımı ölçeğine dair tanımlayıcı bulguları incelendiğinde verilen yanıtların ortalamaları da işgören tatmini ölçeğine benzer bir özellik göstermekte ve yanıtlar ölçeğin olumlu yönünde toplanmaktadır. Yeni bilginin çalışma arkadaşlarıyla ve diğer bölümdeki çalışma arkadaşlarıyla paylaşılması, iş ile ilgili becerilerin iş arkadaşlarıyla paylaşılması, iş yeri kültürünün takım çalışmasına uygun oluşu ifadelerine verilen yanıtlar en olumlu ifadelerdir (Tablo 21).

Tablo 21: Bilgi Paylaşımı Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Bilgi Paylaşımı Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
İnovasyon kavramı hakkında yeteri kadar bilgi sahibiyim.	3,75	1,05
Hizmet inovasyonu kavramı hakkında yeteri kadar bilgi sahibiyim.	3,69	1,03
Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,08	0,89
İşimle ilgili becerilerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,11	0,91
Yeni bir bilgi öğrendiğimde diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	4,01	0,97
İşimle ilgili becerilerimi diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	3,97	0,96
Çalışma arkadaşlarım bilgi ve becerilerini benimle paylaşmakta isteklidirler.	3,84	1,02
Çalıştığım yerde takım çalışmasına uygun bir çalışma kültürü vardır.	4,02	0,95
Yöneticilerimiz sahip oldukları bilgi ve becerileri çalışanlara aktarmakta isteklidirler.	3,84	1,05

Hizmet inovasyonuna bakış açısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu alt ölçeğe verilen yanıtların da ölçeğin olumlu yönünde olduğu görülmektedir. Fakat ilgili alt ölçeğin yanıt ortalamalarının “kararsız ile katılıyorum” seçenekleri arasında yer aldığı görülmektedir. Hatasız hizmet sunumunun verimliliği artırması, işletmenin başarısının hizmet inovasyonu ile ilişkili olması, hizmet inovasyonunun rekabette başarı için zorunlu olması, müşteriye hatasız hizmet sunulmasına çok önem verilmesi ifadelerinin ortalamalarına bakıldığında en olumlu yanıtlar olduğu görülmektedir (Tablo 22).

Tablo 22: Hizmet İnovasyonu Ölçeği Ortalama ve Standart Sapma

Hizmet İnovasyonu Ölçeği	Ortalama	Standart Sapma
Müşterilere verilen hizmetlerin seviyesi yeterlidir.	3,75	0,99
Müşterilere verilen hizmetlerde yeterince iyileştirme yapılmaktadır.	3,75	1,00
Yeni bir hizmet geliştirmek için uygun ortam sağlanmaktadır.	3,82	0,94
Tüm birimler yeni hizmetler geliştirmek için yeterli bir etkileşime sahiptir.	3,84	0,94
Müşterilere yönelik yeni hizmet geliştirilmesi için yeterli kaynak ayrılmaktadır.	3,85	0,95
Mevcut çalışan yapısı yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	3,81	0,98
Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.	3,81	0,96
Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindeyler.	3,88	0,93
Çalışanlar yeni hizmet geliştirilmesine teşvik edilir.	3,80	0,99
Yenilikçi düşüncelerimi iş arkadaşarımla paylaşıyorum.	3,98	0,92
Yenilikçi düşünceler üretirim.	3,88	0,92
Kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	3,83	0,93
Yaptığım işle ilgili yeni hizmet yöntemlerini ve tekniklerini araştırıyorum.	3,83	0,96
Müşteriye hatasız hizmet sunulmasına çok önem verilmektedir.	4,06	0,91
Yöneticilere göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır.	4,06	0,88
Bana göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır.	4,11	0,93
İşletmenin başarısı, hizmet inovasyonu ile kesinlikle ilişkilidir.	4,09	0,92
Hizmet inovasyonu rekabette başarı için zorunludur.	4,06	0,95

3.5.5. Sosyo-Demografik Özelliklere Göre İşgören Tatmini, Bilgi Paylaşımı ve Hizmet İnovasyonu

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir durumu, sektörde çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, çalışan sayısı) göre işgören tatmini, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonuna ilişkin analiz sonuçları verilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin cinsiyet durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Bu sonuca göre, H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre işgören tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 23).

Tablo 23: İşgören Tatmini Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
İşgörenTatmini	Kadın	195	3,66	0,81	2,025	0,044*
	Erkek	66	3,92	1,09		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Bu sonuca göre, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre bilgi paylaşım düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 24).

Tablo 24: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	Kadın	195	3,85	0,71	2,501	0,013*
	Erkek	66	4,13	0,91		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun cinsiyet durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyet durumuna göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H3 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 25).

Tablo 25: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Cinsiyet Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	Kadın	195	3,86	0,68	1,714	0,088
	Erkek	66	4,04	0,91		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmini ölçeğinin yaş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların yaş durumuna göre işgören tatmini ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H4 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 26).

Tablo 26: İşgören Tatmini Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Yaş	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
İşgören Tatmini	25 yaş ve altı	108	3,79	0,89	,999	,319
	26 yaş ve üstü	153	3,68	0,89		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımı ölçeğinin yaş durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların yaş durumuna göre bilgi paylaşımı ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₅ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 27).

Tablo 27: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Yaş	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	25 yaş ve altı	108	3,92	0,83	-0,053	0,958
	26 yaş ve üstü	153	3,93	0,74		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun yaş durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların yaş durumuna göre hizmet inovasyonu ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermedikleri tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₆ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 28).

Tablo 28: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Yaş Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Yaş	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	25 yaş ve altı	108	3,94	0,79	0,737	0,462
	26 yaş ve üstü	152	3,87	0,72		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmini ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₇ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 29).

Tablo 29: İşgören Tatmini Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
İşgören Tatmini	Evli	55	3,76	0,98	0,331	0,741
	Bekâr	206	3,72	0,87		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₈ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 30).

Tablo 30: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Medeni Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	Evli	55	4,01	0,75	0,973	0,331
	Bekâr	206	3,89	0,78		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonu ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₉ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 31).

Tablo 31: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Medeni durum	N	A.Ort.	Std.Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	Evli	55	3,96	0,79	0,604	0,564
	Bekâr	205	3,89	0,74		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmini ölçeğinin eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₁₀ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 32).

Tablo 32: İşgören Tatmini Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
İşgören Tatmini	Üniversite	239	3,74	0,88	0,570	0,569
	Lisansüstü	19	3,61	1,00		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₁₁ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 33).

Tablo 33: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	Üniversite	238	3,92	0,76	-0,240	0,811
	Lisansüstü	19	3,96	0,93		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonu ölçeğinin eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Buna göre, H₁₂ hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 34).

Tablo 34: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Eğitim Durumu	N	A.Ort.	Std.Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	Üniversite	239	3,91	0,74	0,702	0,483
	Lisansüstü	19	3,79	0,88		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların işgören tatmininin gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Bu sonuca göre, H₁₃ hipotezi kabul edilmemiştir. Bu durum bize gelir durumunun işgören tatmini üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir (Tablo 35).

Tablo 35: İşgören Tatmini Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	Sıra Ortalaması	U	p
İşgören Tatmini	2000 TL ve altı	227	129,01	3407,500	0,271
	2001 TL ve üstü	34	144,28		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların gelir durumlarına göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H14 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 36).

Tablo 36: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	2000 TL ve altı	227	3,91	0,77	-0,825	0,410
	2001 TL ve üstü	34	4,03	0,78		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların gelir durumlarına göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H15 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 37).

Tablo 37: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Gelir Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Gelir Durumu	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	2000 TL ve altı	226	3,89	0,74	-0,724	0,470
	2001 TL ve üstü	34	3,99	0,79		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Araştırmada katılımcıların işgören tatmininin sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir (p>0,05). Bu sonuca göre, H16 hipotezi kabul edilmemiştir. Bu durum bize sektörde çalışma sürelerinin iş tatmini puanları üzerinde önemli bir rol oynamadığının göstergesidir (Tablo 38).

Tablo 38: İşgören Tatmini Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Süresi	N	Sıra Ortalaması	U	p
İşgören Tatmini	5 yıl ve altı	240	131,30	2448,500	0,829
	6 yıl ve üstü	21	127,60		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H17 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 39).

Tablo 39: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std.Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	5 yıl ve altı	240	3,86	0,78	-1,782	0,076
	6 yıl ve üstü	21	4,21	0,64		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H18 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 40).

Tablo 40: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Sektörde Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	5 yıl ve altı	239	3,89	0,76	-1,224	0,222
	6 yıl ve üstü	21	4,09	0,64		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H19 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 41).

Tablo 41: İşgören Tatmini Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
İşgören Tatmini	5 yıl ve altı	248	3,71	0,89	-0,973	0,332
	6 yıl ve üstü	13	3,96	0,82		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımlarının kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H20 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 42).

Tablo 42: Bilgi Paylaşımı Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Bilgi Paylaşımı	5 yıl ve altı	248	3,91	0,78	-1,139	0,256
	6 yıl ve üstü	13	4,16	0,60		

* p<0,05;

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre hizmet inovasyonunun istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Bu sonuca göre, H21 hipotezi kabul edilmemiştir (Tablo 43).

Tablo 43: Hizmet İnovasyonu Ölçeğinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

	Kurumda Çalışma Süresi	N	A.Ort.	Std. Sapma	t	p
Hizmet İnovasyonu	5 yıl ve altı	247	3,89	0,76	-1,088	0,278
	6 yıl ve üstü	13	4,12	0,57		

* p<0,05;

3.5.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 47’de yer alan işgören tatmini, bilgi paylaşım ve hizmet inovasyonu ortalamalar açısından değerlendirildiğinde bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonunun birbirlerine yakın ve iş tatmini değişkenine göre daha yüksek oldukları görülmektedir. Araştırmanın değişkenlerinin korelasyon katsayılarına bakıldığında işgören tatmini ve

bilgi paylaşımı ölçekleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,667$; $p<0,05$), İşgören tatmini ve hizmet inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,767$; $p<0,05$) bir ilişki görülmektedir. Yani işgören tatmini düzeyi arttıkça, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonu düzeyi de artmaktadır. Bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,878$; $p<0,05$) güçlü bir ilişki görüldüğü tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, H25, H26, H27 hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 44: Korelasyon analizi

Değişkenler	N	Ort	S. Sapma	1	2	3
İşgören Tatmini	261	3,73	0,89	1		
Bilgi Paylaşımı	261	3,92	0,77	0,667**	1	
Hizmet İnovasyonu	261	3,90	0,75	0,767**	0,878**	1

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

3.5.7. Araştırmanın Hipotez Sonuçları

Araştırmanın hipotez sonuçlarına göre tablo 45’de görüldüğü gibi H1, H2, H22, H23 ve H24 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 45: Araştırma Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: İşgören tatmini cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H2: Bilgi paylaşımı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H3: Hizmet inovasyonu cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H4: İşgören tatmini yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H5: Bilgi paylaşımı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H6: Hizmet inovasyonu yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H7: İşgören tatmini medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H8: Bilgi paylaşımı medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H9: Hizmet inovasyonu medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H10: İşgören tatmini eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H11: Bilgi paylaşımı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H12: Hizmet inovasyonu eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H13: İşgören tatmini gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H14: Bilgi paylaşımı gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H15: Hizmet inovasyonu gelir durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H16: İşgören tatmini sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H17: Bilgi paylaşımı sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H18: Hizmet inovasyonu sektörde çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H19: İşgören tatmini kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H20: Bilgi paylaşımı kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H21: Hizmet inovasyonu kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H22: İşgören tatmini ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
H23: İşgören tatmini ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi
H24: Bilgi paylaşımı ile hizmet inovasyonu arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.	Desteklendi

SONUÇ VE TARTIŞMA

Hizmet sektörü, müşterilere verilen hizmetin nasıl daha fazla iyileştirileceğine dair değişikliklere çok açık bir sektör olmasından dolayı inovatif yaklaşımlara da uygun bir sektördür. Dolayısıyla hizmetlerde gerçekleştirilen değişiklikler kalıcı işletme modellerine de dönüşebilmektedir (Lcecke, 2003:101). İnovasyon kapsamında yenilik, işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran, aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin, açık birer sistem olmaları nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlamasında da en önemli unsurlardan biri inovasyondur. İnovatif olmayan bir firmanın sürekliliği sağlanması ve gelişmesi mümkün değildir.

İşgören tatmini, birey beklentilerine uygun çalışma koşullarının sağlanması sonucunda ortaya çıkan memnuniyettir. Tatmin, hem bireysel hem de örgütsel hayat üzerinde önemli etkilere sahiptir. “Tatminin, insan sağlığı ile ilişkili olduğu; İş tatmini, verimlilik, devamsızlık ve işgören devir hızı gibi işle ilgili davranışları etkilediği için önemli olduğu ifade edilmektedir (Oshagbemi, 1999:388). Ayrıca tatmin, örgütsel etkililik, verimlilik ve iş performansı açısından önemli kabul edilmektedir (Steers and Porter, 1991; Aktaran Tutar, 2007:108).

İşletmeler açısından bilgi, her türlü örgütsel faaliyetin en temel girdisidir. Aynı zamanda rekabette üstünlük sağlayan kritik öneme sahip kurumsal bir kaynaktır. Bilgi kaynaklarının bilinçli bir şekilde yönetilmesi kurumsal başarıyı artıran en önemli faktördür. Yani işletmelerin başarısı, bilginin elde edilmesine ve bu bilginin örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasına bağlıdır. Bu ise bilginin paylaşılmasını gerektirir. Bilginin yararlı hale gelmesiancak başkalarıyla paylaşılması ile mümkündür. Bilginin paylaşılması ise, hem iş tatminini hem de başarıyı olumlu yönde etkileyebilecektir.

Bir çağrı merkezinde 261 kişi ile yapılan bu çalışmanın amacı, çağrı merkezi özelinde hizmet inovasyonu uygulamalarında, bilgi paylaşımı ve işgören tatmininin etkisinin ortaya konmasıdır. Tanımlayıcı özellikte olan araştırmada örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmış olup araştırmada katılımcılara internet üzerinden uygulanan bir anket yoluyla ulaşılmıştır. İlgili anket formu 4 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, katılımcıların demografik özelliklerine dair soruları içerirken, ikinci bölüm, çalışma koşulları ve işgören tatminine ilişkin 15 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm iş yerinde bilginin paylaşımına dair hazırlanmış 9

soruiçermekte; dördüncü bölüm ise hizmet inovasyonuna bakış açısını belirlemeye yönelik 19 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmanın demografik bulguları incelendiğinde katılımcıların %74,7'sinin kadınlardan, % 25,3'ünü ise erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın gerçekleştiği çalışma alanının ağırlıklı olarak kadınların çalıştığı bir hizmet sektörü alanı olduğu söylenebilmektedir. Katılımcıların yaşlarına dair bulgular incelendiğinde ise katılımcıların %58,6'sının 26 yaş ve üzerindeki katılımcılar, %41,4'ü ise 25 yaş ve altındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Medeni durumlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğunu %78,9'unun bekâr olduğu, %21,1'inin ise evli olduğu görülmektedir. Çağrı merkezlerindeki çalışanların eğitim seviyelerine ışık tutabilecek bir veri olan katılımcıların eğitim durumlarını ifade eden bulgulara göre, katılımcılar arasında ilk sırayı %91,6'lık oranla üniversite mezunları almaktadır. Ayrıca katılımcıların %7,3'ünün (19 kişi) yüksek lisans mezunu konumunda olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre çağrı merkezi çalışanlarının eğitim seviyesi yüksek bireyler olduğu söylenebilmektedir. Sektörlere dair verileri inceleme noktasında en önemli verilerden biri çalışanların aynı sektörde ve aynı kurumda çalışma süreleridir. Bu alanda elde edilen veriler ve sonuçlar sektörlerin ya da ilgili sektörde istihdam yaratan işletmelerin çalışan devir hızlarının yorumlanabilmesi açısından önemlidir. Çalışmanın ilgili bulguları incelendiğinde katılımcıların %92'sinin 5 yıl ya da daha az süredir bu sektörde çalıştığı görülmektedir. Bu bulgulardan sektörde uzun süreli çalışma tecrübesinin göreceli olarak az olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın bulgularına göre katılımcıların %95'i 5 yıl ya da daha az süredir aynı iş yerinde çalışmaktadır. Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında, %87'si (227 kişi) 2000 TL veya daha az bir ücret alırken, 2001 TL ve üzerinde ücrete sahip olanların oranının %13 olduğu görülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü çağrı merkezi işletmelerinin çalışan sayılarına dair bulgulara göre, ilgili işletmelerin %96,6'sının 250 ve daha fazla çalışanı olan işletmeler olduğu görülmektedir.

Araştırmadaki değişkenlerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda, işgören tatmininin toplam varyansın %65,533'ünü, bilgi paylaşımı toplam varyansın %65,533'ünü, hizmet inovasyonunun ise toplam varyansın %84,451'ini açıkladığı bulunmuştur.

Araştırmanın işgören tatminine dair tanımlayıcı bulguları incelendiğinde ilgili ölçekte yer alan, katılımcıların işgören tatminine bakış açısını ölçme amacındaki

sorulara verilen yanıtların ortalamalarının tamamının ölçeğin olumlu yönünde yer aldığı görülmektedir. Çalışılan yerde görev tanımlarının ve yetki dağılımlarının belirli olması ile iş için gerekli malzeme ve materyallere kolay erişim maddeleri, en olumlu ortalamalara sahiptir. Ancak yapılan iş karşılığında alınan ücretten memnun olma durumu, “kararsız” seçeneğine en yakın maddelerden biri olarak bulgulanmıştır. Yine, işten duyulan memnuniyet, yapılan iş ile ilgili geleceğe dair duyulan güven ile ilgili soruların ortalamaları “kararsız” seçeneği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İşgören tatmini ile ilgili diğer soruların yanıtları genel olarak olumlu ortalamalara sahip olmasına rağmen ücret memnuniyeti konusunda göreceli olarak daha olumsuz sonuçlar dikkat çekicidir. Bu durum, işgören tatmini açısından yapılan iş karşılığında alınan ücretten memnun olmanın önemini ortaya koymaktadır.

İşyerinde bilgi paylaşımına bakış açısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulara verilen yanıtların ortalamaları da işgören tatmini ölçeğine benzer bir özellik göstermekte ve yanıtlar ölçeğin olumlu yönünde toplanmaktadır. Bu yanıtlar arasında en dikkat çekenler, yeni bilginin iş arkadaşlarıyla paylaşılması; iş ile ilgili becerilerin iş arkadaşlarıyla paylaşılması; iş yeri kültürünün takım çalışmasına uygun oluşu; yeni bir bilgi öğrenildiğinde iş arkadaşlarıyla paylaşılmasıdır. Sonuçlardan da anlaşılacağı gibi araştırmanın gerçekleştirildiği çağrı merkezlerinin örgütsel yapısı, bir açıdan yapılan işin doğası gereği olarak da değerlendirilebilecek şekilde bilgi paylaşımına açık, çalışanların elde ettikleri tecrübe ve bilgileri iş arkadaşlarıyla paylaşma eğilimi gösterdikleri bir yapıya işaret etmektedir.

Hizmet inovasyonuna bakış açısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış sorulara verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde bu alt ölçeğe verilen yanıtların da ölçeğin olumlu yönünde olduğu görülmektedir. Fakat ilgili alt ölçeğin yanıt ortalamalarının “kararsız ile katılıyorum” seçenekleri arasında yer aldığı görülmektedir. Ölçekteki önemli maddeler arasında müşterilere verilen hizmetlerin seviyesi yeterlidir ve müşterilere verilen hizmetlerde yeterince iyileştirme yapılmaktadır maddelerinin yanıt ortalamaları katılımcıların müşterilere verilen hizmet inovasyonun yeterli olmadığını düşündüklerini ortaya koymaktadır.

Katılımcıların cinsiyet durumuna göre işgören tatmininin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre işgören tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Brush, Moch ve Pooyan (1987), cinsiyetin iş tatmininin azalmasına ya da artmasına neden olduğunu ifade etmektedirler.

Erkeklerin kadınlara göre, özel sektörde daha fazla iş tatmini yaşadıklarını belirtmektedirler (Aktaran Sun, 2002:40).

Katılımcıların cinsiyet durumuna göre bilgi paylaşımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkeklerin kadınlara göre bilgi paylaşım düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Öneren ve diğerleri, (2016:143) tarafından mobilya sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarda bilgi paylaşımının, yenilikçi davranışa ve örgütsel güvene etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre bilgi paylaşımı düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu sonuç bizim bulgumuzla benzerlik göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, cinsiyet durumuna göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediğidir. Adana ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ticari işletmeler kapsamında rastgele seçilen işgörenlerde etik liderlik, hizmet inovasyon davranışı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, hizmet inovasyon davranışının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Karadal ve Özsungur, 2017:670). Araştırma sonuçları bu konuda literatürle benzerlik göstermektedir. Yine bulgulara göre, katılımcıların yaş durumuna göre işgören tatmini açısından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Brush, Moch ve Pooyan (1987), bireysel demografik değişkenler ve iş tatmini ilişkisini belirlemek amacıyla yaptıkları analizler sonucunda, yaş değişkeninin hizmet sektöründe iş tatmini ile çok önemli bir bağlantısının bulunmadığını ifade etmişlerdir (Aktaran Sun, 2002:36).

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının yaş durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, yaş durumuna göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yeniçeri ve Demirel (2007:231), Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örgüt içi bilgi paylaşımında etkili olan bireysel ve örgütsel engelleri ortaya çıkararak bu engellerle işletmenin yönetim tarzı ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada, çalışanların yaşlarına göre bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine katılımcıların yaş durumuna göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin tatmininin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan analiz sonucunda, medeni duruma göre işgören tatmininin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bilgiç (1998:555) iş tatmini ve bireysel özellikler ilişkisini Türkiye kapsamında farklı kurumlarda incelediği araştırmasında, medeni durumun iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığını bulgulamıştır ki, bu sonuç sonuçlarımızla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, medeni duruma göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, medeni duruma göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, eğitim durumuna göre işgören tatmininin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bilgiç (1998:554) iş tatmini ve bireysel özellikler ilişkisini incelediği Türkiye'deki farklı kurumlarda çalışanlarla yaptığı araştırmada, eğitim durumunun iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığını bulmuştur. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların verimlilikle daha fazla ilgili oldukları ve işlerine karşı daha az olumsuz duygulara sahip oldukları görülmüştür. Başka bir deyişle, eğitim düzeyi yüksek olan insanlar, işle ilgili konularda pek fazla şikâyet etmezken; iş performanslarının kalitesiyle daha fazla ilgilidirler.

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, eğitim durumuna göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Öneren ve diğerleri (2016:146) tarafından mobilya sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarda bilgi paylaşımının, yenilikçi davranışa ve örgütsel güvene etki edip etmediğini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, eğitim durumunun çalışanlar arasında bilgi paylaşımı üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, eğitim durumuna göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Karadal ve Özsungur (2017:670) tarafından Adana ilinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ticari işletmelerden rastgele seçilen işgörenlerde etik liderlik, hizmet

inovasyon davranışı ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, hizmet inovasyon davranışının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. Lisans eğitimi alanların ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada lisans eğitimi alanlar %91,6 gibi yüksek bir orana sahiptir. Örneklemin çoğunluğu üniversite mezunlarından oluştuğu için diğer çalışmadan farklı bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, iş tatmininin gelir durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Uppal (2005), işgörenler için gelirin motive edici bir unsur olduğunu ama tatmini belirleyen temel etken olmadığını belirtmiştir. Herzberg ve arkadaşları (1959) tarafından yapılan bir araştırmada ise, işgörenlerin aldıkları ücretin iş tatminini belirleyen unsurlar arasında olmadığını tatminsizliği engelleyen faktörler arasında beşinci sırada bulunduğunu ifade etmişlerdir. Yunanistan'da öğretmenler arasında yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin aldıkları ücretin iş tatminine düşük düzeyde etki ettiğini ortaya koymuşlardır (Aktaran Öztürk ve Alkış, 2011:440).

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların gelir durumlarına göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun gelir durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların gelir durumlarına göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, katılımcıların işgören tatmininin sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımının sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Yeniçeri ve Demirel (2007:231), Bursa ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örgüt içi bilgi

paylaşımında etkili olan bireysel ve örgütsel engelleri ortaya çıkararak bu engellerle işletmenin yönetim tarzı ve çalışanların sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, sektörde çalışma süresine göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun sektörde çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların sektörde çalışma sürelerine göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre işgören tatmininin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların bilgi paylaşımlarının kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre bilgi paylaşımının anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların hizmet inovasyonunun kurumda çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t testi sonucunda, katılımcıların kurumda çalışma sürelerine göre hizmet inovasyonunun anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların işgören tatmininin, bilgi paylaşımının ve hizmet inovasyonunun çalışan sayısına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, işgören tatmininin, bilgi paylaşımının ve hizmet inovasyonunun çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir.

Araştırmanın ilişki analizlerinden elde edilen sonuca göre, işgören tatmini ve bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. İşgören tatmini ve hizmet inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir. Yani işgören tatmini düzeyi arttıkça, bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonu düzeyi de artmaktadır. Bilgi paylaşımı ve hizmet inovasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki görüldüğü tespit edilmiştir.

İşletmelerde özellikle de hizmet işletmelerinde rekabet içerisinde var olabilmenin temel yolu müşteri tatmininin sağlanması ve bu yolla rakiplerin önüne geçilmesidir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için müşterilerin verilen hizmetlere yönelik olarak sürdürülebilir bir şekilde memnun olmasının yolu ise hizmet süreçlerine dair sürekli yapılacak iyileştirmelerden geçmektedir.

Hizmet inovasyonu temelli gerçekleştirilen faaliyetlerin tamamı işletmenin örgüt yapısı içerisinde kaçınılmaz bazı değişimleri, süreçlerde farklılaşmayı gerektirmektedir. Bu durum da işletmenin örgüt yapısı içerisinde çalışanların inovasyon uygulamalarına verecekleri tepkiler ile doğrudan ilişkilidir. Hizmet inovasyonu uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde ilerleyebilmesi, sonuca bağlanabilmesi ise işletme içerisinde tatmin seviyesi yüksek işgörenlerden ve bu işgörenlerin işletme içerisindeki bilgi akışına verecekleri katkılardan geçmektedir.

İşgören tatmini ve bilgi paylaşımına dair unsurlar hizmet işletmelerinde inovasyon uygulamalarının olumlu sonuçlar yaratabilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Bu anlamda başarılı olmayı hedefleyen işletmelerin örgüt içerisinde işgören tatmin seviyelerini yükselterek yine işletme bünyesindeki bilginin serbest şekilde aktarılmasını sağlamaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, Atif, *Bilgi-Teknoloji ve Yenilik Üretim Stratejisi:(Ulusal Yenilik Sistemleri)*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2012.
- Akgemci, Tahir; Güleş, Hasan Kürşat, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2009.
- Akgöz, Erkan; Göral, Ramazan; Gürsoy, Yüksel, “Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği/The Tourist Produkt Diversification and the Sample Of The Feast Of Sacrifice In The Scope Of Innovation”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:31, 2014, s. 1-12.
- Aksoy, Hasan; Cengiz, Erol, “Innovative Marketing in Smes and Large Scale Enterprises: Gaziantep Sample”, *Economic and Social Development: Book Of Proceedings,13th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, Vol:14, 2016, s. 623-629.
- Arbak, Yasemin, “Örgütlerde Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemlerinin İncelenmesine Yönelik Kurumsal Bir Yaklaşım”, *Verimlilik Dergisi*, MPMYay,Ankara,1995.
- Ardıç, Kadir, *İç Müşteri Tatmini İle Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi (Bir Mağazalar Zincirinde Bir Uygulama)*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.
- Arıkan, Cemil; Akyos, Müfit; Durgut, Metin; Göker, Aykut, *Ulusal İnovasyon Sistemi Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul:Yayın No: Tüsiad-T/2003/10/362, 2003.
- Atalay, Murat; Anafarta, Nilgün; Sarvan, Fulya, “The Relationship Between Innovation and Firm Performance: An Empirical Evidence from Turkish Automotive SupplierIndustry”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75,2013, s. 226-235.
- Ateş, Mehmet Rauf, *İnovasyon Hayat Kurtarır*, İstanbul: Doğan Kitapçılık, 2007.
- Avlonitis, George J. ; Papastathopoulou, Paulina G.;Gounaris, Spiros P. , “An Empirically-Based Typology of Product Innovativeness for New Financial Services: Success and Failure Scenarios”, *Journal Of Product Innovation Management*, XVIII/5,2001,s. 324-342.

- Aydintan, Belgin; Göksel, Aykut; Bingöl, Dursun, “Örtülü Bilgi Paylaşım Niyeti Üzerinde Sosyal Sermaye ve Denetim Merkezi Odaklılığının Rolü: Hekimlikte Bir Alan Araştırması”, *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XII/1,2010,s. 1-26.
- Badawy, Michael K., “Is Open Innovation a Field Of Study Or a Communication Barrier to Theory Development?": *A Perspective, Technovation*, XXXI/1,2011,s. 65-67.
- Bakan, İsmail; Büyükmeşe, Tuba,“Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”,*Akdeniz University Faculty Of Economics Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, IV/7, 2004, s. 1-30.
- Balkan, D., “Hizmet Sektörü ve Hizmet Sektöründe Üretkenlik Ölçümü”, *Anahtar Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı: Üretkenlik*, XXII/260,2010,s. 44-45.
- Balkan, D.,“Hizmet Sektöründe Üretkenlik Ölçümü”, *Anahtar Dergisi, MPM Aylık Yayın Organı*, XXIII/270,2011,s. 36-39.
- Balzat, Markus,“The Theoretical Basis and the Empirical Treatment of National Innovation Systems”, University of Augsburg, Institute for Economics, Working Paper, 2002, s. 1-39.
- Barutçugil, İsmet, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları, Yayın No: 24, 2. Baskı,2002.
- Başaran, İbrahim E., *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi, 1982.
- Bayındır, Süleyman,“Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı”,*Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 2007, s. 241-250.
- Baysal, Ayşe Can, “İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, XVI/2, 1987, s. 72-80.
- Bhatt, Ganesh D.,“Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle”, *Journal Of Knowledge Management*, IV/1, 2000,s. 15-26.
- Biemans, Wim G.,*Managing Within Networks*, UK: Routledge, 1992.

- Bilgiç, Reyhan, “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, *The Journal of Psychology*, CXXXII/5, 1998, s. 549-557.
- Buckman, Robert H., *Building A Knowledge-Driven Organization*, New York: Mcgraw-Hill, 2004.
- Budak, Gönül, *Yenilikçi Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- Cainelli, Giulio; Evangelista, Rinaldo; Savona, Maria, “The Impact of Innovation on Economic Performance in Services”, *The Service Industries Journal*, XXIV/1, 2004, s. 116-130.
- Can, Halil; Azizoğlu, Öznur Aşan; Aydın, Eren Miski, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2011.
- CAN, Özgün, “Tekstil Kobilerinde İnovasyon”, *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, III/1, 2009, s. 57-63.
- Carvalho, Luísa; Costa, Teresa, “Tourism İnnovation—A Literature Review Complemented By Case Study Research”, *Tourism Management Studies*, 1, 2011, s. 23-33.
- Chen, Chung Jen; Huang, Jing-Wen, “How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge Management—The Social İnteraction Perspective”, *International Journal Of Information Management*, XXVII/2, 2007, s. 104-118.
- Chen, Xiao; Zhao, Ke; Liu, Xiang; Dash Wu, Desheng, “Improving Employees' Job Satisfaction and Innovation Performance Using Conflict Management”, *International Journal of Conflict Management*, XXIII/2, 2012, s. 151-172.
- Cheng, Mandy M.; Coyte, Rodney, “The Effects of Incentive Subjectivity and Strategy Communication on Knowledge-Sharing and Extra-Role Behaviours”, *Management Accounting Research*, XXV/2, 2014, s. 119-130.
- Chesbrough, Henry, “Managing Open Innovation”, *Research-Technology Management*, XLVII/1, 2004, s. 23-26.
- Chinying Lang, Josephine, “Social Context and Social Capital As Enablers of Knowledge İntegration”, *Journal Of Knowledge Management*, VIII/3, 2004, s. 89-105.

- Choi, Byounggu; Lee, Heeseok, “An Empirical Investigation of Km Styles and Their Effect on Corporate Performance”, *Information Management*, XL/5,2003, s. 403-417.
- Chow, Wing S. ; Chan, Lai Sheung, “Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing”, *Information Management*, XLV/7,2008,s. 458-465.
- Cingula, Marijan; Veselica, Rozana, “Contribution of Innovation Strategies to Entrepreneurial Competitiveness”, *Acta Technica Corviniensis-Bulletin Of Engineering*, Romania: Faculty Of Engineering Hunedoara,2010,s. 27-32.
- Cohn, Jeffrey; Katzenbach, Jon; Vlak, Gus, “Finding and Grooming Breakthrough Innovators”, *Harvard Business Review*, LXXXVI/12, 2008,s. 63-69.
- Coşkun, Seval; Mesci, Muammer; Kılınc, İzzet, “Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XXVIII/28,2013, s. 101-132.
- Çakır Yeygel, Sinem; Temel Eğinli, Ayşen, *Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2010.
- Çalışkan, Zekeriya, “İş Tatmini: Malatya’da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama”, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, III/1,2005, s. 9-18.
- Dadura Agnieszka M.; Lee Tzong-Ru, “Measuring the Innovation Ability of Taiwan's Food Industry Using Idea”, *Innovation, The European Journal Of Social Science Research*,XXIV/1-2,2011,s. 151-172.
- Damanpour, Fariborz; Gopalakrishnan, Shanthi, “The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations”, *Journal Of Management Studies*, XXXVIII/1,2001,s. 45-65.
- Damanpour, Fariborz; “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, *Academy Of Management Journal*, XXXIV/3,1991, s. 555-590.
- Davenport, Thomas H. ; Prusak, Laurence; Günay, Günhan, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi: Kuruluşlar Ellerindeki Bilgiyi Nasıl Yönetirler*, İstanbul: Rota, 2001.
- Davenport, Thomas H. ; Prusak, Laurence, *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, ABD: Harvard Business Press, 1998.

- Davis, Keith, *İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*,(çev. Kemal Tosun), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1998.
- De Jong, Jeroen PJ; Vermeulen, Patrick AM,“Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, *Management Decision*, XLI/9,2003,s. 844-858.
- Demirel, Yavuz,“Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, VII/2,2009, s. 199-216.
- Den Hertog, Pim; Van Der Aa, Wietze; De Jong, Mark W. , “Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework”, *Journal Of Service Management*, XXI/4,2010, s. 490-514.
- Downes, Meredith; Thomas, Anisya S. ; Mclarney, Carolan, “The Cyclical Effect of Expatriate Satisfaction on Organizational Performance: The Role of Firm International Orientation”, *The Learning Organization*, VII/3,2000, s. 122-134.
- Drucker, Peter F. , “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, LXXVI/6,1998,s. 149-157.
- Drucker, Peter F., *Gerçekler*,(çev. Fatoş Dilber), Ankara, 1994.
- Drucker, Peter F., *Kapitalist Ötesi Toplum*, (çev. Çorakçı), İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1993.
- Durna, Ufuk, “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Standard Dergisi*,482,2002, s. 85-90.
- Elçi, Şirin, *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Nova Basın Yayın Dağıtım, 2006.
- Elçi, Şirin, *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (13. Baskı), Ankara: Technopolis, 2008.
- Enginoğlu, Didem, *İnovasyon Sürecinde Bilgi Yönetimi ve Ar-Ge Kullanımına İlişkin Bir Model Önerisi*, Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Erdoğan, İlhan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1996.

- Ersoy, Bernur Açıkgöz; Şengül, Canan Muter, “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XV/1,2008,s. 59-74.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C.,“Performance Measurement in Service Businesses”, *Journal of Computers in Industry*, 58,1991,s. 474-485.
- Fitzsimmons, Jason R. ; Douglas, Evan J.,“Entrepreneurial Intentions: A Cross-Cultural Study of Potential Entrepreneurs in India, China, Thailand and Australia”, *In Babson Kauffman Entrepreneurial Research Conference*, Wellesley, MA.,2005.
- Flores, Waldo Rocha; Antonsen, Egil; Ekstedt, Mathias,“Information Security Knowledge Sharing in Organizations: Investigating the Effect of Behavioral Information Security Governance and National Culture”, *Computers Security*, 43,2014,s. 90-110.
- Freeman, Chris; Soete, Luc, Yenilik İktisadı, (çev. Ergun Türkcan), Ankara: Tübitak Yayınları, 2003.
- Garcia, Rosanna; Calantone, Roger,“A Critical Look At Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review”, *Journal of Product Innovation Management*, XIX/2,2002,s. 110-132.
- Gedikbey, Turan Emine, *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirmesinin İş Tatminine Etkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2009.
- Goldenberg, Jacob; Mazursky, David, *Creativity in Product Innovation*, UK: Cambridge University Press, 2002.
- Gopalakrishnan, Shanti; Damanpour, Fariborz,“A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management”, *Omega-International Journal of Management Science*, XXV/1,1997,s. 15-28
- Gorman, Tom, *Innovation: Create an Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Profits*, ABD: Adams Media, 2007.
- Gronholdt, Lars; Martensen, Anne; Kristensen, Kai, “The Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: Cross-Industry Differences”, *Total Quality Management*, XI/4-6,2000, s. 509-514.

- Grove, Stephen J. ; Fisk, Raymond P. ; Pickett, Gregory M.; Kangun, Norman,“Going Green in the Service Sector: Social Responsibility Issues, Implications and Implementation”, *European Journal of Marketing*, XXX/5,1996,s. 56-66.
- Grönroos, Christian, *Service Management And Marketing: Customer Management in Service Competition*, ABD: John Wiley and Sons, 2007.
- Guan, Jian Cheng; Richard, C. M.; Tang, E. P. ; Lau, A. K.,“Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, China”, *Research Policy*, XXXVIII/5,2009,s. 802-812.
- Gunday, Gurhan; Ulusoy, Gunduz; Kilic, Kemal; Alpkan, Lutfihak,“Effects of Innovation Types on Firm Performance”, *International Journal of Production Economics*, CXXXIII/2,2011,s. 662-676.
- Güçlü, Nezahat; Sotirofski, Kseanela, “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, IV/4,2006,s. 351-371.
- Güleş, Hakan Kürşat; Çağlıyan, Vural,“Tedarik Zinciri Yönetimi Bağlamında Ürün Yeniliğine Tedarikçi Katılımı”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, III/1,2010,s. 30-40.
- Gürsel, Musa, *Örgüt Kuramları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Ed: Hüseyin Izgar), Konya: Star Ofset, 2003.
- Haag, Markus; Duan, Yanqing; Mathews, Brian, *The Impact of Culture on the Application of the SECI Model*, Cultural Implications Of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage: Identifying Competitive Advantage, ed. D. Harorimana, 2009.
- Hagel, John; Brown, John Seely, *The Only Sustainable Edge*, Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- Hamel, Gary,“The Why, What, and How of Management Innovation”, *Harvard Business Review*, LXXXIV/2, 2006, s. 72-78.
- He, Wei; Qiao, Qian; Wei, Kwok Kee,“Social Relationship and Its Role in Knowledge Management Systems Usage”, *Information Management*, XLVI/3, 2009, s. 175-180.
- Higgins, M.James,“Innovation: The Core Competence”, *Planning Review*, XXIII/6, 1995, s. 32-36.
- Hipp, Christiane; Grupp, Hariolf,“Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-Specific Innovation Measurement Concepts and Typologies”, *Research Policy*, XXXIV/4, 2005, s. 517-535.

- Inkpen, Andrew C. ; Tsang, Eric WK, "Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer", *Academy Of Management Review*, XXX/1, 2005, s. 146-165.
- Ipe, Minu, "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework", *Human Resource Development Review*, II/4, 2003, s. 337-359.
- Iraz, Rifat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İraz, Rifat, "Küresel Rekabet Ortamında Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Ulusal Sosyo-Ekonomik Sisteme Katkıları Açısından Değerlendirilmesi", *Selcuk University Social Sciences Institute Journal*, Vol. 15, 2006, s. 367-380.
- Jain, Ravi; Triandis, Harry C. ; Weick, Cynthia W., *Managing Research, Development and Innovation: Managing The Unmanageable*, Vol. 34, ABD: John Wiley And Sons, 2010.
- Janssen, Onne, "Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, LXXIII/3, 2000, s. 287-302.
- Johne, Axel; Storey, Chris, "New Service Development: A Review of The Literature and Annotated Bibliography", *European Journal Of Marketing*, XXXII/3/4, 1998, s. 184-251.
- Kalça, Adem; Atasoy, Yeşim, "Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, III/2, 2008, s. 95-110.
- Kanbur, Aysun; Kanbur, Engin, "Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi", *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, I/1, 2014, s. 10-23.
- Karadal, Himmet; Özsungur, Fahri, "Hizmet İnovasyon Davranışı ile Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişisinin İncelenmesi: Adana Örneği", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı, 2017, s. 663-672.
- Karahan, Kasım, *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- Keser, Aşkın, *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2006.
- Khazanchi, Shalini; Lewis, Marianne W. ; Boyer, K. Kenneth, "Innovation-Supportive Culture: The Impact of Organizational Values on Process Innovation", *Journal of Operations Management*, XXV/4, 2007, s. 871-884.
- Kırım, Arman, *Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2006.

- Kim, Hann Earl; Pennings, Johannes M.,“Innovation and Strategic Renewal in Mature Markets: A Study Of The Tennis Racket İndustry”, *Organization Science*, XX/2, 2009, s. 368-383.
- King, William R. ; Schwartz, D. G., *Knowledge Transfer*, ABD: Encyclopedia Of Knowledge, 2006.
- Klein, Katherine J. ; Knight, Andrew P., “Innovation Implementation: Overcoming the Challenge”, *Current Directions in Psychological Science*, XIV/5, 2005, s.243-246.
- Kotler, P., Keller, K. L., Manceau, D.,Hémonnet-Goujot, A., *Marketing Management* , Vol. 14, ABD: Prentice Hall, 2015.
- Krogh, Georg Von; Ichijo, Kazuo; Nonaka, Ikujiro, *Bilginin Üretimi*, (çev. Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları, 2002.
- Kurt, Mustafa, *Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi*, 2001.
- Lee, Yuan Duen; Chang, Huan Ming, “Relations Between Teamwork and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study”, *International Journal of Management*, XXV/4, 2008, s. 732-741.
- Lovelock, Christopher; Gummesson, Evert,“Whither Services Marketing? In Search Of A New Paradigm And Fresh Perspectives”, *Journal Of Service Research*, VII/1,2004,s. 20-41.
- Luecke, Richard; Parlak, Turan, *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008.
- Luecke, Richard, *İş Dünyasında Yenilik Ve Yaratıcılık*, (çev. Turan Parlak), İstanbul: İş Bankası, 2008.
- Mast, Jason L., “Cultural Theory and Its Spaces for Invention and İnnovation”, *Mind Society*, XII/1, 2013, s. 23-33.
- Matear, Sheelagh; Gray, Brendan J. ; Garrett, Tony,“Market Orientation, Brand Investment, New Service Development, Market Position and Performance for Service Organisations”, *International Journal Of Service Industry Management*, XV/3, 2004, s. 284-301.
- Mcnerney, Donald J.,“The Link to Customer Satisfaction”, *HR Focus*, LXXIII/9, 1996, s. 1-4.

- Menor, Larry J. ; Tatikonda, Mohan V. ; Sampson, Scott E.,“New Service Development: Areas for Exploitation and Exploration”, *Journal Of Operations Management*, XX/2, 2002, s. 135-157.
- Mısırdalı, Fulya, *Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Sosyal Sermayenin Etkisi: Kütahya Porselen A.Ş’de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Michel, Stefan, “Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach”, *International Journal of Service Industry Management*, XII/1, 2001, s. 20-33.
- Mirze, S. Kadri; Ülgen, Hayri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
- MPM, Üretkenlik Ve MPM, *Verim Üretkenlik, Üretkenlik Artışı Hakkında*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2007.
- Nasution, Hanny N. ; Mavondo, Felix T. ; Matanda, Margaret Jekanyika; Ndubisi, Nelson Oly, “Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to İnnovation and Customer Value”, *Industrial Marketing Management*, XL/3, 2011, s. 336-345.
- Nelson, Bob,“The Ironies of Motivation”, *Strategy&Leadership*, XXVII/1,1999,s. 26-31.
- Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation*. UK: Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, Ikujiro; Teece, David J. (Eds.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer And Utilization*, UK: Sage, 2001.
- Oke, Adegoke,“Barriers to Innovation Management in Service Companies”, *Journal of Change Management*, IV/1, 2004, s. 31-44.
- Osborne, Stephen P. ; Brown, Kerry, *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*, New York: Routledge, 2005.
- Oshagbemi, Titus, “Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers”, *Women in Management Review*, XV/7, 2000, s. 331-343.
- Oshagbemi, Titus, “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple-Item Measures?”, *Journal of Managerial Psychology*, XIV/5, 1999, s. 388-403.

- Oshagbemi, Titus, "Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities", *International Journal of Social Economics*, XXX/12, 2003, s. 1210-1232.
- Oslo Kılavuzu, *Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Uygulanması İçin İlkeler*, 3. Baskı, Ankara: TÜBİTAK Yayınları, 2005.
- Osman, Suriati; Shariff, Siti Halijah; Lajin, Mohamad Nor Azali, "Does Innovation Contribute to Employee Performance?", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 2016, s.571-579.
- Ottenbacher, Michael C. ; Harrington, Robert J., "Strategies for Achieving Success for Innovative Versus Incremental New Services", *Journal of Services Marketing*, XXIV/1, 2010, s. 3-15.
- Öcal, Özge, *İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisini Belirlemeye Yönelik Tekstil İşletmesi Çalışanlarında Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Öğüt, Adem; Akgemci, Tahir; Şahin, Emrah; Kocabacak, Ayşe, "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejilerive Buluş Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, I/17, 2007, s.413-425
- Öneren, Melahat; Çiftçi, Gamze Ebru; Harman, Ahmet, "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi Davranışa ve Örgütsel Güvene Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 58, 2016, s. 127-157.
- Örücü, Edip; Kılıç, Recep; Savaş, Abdullah, "Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, XII/1, 2011, s. 58-73.
- Öztürk, Aslı, *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı: Eskişehir Türk Telekom'da Örnek Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.
- Öztürk, Yüksel; Alkış, Hüseyin, "Konaklama İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmininin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, VII/14, 2011, s. 437-460.
- Pehlivan, Nida, *İşletmelerin Çalışanlarına Karşı Sosyal Sorumluluklarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

- Ponis, Stavros T. ; Vagenas, George; Koronis, Epaminondas, *Exploring the Knowledge Management Landscape: A Critical Review of Existing Knowledge*, Information Resources Management: Concepts, Methodologies, Tools and Applications, 44, 2010.
- Porter, M. E., *The Competitive Advantage Of Nations*, London: Macmillan, 1990.
- Rogers, Everett M., *Diffusion Of Innovations*, ABD: Simon and Schuster, 2010.
- Rothberg, Helen N. ; Klingenberg, Beate, *Learning Before Doing: A Theoretical Perspective and Practical Lessons From a Failed Cross-Border Knowledge Transfer Initiative*, Cultural Implications Of Knowledge Sharing, Management And Transfer: Identifying Competitive Advantage, UK: IGI Global, 2010.
- Sabuncu, Birsal, “KOBİ’lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, VI/1, 2014, s. 103-123.
- Sadıkoğlu, Esin; Zehir, Cemal, “Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms”, *International Journal of Production Economics*, CXXVII/1, 2010, s.13-26.
- Sáenz, Josune; Aramburu, Nekane; Rivera, Olga, *Exploring The Links Between Structural Capital, Knowledge Sharing, Innovation Capability and Business Competitiveness: An Empirical Study*, Harorimana D., Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage, Igi Global, 2009, s. 321-354.
- Salih, Güney, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Satı, Zümrüt Ecevit; Işık, Özlem, “İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, IX/2, 2011, s. 538-559.
- Sattler, Markus, *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*, 2011.
- Schneider, Joan; Hall, Julie, *Why Most Product Launches Fail*, ABD: Harward Business Review, 2011.
- Schumpeter, Joseph Alois, *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Volume I, ABD: Mcgraw-Hill Book Company, 1939.

- Scott, Susanne G.; Bruce, Reginald A.,“Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”,*Academy of Management Journal*, XXXVII/3, 1994, s. 580-607.
- Shane, Scott A., *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths that Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Londra: Yale University Press, 2008.
- Shih, Hsi-An; Susanto, Ely, “Is Innovative Behavior Really Good for the Firm? Innovative Work Behavior, Conflict with Coworkers and Turnover Intention: Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness”,*International Journal of Conflict Management*, XXII/2, 2011, s. 111-130.
- Sillars, Stuart, *İletişim*, (çev. Nüzhet Akın), Ankara: Meb Yayınları, 1995.
- Simpson, Penny M.; Siguaw, Judy A. ; Enz, Cathy A. , “Innovation Orientation Outcomes: The good and The Bad”, *Journal of Business Research*, LIX/10, 2006, s.1133-1141.
- Slatten, Terje; Mehmetoglu, Mehmet,“Antecedents and Effects of Engaged Frontline Employees: A Study from the Hospitality Industry”,*Managing Service Quality: An International Journal*, XXI/1, 2011, s. 88-107.
- Spector, Paul E. ; Jex, Steve M. , “Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory and Physical Symptoms Inventory”, *Journal of Occupational Health Psychology*, III/4, 1998, s. 356-367.
- Sun, H. Özlem, İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Aralık 2002.
- Şimşek, M.Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, 8.Baskı, Konya: Günay Ofset, 2005.
- Taymaz, A. H.,“Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar İlkeler Yöntemler”, *Bilgi Çağında Eğitim Dergisi*, 27-30, 1997.
- Tidd, Joe; Bessant, John; Pavitt, Keith, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Vol. 4, Chichester: Wiley, 2005.
- Tikici, Mehmet, *Örgütsel Davranış*, Malatya: Enstitü Yayınları, 1991.
- Trott, Paul, *Innovation Management and New Product Development*, Londra: Pearson Education, 2008.
- Tuncel, Cem Okan, İnovasyon Sistemleri ve Ekonomik Gelişme, Bursa: Nilüfer Alkılıç Kütüphanesi Yayınları, 2012.

- Tutar, Hasan, “Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, XII/3, 2007, s. 97-120.
- Tüfekci, Ömer Kürşad; Tüfekci, Nezihe, “Pazarlama Yeniliği İle Pazarlama Performansı İlişkisini Açıklamaya Yönelik Bir Vaka Çalışması: Süleyman Demirel Üniversitesi Olimpik Yüzme Havuzu Örneği ve Bir Model Önerisi”, *Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, IX/1, 2014, s. 161-182.
- Türk Dil Kurumu, İktisat Terimleri Sözlüğü, 2011.
- Ugboro, Isaiah O. ; Obeng, Kofi, “Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in Tqm Organizations: An Empirical Study”, *Journal Of Quality Management*, V/2, 2000, s. 247-272.
- Uriarte, Filemon A., Introduction To Knowledge Management: A Brief Introduction to the Basic Elements of Knowledge Management for Non-Practitioners Interested in Understanding the Subject, Asean Foundation, 2008.
- Uzkurt, Cevahir, *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır*, Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, 2010.
- Uzkurt, Cevahir, *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.
- Van De Vrande, Vareska; De Jong, Jeroen P. ; Vanhaverbeke, Wim; De Rochemont, Maurice, “Open Innovation in Smes: Trends, Motives and Management Challenges”, *Technovation*, XXIX/6, 2009, s. 423-437.
- Van Den Hooff, Bart; Huysman, Marleen, “Managing Knowledge Sharing: Emergent and Engineering Approaches”, *Information & Management*, XLVI/1, 2009, s. 1-8.
- Van Der Aa Wietze; Elfring, Tom, “Realizing Innovation in Services”, *Scandinavian Journal of Management*, XVIII/2, 2002, s. 155-171.
- Van Der Meer, Han, “Open Innovation–The Dutch Treat: Challenges in Thinking in Business Models”, *Creativity and Innovation Management*, XVI/2, 2007, s. 192-202.
- Van Herpen, Marco; Van Praag, Mirjam; Cools, Kees, “The Effects Of Performance Measurement and Compensation On Motivation: An Empirical Study”, *De Economist*, CLIII/3, 2005, s. 303-329.
- Vermeulen, Patrick Alexander Maria, “Organizing Product Innovation in Financial Services: How Banks and Insurance Companies Organize Their Product Innovation Processes”, Nijmegen: Nijmegen University Press, 2001.

- Wang, Catherine L. ; Ahmed, Pervaiz K.,“The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal Of Innovation Management*, VII/4, 2004, s. 303-313.
- Wasko, Molly Mclure; Faraj, Samer,“Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks Of Practice”, *MIS Quarterly*, XXIX/1, 2005, s. 35-57.
- Wilson, Alan; Zeithaml, V. A. ; Bitner, M. J. ; Gremler, D. D., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*, ABD: McGraw Hill, 2012.
- Xu, Yingzi; Geodegebuure, Robert, “Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Testing The Service-Profit Chain in a Chinese Securities Firm”, *Innovative Marketing*, I/2, 2005, s. 49-59.
- Yang, Shu Chen; Farn, Cheng Kiang,“Social Capital, Behavioural Control, and Tacit Knowledge Sharing A Multi-Informant Design”, *International Journal of Information Management*, XXIX/3, 2009, s. 210-218.
- Yeniçeri, Özcan; Demirel, Yavuz, “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine bir araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, sayı 12, 2007, s. 221-234.
- Yıldız, Şeyda, *Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Örgüt Yapılarının Mekanik-Organik Örgüt Yapısı Bağlamında İncelenmesi*, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2011.
- Yılmaz, Hüseyin, *Stratejik İnovasyon Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2015.
- Yılmaz, Hilal, Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi Ve Rekabet, Ankara: Rekabet Kurumu, 2003.
- Yılmaz, Tayfun, *Küçük Ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,2010.
- Zack, Michael H., “Developing A Knowledge Strategy”, *California Management Review*, XLI/3, 1999, s. 125-145.
- Zerenler, Muammer; Türker Necdet; Şahin Esen, “Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, I/17, 2007, s. 653-667.



EKLER

Ek 1

Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. **Cinsiyetiniz :** 1 () Erkek 2 () Kadın
2. **Yaşınız:** 1 () 25 ve altı 2 () 26-35 3 () 36-45 4 () 46 ve üstü
3. **Medeni Durumunuz:** 1 () Evli 2 () Bekar
4. **Eğitim Seviyeniz:** 1 () İlk-Orta 2 () Lise 3 () Üniversite 4 () Lisans Üstü
5. **Kaç yıldır bu sektörde çalışmaktasınız?** 1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16 yıl ve üstü
6. **Şu anki kurumunuzda çalışma süreniz:** 1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16 yıl ve üstü
7. **Gelir Düzeyiniz:** 1 () 0-1500 TL 2 () 1501-2000 TL 3 () 2001-2500 TL 4 () 2501 TL ve üstü
8. **İşletmenizin Çalışan Sayısı:** 1 () 0-9 2 () 10-49 3 () 50-249 4 () 250 ve üzeri

II. ÇALIŞMA KOŞULLARI VE İŞ TATMİNİNE BAKIŞ AÇISI

Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi;

1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum Ölçeğinde değerlendiriniz.

Önermeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
ÇALIŞMA KOŞULLARI VE İŞ TATMİNİ						
1	Çalıştığım yerde çalışanların görev tanımları belirlidir					
2	Çalıştığım yerde çalışanların yetkilerinin dağılımı belirlidir					
3	Çalıştığım yerde çalışanların işleri ile gelişimi için yeteri kadar eğitim verilmektedir					
4	Çalıştığım yerde işim ile ilgili malzeme ve materyallere kolayca erişilebilir					
5	Çalışma ortamının fiziksel koşullarından memnunum					
6	Çalışma ortamının çalışma düzeninden memnunum					
7	Çalışma ortamında yenileştirme ve iyileştirmeye ihtiyaç vardır					
8	Yaptığım işten memnunum					
9	Yaptığım iş geleceğim için bana güven vermektedir					
10	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten memnunum					
11	Çalıştığım yerde başarı yeteri kadar takdir görmektedir					
12	Çalıştığım kurumu bir aile olarak görürüm					
13	Çalıştığım kuruma yönelik hissettiğim aidiyet seviyesi yüksektir					
14	Fırsatım olsa başka bir yerde çalışmayı düşünürdüm					
15	Müşteriye verilen hizmet koşulları daha iyi olan bir yerde çalışmak isterim					

III. İŞ YERİNDE BİLGİNİN PAYLAŞIMI

Önermeler		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi;1=Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum Ölçeğinde değerlendiriniz.						
BİLGİNİN PAYLAŞIMI						
1	İnovasyon kavramı hakkında yeterli kadar bilgi sahibiyim					
2	Hizmet inovasyonu kavramı hakkında yeterli kadar bilgi sahibiyim					
3	Yeni bir bilgi öğrendiğimde mutlaka çalışma arkadaşlarımla paylaşırım					
4	İşimle ilgili becerilerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşırım					
5	Yeni bir bilgi öğrendiğimde diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım					
6	İşimle ilgili becerilerimi diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarımla paylaşırım					
7	Çalışma arkadaşlarım bilgi ve becerilerini benimle paylaşmakta isteklidirler					
8	Çalıştığım yerde takım çalışmasına uygun bir çalışma kültürü vardır					
9	Yöneticilerimiz sahip oldukları bilgi ve becerileri çalışanlara aktarmakta isteklidirler					

IV. HİZMET İNOVASYONUNA BAKIŞ AÇISI

Önermeler		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Aşağıdaki ifadelerle ilgili düşüncelerinizi,1=Kesinlikle Katılmıyorum2= Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum Ölçeğinde değerlendiriniz. Çalıştığım işyerimde.....(İlk 16 önerme içim)						
HİZMET İNOVASYONU						
1	Müşterilere verilen hizmetlerde iyileştirmeye ihtiyaç vardır					
2	Müşterilere verilen hizmetlerin seviyesi yeterlidir					
3	Müşterilere verilen hizmetlerde yeterince iyileştirme yapılmaktadır					
4	Yeni bir hizmet geliştirmek için uygun ortam sağlanmaktadır					
5	Tüm birimler yeni hizmetler geliştirmek için yeterli bir etkileşime sahiptir					
6	Müşterilere yönelik yeni hizmet geliştirilmesi için yeterli kaynak ayrılmaktadır					
7	Mevcut çalışan yapısı yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir					
8	Yeni hizmetlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir					
9	Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır					
10	Çalışanlar yeni hizmet geliştirilmesine teşvik edilir					
11	Yenilikçi düşüncelerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum					
12	Yenilikçi düşünceler üretirim					
13	Kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm					
14	Yaptığım işle ilgili yeni hizmet yöntemlerini ve tekniklerini araştırırım					
15	Müşteriye hatasız hizmet sunulmasına çok önem verilmektedir					
16	Yöneticilere göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır					
17	Bana göre hatasız hizmet sunumu verimliliği arttırmaktadır					
18	İşletmenin başarısı, hizmet inovasyonu ile kesinlikle ilişkilidir					
19	Hizmet inovasyonu rekabette başarı için zorunludur					

ÖZGEÇMİŞ

1991 yılında Eskişehir’de doğdu. İlkokulu Mavişehir İlköğretim okulunda, ortaokulu Ali Şir Nevai İlköğretim okulunda, liseyi Ahmet Adnan Saygun Lisesinde tamamladı. 2013 yılında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Fakültesi Konaklama İşletmeciliği bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimine Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi bölümünde başladı. 2014/2016 yılları arasında ETS Tur’da müşteri temsilcisi olarak çalıştı. Daha sonra 2016 yılında Yapı Kredi Bankasında bireysel müşteri temsilcisi olarak başladığı bölümde kobi müşteri temsilcisi olarak devam ediyor.

