

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI**

**ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNDE HİZMET YENİLİĞİ
PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN
İNCELENMESİ**

ZÖHRE ESEN

**DANIŞMAN
PROF. DR. MUSTAFA TEPECİ**

**MANİSA
2019**

	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu	FRYL-031
	YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 04/04/2019 tarih ve 11/15 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zöhre ESEN'in "Uluslararası Bir Otel Zincirinde Hizmet Yeniliği Performansına Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi" konulu tezi incelenmiş ve aday 26/04/2019 tarihinde saat 10:30'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ
DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU
RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Ceren İşçi
ÜYE
[Signature]

Prof. Dr. Mustafa TEPECİ
BAŞKAN
[Signature]

ÜYE
Dr. Dr. Bevin GÜZEL
ÜYE
[Signature]

ÜYE

Evet

Havır

Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.
 Evet Havır

Tez, mutlaka basılmalıdır.
 Evet Havır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.
 Evet Havır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.
 Evet Havır

Tez, basımı gereksizdir.
 Evet Havır

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

** Bu halde adayın Enstitü ile ilişkisi kesilir.

Hazırlayan
Enstitü Sekreteri

Onaylayan
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Uluslararası Bir Otel Zincirinde Hizmet Yeniliği Performansını Etki Eden Faktörleri İncelenmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

01/04/2019

Zöhre ESEN

ÖZET

ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNDE HİZMET YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

Bu tez çalışmasında uluslararası bir otel zincirinin İzmir ilinde bulunan otelinde, çalışanların hizmet yeniliği performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için İzmir ilinde bulunan otelin çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Ankette yer alan bilgi paylaşımı ölçeği, ekip kültürü ölçeği ve hizmet yeniliği performansı ölçeği Hu vd. (2004)'nin ve Tepeci ve Onağ (2013)'in çalışmalarından, çalışan işbirliği ölçeği ise Ordanini and Parasuraman (2010)'un çalışmasından uyarlanarak kullanılmıştır. Toplanan verilerle elde edilen faktör analizi sonucunda, bilgi paylaşımı; bilgi paylaşımında itibar, fedakarlık ve bilgi paylaşımcı olma boyutlarından, ekip kültürü; ekip uyumluluğu, ekip desteği ve ekip koordinasyonundan, çalışan işbirliği de tek boyuttan oluşmuştur. Hizmet yeniliği performansı ise; çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı, yeni hizmet geliştirme ve çalışanların fikir üretme davranışı boyutlarından oluşmuştur. Çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde bilgi paylaşımcı olmanın açıklayıcı etkisi bulunmaktadır. Yeni hizmet geliştirme üzerinde fedakarlık ve çalışan işbirliğinin açıklayıcı etkileri bulunmaktadır. Çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde çalışan işbirliğinin ve ekip uyumluluğunun açıklayıcı etkileri bulunmaktadır. Bu sonuçlar, hizmet yeniliği performansı boyutları üzerinde bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliği boyutlarının açıklayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışmada hizmet yeniliği performansı boyutları bağımlı değişken; bilgi paylaşımı, ekip kültürü, çalışan işbirliği boyutları bağımsız değişken olarak incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet yeniliği performansı, bilgi paylaşımı, ekip kültürü çalışan işbirliği

ABSTRACT

AN INVESTIGATION OF THE FACTORS AFFECTING SERVICE INNOVATION PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN AN INTERNATIONAL HOTEL CHAIN

In this thesis, it is aimed to investigate the factors affecting service innovation performance in an international hotel chain located in Izmir province. In order to achieve this aim, data were collected from the hotel in İzmir. The knowledge sharing scale, team culture scale and service innovation performance scale in the questionnaire were obtained from Hu et al. (2004) and Tepeci and Onag (2013). The employee cooperation scale was adapted from Ordanini and Parasuraman (2010). As a result of the factor analysis obtained with the data collected, knowledge sharing includes reputation, altruism and symbiosis dimensions. Team culture contains team cohesiveness, team support and team coordination dimensions. Employee cooperation emerged as one factor. Service innovation performance includes process and resource creation behavior, new service development and idea generation behavior. There is an explanatory effect of reputation on the process and resource creation behavior of the employees. The altruism and employee cooperation explained on new service development dimension of employee service innovation performance. Team cohesiveness and employee cooperation explained on idea generation dimension of employee service innovation performance. These results suggest that team cohesiveness, altruism, and employee cooperation have exerted influence on service innovation performance.

Key Words: Service innovation performance, knowledge sharing, team culture employee cooperation

TEŞEKKÜR

Çalışmanın her aşamasında bana destek olup yardımlarını esirgemeyen, bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren baőta değerli hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa TEPECİ' ye, çalıőmalarım sırasında manevi desteğini esirgemeyip beni cesaretlendiren sevgili arkadaőım Özgür KARAEŐME' ye, öğrenim hayatım boyunca maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve her koőulda yanımda olan aileme yürekten teşekkür ederim.

Zöhre ESEN

Manisa, 2019

ULUSLARARASI BİR OTEL ZİNCİRİNDE HİZMET YENİLİĞİ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN İNCELENMESİ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	
TEŞEKKÜR.....	
İÇİNDEKİLER	
ŞEKİLLER LİSTESİ	
TABLolar LİSTESİ.....	
EKLER LİSTESİ	
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	7
1.2. Çalışmanın Önemi	7
2. LİTERATÜR TARAMASI.....	9
2.1. Hizmet	9
2.2. Yenilik	10
2.3. Hizmet Yeniliği	13
2.4. Hizmet Yeniliği Performansı	21
2.4.1. Bilgi Paylaşımı	24
2.4.1.1 Bilgi Paylaşımı Unsurları ve Ölçümü	30
2.4.1.2 Hizmet Yeniliği ve Bilgi Paylaşımı	31
2.4.2. Ekip Kültürü	33
2.4.2.1 Ekip Kültürü Unsurları ve Ölçümü	37
2.4.2.2 Hizmet Yeniliği ve Ekip Kültürü	38
2.4.3. Çalışan İşbirliği.....	39
2.4.3.1 Çalışan İşbirliği Unsurları ve Ölçümü	41
2.4.3.2 Hizmet Yeniliği ve Çalışan İşbirliği.....	42
3. YÖNTEM.....	43
3.1. Evren ve Örneklem.....	47
3.2. Ölçme Aracı	47
3.3. Veri Toplama ve Analizi	49
4. ANALİZ VE BULGULAR.....	50
4.1. Örneklemin Demografik Özellikleri.....	50

4.2.Faktör Analizleri	51
4.2.1. Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi	51
4.2.2. Ekip Kültürü Faktör Analizi	53
4.2.3. Çalışan İşbirliği Faktör Analizi	55
4.2.4. Hizmet Yeniliği Performansı Faktör Analizi.....	55
4.3. T-Testi ve Anova Analizi	58
4.3.1. Hizmet Yenilik Performansı Boyut Ortalamalarının Cinsiyet Açısından Farklılığının T-Testi ile Analizi.....	58
4.3.2. Hizmet Yenilik Performansı Boyut Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Farklılığının T-Testi ile Analizi	59
4.3.3. Hizmet Yeniliği Performansı Boyut Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılığı	59
4.4. Korelasyon Analizi	60
4.5. Regresyon Analizi	65
5. SONUÇ	73
5.1. Bulgular ve Tartışma	74
5.2. Katkıları	76
5.3. Kısıtlar	78
5.4. Öneriler	78

KAYNAKÇA

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil1	Yenilik Döngüsü	12
Şekil2	Hizmet Yenilik Performansını Etkileyen Faktörler	23
Şekil3	Bilginin Oluşturulması	25
Şekil4	Bilgi Paylaşım ve Hizmet Yeniliği	32
Şekil5	Araştırmanın Modeli	47



TABLULARIN LİSTESİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Turizm Perspektifiyle Abernathy ve Clark'ın Modeli	18
Tablo 2	Demografik Özellikler	50
Tablo 3	Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 4	Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi	52
Tablo 5	Ekip Kültürü Faktör Analizi	54
Tablo 6	Çalışan İşbirliği Faktör Analizi	55
Tablo 7	Hizmet Yeniliği Performansı Faktör Analizi	57
Tablo 8	Ürün ve Hizmet Yeniliği Faktör Analizi	57
Tablo 9	Hizmet Yenilik Performansının Cinsiyet Açısından Farklılığının T-Testi ile İncelenmesi	58
Tablo 10	Hizmet Yenilik Performansının Medeni Durum Açısından Farklılığının T-Testi ile İncelenmesi	59
Tablo 11	Hizmet Yeniliği Performansı Boyut Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılığı	60
Tablo 12	Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyonları	64
Tablo 13	Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının Çalışanların Süreç ve Kaynak Oluşturma Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi	66
Tablo 14	Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi	68
Tablo 15	Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının Çalışanların Fikir Üretme Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi	69
Tablo 16	Hipotezlerin Sonuçları	72

1. GİRİŞ

Konaklama, yeme-içme, ulaşım gibi hizmetler veren işletmeler, artan müşteri isteklerini yerine getirmek ve pazardaki rekabete ayak uydurmak zorundadırlar. Özellikle hizmet işletmeleri bir taraftan müşteri taleplerini karşılarken bir taraftan da yeni müşteriler kazanma yollarını aramaktadır. Rekabete ayak uyduramayan işletmeler piyasadan silinme durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. İşletmeler rekabetçi kalabilmek için yenilik yapmalı, çalışma sistemlerini geliştirip rekabet ortamında öne geçmelidirler.

Hizmet sektöründe gittikçe büyüyen bir pazar söz konusudur. Bu yüzden her işletme, hayatta kalabilmek amacıyla hizmet vereceği mevcut müşterilerini elinde tutmak ve yeni müşteri sayısını da arttırmak durumundadır. Bunları yaparken de müşteri memnuniyetini de göz önünde bulundurmalıdır. Müşteriler işletmelerden daha eşsiz ve yeni hizmetler beklemektedirler. İşletmeler, beklenen hizmeti karşılamak için müşteri istekleri doğrultusunda yenilik yapmalıdır.

Yenilik; ürün veya süreç yeniliği, köklü veya artan yenilik, yönetsel veya teknolojik yenilik gibi çeşitli şekillerde olabilir (Zaltman vd., 1973; Utterback, 1994; Cooper, 1998; Wang ve Ahmed, 2004: 3). Yeniliği, Schumpeter (1934), yeni ürün veya hizmet gerçekleştirmek, yeni üretim yöntemleri geliştirmek, yeni pazarları tanımlamak, yeni tedarik kaynaklarını keşfetmek olarak tanımlamıştır. Miller vd. (1983), yeni ürün veya hizmet yeniliği, yeni üretim yöntemleri veya hizmet sunumu, yöneticiler tarafından risk alma ve yeni çözümler arama boyutlarına odaklanmışlardır (Wang ve Ahmed, 2004: 3). Wang ve Ahmed (2004)'e göre işletmelerin genel yenilikçiliğinin oluşmasını sağlayan beş ana alan vardır. Bunlar; ürün yenilikçiliği, pazar yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, davranışsal yenilikçilik ve stratejik yenilikçiliktir.

Yenilik çalışmaları genel olarak, daha çok ürün veya süreç yeniliği olarak yapılmakta olup hizmet yeniliği ve hizmet yeniliğinin sağlayacağı fırsatlar göz ardı edilmektedir. Oysaki hem hizmet hem de hizmet yeniliği işletmelere kapsamlı bir ekonomik büyüme sağlar (Carlborg vd., 2014; Karakaş, 2015: 2219).

Hizmet yeniliği konusunda ilk çalışmalar, Bell (1973) ve Pavitt (1984) tarafından yapılmış ve ihmal veya özensizlik (negligence) yaklaşımı olarak

adlandırılmıştır (Madeira vd., 2014; Karakaş, 2015: 2220). 1980'lere kadarki dönemde hizmet yeniliği ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça az olup teknoloji ve ekipmanlarla ilişkilendirilmiştir. İkinci yaklaşım ise, 1980'lerin başı 1990'ların sonunu kapsayan özümseme yaklaşımıdır. Bu dönemlerde yapılan çalışmalar fazla olup teknolojinin hizmet yeniliği üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Hizmete ürün üreten sektör bakış açısıyla bakılmıştır. Diğer yaklaşım ise 1990'ların sonunda günümüze kadar gelen sınırları belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda hizmet sektörünün üretim sektöründen bir miktar farklı olduğu savunulmuş, hizmetlerin gerçek özelliklerinden ötürü yeni yaklaşımların olması gerektiği vurgulanmıştır. Son yaklaşım ise günümüz zamanının ifade eden sentez yaklaşımıdır. Bu yaklaşım önceki yaklaşımların birleşimidir (Madeira vd., 2014; Karakaş, 2015: 2220).

Hizmet yeniliği, henüz bilinmeyen bir hizmetin veya var olan hizmette yapılan yeniliklerin müşteriye sunulması, tedarik için gerekli olan pazarlara yenilerin katılması, işletmelerin örgütlenme sistemini yenilemesi, hizmet sunumunu yenilemesi olarak tanımlanabilmektedir (Peters vd., 2006: 2; Tekin ve Durna, 2012: 93). Hizmet sektöründeki yenilik, yeni fikirleri kullanıma sokma süreci olarak ifade edilmektedir. Yeniden yapılanma, maliyet azaltma, gelişen iletişim fikirleri yenilik olarak kabul edilmektedir (Baradarani ve Kılıç, 2018: 901). İşletmelerin rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmeleri için hizmet yeniliğini sürekli hale getirmeleri gerekir. Süreklilik için de, teknolojiye oluşan değişimleri takip etmeli, yeni süreçler oluşturulmalı ya da var olan süreçlere yenilik katılmalı, çalışanlarla olan iletişim aktif hale getirilmelidir. Hizmet yeniliğini; örgütsel süreçler, yönetim becerisi, örgütün misyonu ve vizyonu gibi konular etkiler (Matear vd., 2004: 284; Özsungur, 2017: 13).

Hizmet yeniliğine somut örnekler vermek gerekirse, Yemeksepeti.com, Çiçeksepeti.com gibi internet aracılığıyla ihtiyaçların giderildiği bir sistem örnek olarak verilebilir. Aynı şekilde e-Devlet, e-Okul, e-Randevu sistemlerinin oluşturulması da hizmet yeniliğine örnek olabilir. Otel işletmelerinde ise müşterileri daha da memnun etmek amacıyla mimari, ses, teknoloji, çalışan, sağlık, güvenlik gibi birçok konuda yenilik yapılabilir. Örneğin; İsveç, Jukkasjarvi sakinleri turizmi etkin hale getirebilmek için her Ekim ayında buzdan otel inşası

gerçekleştirmektedirler. Otelin içindeki her şeyi buzdan yapıp daha farklı bir ortam yaratmışlardır (Gök, 2010: 161).

Rekabet avantajı için karlılık ve sayısal veriler yetersiz kalmaktadır. Bunun yanı sıra müşteriye dönüş hızı, ürün veya hizmetin kalitesi, tasarımı, müşterinin taleplerine göre üretilen ürün veya hizmetler de maddiyat kadar önemli bir hale gelmiştir. İşte bu nedenlerden dolayı işletmelerin hizmette yenilik yapmaları gerekmektedir (Elçi ve Karataylı, 2008: 13). Hizmet yeniliğini sürekli büyümenin anahtarı olarak görmek, işletmelere yaratıcı ve daha enerjik bir ortam oluşturur ve yeni istihdam olanakları sağlar (Gökçe, 2010: 2). İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi, pazardaki konumunu koruyup kar oranını yükseltmesi için de hizmet yeniliği gereklidir (Uzkurt, 2010: 38).

İşletmelerin çoğu birden fazla hizmet sunduğundan birden fazla pazarda da rekabet etmektedirler. Özellikle yüksek teknolojinin kullanıldığı firmalarda yenilik kaçınılmaz hale gelmektedir. Hizmet yeniliği, işletme verimliliğinin artırılmasında etkilidir. Teknolojileri geliştirmek, yeni süreçleri kullanmak, işletme yapısını yeniden düzenlemek maliyetlerin azaltılmasında etkili olabilen etkenlerdir. Maliyetlerin azaltılması da verimliliğin artmasını ve kar oranının yükselmesini sağlar (Gökçe, 2010:2).

Hizmet yeniliği, hizmetlerin daha uygun fiyatlarda oluşturulmasına ve daha iyi bir pazarlama süreciyle müşteriye sunulmasına yardımcı olur (Elçi ve Karataylı, 2008: 13). Hizmet yeniliği, kurumsallaşma ve markalaşma sürecini etkiler. Yaptığı yeniliklerle fark yaratması, taklit edilemiyor olması işletmelerin kurumsal bir kimlikle markalaşma yolunda büyük bir adım attığını gösterir (Gökçe, 2010: 2). Hizmet yeniliği ile müşterilerin işletmelere olan güveni ve memnuniyet seviyesi artar (Gökçe, 2010: 3).

İşletmeler için sürdürülebilir bir yenilik anlayışı gerekmektedir (Drucker, 2003: 130-134; Demirel ve Seçkin, 2008:190). İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için oluşturdukları yenilikleri sürdürebilme yeteneği hizmet yenilik performansı olarak tanımlanabilir (Tian, 2016: 902; Işık, 2018: 357). Hizmet yenilik performansını etkileyen temel faktörler bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışanlar arası işbirliğidir. Rekabet gücü kazanmak ve daha ileri bir seviyeye geçmek için

işletmeler, maddi varlıklardan çok bilgi paylaşımı ve ekip çalışması kavramlarına yönelmişlerdir (Hu vd., 2009: 41). Ayrıca çalışanlar arasındaki işbirliğine önem veren işletmeler daha yenilikçi bilgi ve beceriler geliştirebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler (Ordanini ve Parasuraman, 2010: 7).

Müşterilerin gittikçe artan isteklerini karşılamak ve pazardaki payını koruyabilmek için, işletmeler değişim yapmaya yönelmişlerdir. Doğru değişimi yapabilen işletmelerin yöneticileri, rekabette de büyük bir avantaj elde edip yeni ve daha yaratıcı ürün veya hizmet sunumu yapabilmektedirler. İşletme içinde yapılacak olan değişimin ve oluşturulacak yeniliklerin temelinde bilgi ve bu bilginin paylaşımı vardır. Doğru bilginin elde edilmesi ve bu bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi ekip çalışması ve çalışanlar arasındaki işbirliği ile mümkündür (Hu vd., 2009: 41).

Bilgi, bir sistem içinde deneyim ve becerilerin düzenlenip bir araya getirilmesi işlemidir (Davenport ve Prusak, 2001: 27). Yeniliğin sürdürülebilir olması bilginin var olmasına bağlıdır. Aktif olan bilginin değer kazanması, yeniliğin işletme içinde devam etmesini sağlar (Drucker, 2003: 130-134; Demirel ve Seçkin, 2008: 190).

Bilginin var olmasından ziyade bilginin paylaşılması daha değerlidir (Bryant, 2002: 14; Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Bilgi paylaşımı, en az iki kişi arasındaki aktarım işlemidir. Bir taraf bilgiyi aktaran iken diğer taraf da bilgiyi alandır (Ipe, 2003: 32; Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Bilgi paylaşımı çalışanlar arasında olabileceği gibi işletmeler arasında ya da işletme ve çalışan arasında da olabilir. Bilgi paylaşımı, işletmelerin ve çalışanların amaçlarına ulaşmak, rekabet avantajı elde edebilmek, başarı seviyesini yükseltmek için gerekli bir unsurdur. Bilginin paylaşımında işletme stratejileri ve çalışanların tutumları önemlidir. Bilgi paylaşımını engelleyebilecek durumlar yönetim tarafından kaldırılmalıdır. Bunun için de çalışanlara bilginin paylaşılması konusunda eğitimler verilmelidir.

Bilgi paylaşımının etkin gerçekleşebilmesi için çalışanlar arasında güçlü bir bağın olması gerekmektedir. Bu bağ, çalışanlar arasındaki ekip kültürünün varlığıyla kuvvetlenmektedir. Ekip kültürü, işletme süreçlerini geliştirmek ve iyileştirmek, amaçları belirlemek ve kar oranını yükseltmek, müşteri memnuniyetini sağlamak, rekabet avantajı elde etmek için çalışanlar ve yöneticiler arasındaki takım çalışmaları

olarak tanımlanabilir (Gard vd., 2003: 97; İnce vd., 2004: 424). Çalışanlar arasındaki iletişim ne kadar güçlü tutulursa işletme o kadar verim elde eder. İşletmelerde var olan bilgi, deneyim ve becerilerin paylaşılmasını ekip kültürü sağlamaktadır. Bu verilerin birleştirilmesi, eksik olanların tamamlanıp depolanması süreçleri aktif bir ekip kültürü anlayışı gerektirir. Çalışanların sisteme dahil olması ve bunun bilincinde olmaları, motivasyonlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını da artırır. Yüksek motivasyona sahip çalışanlardan elde edilen verim daha yüksektir (İnce vd., 2004: 425).

Ekip kültürünün varlığının devamı çalışanlar arasındaki işbirliğine bağlıdır. Çalışanlar kendilerini ekibe ne kadar ait hissederse çalışanlardan o kadar verim alınır. Çalışanlar arasındaki işbirliğinin kuvvetli olması, yeni hizmet geliştirme süresini kısaltırken, müşteri ihtiyaçları konusundaki bilginin elde edilmesinde hız kazandırır (Ordanini ve Parasuraman, 2010: 7). Ancak bazı durumlarda çalışanlar sisteme katılmak istemezler. Bunun başlıca nedeni fazla iş yükü oluşma korkusudur. Çalışanları bu bağlamda etkin kılabilmek için, fikirlerine değer veren ve onları teşvik eden bir sistemin kurulması gerekmektedir. Böyle bir ortamda çalışanlar kendilerini daha güçlü hissederek. Problemlere daha fazla çözüm önerileri sunarlar. Böylelikle çalışanlardan alınan verim oranı da yükselir (Hu vd., 2009: 41).

Bilgi paylaşımı, hizmet sektöründe işletmenin sunduğu hizmetin kalitesini arttırmak için önemli bir unsurdur. Hizmetin kalitesini arttırmak da çalışanların müşteriler hakkında var olan bilgilerini arttırıp, sundukları hizmete uyarlamalarıyla gerçekleşir. Eğer işletmeler, bilginin en iyi nasıl ve ne kadarının paylaşılacağı konusunda kendilerini geliştirirlerse o zaman hizmet yeniliği konusunda da gelişme gösterirler (Bouncken, 2005; Tepeci ve Onağ, 2013: 962). Örneğin; müşteri veri tabanına tüm çalışanların ulaşabiliyor olması, müşteri memnuniyetini arttırmak için iyi bir yöntemdir. Etkin bir bilgi paylaşımı, etkili bir ekip kültürü ile gerçekleşir. Ekip içinde bulunan çalışanlar arasındaki güven, iletişim yeni fikrin ortaya çıkışını hızlandırır ve fikrin gelişmesine olanak sağlar (Carrol vd., 1998; Tepeci ve Onağ, 2013: 963). Yeni fikirlerin uygulanması için çalışanlar arasında işbirliği olması gerekmektedir (Hooper vd.,2017: 997; Özsungur, 2017: 14). Hizmet yeniliğinin teşvik edilmesinde, yeniliği engelleyici etmenlerin tespit edilip giderilmesinde

Çalışanlar arasındaki işbirliği stratejik açıdan önemlidir (Alsudiri vd., 2013: 598; zsungur, 2017: 14).

Ekonomik, sosyolojik, doğal vb. faktörlerden etkilenen otel işletmeleri, rekabet edebilmekte zorlanmaktadırlar. Bunlara ek olarak turizm hareketlerinin artması, turistlerin isteklerinin ve tercihlerinin birbirinden farklı olması işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini zorlaştırmaktadır. Otel işletmeleri, aynı ürün veya hizmetleri sunarak devamlılıklarını sağlayamazlar. Bundan dolayı işletmeler, var olan müşterilerini kaybetmemek ya da yeni müşteri kazanmak amacıyla yenilik yapmak zorundadırlar. (Porter, 1991; Akdoğan ve Kale, 2011: 166).

Kendilerini sürekli yenileyen otel işletmeleri, küreselleşmenin getirdiği olumsuz koşullardan daha az etkilenmekte ve pazardaki konumunu koruyabilmektedirler (Tierney vd., 1999; Wong ve Pang, 2003a; Akdoğan ve Kale, 2011: 166). Ancak otel işletmeleri yeniliği kolayca oluşturamamaktadırlar. nk yeniliği etkileyen birçok işletme içi veya işletme dışı faktör bulunmaktadır. Örneğin; işletmenin ortak değerlerinin çalışanlarca paylaşılması, etkin ekiplerin oluşturulması, bilgi akışının olması, çalışanlar arasındaki iletişimin açık olması hizmet yenilik performansını etkilemektedir (Amabile vd., 1996; Wong ve Pang, 2003a; Martins ve Terblanche, 2003 ; Akdoğan ve Kale, 2011: 167). Otel işletmesinde, hizmet yenilik performansını etkileyen faktörler ne kadar arttırılıp, engelleyen faktörler ne kadar azaltılırsa o oranda işletme başarılı olup rekabet avantajı elde edebilir.

Yenilikçi olmanın ve yeni hizmetler geliştirmenin önemine rağmen, bunlarda başarının nasıl sağlanacağı ile ilgili bilgiler kısıtlıdır (Johne ve Storey, 1998; Ottenbacher vd., 2006: 115). İşletme yöneticileri, bilginin az olmasından dolayı yenilik çalışmalarında kendi tecrübelerine güvenmektedirler ve bu da başarı oranının düşmesine neden olmaktadır. Ortalama olarak işletmeler tarafından üretilip müşterilere sunulan on yeni hizmetten dördü başarısız olmaktadır (Griffin, 1997; Ottenbacher vd., 2006: 115). Bu nedenle hizmet işletmelerinin yenilik konusunda başarılarını önemli ölçüde arttırmanın yolu, hizmet yenilik performansını etkileyen faktörler hakkındaki çalışmaların arttırılmasıyla gerçekleşecektir (Ottenbacher vd., 2006: 115).

Bu çalışma ile otel işletmelerindeki hizmet yenilik performansı için önem teşkil eden faktörler ve bu faktörlerin boyutları belirlenip, hizmet yenilik performansını ne ölçüde etkiledikleri incelenecektir.

1.1. Çalışmanın Amacı

Yenilik kavramı, günümüz işletmeleri için oldukça önemli bir konudur. Özellikle hizmet sunumu gerçekleştiren işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve mevcut müşterilerini elde tutabilmesi için yenilik yapmaları zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin otel işletmeleri, müşterilerine yenilenmiş hizmetler sunarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışmaktadırlar (Erdem vd., 2011: 81).

Otel işletmelerinde hizmetin üretimi ve tüketimi aynı anda gerçekleşmektedir. Hizmeti tüketen müşteriler de hizmet üretimi sürecine dahil olduğundan hizmet performansını ölçme işi de oldukça zor hale gelmektedir. Müşterilerin hizmet ile ilgili beklentilerinin çalışanlara açık bir şekilde iletilmemesi ve otel içindeki bilgi alışverişinin sağlam olmaması, yenilik sürecini olumsuz yönde etkiler ve bu da performans ölçümünü zorlaştırır (Erdem vd., 2011: 81).

Bu çalışmanın amacı uluslararası bir otelde bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yeniliği performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir.

1.2. Çalışmanın Önemi

Otel işletmelerinin başarı elde edebilmesi, değişen çevresel koşulları ile rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesiyle mümkün olabilmektedir. Hizmet performansının artışında birçok yöntem kullanılmakla birlikte yenilikçi yaklaşım, son yıllarda yöneticiler tarafından tercih edilen önemli bir yöntemdir.

Hizmet yeniliğinin ticari karları arttırmasına rağmen (Campo vd., 2014: Baradarani ve Kılıç, 2018: 898) az gelişmiş bir araştırma alanı vardır. Özellikle turizm ve otelcilik sektöründe yapılacak çalışmalar, hangi hizmet yeniliklerinin nasıl geliştirilebileceği konusunda işletme yöneticilerine bilgi sağlayabilecektir. Turizm ve otel işletmelerinde hizmet yeniliği performansını etkileyen unsurlar sınırlı sayıda etkeni dikkate alırken bu çalışmada bilgi paylaşımı ve ekip kültürüne ilaveten çalışan işbirliğinin de etkisinin araştırılması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Yenilik ve performans ilişkisini araştıran yeterli sayıda araştırma bulunmamaktadır (Cadwallader vd., 2010; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). Hizmet yeniliğinin, işletme performansı üzerinde oynadığı rolün çerçevesinin ortaya çıkarılması, bu konudaki bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Yenilik kùltürü ve performans üzerine yapılan araştırmaların çoğu üretim odaklı olduğundan hizmet sektöründe yenilik kùltürü ve performans arasındaki dinamik ilişkilerin ortaya çıkarılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, yenilik kùltürü ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi doğrultusunda kaynak olabilir. Her sektörde olduğu gibi turizm ve otel işletmelerinde de yenilik yapmak, rekabette avantaj sağlayacak bir araç haline gelmektedir. Akademik alanda araştırmacıların hizmet yeniliği üzerine yaptıkları araştırmalar, turizm ve otel işletmeleri tarafından da yeniliğın tam olarak ne olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmakta ve yenilik faaliyetlerinin kullanılmasının ne derecede önemli olduğunu göstermektedir (Zengin ve Dursun, 2017: 40).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde hizmet yenilik performansını etkileyen faktörler dört ana başlık altında incelenmiştir. İlk kısımda hizmet kavramı, ikinci kısımda yenilik kavramı ve yeniliği etkileyen faktörler, üçüncü kısımda hizmet yeniliği kavramı ve son olarak dördüncü bölümde hizmet yeniliği performansı kavramı ve hizmet yeniliği performansına etki eden faktörler incelenmiştir. Bu faktörlerden bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliği kavramları alt başlık olarak incelenmiş, faktörlerin hizmet yenilik performansı üzerindeki etkileri, ölçümleri ve unsurları bu alt başlıklarda detaylanmıştır.

2.1. Hizmet

Hizmet, somut bir mal tüketimi olmayan, soyut faaliyetlerden meydana gelen ürün çeşididir (Kotler, 2001: 291; Sayım ve Aydın, 2011: 246). Collier ise hizmeti üretildiği yerde tüketilen iş, sunum, sosyal olay olarak tanımlamıştır (Sayım ve Aydın, 2011: 246). Kısacası hizmet, insanların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla sunulan elle tutulmayan, soyut, stoklanamayan, ölçülemeyen faaliyetlerin tümüdür (Sayım ve Aydın, 2011: 246).

Hizmetin birkaç özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

Hizmet soyut bir faaliyettir. Yani elle tutulamaz, ölçülemez, ambalajlanamaz, taşınamaz. Hizmetin sunumdan sonra tüketilmemesi durumunda oluşacak maddi kayıplar sonradan giderilemez (Assael, 1993: 368; Sayım ve Aydın, 2011: 247). Örneğin; uçak seferlerinde boşta kalan koltukların diğer gün satılamaması.

Hizmet üretildiği an tüketilir. Müşteri hizmet üretimi sürecinin içindedir. Üretilen hizmet, hemen tüketilir (Sayım ve Aydın, 2011: 248). Örneğin; ulaşım, sağlık, bakım hizmetleri.

Hizmet heterojendir. Yani hizmet üretimi standartlaşamaz. Hizmeti sunan kişiye, müşteriye ve zamana göre değişkenlik gösterebilir. Hizmetin başarısı sunulan ile hizmeti satın alan arasındaki etkileşim ile doğru orantılıdır (Palmer, 1997; Sayım ve Aydın, 2011: 248). Örneğin; yolculuk hizmeti firmadan firmaya değişkenlik gösterir.

Hizmete olan talep değişkendir. Bu talep mevsime, yıla, aya hatta saatlere göre değişim gösterebilir. Bazen talep fazla olup hizmet yetersiz kalırken, bazen de fazla hizmet karşılığında talep az olabiliyor. Örneğin; otellere tatil zamanlarında olan talep fazladır (Sayım ve Aydın, 2011: 248).

Hizmet insana bağlıdır. Hizmette kalite, çalışanın performansına, eğitimine, deneyimine bağlıdır. Hizmet üreten ile hizmeti satın alan arasındaki ilişki yakınlık gerektirir. Dolayısıyla hizmette insan varlığı kaçınılmazdır (Sayım ve Aydın, 2011: 248).

2.2. Yenilik

Yenilik kavramı ilk olarak ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından “bilinmeyen bir ürünün oluşturulması ya da var olan ürün üzerinde farklılıklar oluşturarak müşteriye sunulması, yeni pazar yollarının bulunması, yeni üretim yöntemlerinin bulunması ve uygulanması, yeni müşterilerin bulunması, örgütün yeniden yapılandırılması veya yeniden oluşturulması” olarak tanımlanmıştır (Elçi ve Karataylı, 2008:1).

Yenilik, örgüt içinde yeni yapılandırmalar oluşturulması, maliyetleri minimize edecek yolların bulunması, ekipler oluşturup ekipler arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, yeni ürün veya hizmet üretiminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yeniliğin kalıcı olabilmesi için örgüt içinde bu fikirlerin uygulanması ve benimsenmesi gerekmektedir (Chen vd., 2008:5; Tepeci ve Onağ , 2013: 963). Peter Drucker’a göre yenilik, yeni bir hizmet yada ürün üretmeye neden olan fırsat olarak tanımlanır (Ottenbacher vd., 2005: 206; Tekin ve Durna, 2012: 94). Yenilik, fikirleri ürün veya hizmet haline dönüştürmektir (Hjalager, 2002: 465; Tekin ve Durna, 2012: 94). Yenilik, bilginin ürünlere, süreçlere, hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde etkili olan kavramlar bilgi, işgücü ve altyapı unsurlarıdır (TÜSİAD,2003; İraz ve Yıldırım, 2004: 91). Yenilik, bir birey tarafından yeni olarak kabul edilen ve yeni bir problem çözme kavramını bir uygulamaya dönüştüren fikir, süreç veya üründür (Rogers, 2010: Chen, 2017: 476). Burgelman vd. (1996: 2)’e göre “yenilik; yeni, pazarlanabilir ürün ve hizmetlere veya yeni üretim ve dağıtım sistemlerine yol açan birleşik faaliyetler olarak tanımlanabilen inovasyon sürecinin sonucudur” (Chen, 2017: 476). Kısaca yenilik, problem çözümü için yeni bir yöntem

geliştirilmesi, işletme içinde yeni yapılandırılmalar oluşturulması, yeni pazar yollarının bulunması olarak tanımlanabilir.

Biçimsel anlamda yenilik ile yaratıcılık eş anlamlı olsa da, yaratıcılık yeniliğin temel unsurlarından biridir (Naktiyok, 2007: 213). Yaratıcılık bir fikir üretmek olarak tanımlanırken, yenilik bu fikrin uygulanmasıdır (Peters vd., 1982: 206; Naktiyok, 2007: 213). Yenilik, yaratılan fikrin uygulama haline dönüştürülerek kar etme amacıyla pazara sunulması, fikrin ürün veya hizmet haline dönüştürülmesi veya var olan hizmet veya ürün üzerinde değişikliklerin yapılmasıdır (Schermerhon, 2007: 332; Naktiyok, 2007: 213). Sonuç olarak bir işletme yeni bir mal veya hizmet üretimi gerçekleştirir ya da var olan bir şeyde değişiklik yaparsa yenilik yapmış olur.

OSLO Kılavuzuna göre yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, organizasyonel yenilik olmak üzere dört türe ayrılır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Ürün Yeniliği; bir ürün ya da hizmetin istenilen özellikte yeniden oluşturulması ya da mevcut özelliklerinin iyileştirilmesidir. Bu iyileştirmeler, teknik, yazılım, kullanım, sunum kolaylığı olabilir. Örneğin; bankacılık sektöründe internet hizmetlerinin kullanımı.

Süreç Yeniliği; bir ürün ya da hizmet üretiminin süreçlerinde yapılan büyük derecedeki iyileştirmeler veya süreçlerin yeniden oluşturulmasıdır. Örneğin; kalite kontrol için oluşturulan bilgisayarlı sistemler.

Pazarlama Yeniliği; ürünün veya hizmetin fiyatlandırılması, ürünün ambalajlanması, konumlandırılması, ürünün veya hizmetin tanıtımında yapılan büyük iyileştirmeler veya yeni oluşumlardır. Örneğin; sadece firmaya özel indirim kartlarıyla yapılan alışverişlerdeki indirimler.

Organizasyonel Yenilik; bir firmanın işyeri organizasyonunda, ticarileşmesinde, müşterilerle ve tedarikçilerle olan ilişkilerinde yaptığı yeniliklerdir. Örneğin; dış kaynaklardan bilgi sistem işlerinin sağlanması.

Bir örgüt yenilik yapmak istiyorsa öncelikle farkındalık, mutabakat, strateji ve sistemden oluşan dört önemli adımı atması gerekir (Elçi ve Karataylı, 2008: 18). Farkındalık, yeniliğin ne olduğunun ve öneminin örgüt yönetimi ve çalışanları tarafından benimsenmesidir. Sadece karlılık için değil çalışanların hatta ülkenin

çıkarları doğrultusunda olacağı bilincinin oluşturulması gerekir (Elçi ve Karataylı, 2008: 18). Mutabakat, bu yenilik sürecinde işletmenin tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin özveriyle çalışacaklarına dair fikir birliğine varması sürecidir. Strateji, yenilik yapmak için çalışanlar ile birlikte nasıl bir yol izlenebileceğine dair fikirlerin ortaya konulmasıdır. Bu fikirler doğrultusunda ortak bir strateji belirlenip o yol üzerinden harekete geçilir (Elçi ve Karataylı, 2008: 18). Sistem, yenilik döngüsünü yönetmek için sistemin oluşturulmasıdır. Bu sistem ile yeni fırsatların yakalanması sağlanır, bunlardan hangisinin işletmeye en uygun olduğu bulunup uygulanma aşamasına geçilir. İşletmelerde gerçekleşecek yenilik sürecinin adımları Şekil 1’de verilmiştir. Şekil 1’e göre yenilik sürecinin ilk adımı, oluşan fırsatların belirlenmesidir. İkinci adım, fırsatlar arasından stratejik açıdan önemli olanın seçilmesidir. Üçüncü adım, belirlenen yenilik fikriyle ilgili bilginin toplanmasıdır. Dördüncü adım, toplanan bilgilerin biraraya getirilerek yenilik projesinin belirlenmesi ve uygulamaya geçene kadar geliştirilmesidir. Beşinci adım, yenilik projesinin uygulanmasıdır. Son adım ise yeniliğin sürekliliği açısından önemli olan öğrenmedir.

Şekil 1. Yenilik Döngüsü (Elçi ve Karataylı, 2008: 18)



Yenilik ile bir fikirden avantajlar elde edilmeye çalışılır (Thompson, 2001: 468; Naktiyok, 2007: 213). Yeniliğin işletmeler için birçok avantajı vardır. Bunlar,

daha az maliyetle daha kaliteli ve daha hızlı ürün veya hizmet üretimi gerçekleştirmek, işçi maliyetlerini minimize etmek, daha az girdi tüketimini sağlamak, daha az enerji tüketimini sağlamak, pazar payını arttırmak, rekabet avantajı elde etmektir (Çetin ve Gedik, 2017: 163). Bunların yanı sıra yüksek performanslı örgüt oluşturmak, çalışanların performanslarını arttırmak gibi avantajları da vardır (Naktiyok, 2007: 213).

2.3. Hizmet Yeniliği

Son yıllarda dünya ekonomisi, üretim ekonomisinden hizmet ekonomisine doğru dönüşmektedir. Çünkü hizmet sektörü, küresel ekonominin büyük bir yüzdesine hakim olmuştur (Chen vd., 2016; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). Gelişmiş ülkelerin ekonomileri de üretim odaklılıktan hizmet odaklılığa doğru geçiş göstermektedir (Ottenbacher, 2010; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). İşletmeler bu yüzden hizmet üretmeye başlamış, hizmet üretmeye başladıkça da yenilikler yapmaya, hizmet yatırımlarını arttırmaya yönelmişlerdir (Hu vd., 2009: 42). Hizmet yeniliği, yeni veya özellikleri açısından önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmetin pazara sunulmasıdır (Kümeler için İnovasyon ve Ar-Ge Yönetimi Kılavuzu, 2009: 6). Hizmet yeniliği, uygulanan hizmetlerin iyileştirilmesidir (Işık, 2018: 356). Özellikle otel sektöründe 20. yy'ın sonlarına kadar önemli olan kaliteydi. Ancak gelişen pazar ve artan rekabet yenilik yapmayı zorunlu hale getirmiştir (Tseng vd., 2008; Zopiatis ve Theocharous, 2018: 10).

Yenilik, otel işletmelerinde başarının temel anahtarıdır. Çünkü yenilik; ürünlerin kalitesini, satış ve karlılığı artırıp maliyetleri düşürür. Müşterilerin değişen ihtiyaçlarını karşılar, pazardaki payı artırır, işletmelerin rekabet ortamında rakiplerinden farklı bir konuma gelmesine yardımcı olur (Ottenbacher vd., 2005: Chen, 2017: 476). Gittikçe daha da önemli bir konuma gelen yenilik, otel sektörü literatüründe hala yeterince araştırılmamış bir konudur (Rodgers, 2007: Chen, 2017: 476).

Rekabet avantajı elde etmenin en büyük gerekliklerinden biri olan yenilik, birçok düşünür tarafından farklı şekillerde yorumlanmıştır (Huse vd., 2005: Zopiatis ve Theocharous, 2018: 10). Turizm ile ilgili literatürde Hjlager (2010), ürün veya hizmet, süreç, idari, kurumsal ve yönetsel olmak üzere beş farklı kategori tanıırken,

Chen (2011) ise Anderson ve West (1998)'in vizyon, katılımcı güvenliği, destek, görevlendirme, etkileşim olmak üzere beş şekilde incelediği düşünceyi öne sürmüştür (Zopiatis ve Theocharous, 2018: 10). Vila vd. (2012), ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar bilgisi ve yönetim yeniliği olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Akdoğan ve Kale, 2017: 4). Butranu vd. (2012) ise yeni ve modern ürünlerin oluşturulması, mimari yenilik, teknolojik ve çevresel yenilik gibi unsurlarla müşterinin bu yenilikler karşısındaki tutumunu incelemiştir (Akdoğan ve Kale, 2017: 4).

Hizmet yeniliği yapmanın birincil dinamiği ise çalışanlara ve müşterilere ulaşmanın yeni yollarını bulmaktır (Hu vd., 2009: 42). Yeniliği teşvik etmek için çalışanlar önemli bir noktadılar (Lee vd., 2016; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). Özellikle otel endüstrisi için insan kaynakları hizmet yeniliğini etkileyen en önemli kaynaktır (Ottenbacher, 2007; Chen, 2017: 475). İnsan kaynakları, yeniliğin gelişmesinin öncülleri arasındadır (Chang vd., 2011; Chen, 2017: 475). Müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanlar, müşterilerin ne istediklerini bilir, onların problemlerine çözüm sağlayabilirler. Bundan dolayı çalışanlar, hizmet yeniliği açısından işletmeler için önemli bir konumdadılar (Karlsson vd., 2015; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). Ancak her zaman hizmet yeniliği süreci olumlu devam etmemektedir. Bunun en büyük nedenlerinden biri çalışanların değişimden korkmalarıdır. Bu korku da sistemin ilerlemesini yavaşlatabilir. Bu nedenle işletmeler, çalışanlarını benimsemeli ve teşvik etmelidirler (Cawwallader, 2010; Baradarani ve Kılıç, 2018: 898). Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirip, onları sistemin içine entegre eden işletmeler, hizmet yeniliğinde başarı elde ederler. Çalışanların bilgi ve becerilerini arttırmak için de eğitim en önemli etkidir. Yöneticiler, çalışanların eğitim faaliyetlerine katılmalarını sağlamak için onları motive edecek iç ve dış faktörleri belirlemelidirler (Chen, 2017: 475).

İşletmeler, devamlı piyasaya yeni ve farklı ürünler veya hizmetler sunmaktadırlar. Dolayısıyla rekabet ortamında elde ettikleri avantajın da temel kaynağı yenilik olmuştur. Sürekli ve kaliteli yapılan yenilikler ve bu yeniliklerin doğru yönetilmesi sayesinde rakiplerinden üstün bir konuma gelmişlerdir (İraz ve Yıldırım, 2004: 86). Özellikle de konaklama işletmelerinde Victorino vd. (2005)'e göre hizmet yeniliği yapılması çok önemlidir. Bunun üç temel nedeni vardır. Birinci

neden, aynı sektörde rekabet gösteren işletmelerin birbirine benzemesidir. Bu yüzden müşterilere farklı bir hizmet gösteren firmalar tercih edilir. İkinci nedeni, hızlı gelişen teknolojidir. İşletmelerin müşteri taleplerini, teknolojik değişimi de takip ederek en iyi şekilde karşılamaları gerekir. Üçüncü nedeni ise, müşteriler memnun kaldıkları işletmeleri tercih ederler (Akdoğan ve Kale, 2017: 5).

Hizmet yenilik sürecine etki eden faktörlerin incelenmesi adı altında birçok çalışma yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir. Zdunczyk vd. (2007), yeniliğe etki eden faktörleri strateji, yapı, destek mekanizmaları ve davranış olarak dört farklı şekilde incelemiştir. Martins vd. (2003), strateji (vizyon ve misyon, amaç), yapı (esneklik, özgürlük, etkileşim, uyum), destek mekanizmaları (kaynakların kullanılabilirliği ve yönetimin desteği), yeniliği teşvik eden davranışlar (fikir üretme, sürekli öğrenme kültürü, risk alma, değişim desteği), iletişim (açık ve net iletişim) olmak üzere beş farklı şekilde yenilik sürecini etkileyen faktörleri incelemiştir. Andriopoulos (2001) ise yeniliğe etki eden faktörleri; örgüt iklimi, liderlik stili, örgüt kültürü, kaynakları ve becerileri, işletmenin yapısı olmak üzere beş boyutta incelemiştir (Akdoğan ve Kale, 2017: 6). Bu çalışmaların sonucunda Akdoğan ve Kale (2017) ise yeniliği etkileyen faktörleri altı kategoride incelemiştir. Bunlar, örgüt kültürü ve iklimi, strateji, misyon ve vizyon, liderlik, iletişim, örgütsel yapı, destek mekanizmalarıdır.

Yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden biri örgüt kültürü ve iklimidir. Örgüt iklimi ve kültürü üzerine birçok araştırma yapılmış olup, örgüt iklimi ve kültürünün yenilik performansını önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Örneğin; Miron vd. (2004)'nin yaptıkları araştırmaya göre yaratıcı performansı etkileyen en önemli ölçüt, örgüt kültürü ve iklimidir. Onlar için çalışanların risk alabilmeleri, işletmelerin hatalara olan toleransları, düşük bürokrasinin olması, çalışanlara tanınan yüksek özerklik duygusu gibi boyutlar yenilikçi örgüt kültürünün olmazsa olmazlarıdır. Chang ve Lee (2017), destekleyici ve yenilikçi örgüt kültürünün bilgi edinme ve paylaşımında, bürokratik kültüre göre daha etkili olduğunu öne sürmüşlerdir. Subramaniam (2015), Avustralya'daki otel endüstrileri üzerine yaptığı araştırmada örgütsel yenilik ve örgütsel iklim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Akdoğan ve Kale, 2017: 6).

Strateji, misyon ve vizyon, yenilik için önemli bir konudur. Yenilik odaklı stratejiye sahip işletmeler, risk almayı teşvik etmekte ve yeni fikir üretimi için fırsatlar oluşturmaktadırlar. Bu bakış açısıyla hareket eden işletmeler, problemleri kısa sürede çözümleyip, yenilik oluşumunu hızlandırmaktadırlar (Alves vd., 2017; Akdoğan ve Kale, 2017: 6). Ayrıca çalışanlar tarafından, işletmenin misyon ve vizyonunun algılanıp benimsenmesi, işletmede yaratıcılığın ve yeniliğin gelişmesinde temel bir faktördür (Anderson vd.,1998: Pearce vd.,2004: Mathisen vd.,2006: Powell vd., 2007; Akdoğan ve Kale, 2017: 6).

Liderlik ve lider desteği yenilik için dikkate değer bir konudur. Elenkov vd. (2005), yaptıkları araştırmada liderlik ve yenilik arasında kuvvetli bir ilişkinin olduğunu kanıtlamışlardır. Amabile vd. (1995,1999), liderliği örgütsel yaratıcılık için destekleyici bir faktör olarak vurgulamışlardır. Oldham vd. (1996)'ya göre liderlik şekilleri de yeniliği etkileyen bir husustur. Örneğin destekleyici liderlik yaratıcılığı artırırken, kontrolcü liderlik ise yaratıcılığı ortadan kaldırır. Benzer şekilde çalışanların yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp, çalışanların özgüvenlerinin artırılmasını sağlayan dönüştürücü liderlik de yeniliği ve yaratıcılığı olumlu yönde etkilemektedir (Shin vd.,2003: Jung, 2000: Al-Beraidi vd., 2006: Gümüšoğlu vd.,2009; Akdoğan ve Kale, 2017: 6).

İletişim, yenilikçiliği etkileyen başka bir faktördür. Kivimaki vd. (2000), örgütsel iletişimin yenilikle doğrudan ilişkisi olduğunu savunmuştur. Kratzer vd. (2004), çalışanlar arasındaki iletişimin yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmış, alt gruplardaki etkileşim sıklığı ile iletişim türleri ve yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğunu kanıtlamışlardır. Sonuç olarak, yenilik için iletişim sıklığı ve kalitesi de önemlidir (Akdoğan ve Kale, 2017: 7).

Örgütsel yapı da diğer faktörler gibi yeniliği etkileyen önemli bir faktördür. Arad vd. (1997), uzlaşmacı, destekleyici ve işbirlikçi örgüt yapısının yeniliği mekanizmaların işletmelerde yaratıcılığı ve yeniliği geliştirmede büyük rolleri vardır. Birincisi ödül mekanizmasıdır. Ödül, çalışanların performanslarını artırır. Ödül, iç motivasyonu ve yaratıcılığı artırır. Ödülle teşvik edilen yaratıcılık motivasyonu, yenilik performansının artmasına yardımcı olur (Eisenberg vd.2003: Akdoğan ve Kale, 2017: 7). Abbey vd. (1983)'ün araştırmalarına göre ödül sistemi ile yenilik süreci arasında anlamlı bir ilişki vardır. İkinci mekanizma ise yeterli kaynaktır.

Burnside vd. (1988), çalışanların yaratıcılığını geliştirecek ilk temel faktörün, yeterli kaynak olduğunu savunmuşlardır. Zaman baskısını, yaratıcılık için en tehlikeli etken olarak ele almışlardır. Ekvall vd. (1999), yeterli kaynak ve yaratıcılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Naktiyok (2007), yenilikçi işletmelerin yenilik için daha fazla kaynak ayırdığını savunmuştur. Richertner vd. (2013) ise yeni ürün geliştirecek çalışanların bilgi üretebilmesi için yeterli kaynağa ihtiyacı olduklarını savunmuşlardır (Akdoğan ve Kale, 2017:7).

Hizmet yeniliği, uygulanan hizmetlerin iyileştirilmesi anlamına gelen bir kavram olmakla birlikte, müşterilerin taleplerine göre de şekillenen bir durumdur. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için de büyük bir kaynaktır. Hizmet yeniliğinin gerçekleştirilmesi için müşterilerden, rakiplerden ve örgütten elde edilen bilginin kullanılması gerekmektedir (Işık, 2018: 356). İşletmeler müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için yenilik yaparlar ve bu süreçte oluşan rekabette avantaj elde ederler. Müşterilere hizmet yeniliği ile daha kaliteli, daha uygun hizmetler sunulur. Ayrıca yenilik ile birlikte yeni bir sistem, yeni bir konsept imkanı sağlanır (Jian vd., 2015: 305; Işık, 2018: 356).

Günümüzde işletmeler, pazardaki rekabet gücünü arttırabilmek için yenilik yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Özellikle otel işletmelerinde bu durum daha yüksek düzeyde yaşanmaktadır. Yenilik yapma ihtiyacı, otel işletmelerini yenilikçi düşünce ve uygulamalara zorlamaktadır (Zengin ve Dursun, 2017: 39). Turizm sektörü ile yenilik arasındaki ilişkiyi yapılan çalışmalar da desteklemektedir. Abernathy ve Clark (1985) yaklaşımı ve Hjalager tarafından otelcilik sektörüne uyarlanan model Tablo 1’de verilmiştir. Tablo 1, yeniliğin otel işletmeleri için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde konaklayacak müşterilerin çeşitlilik araması, inanç, kültür, zevk ve alışkanlıklarına göre faaliyetlere katılması, işletmelerin bu konularda verecekleri hizmetlerde yenilik yaratmasını gerektirmektedir. Örneğin; Müslümanların inançları doğrultusunda helal turizm konsepti oluşturmak. Bu konsepti sadece Müslüman ülke otelleri oluşturmuyor. Diğer tüm ülke otelleri de rekabette öncü olabilmek için helal turizm konsepti doğrultusunda yeni tesisler oluşturuyor veya var olan sistemi yeniliyorlar (Zengin ve Dursun, 2017: 45).

Otel işletmelerinde yeniliği etkileyen en önemli unsur müşterilerdir. Onların istekleri doğrultusunda otel işletmeleri, yenilik faaliyetlerini şekillendirirler.

Müşterilerin yanı sıra devletin turizm politikaları ve işletmenin büyüklüğü, yeniliği etkileyen diğer önemli unsurlardır (Zengin ve Dursun, 2017: 40). Otel işletmelerinde yenilikçi uygulamaların, rakip işletmeler tarafından benzerlerinin yapıldığı gözlenmektedir. Yenilik uygulamalarının kolay taklit edilmesi nedeniyle turizm ve otel işletmeleri için yenilik yapılması büyük risk taşımaktadır (Nykiel, 2005: 57; Tekin ve Durna, 2012: 94). Ancak yapılan yeniliklerin rakip firmalar tarafından fark edilmesine kadar geçen sürede, işletmeler pazarda önemli bir kazanç sağlayabilirler. Rakip işletmeler, yenilikleri fark ettiğinde, işletmeler daha yeni ürün ve hizmetler sunarak rekabette önemli bir konum elde edebilirler (Tekin ve Durna, 2012: 94).

Tablo 1. Turizm Perspektifiyle Abernathy ve Clark'ın Modeli

Düzenli yenilik	Niş yenilik
<ul style="list-style-type: none"> • Üretkenliği arttıran yeni yatırımların oluşturulması • Çalışanların verimlilik konusunda eğitilmesi • Kalite ve standartların geliştirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni girişimcilerin yatırımlarının desteklenmesi • Firmaların yeni pazarlama işbirlikleri kurması • Var olan ürünlerin birleşimlerinin yapılması
Devrimsel yenilik	Yapısal yenilik
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni teknolojinin firmalar tarafından uygulanması • Yeni metotların uygulanması • Aynı pazara farklı yenilikler ile girilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeniden yapılanma gerektiren yeni etkinliklerin düzenlenmesi • İşletme yapısının yeniden tanımlanması • Bilgi birikiminin yayılmasının sağlanması için iletişim merkezlerinin oluşturulması

Kaynak: Hjalager, 2002: 467; Zengin ve Dursun, 2017: 45

Müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürün ve hizmeti sunarak müşteri memnuniyetini, müşteri sadakatini kazanmak için gerçekleştirilen AR-GE çalışmaları, işletmelerin yenilikçi olmalarında büyük öneme sahiptir (Tekin ve Durna, 2012: 100). Ancak Tekin ve Durna (2012)'nin yaptıkları araştırmada incelenen otellerin sadece %19,2'sinde AR-GE faaliyetleri gerçekleşmektedir. Yine aynı araştırmaya göre otel işletmelerinde yapılan yeniliklerin büyük kısmının müşteri ilişkileri ve satış-pazarlama alanlarında gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Bu alanları

takip eden yenilik alanları, mutfak, bilgi işlem ve yiyecek-içecek alanlarıdır (Tekin ve Durna, 2012: 102).

Teknoloji alanında yapılan en önemli yenilikler şüphesiz akıllı telefonlar ve tabletlerdir. Otel işletmeleri de bu durumu ele alarak yenilikçi uygulamalar oluşturmaktadır. Samsung marka telefon ile Fingi yazılımları otellerde kullanılarak en kolay yenilik ortaya çıkmıştır. Bu sistemin en büyük avantajı taşınabilir olmasıdır. Bu yeniliğe göre tüm müşterilerin kendilerine ait bir telefonu bulunmaktadır. Müşteriler otele giriş yapmadan müşterilere ayarlanan telefonlara tüm bilgileri girilir. Müşteri bu telefon ile oda kapısını açabilir, odasının içini kontrol edebilir ve yemek siparişi verebilir. Müşteriler yanında taşıdıkları bu telefon ile otelin dışında buldukları yerleri bulabilirler ve tüm ulaşım hizmetlerine ulaşabilirler. Bu sistem müşterilere otel tarafından ilgilenildiği hissi verir (Anonymous, 2012; Bilim ve Adabalı, 2015: 724).

Mimari alanda yapılan yeniliklere verilebilecek birçok örnek vardır. Örneğin; sadece konaklama için tercih edilen otellerin yaptıkları yenilikler. Bu tip oteller müşterilerin konaklama ihtiyacını karşılarken ayrıca odanın sıra dışı ve sade olmasına dikkat ederler. Oda da müşterilerine yatak, televizyon, internet, klima gibi hizmetler sunarlar. Tek kişinin kalabileceği şekilde oluşturulmuş kapsül tipindeki bu odalar, kısa süreliğine konaklama yapmak isteyen müşterilerin tercihleri arasındadır. Japonya'da bulunan bu tip oteller genelde merkezlerde bulunup, iş amaçlı seyahat edenler için idealdir. Tercih edilmesinin en büyük nedenlerinden biri, oda maliyetinin az olmasından dolayı müşterilere sunulan fiyatın çok ucuz olmasıdır (Anonymous, 2012; Bilim ve Adabalı, 2015: 725).

Hjalager (2002) yaptığı çalışmada, yeniliğin çevrenin sürdürülebilirliğine katkı sağlaması gerektiğini vurgulamıştır. Örneğin; doğa turizmi yapan işletmeler kullandıkları ürünleri doğal kaynaklı ürünlerden oluşturmalarıdır. Ayrıca yeşil tesisler oluşturup bunun ile ilgili yenilikçi ürünler geliştirmelidirler (Anonymous, 2012; Bilim ve Adabalı, 2015: 724).

İşletmelere göre hizmet yeniliği farklılık göstermektedir. Örneğin bazı otel yöneticileri farklı bir hizmet sunumu sağlarken bazıları da mevcut bir hizmetin iyileştirilmiş halini pazara sunabilirler (Oslo Kılavuzu, 2006: 51).

Otel işletmeleri üzerine yapılan yenilik araştırmalarına göre yeniliğin performans üzerine etkisi olumlu ynedir (Jong vd., 2003: 846, Orfila-Sintes vd., 2009: 380-394; Erdem vd., 2011: 87). Ancak bu alanda yapılan çalışmalar sınırlı sayıdadır. Gray vd. (2000), Yeni Zelanda'daki oteller üzerinde, işletme performansını etkileyen özellikleri tespit etmek için çalışma yapmışlardır. Bu araştırmaya göre yöneticilerin müşteri odaklı olmaları ve çalışanları yenilik konusunda cesaretlendirmeleri, işletme performansını olumlu yönde etkilemektedirler. Agarval vd. (2003), 201 otel üzerinde pazar yönlülüğünün işletme performansını nasıl etkilediğini bulmaya çalışmışlardır. Araştırmada pazar yönlülüğünün işletme performansını olumlu yönde etkilediği savunulmuştur. Olumlu etkilenme işletmenin hem maddi performansında hem de maddi olmayan performansında oluşmuştur. Maddi performans doluluk oranı, pazar payı, kar oranı iken maddi olmayan performans ise hizmet kalitesi, çalışan tatmini, müşteri memnuniyetidir. Victorino vd. (2005) ise, müşterilerin hizmet yeniliğinin otel tercihleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmaya göre hizmet yeniliklerinin, en çok ekonomik otellerde kalan müşteriler üzerinde etkisi vardır. Ayrıca tatil amaçlı seyahat eden müşteriler, iş amaçlı seyahat eden müşterilere göre, çocuklar için hazırlanmış uygulamalar gibi yenilikçi uygulamaları daha önemli bulmaktadırlar. Grawe vd. (2009), hizmet işletmelerinde rakiplerin yönlülüğü, müşterilerin yönlülüğü, maliyet yönlülüğü, hizmet yeniliği ve pazar performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda da hizmet yeniliği ve pazar performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuşlardır (Erdem vd., 2011: 87).

Erdem vd. (2011), Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldıızlı otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerine yönelik bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada hizmet yeniliğinin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve yenilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Zopiatis ve Theocharous (2018)'in yaptıkları araştırmada işletmenin algılanan yenilik kültürü, ekip kültürü, destek uygulamaları ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma Kıbrıs'taki 3,4,5 yıldıızlı otellerin yönetici kadrosuna uygulanarak yapılmıştır. Bu çalışmaya göre, otel işletmelerinde yenilik faaliyetleri, kurumların algılanan yenilik kültüründen ve örgütsel desteğin varlığından olumlu yönde etkilenir. Sonuç olarak örgütsel destek, çalışanları yenilik yapmaya teşvik eder ve bu konuda risk alma isteklerini arttırır. Baradarani ve Kılıç (2018) ise hizmet

yenilik kültürü ile çalışanların yenilik performansı arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Bu araştırmaya göre otel işletmelerindeki hizmet yenilik sürecinde çalışanların rolü çok önemlidir. Çalışanların işletmenin değerlerini benimseyip, ortak hedef doğrultusunda çalışmaları, hizmet yenilik performansını arttıracaklarını göstermiştir. Ayrıca hizmet yenilik kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların yenilik performansını olumlu yönde etkiledikleri ortaya çıkmıştır.

2.4. Hizmet Yeniliği Performansı

Hizmet endüstrisinde yenilik, imalat endüstrisindekiye göre farklıdır. Hizmetin sunumu, dağıtımı, pazarlanması konularında yenilik yapılabilmesi için ileri teknoloji kadar insan kaynakları becerilerinin de artırılması gerekmektedir. Çünkü hizmetin üretimine hizmeti tüketen de dâhildir. Tüketici ile hizmeti sunan arasında sosyal bir etkileşim bulunmaktadır. Hizmet firmalarının yenilikçi davranışı, yeni bir hizmet yaklaşımı ya da büyük ölçüde değiştirilmiş bir hizmet davranışı şeklinde yorumlanabilir. Bu doğrultuda Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışı oluşturan etkenleri belirlemek ve ölçmek amacıyla çalışan hizmet yeniliği ölçeğini geliştirmişlerdir (Tepeci ve Onağ, 2013: 964).

Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışları keşfetmek için firmaların üst düzey yöneticileriyle görüşüp çalışanları hizmet yeniliği konusunda güçlendirmişlerdir. Enz ve Siguaw (2003), otel sektöründe başarılı bir lider konumuna erişen yöneticilerin, diğer yöneticilere yol gösterici olabileceğini ve yenilik konusunda onlara ilham verici olabileceklerini öne sürmüşlerdir. Chan vd. (1998), otel, turizm gibi işletmelerin yenilikten ziyade iyileştirmeye yönelik davranışlar sergilediklerini öne sürmüşlerdir. Jeong ve Oh (1998), hem hizmeti tüketenlerin hem de hizmeti sunanların ihtiyaçlarına odaklanarak yeni hizmet tasarımını yada eski hizmetlerin iyileştirilmesi gerektiğini önermişlerdir (Hu vd., 2009: 42). Baradarani ve Kılıç (2018)'ın yaptıkları araştırmaya göre hizmet yenilik performansının boyutları; çalışanların hizmet yenilik davranışı ve yeni hizmet geliştirme olarak belirlenmiştir.

Hizmet yeniliği performansı, örgütün hizmet becerilerini geliştirmek ve desteklemek amaçlı birkaç ölçüt ile değerlendirilmesidir (Hussain vd., 2016: 37; Işık, 2018: 356). Sun Ying, hizmet yenilik performansını, işletmelerin rekabet avantajı

elde edip bu üstünlüğü korumak amacıyla, yeni hizmetler geliştirmesi veya var olan hizmeti geliştirmesi yeteneği olarak tanımlamıştır (Tian, 2016: 902; Işık, 2018: 357).

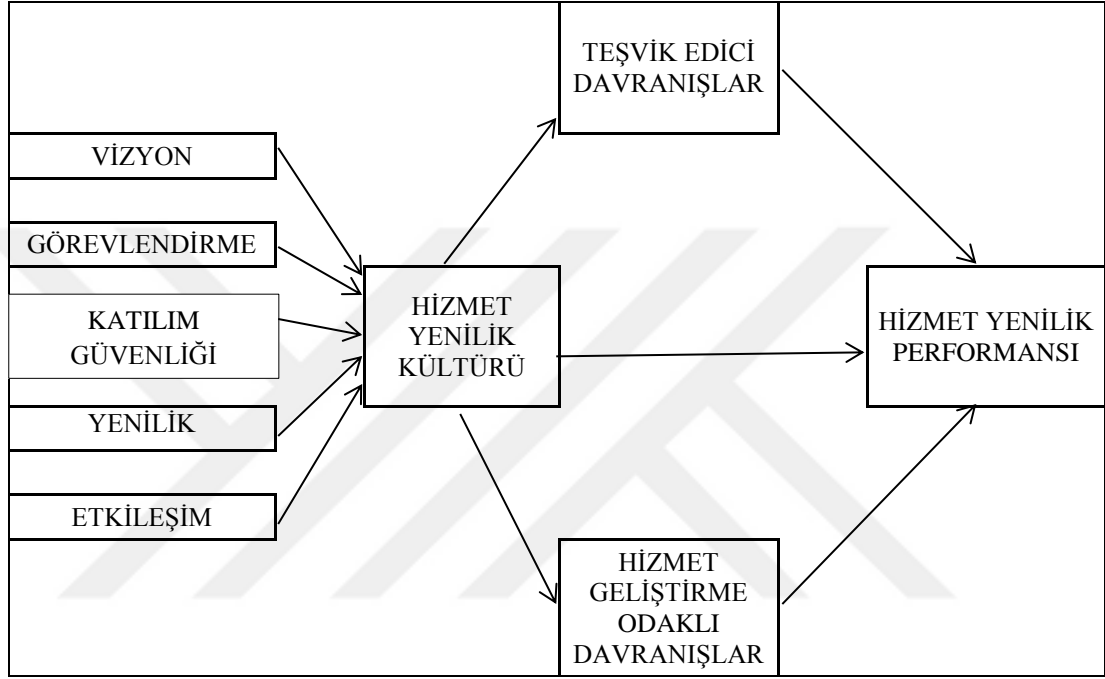
Hizmet yenilik performansını etkileyen örgüt içi birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar, risk alma, sürekli öğrenme, yönetimin hatalara karşı toleransı, çalışanların güven tatmini, farklı fikirlerin varlığı, işyeri ortamının benimsenmesi gibi birçok etken vardır (Bates vd., 2005; Ismail, 2005; Amabile vd., 1996; Anderson vd., 1998; Ahmed, 1998 ;Akdoğan ve Kale, 2017: 3). Ayrıca yenilik odaklı olmak, çalışanlar ile hedeflerin paylaşılmasını, onların fikirlerine değer ve destek verilmesini, bilgi paylaşımı ve açık iletişimin olduğu bir ortam oluşturulmasını gerektirir (Amabile vd., 1996; Wong vd., 2003; Martins vd., 2003; Akdoğan ve Kale, 2017:3). Bunların yanı sıra yetersiz kaynak, aşırı baskı, baskın bürokratik yapı, katı kuralların varlığı, fazla iş yükü, yetersiz destek ve ödüllendirme sisteminin olmaması hizmet yeniliği performansını olumsuz yönde etkileyen faktörlerdendir (Amabile, 1998; Wong vd., 2003b; Huang, 2013; Akdoğan ve Kale, 2017: 4).

Literatürde hizmet yeniliği performansını etkileyen faktörler üzerinde yapılan çalışmalar gittikçe artmaktadır. Bu çalışmalarda; yenilik performansı, yenilik kültürü, çalışanların takdire bağlı davranışı, sorumluluk alabilen çalışanlar (Chen, 2010), liderlik şekilleri (Zumitzavan vd., 2013), bilgi yönetimi, paylaşımı ve takım kültürü (Hu vd., 2009), bilgi teknolojisi (Grissemann vd., 2013), iletişim, güven kültürü, paylaşılan hedefler (Tang vd., 2015), insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Ottenbacher vd., 2006) ele alınmışlardır. Baradarani ve Kılıç (2018) ise hizmet yenilik performansını etkileyen faktörleri, hizmet yenilik kültürü, çalışanların davranışları adı altında incelenen çalışanları teşvik eden davranışlar ve yeni hizmet geliştirme odaklı davranış olarak ele almışlardır. Örgütsel süreç ve sistemler, projenin yönetilmesi, örgütsel kültür ve örgüt vizyonu hizmet yenilik performansını etkileyen faktörlerdir (Matear vd., 2004: 284; Özsungur, 2017: 13).

Hizmet yenilik kültürü, hizmet işletmelerinde yaratıcı düşüncüyü, uygulamayı destekleyen, kararlı, mantıklı bir sistemdir (Lyons vd., 2007; Baradarani ve Kılıç, 2018: 901). Hizmet yenilik kültürüne sahip işletmelerde müşterilerle birebir iletişim halinde olan çalışanlar, ihtiyaçlar doğrultusunda bilgileri toplayıp, yeni hizmet için fikirler üretebilirler (Toivonen, 2009; Baradarani ve Kılıç, 2018: 901). Hizmet yenilik performansını etkileyen faktörler Şekil 2’de verilmiştir. Şekil 2’ye göre

hizmet yenilik kültürünün beş temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; vizyon, katılım güvenliği, yenilik, görevlendirme (West, 1990) ve etkileşim (Kivimaki vd., 1997) dir (Baradarani ve Kılıç, 2018: 901). Hizmet yenilik kültürü, teşvik edici davranışlar ve hizmet geliştirme odaklı davranışlar ise hizmet yenilik performansını etkileyen faktörlerdir.

Şekil 2. Hizmet Yenilik Performansını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Baradarani ve Kılıç, 2018: 901

Hu vd. (2009)'un yaptıkları araştırmaya göre hizmet yenilik performansı iki boyuttan oluşmaktadır. Bunlar *yeni hizmet geliştirme* (Matear vd., 2004) ve *çalışan hizmet yenilik davranışdır* (Scott vd., 1994).

Çalışan hizmet yenilik davranışı, örgütsel davranış biçimidir (Baradarani ve Kılıç, 2018: 903). Bu davranış, çalışanların fikirlerini korkmadan dile getirebildiği, iyileştirmeye yöneliktir (Van Dyne vd., 1998; Baradarani ve Kılıç, 2018: 903). Morrison (2011)'e göre ise işletmenin nasıl gelişebileceğine dair önerilerin sunulmasıdır (Baradarani ve Kılıç, 2018: 903). *Yeni hizmet geliştirme boyutu* ise, Sethi vd. (2001) taraflarından çalışanların hevesle ve birlikte mükemmel bir gelişim ortaya çıkarmak için katılım göstermeleri olarak tanımlanmıştır (Baradarani ve Kılıç, 2018: 904). Yeni hizmet geliştirme odaklı davranışa sahip çalışanlar, daha büyük bir

zevkle işlerine odaklanıp, yaptıkları çalışmaların önemli bir şeyle sonuçlanacağına inanırlar (Leavitt vd., 1995; Baradarani ve Kılıç, 2018: 904).

Tepeci ve Onağ (2013)'ın yaptıkları çalışmada hizmet yenilik performansı üç boyut olarak ortaya çıkmıştır. Hizmet yenilik performansının bu üç boyutu; yeni hizmet geliştirme, çalışan hizmet yeniliği davranışı1 (fikir üretme) ile çalışan hizmet yeniliği davranışı2 (süreç ve kaynak oluşturma) olarak isimlendirilmiştir. Hu vd.(2009) ve Kim ve Lee (2013) çalışmalarında çalışan hizmet yeniliği davranışını tek boyut olarak incelemişlerdir (Tepeci ve Onağ, 2013: 970).

2.4.1. Bilgi Paylaşımı

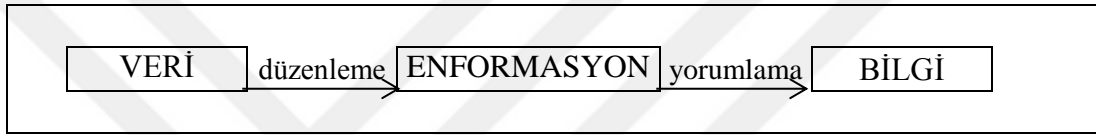
Bilgi paylaşımından önce bilgi kavramının incelenmesi gerekir. Bilgi kavramı, M.Ö. 5.yy. da Sokrates'in "Bilginin sınırları nedir?" sorusunu irdelemesiyle başlamıştır (Malhotra, 1997: 241; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352). İlk zamanlarda bilginin kullanılan aletlere, imalat süreçlerine uygulanması ile sanayi devriminin oluşması sağlanmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bilgi, üretimin en önemli faktörü haline gelmiş, maddi varlıkların da önüne geçmiştir (Drucker, 1993: 34; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352).

Literatürde birçok bilgi tanımı vardır. Bunlardan birkaçı şöyledir. Bilgi, çalışma ya da deneyim sonucuyla kazanılmış güçtür (Ghaziri, 2004: 33; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 352). Bilgi, belli bir sistem içindeki deneyimlerin, değerlerin biraya getirilip değerlendirilmesidir (Davenport ve Prusak, 2001: 27). Bilgi, bireylerin yada grupların, işletme içi yada işletme dışındaki değerlerinin, birikimlerinin, deneyimlerinin ve uzman görüşlerinin değerlendirilip bir bütün haline getirilmesidir (Small vd., 2005/2006: 154; Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Bilgi doğru inançların paylaşılmasıdır (Starbuck, 1992; Köseoğlu vd., 2009: 218). Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Tüm tanımların vurguladığı nokta, bilginin yalnızca dosyalarda, arşivlerde depolanmadığı, işletmenin tüm süreçlerinde, zihinlerde var olduğudur (Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

Bilgi kavramının temelleri veri ve enformasyon ile ilişkilidir. Veri; yapılan işlemlerin, gözlem ve araştırmaların işlenmeden, yorumlanmadan kaydedilmesidir. Modern işletmelerde veri, teknolojik sistemler ile depolanmaktadır (Barutçugil, 2002: 57). Enformasyon ise verinin işlenmiş halidir. Veriye göre daha anlamlıdır ve

konuya göre şekillenmiştir. Çalışanlar arasında internet yoluyla paylaşımı yapılır (Awad, 2004: 36; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Veri ve enformasyon için kullanılan sorular “kim, ne, nerede, ne zaman?”dır. Bilgi için ise “neden, niçin?” soruları kullanılır (Malhotra, 2000: 15; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353). Özetlemek gerekirse elde edilen verinin işlenip düzene girmesiyle enformasyon oluşur. Enformasyonun yorumlanıp konu ile ilgili işe yarar hale gelmesiyle de bilgi elde edilir. Şekil 3’te de bilginin oluşması gösterilmiştir. Bilginin var olmasında ya da kaybolmasında veri ve enformasyon çok önemlidir.

Şekil 3. Bilginin Oluşturulması



Kaynak: Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354

Bilgi, çeşitli kriterlere göre sınıflandırılır.

Sığ ve Derin Bilgi; Sığ bilgi, problemin en az anlaşıldığı bilgidir. Problem çözümünde etkili değildir. Derin bilgi ise sığ bilgiye göre daha detaylı ve tecrübeye dayalı bilgi çeşididir. Zor kararlarda ve problemlerin çözümünde etkin olarak kullanılır (Awad, 2004: 42; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354).

Teknik ve Uygulanabilir Bilgi; Deneyimler sonucu elde edilen ve uzmanlık bilgisine ulaşmak için gerekli olan bilgi çeşididir (Hariharan, 2002: 1; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354).

Ortak Anlayış Olarak Bilgi; Ortak anlayış, konu ile ilgili var olan farklı düşünce ve tutumlardır (Ghaziri, 2004: 44; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 35).

Açık ve Örtülü Bilgi; Örtülü bilgi, açık bir şekilde olmayan ya da ima edilen bilgidir. (Stankosky, 2004: 15; Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir. Bu bilgi fark edilmesi kolay, kişisel ve kolay ifade edilebilir bir bilgidir. Başkalarıyla paylaşımı zordur (Güçlü ve Sotirofski,2006: 354). Açık bilgi ise bir araya getirilmiş örtülü bilgilerin belgelenmiş halidir (Nickols,

2000: 2; Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Açık bilgi örtülü bilgiye göre daha hızlı iletilir ve düzenlenebilmesi daha kolaydır.

Stratejik Bilgi; İşletmelerin gelecek planlarıyla ilgili, uzun dönemli faaliyetlerini içeren bilgi çeşididir. Geniş kapsamlı bir bilgidir (Karakaya, 2002: 307).

Sahipsiz Bilgi; İşletme içinde değerli olmayan, ihmal edilen ancak kaybolmayan bilgidir (Yeniçeri, 2004: 36; Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

Bireysel Bilgi; Problemler karşısında her çalışanın sunduğu, kendine ait bağımsız bilgisidir (Ipe, 2003: 18; Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

Bilgi kavramı işletmeler için belirleyici bir kavramdır (Barca, 2003; Köseoğlu vd., 2009: 218). Çünkü bilgi, işletmeler için önemli bir konumdur. İç ve dış faktörlerden elde edilen bilginin birleştirilip sürekli bir bilgi üretimi sağlanması, oluşacak fırsatlardan yararlanmayı sağlar. Bir işletmenin varlığını sürdürebilmesi, bilgiyi tüm süreçler içinde etkili bir şekilde kullanmasıyla mümkün hale gelmiştir. Bundan dolayı bilgiye yatırım yapan işletmeler, rekabet ortamında da bir adım öne geçmektedirler. Doğru bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve yönetilmesi konuları işletmeler için önemli bir konuma gelmişlerdir. Müşteri beklentileri değiştikçe ve geliştikçe teknoloji, ürün, hizmet ve süreçler de bu çerçevede doğrultusunda değişmektedirler. İşletme yöneticileri, bu değişim sürecini takip edebilmek ve değişimde başarılı olabilmek için bilginin yönetimini etkin ve doğru bir şekilde gerçekleştirmelidirler (Demirel, 2007: 101).

Bilgi yönetimi, işletmelerin ve çalışanların bilgi ve becerilerinin, deneyimlerinin, paylaşımlarının birleştirilip süreçler içerisine doğru bir şekilde uygulanmasıdır (Hu vd., 2009: 42) ve bilgi yönetimi, sosyal ve kültürel tüm değerlerin hesaba katıldığı sosyal bir süreçtir (Clarke ve Rollo, 2001; Tepeci ve Onağ, 2013: 961). Bilginin değer yaratması ve ortaya çıkması için doğru koşullarda paylaşılmasını sağlayan sistematik yaklaşımdır (Buckman, 2004: 17; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 355). Bilgi yönetimi, bilgi kapasitesini güncelleyen, yeni bilgi üretimini ve bunlara ulaşılmasını sağlayan, işletme içinde paylaşımını mümkün kılan bir disiplindir (Harrison vd., 2004:39 ; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 355).

Bilgi yönetiminin amacı, eldeki bilginin yeni bilgi üretmek amacıyla kullanılmasıdır (Mason vd., 2003: 38; Tepeci ve Onağ, 2013: 961). Diğer bir amaç ise gereken bilgiyi bulup, çalışanlar arasındaki bu bilginin paylaşılmasını sağlamaktır. Eğer bir örgüt bilgiyi bulup paylaşabiliyorsa sonsuz bir avantaj sağlıyor demektir (Daghfous, 2003: 1; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 356).

İşletmelerde bilgi yönetiminin uygulanması için birkaç adım oluşturulmuştur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). İlk adım, bilgi vizyonu oluşturarak işletmelerin bilgiyi elde etme amaçlarının belirlenip, çalışan ve müşteri bilgi kapasitelerini de dikkate alarak bir çalışma programı oluşturmaktır (Buckman, 2004: 59; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). İkinci adım, bilgi yönetiminin devamı için bir takım ve takım liderinin belirlenmesidir. Böylelikle yönetim sürecinin uygulanması kolaylaşacaktır (Awad vd., 2004: 165; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). Üçüncü adım, eldeki bilgi verilerinin gözden geçirilip en iyi bilgiye ulaşmaktır (Barutçugil, 2002: 114; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). Dördüncü adım, oluşturulan değer, vizyon ve amaçların geliştirilmesidir (Barutçugil, 2002: 114; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). Beşinci adım, yeni bilgi yönetimine ait süreçlerin belirlenmesidir (Öğüt, 2001: 53; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362). Son adım ise bilgi yönetimine uygun örgütsel kültürün oluşturulmasıdır (Tiwana, 2000: 6; Güçlü ve Sotirofski, 2006: 362).

Bilgi yönetimi süreçlerine ek birkaç görüş daha vardır. Davenport vd. (1996), bilgi yönetim sürecini beş faktörde incelemişlerdir. Bunlar da sırasıyla bilgiyi edinme, oluşturma, depolama, uygulama ve bilgiyi yeniden kullanma süreçleridir. Grover vd. (2001), bilgiyi üretme, kodlama ve iletme, Alavi ve Leidner (2001), bilginin üretilmesi, paylaşılması ve uygulanması, Barth (2003), bilgiyi elde etme, analiz etme, sorunları ortaya çıkarma, birlikte çalışma ve güvence altına alma olarak incelemişlerdir (Köseoğlu vd., 2011: 220).

Bilgi yönetimini etkileyen faktörler incelendiğinde teknoloji, isteklendirme, liderlik, iş birliği göze çarpmaktadır. Ancak en önemlisi paylaşımdır (Mason ve Pauleen, 2003: 38; Hu vd., 2009: 42). İşletmelerde bilginin varlığı kadar paylaşılması da önemlidir. Eldeki bilgi verimli bir şekilde paylaştırıldığı sürece değer kazanır. Bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında olabileceği gibi işletmeler ve müşteriler arasında da olabilmektedir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). İşletmeler için hangi bilginin,

kimler arasında, neden, ne zaman paylaşılması da çok önemlidir. Bilginin paylaşılması, bilgiye sahip olma gücünü arttırabilir (Köseoğlu vd., 2011: 220).

Bilgi paylaşımıyla ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur. Bilgi paylaşımı, işletmenin yada çalışanların başarısını arttırmak için çalışanlar arasında yada işletme ve çalışanlar arasındaki değişim, aktarımdır (Lee vd., 2005: 75 ; Demirel, 2007: 101). Bilgi paylaşımı, bir bireyden başka bir bireye bilginin taşınması ve bu bilginin bir kısmının kullanılmasıdır (Marouf, 2005: 39; Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223). Ne kadar çok paylaşılırsa değerinin o kadar çok artacağı tek işletme varlığı bilgidir. Bu “kartopu etkisi” olarak da açıklanabilir. Küçük bir kartopu yuvarlandıkça nasıl büyüyorsa, bilgi de paylaştıkça o kadar değer kazanır. Ancak bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için çalışanlara rahatça düşünme ve fikirlerini paylaşma fırsatı verilmelidir (Davenport ve Prusak, 2001: 41; Demirel, 2008: 196).

Bilgi paylaşımı bilgi transfer işleminden farklıdır. Transfer işlemi, bilginin çalışanlar arasında dağılmasıdır. Takibi yapılmaz. Çalışanların isteyip istememelerine bağlı değildir. Bilgi paylaşımı ise çalışanların istekleri doğrultusunda gerçekleşir. Yani çalışanların gönüllü olması gerekir (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222).

Bilgi paylaşımı iki şekilde yapılmaktadır (King, 2001; Demirel, 2007: 102). Bunlardan biri biçimsel olmayan bilgi paylaşımıdır. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımında planlanmış bir durum yoktur. Herhangi iki kişi arasında aniden gelişen bir durumda, belli bir konu olmaksızın sohbet halinde aktarım yapılır. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı e-mail ortamında da olabilmektedir. Bu tür bilgi paylaşımları işletmeler için dezavantajlıdır. Çünkü takibi zordur. Diğer bir paylaşım türü ise biçimsel olan bilgi paylaşımıdır. Bu paylaşım türü planlanarak, toplantı halinde ve işletmenin tüm gerekli çalışanları eşliğinde yapılır. Stratejik amaçlar doğrultusunda yapılan bu paylaşım ile işletmeler avantaj elde edebilmektedirler. Yapılan paylaşımın denetimi ve takibi daha kolaydır (King, 2001; Demirel, 2007: 102). Biçimsel bilgi paylaşımında, ödüllendirme, çalışanlar arasındaki iletişim, işletmenin yapısı, teknoloji, işletmenin verdiği güven duygusu, desteği çok etkilidir (Ipe, 2003: 40-41; Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223).

Bilgi paylaşımı, işletmelerde bölümler arasında farklı şekillerde gerçekleşebilir. Paylaşım sırasında çalışanların tutumu da çok etkilidir. İşletme yöneticileri, paylaşım teşvik edici ya da paylaşımı engelleyici faktörleri saptayarak paylaşım işleminin en verimli şekilde yapılmasını sağlayabilirler (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 222). Hu vd. (2009)'a göre otel işletmelerinde, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı kavramları çok önemli bir boyuta ulaşmışlardır. Örneğin; çalışanlar, işletme müşterileri hakkında ne kadar çok doğru bilgiye sahip olurlarsa verecekleri hizmet de o orantıda kaliteli olacaktır. İşletmeler bu konuda tüm çalışanlarının eğitimini sağlayıp, doğru bilgiye ulaşmanın yolunu göstermelidirler. Çalışanlar yapılan eğitimler sonucunda kendi farkındalığına varıp daha verimli ve üretken hale gelebilirler.

İşletme içinde bilgi paylaşımını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar, teknoloji, motivasyon, liderlik ve işbirlikçi kültür ve işletme ortamıdır. Bu faktörler aşağıda açıklanmıştır.

Teknoloji (Choi vd., 2010; Tepeci ve Onağ , 2013: 961), işletmelerin teknolojik sistemlerinin eksikliği nedeniyle iş yapma yöntemlerinin geliştirilmemesi, paylaşımı sağlayacak iletişim için gerekli olan tekniğin yetersizliği, çalışanların teknoloji olanaklarını bilmemesi, teknolojiyi kullanmada yetersiz eğitim, teknolojik sistemlerin yetersiz tanıtımı gibi faktörler bilginin paylaşımını etkiler. (Köseoğlu vd., 2011: 222).

Motivasyon (Ardichvili vd., 2003; Tepeci ve Onağ , 2013: 961), çalışanların iş güvenliğini tehlikeye atmak istememeleri, çalışanların sahip olduğu bilgiyi, karşı tarafın değersiz bulma korkusu, çalışanlar üzerinde kurulan baskı, deneyimlerdeki farklılıklar, zamanın az olması (Köseoğlu vd., 2011:222), değişime karşı direnme, risk alma korkusu, güven yetersizliği, bilgi paylaşımının güç azalmasına neden olabileceği korkusu, ödüllendirme sisteminin yetersizliği, sosyal bağların olmaması, çalışanlar arasında rekabetin varlığı (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223) gibi etkenler bilgi paylaşımında etkilidirler.

Liderlik ve İşbirlikçi kültür (Yang, 2007; Tepeci ve Onağ , 2013: 961), işletmenin bilgi paylaşımına yönelik açık politikalar izlememesi, bilgi paylaşımını destekleyen bir liderlik anlayışının olmaması, bilgi paylaşımını destekleyen örgüt

kültürünün oluşmaması, işletme içi iletişimin güçlü olmaması, nitelikli işgücünün oluşturulmaması, teşvik edici politikaların yetersizliği (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223), işletmeler arasındaki rekabet, işletmenin hiyerarşik yapısı (Köseoğlu vd., 2011: 222) gibi faktörler bilgi paylaşımını etkilerler.

İşletme ortamı (Lee vd., 2005; Tepeci ve Onağ , 2013: 961, teknik altyapının olmaması, bilgi paylaşımında fiziksel ortamın yetersiz olması (Yeniçeri ve Demirel, 2007: 223), çalışma ortamlarının düzensizliği (Köseoğlu vd., 2011: 222) gibi faktörler bilgi paylaşımını etkilerler.

2.4.1.1. Bilgi Paylaşımının Unsurları ve Ölçümü

Otel sektöründe bilgi paylaşımı ile ilgili araştırmalar yeterli seviyede değildir (Hu vd., 2009: 42). Literatürde de aynı şekilde örgütlerin var olan bilgiyi değerlendirmesiyle ve paylaşmasıyla ilgili araştırmalar azdır (Tepeci ve Onağ, 2013: 961). Genellikle hizmet sektöründe yapılan araştırmalar, çalışanı güçlendirme, çalışanın yetkisini artırma, kalite, müşteri memnuniyeti, çalışanın işe sahip çıkma gücüyle alakalı konulardır (Yang, 2008: 346; Tepeci ve Onağ, 2013: 961).

Hu vd. (2009) bilgi paylaşımı unsurlarını, Davenport vd. (1998) ve Walz vd. (2000)'nin yaptıkları ampirik çalışmalardan yararlanarak oluşturmuşlardır. Toplamda 11 bilgi paylaşımı ifadesi kullanmışlardır. 11 ifadenin kullanımı sonucu 3 boyut ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi bilgi paylaşımcı olma, ikincisi bilgi paylaşımında itibar, üçüncüsü ise fedakârlıktır. Ancak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda bilgi paylaşımcı olma ve itibar boyutlarını tek boyut olarak kabul etmişlerdir. Sonuç olarak bilgi paylaşımını iki boyut olarak ele almışlardır (Hu vd., 2009: 44).

Bilgi paylaşımcı olma davranışı, bir çalışanın bilgi birikimini işletmenin diğer çalışanlara iletmesidir (Hsu vd., 2007; Çetin ve Şentürk, 2016: 243). İşletme süreçlerinin verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan isteğe bağlı çalışan davranışıdır (Organ, 1988: 4-5; Karaaslan vd., 2009: 138). Bilgi paylaşımcı olma, çalışanlara ya da işletmeye yöneliktir. Örtük bilginin paylaşılması açık bilgiye göre daha zor olduğu için, bu türde bilginin paylaşılması için yeterli zaman harcanması ve çaba gösterilmesi gerekir (Yi, 2009: 68; Çetin ve Şentürk, 2016: 243). Bilgi paylaşımcı olma davranışları yönlendirilebilir, cesaretlendirilebilir ancak paylaşım

konusunda zorlama yapılamaz. Çünkü insanoğlunun yapısında bilgiyi saklama özelliği vardır (Huang vd. 2008: 1; Altındış ve Ağca, 2011: 47).

İtibar, işletme içindeki bilgi paylaşımını etkileyen kişisel boyutlardan biridir. Çalışanları bilgi paylaşımı yapmaya motive eden ekonomik olmayan özellikler, artan itibar, kariyerde ilerleme ve çalışan tatminidir (Çetin ve Şentürk, 2016: 245). Hsu vd. (2007)'nin yaptıkları araştırmaya göre, çalışanın itibar artışı, kişisel beklentiyi karşıladığı sürece bilgi paylaşımı ile anlamlı ilişki içerisindedir. Faraj (2005) ise itibar kazanmanın bilgi paylaşımını etkilediğini dile getirmiştir (Çetin ve Şentürk, 2016: 243).

Fedakarlık boyutu ise, gerek çalışanlar arasındaki rahatsızlıkların gerek yöneticilerle oluşan sıkıntıların, hoşnutsuzlukların hoşgörü ile karşılanmasıdır (Organ, 1988; Karaaslan vd., 2009: 140).

Tepeci ve Onağ (2013)'in yaptıkları araştırmaya göre ise bilgi paylaşımını ölçen 11 ifade bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonunda öz değeri 1'in üzerinde olan iki boyut oluşmuştur. Bunlardan birincisi bilgili ve bilgi paylaşımcı olma, ikincisi fedakârlıktır.

2.4.1.2. Hizmet Yeniliği ve Bilgi Paylaşımı

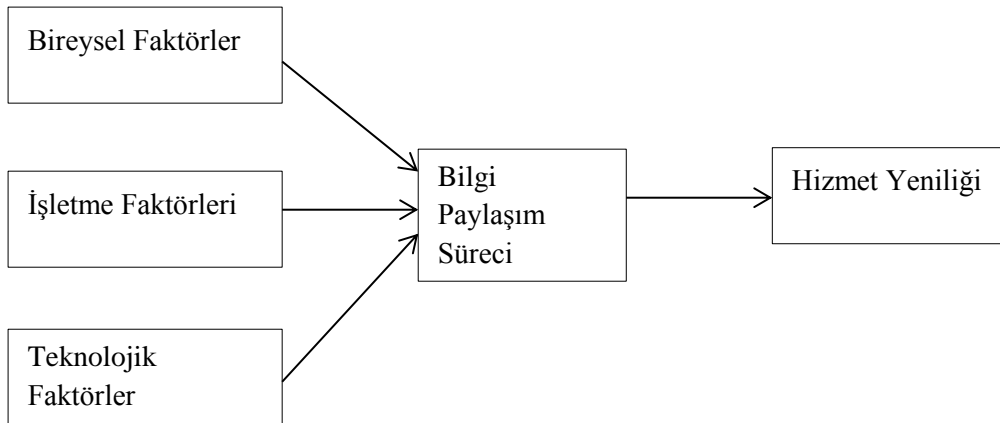
Değişim arttıkça, işletmeler yeni hizmetler üretmek, yeni pazarlara girmek durumunda kalmışlardır. Rekabet avantajı elde etmek de yenilik yapmak ve bu yeniliği sürdürülebilir hale getirmekle mümkündür. Yenilik yapmak, daha önceleri sadece yeni bir ürün ortaya çıkartmak veya var olan bir ürünü geliştirmek olarak düşünülüyordu. Ancak son yıllarda işletmenin devamını sağlamak için yeni ürün oluşturmadan ziyade yenilik yapmayı mümkün kılan ve sürekli hale getiren faktörlere odaklanılmıştır (Brown, 2003: 136; Demirel ve Seçkin, 2008: 194).

Bu konuyla ilgili Hertog (2000), yeniliği destekleyen uzman danışmanlık ve tecrübe paylaşımı dahil olmak üzere bir çok farklı kavramı tanımlamıştır. Yapılan deneysel çalışmalar, çalışanlar arasındaki bilgi ve bilginin paylaşımının daha iyi koordine ve daha iyi bir ekip çalışmasını oluşturduğunu göstermişlerdir (Bank vd., 2000; Hu vd., 2009: 42). Bartol ve Srivastava (2002), çalışanların bilgi paylaşımı aracılığıyla işletmedeki diğer çalışanlara var olan bilgiyi aktarabileceğini

belirtmişlerdir. Rekabet avantajı sağlamak için bilginin stratejik değeri yüksek olan kaynak tabanlı işletmelerde, bilgi paylaşımının da önemli bir süreç olduğu kabul edilir (Osterloh vd., 2000; Hu vd., 2009: 43). Chi ve Holsapple (2005), işletmelerin devamı için yenilik yapmanın gerekliliğini bunu da bilgi paylaşımı ile gerçekleştirebileceğini vurgulamışlardır (Hu vd., 2009: 43). Bu araştırmalar ışığında bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Hu vd., 2009: 43). Hu vd. (2009) yaptıkları araştırmada, hizmet yeniliği ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki için dört hipotez kurmuşlardır. Araştırmanın sonucuna göre, ampirik verilerle bilgi paylaşımı ve hizmet yenilik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

İşletmenin başarısı, devamlı öğrenmeye bağlı hale gelmiştir (Argyris, 2001: 84; Demirel ve Seçkin, 2008: 196). Öğrenme de açık bilgilerin yanında bireylerin kapalı bilgilerinin de paylaşılması ile gerçekleşecektir. Bilgi paylaşımını sağlayan bilgi teknolojilerinin gelişmesi, çalışanların bilgiye ulaşmasını da kolaylaştıracaktır. Sadece örgüt içi bilginin paylaşılması yenilik için yeterli değildir. Bunlara ek olarak dış kaynaklardan edinilen bilgilerin de elde edilip, depolanması ve paylaşılması gerekmektedir. Örneğin turizm işletmelerinde müşterilerle iletişim halinde olan çalışanlar, onlar hakkında edindiği bilgi ışığında yenilik yapmak için fikirler üretebilirler (Stewart, 1997: 121; Demirel ve Seçkin, 2008: 196). Bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 4. Bilgi Paylaşım ve Hizmet Yeniliği



Kaynak: Lin, 2007:317; Demirel ve Seçkin, 2008: 197

Şekil 4'e göre bilgi paylaşım süreci bireysel, işletme ve teknolojik faktörlerden etkilenir. Bireysel faktörler, çalışanlar arasındaki işbirliği, birbirlerine

olan yardımları, bilgi paylaşımları konusunda birbirlerini teşvik etmeleri, bilgi paylaşmada istekleri, bilgi paylaşımının önemini bilmeleri gibi faktörlerdir. İşletme faktörleri, bilgi paylaşım konusunda yönetimin desteği, yönetimin çalışana verdiği güven, bilgi paylaşma kaynaklarının zenginliği, bilgi paylaşma kültürünün varlığı, çalışanları teşvik etme yöntemleri gibi faktörlerdir. Teknolojik faktörler ise, işletme içinde ya da dışında bilgiye ulaşmak için kullanılan teknolojik alt yapının varlığı ve bu teknolojik yapının geliştirilmesi için oluşturulan kaynak gibi faktörlerden oluşur (Demirel ve Seçkin, 2008: 197).

2.4.2. Ekip Kültürü

Günümüzde daha kaliteli ürün daha hızlı bir şekilde üretiliyorsa sebeplerinden biri işletme içindeki ekip kültürü anlayışıdır (Fettahlıgil, 2003). Ekip kültürü, işletme yönetiminin ve çalışanlarının birlikte hareket ederek süreçlerin devamlı iyileştirilmesinin sağlanmasıdır (İnce vd., 2004: 424). Ekip kültürü, ekip üyelerinin paylaştıkları ve hareket ettikleri basitleştirilmiş kurallar, normlar, beklentiler ve roller olarak tanımlanabilir (Earley ve Mosakowski, 2000; Hu vd., 2009: 42).

Ekip çalışması, iki veya daha fazla bireyin ortak bir amaç doğrultusunda birleşmeleri sonucunda oluşur. Ekip çalışmasında bulunan bireylerde ortak hedefler, dolaylı ya da doğrudan iletişim, paylaştıkları sorumluluklar vardır (Özkalp, 2002: 98-99; Özbay ve Arslan, 2007: 294). İşletmeler, takım çalışmasını rekabet avantajı elde etmek için yapmalıdırlar. Çünkü gelişen rekabet ortamında oluşabilecek problemler, ekip kültürünün sağlam bir temel üzerine kurulmasıyla çözülebilir. Ayrıca işletmeler;

- Verimliliklerini arttırmak,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- Örgüte olan bağlılığı arttırmak,
- Kaliteyi arttırmak,
- Yapılan işin takibini kolaylaştırmak,
- Çalışanları liderlik konusunda teşvik etmek için ekip çalışmasını yapmaktadırlar (İnce vd., 2004:427).

İşletmelerin önüne çıkan fırsatları da istenilen şekilde değerlendirebilmesi yetenekli çalışanların ekip çalışmasına katılımıyla orantılıdır (Sarıhan, 1998: 276;

İnce vd., 2004: 424) Ekip kültürü; bilgi, beceri, görev ve sorumlulukların paylaşımını gerektirir. Bu özelliklerin ekip üyeleri arasında tamamen paylaşılması gerekmemektedir, tıpkı kültürel değerlerin toplumun üyeleri arasında tekdüze bir şekilde paylaşılmadığı gibi. Ama güçlü bir ekip kültürü önemli bir derecede örtüşmeyi gerektirir (Hu vd., 2009: 42).

İşletmelerde daha verimli bir takım anlayışı oluşması için işletmelerin belli özelliklere sahip olmaları gerekmektedir.

Ortak bir amaç ve vizyona sahiptirler: Ekip içinde bulunan çalışanların, işletmenin amaçları ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Ensari, 1999: 105; İnce vd., 2004: 427). Amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan adımlar konusunda çalışanlar bilgilendirilmelidir.

Ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim vardır: Farklı düşünce, duygu ve inançtaki çalışanların bir araya gelerek ortak bir anlayışa sahip olması iletişim ile mümkündür (Sabuncuoğlu, 1995: 49; İnce vd., 2004: 427). Çalışanlar arasında kesintisiz ve açık bir iletişim olması gerekmektedir (Larsen, 1994: 84 ; İnce vd., 2004: 427). Böyle bir iletişim sisteminin olduğu işletmelerde problem çözümü de daha kolaydır. Çünkü problemin çözümü için sunulan öneriler ve görüşler serbestçe ifade edilir ve verimli bir şekilde değerlendirilir (İnce vd., 2004: 427).

Verimli bir çatışma alanı ve yaratıcılığı vardır: İşletme içindeki önerilerin sunulduğu alan, problemleri çözümsüzlüğe ulaştırmadığı sürece ekip çalışmasına olumlu katkıda bulunur. Problem hakkındaki çözüm önerileri sayesinde, çalışanların düşüncelerini geliştirmeleri sağlanır. Yaratıcılıkları artar (Gordon, 1998: 41; İnce vd., 2004: 428)

Çalışanlar görevleri konusunda yetkilendirilmiştir: Ekip ruhunu benimsemiş işletmeler, çalışanları çalıştıkları işler konusunda yetkilendirirler. Böylelikle çalışanlar, sorumluluk ve karar verme hakkı elde etmiş olurlar (Eppler vd., 2000: 2; İnce vd., 2004: 428).

Ekip üyelerinde ait olma duygusu vardır: İnsanlar için ait olma duygusu önemli bir ihtiyaçtır. İşletmede çalışan bireyler kendilerini ne kadar çok o işletmeye

yada ekibe ait hissederlerse, ortak amaçları gerçekleştirmek için sarf ettikleri çaba da o kadar büyük olur (Yılmaz, 1999: 32; İnce vd., 2004: 428).

Ekip üyeleri ortak sorumlulukları paylaşırlar: Ekip içinde iş gören çalışanlar ortak karar verme dışında oluşturdukları sonuçlardan da ortak sorumludur. Ekip üyelerinin hepsi görev ve sorumluluklarını çok iyi bilen bireylerden oluşur. Paylaşılan sorumluluk bireyi işletmeye daha bağlı hale getirir (Keçecioğlu, 2000: 14; İnce vd., 2004: 429).

Çalışanların bireysel gelişimi de desteklenir: İşletme içindeki bireylerin gelişimi sadece maddiyat ile gerçekleşmez. Çalışana verilen değer, terfi, takdir edilme çalışanların kendilerini daha özgüvenli hissetmelerini sağlar ve çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Takımlar da ekip üyelerinin bireysel gelişimini destekleyip tecrübelerinden faydalanır (Güzelcik, 1999: 126-127; İnce vd., 2004: 429).

İşletmelerde birden fazla amaçla kurulmuş çeşitli ekipler bulunmaktadır. Bu ekipler aşağıdaki gibidir.

Problem çözme ekipleri, bu tür ekipler, aynı meslek gurubundan olan 5-10 bireyden oluşur. Gönüllü olarak katılan işletme çalışanları, problemin neden oluştuğunu bulurlar ve sorunun çözümünü yaptıkları toplantılarda değerlendirip üst kurula rapor olarak verirler (Efil, 1995: 171; İnce vd., 2004: 429). Problem çözme ekipleri, yöneticilerin çalışanlara olan güvenini de gösterirler. Yöneticilerin çalışanlara verdikleri karar verme, çözüm üretme yetkisi çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırır. Böylece daha verimli hizmet veya ürün üretimi gerçekleştirirler (Yenersoy, 1997: 94; İnce vd., 2004: 430). Problem çözme ekiplerinin popüler olma nedeni yaptıkları görevleridir. İşletmede çıkan problemlerin nedenlerini belirleyip, daha az maliyetle bu problemlerin çözümünü gerçekleştirip, çıkan sonuçlardaki sorumlulukları paylaşırlar (Yeniçeri, 1993: 196; İnce vd., 2004: 430).

Çapraz fonksiyonlu ekipler, günümüzde kalite ve müşteri memnuniyeti işletmeler için önemli bir konu haline gelmiştir. Daha kaliteli ürünler ve hizmetler sunmak için işletmeler çapraz fonksiyonlu ekipler oluştururlar. Her departmandan aynı hiyerarşik kademeye sahip çalışanlarını bir araya getirip problem üzerine beyin fırtınası yaparlar (Keçecioğlu, 2000: 27; İnce vd., 2004: 430). Çapraz fonksiyonlu

ekipler daha karmaşık problemlerin çözümleri için oluşturulurlar. Yöneticilerin, işletme içindeki tüm departmanlar hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlarlar (Eren, 1993: 158; İnce vd., 2004: 430).

Kendi kendini yöneten ekipler, genellikle 5 ile 10 kişi arasında oluşmaktadır. Tek bir ürün veya hizmet üzerine odaklanıp, o üretim ile ilgili planlarını yapıp, uygulamaya geçerler (Acar, 2000: 28; İnce vd., 2004: 431). Bu tarz ekipler, kendi yönetici kadrosunu oluşturup, ekip içinde yetkilendirme yaparlar. Bir nevi işletme içinde küçük işletmelerdirler. Her bir ekip diğer ekibi müşterisi olarak görmektedir. Böyle ekipleri oluşturmanın temel amacı, çalışanları kendi kendini yönetebilen, daha kararlı, motive olmuş ve sorumlu bireyler haline getirip daha karlı ve verimli üretim yada hizmet gerçekleştirmektir. Bu ekipler kendi üyelerini kendileri belirleyip, performans değerlendirmesi yapabilirler (Tranfield vd., 2003: 35-36; İnce vd., 2004: 431).

Sanal ekipler, günümüzde internetin ve ileri teknolojinin işletmeler içinde kullanılması sanal ekiplerin oluşmasını gerektirmiştir (Eroğlu, 2003: 1; İnce vd., 2004: 431). Sanal ekipler aracılığıyla çalışanlar bir araya gelmeden, merkezileşmeden daha demokratik bir çalışma anlayışına sahip olmuşlardır. Ses, video ve konferans alternatifleriyle iletişim halindedirler. Maliyetinin düşük olması, hızlı iletişim ve duygusal etmenlerden çok gerçekçi düşünceleri barındırdığı için daha avantajlıdır (Kutanis, 2002: 250; İnce vd., 2004: 432).

Bir işletmede ekip kültürü kavramının sürdürülebilir olması için birkaç unsur gerekmektedir. Bunlardan ilki, ekipte bulunan çalışanların işe uygunluğuna göre seçilmesidir. Çalışanların kişisel özelliklerine ve becerilerine göre görevlendirilmesi başarı seviyesini olumlu yönde etkiler (Özbay ve Arslan, 2007: 296). İkincisi, işletme yapısının çalışanların çalışmasını engellemeyecek, onları kısıtlamayacak şekilde oluşturulmasıdır. Çünkü işletmenin yönetsel yapısının baskıcı ve katı olması, çalışanların özgüvenlerinin azalmasına neden olacaktır. Bu nedenden dolayı işletmenin yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumu ne kadar kuvvetli olursa ortak hedefe ulaşmak da o kadar kolay olacaktır (Özbay ve Arslan, 2007: 296). Üçüncüsü, işletme içindeki denetimin çalışanlara yol gösterici şekilde olmasıdır. Yapılan denetim faaliyetlerinde duygusal davranılmamalı, çalışanların başarı ve yetenekleri dikkate alınmalıdır (Şahin, 1993: 403; Özbay ve Arslan, 2007:2 96). Dördüncüsü

çalışanlara ekip kültürü, işletmenin ortak hedefleri hakkında bilginin verilmesidir. Çalışana verilen eğitim sonrasında iş verimliliği, çalışanların motivasyonu artarken, yapılan denetim çalışmalarıyla iş kazaları azalır (Özbay ve Arslan, 2007:297). Beşincisi, çalışanların kariyer ve terfi planlamalarının adaletli bir şekilde yapılmasıdır. Ekip çalışmasında bulunan çalışanların kariyer planlaması ve terfileri, yeteneklerine ve gösterdikleri performansa göre ekip amirleri ve yönetimin ortaklaşa karar vermesiyle yapılmalıdır (Özbay ve Arslan, 2007: 297).

2.4.2.1. Ekip Kültürünün Unsurları ve Ölçümü

Hu vd. (2009)'e göre örgüt içindeki heterojenlik, yenilik yapmanın en önemli adımlarından biridir. Gilson ve Shalley (2004)'e göre ise, birbirine bağlı olan ekipler daha yaratıcı fikirler oluştururlar. Ayrıca örgütün daha yüksek ortak hedeflere sahip olması, çalışanlarının fikirlerine verdiği değerin büyüklüğü ve yaratıcılığı desteklemeleri, çalışanları daha yaratıcı olma eğilimine yönlendirir. Dahası yaratıcı ekip çalışanları, hem işyerinde hem de işyeri dışında daha fazla birlikte vakit geçirerek daha çok sosyalleşirler (Hu vd., 2009: 43). Hu vd.(2009)'nin yaptıkları araştırmaya göre ekip kültürü ile hizmet yeniliği performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. Drach vd. (2001), Stashevsky vd. (2006) ve Delbeeq vd. (1976)'nin yaptıkları araştırmalardan yararlanarak 16 ekip kültürü ifadesi oluşturmuşlardır. Bu ifadelerin analiz edilmesiyle üç boyut oluşmuştur. Bu boyutlardan birincisi ekip desteği, ikincisi ekip koordinasyonu, üçüncüsü ise ekip birlikteliğidir. Tepeci ve Onağ (2013) da ekip kültürünü ölçen 16 ifade kullanmışlardır. Bu 16 ifadenin kullanımını sonucunda üç boyut oluşmuştur. Bunlar koordinasyon, uyumluluk ve destektir.

Ekip kültüründe ekip desteği, ekip koordinasyonu ve ekip uyumluluğu çok önemlidir. Güçlü bir ekip kültüründe örgütün en üst pozisyonundan başlayarak ekip içindeki çalışana kadar herkesin birbirine destek olması gerekmektedir. Üst pozisyondaki yöneticilerin ekip oluşturma aşamasında çalışanlarına gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarıyla birlikte çalışma konusunda hevesli olmalıdırlar (Yılmaz, 1999: 29; İnce vd., 2004: 432). Aksi takdirde çalışanların değişime karşı vereceği tepki, isteksizlik ve motivasyon düşüklüğü şeklinde olur. Bu nedenle tüm kademelerin birlikte çalışması ekip kültüründeki başarı seviyesini de yükseltecektir (İnce vd., 2004: 432).

Ekip desteğinin yanında başarı, ekipteki çalışanların bir sürece koordine olmasıyla da mümkündür (Keçecioglu,2000: 22; İnce vd., 2004: 432). Çalışanların farklı konularda yetkilendirilmesi ve uyum içinde çalışmaları başarı seviyesini yükseltecektir. Çünkü verilen yetki onların işe olan bağlılığını arttıracaktır (Eppler vd., 2000: 2; İnce vd., 2004: 427). Farklı konularda yetkilendirilmiş olsalar da ortak bir amaç için koordine halinde olmaları ekip kültürünün varlığını gösterir. Ekip içindeki çalışanların uyum içinde çalışmaları, örgütün amaç ve hedeflerine yönelik hareket etmeleri başarı seviyesini yükseltip, yeni fikirlerin de ortaya çıkmasını sağlar (Ensari, 1999:104; İnce vd., 2004: 429). Ekip; saygı, sevgi, sorumluluk, güven üzerine kurulduğu takdirde hedefleri doğrultusunda uyum içinde ilerleyebilir (Sarıhan, 1998: 282).

2.4.2.2. Hizmet Yeniliği ve Ekip Kültürü

İyi bir ekip kültürüne sahip işletmeler, yeniliğin yapılması için çalışanları teşvik ederler, fikirlerin uygulanmasına katkıda bulunurlar. Bir işletmenin değişmesini destekleyen en büyük güç, geleceğe odaklanmasına yardımcı olan yenilikçiliktir (Ahmed,1998; Hu vd., 2009: 43). Quinn (1992)'nin 84 yenilik vakası üzerine yaptığı çalışmada yedi önemli faktörün yeniliği teşvik ettiğini belirlemiş ve bunlardan birinin de iyi bir ekip kültürü olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar arasındaki etkili iletişimin birçok sorunu ortadan kaldırıp, liderliği, güveni ve adaleti arttırıp ve böylece bilginin demokratikleşmesini sağlayabileceğini öne sürmüştür (Ardichvili vd.,2003; Hu vd., 2009: 43). Örgütsel öğrenme ve bilgi oluşturmanın, bilgi paylaşımının, iletişimin çalışanlar arasındaki kültürel değerleri etkilediği görülmektedir (Hutchings vd., 2004; Hu vd., 2009: 43). Zahavy ve Somech (2001) ekip yapısının, heterojenlik ve etkileşim süreçlerinin yeniliğin devamının sağlanması ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Hu vd., 2009: 43). Hu vd. (2009), destekleyici, koordine edici ve uyumlu ekip çalışanlarının hizmet yeniliği performansını harekete geçireceğinden aralarındaki ilişkinin de olumlu olduğunu vurgulamışlardır.

Morrison (2011) analizinde ekip kültürünün çalışanlar üzerinde etkili olduğunu vurgulamıştır. Çalışanların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir işletmede, çalışanlar daha özgüvenli olup, fikir üretmede daha aktif hale gelirler (Baradarani ve Kılıç, 2017: 905). Stamper vd. (2011), ekip kültürüne sahip

işletmeler, işletmenin geleceğine değer veren ve kendi fikirlerini bu konuda geliştiren çalışanlardan oluşur (Baradarani ve Kılıç, 2017: 905). Arad vd. (1997)'e göre, çalışanların özgür olması, ekip çalışmasının varlığı hizmet yeniliğini etkileyen faktörlerdendir. Baskıcı bir yönetim, bürokratik bir yapı, sabit hiyerarşik yapılar yeniliğin oluşmasını engeller (Akdoğan ve Kale, 2017: 7). Brand (1998)'ın yaptığı araştırmaya göre, çalışanları yenilik konusunda teşvik eden ve onlara karar verme yetkisi veren işletmelerde, yeniliğin oluşması kolaydır ve bu yenilikten elde edilen başarı seviyesi yüksektir (Akdoğan ve Kale, 2017: 7).

Ekip çalışmasında bulunan çalışanların desteklenmesi, ürettikleri fikirler ve kattıkları değerler sonucunda ödüllendirilmesi yeniliğin artmasını sağlar (Eisenberger vd., 2003; Akdoğan ve Kale, 2017: 7). Abbey vd. (1983) ise işletmelerin, çalışanların performanslarına göre maaş, prim, terfi gibi ödül sistemlerini kullanmalarının, yenilik sürecini olumlu yönde etkilediğini savunmuşlardır (Akdoğan ve Kale, 2017: 7).

2.4.3. Çalışan İşbirliği

İşbirliği, herhangi bir konu üzerinde çalışanlar ve yöneticilerin gösterdiği tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar, güven, itibar, örgütsel değerlere bağlılık, etkileşim, tam katılım, saygı ve iletişimidir (Eichorn, 2004: 168-170; Demirel, 2009: 142). Başka bir tanımda da işbirliği, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için kişi veya departmanlar arasındaki yardımlaşma olarak ifade edilir (Şener, 1997: 17; Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 146). Bardakoğlu ve Akgündüz (2016), çalışanlar arasındaki işbirliği davranışı ile örgütün prestij algısını, temelleri 1964 yılında Blau tarafından atılan sosyal değişim teorisiyle açıklamışlardır. Bu teoriye göre, işletmenin prestijinin yüksek olması çalışana sağlayacağı sosyal ve psikolojik faktörlerle ilişkilidir. Yüksek prestijli işletmelerdeki çalışanlar işletmenin varlığını sürdürmesine olumlu yönde katkı sağlar ve bu prestijli durumdan yararlanır.

Çalışanlar, yeni hizmet veya ürün üretiminde işletme için kaynak oluştururlar. Bu kaynağın kullanımı ve etkili hale dönüştürülmesi yönetimin görevlerindedir. Yönetim, çalışanına ne kadar çok karar verme yetkisi verirse o kadar çok katılım olur. İşletme, çalışanlar için teşvik eden ve değer veren bir ortam oluşturmalıdır. Ceza veren sistem olduğu sürece çalışanın katılım oranı düşer. Ayrıca çalışanlar iş

yükünün artacağını düşüneceklerinden yeni hizmet üretimi için işbirliği içine girmeyebilirler. Çalışanlar bu bağlamda eğitilmeli ve güçlendirilmelidirler. Çalışanlar arasındaki işbirliğini sağlarken önünde oluşturulabilecek tüm engeller kaldırılmalı, çalışanlar desteklenmeli, organizasyonlar geliştirilmeli, tüm imkânlar sağlanmalıdır (Gounaris, 2006; Ordanini ve Parasuraman, 2010: 7).

İnsan unsuru, işletmeler için çok önemli bir konuma sahip olduğu gibi çalışan ile müşterilerin birebir iletişim halinde olduğu otel sektöründe daha da önemlidirler. Otel işletmelerinde müşterinin memnuniyetini, otelin sunduğu avantajlar ve hizmetlerin yanı sıra çalışanların iletişimi, ilgisi, kibarlığı da etkiler (Erdem, 2004: 39). Çalışanların bu tutumu sergilemeleri için, örgütün çalışanlarını motive etmesi gerekmektedir. Gerek maddi gerek manevi boyutlarda çalışanların tatmin olması önemlidir. Çalışanın motive olmasını etkileyen faktörlerin başında örgüte olan güven başlarda gelmektedir (DeConik, 2010; Güzel vd., 2013: 941). Çalışanlar arasında işbirliği kültürünün oluşmasında da güven büyük bir role sahiptir (Mayer vd., 1995; Güzel vd., 2013: 944). İşletme içinde çalışanlar arasındaki işbirliğini desteklemek ve daha etkili hale getirmek için güven duygusu zorunlu hale gelmiştir (Dirks vd., 2001: Güzel vd., 2013: 944).

İşletmelerine güvenen çalışanlar, işletme için daha fazla içten duygulara sahip olacaktır (Eisenberger vd., 1986; Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 148). Böylelikle örgütsel başarıyı arttıracak davranışlarda bulunacaklardır (De Zilwa vd., 2012; Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 148). Bu davranışlar işe duyulan tatmin (Chiang vd., 2008), örgüte olan bağlılık (Meyer vd., 1984), güven (Spreitzer, 1996), performans (Carmeli vd., 2007) gibi pozitif yönlü davranışlardır. Bu davranışlarda artış olup, tükenmişlik (Kim vd., 2007) ve işten ayrılma (Koberg vd., 1999) gibi negatif davranışlarda azalma olacaktır (Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 148).

Hizmet satışı yapan işletmelerde, müşteri memnuniyetinin sağlanması çalışanlar arasındaki işbirliğinin olmasıyla ilişkilidir. Bir çalışanın veya bir departmanın yaptığı hata tüm sistemi olumsuz etkilediği için çalışanlar arasında veya departmanlar arasındaki işbirliği bu hatanın düzeltilmesine olanak sağlar (Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 147). Müşteri taleplerini karşılamak için işletmeler, çalışanlarına birçok yeni özellik kazandırmaya başlamışlardır. Müşterilerle yapılan doğru iletişimin işletmeye büyük bir avantaj sağladığı açık olup, işletmeler bu yönde

çalışanlarını eğitmeye yönelmişlerdir. İşletme çalışanlarıyla etkin işbirliğinin, yeni hizmet geliştirme hızını (John ve vd., 1998; Ordanini ve Parasuraman, 2010:7) ve müşteri sorunları hakkında toplanan bilgi miktarını artırdığı bulunmuştur (Kelley, 1993; Ordanini ve Parasuraman, 2010:7).

2.4.3.1. Çalışan İşbirliği Unsurları ve Ölçümü

Çalışanlar arasındaki işbirliği ölçümü, Ordanini ve Parasuraman (2010)'un yaptıkları araştırmada Li ve Calantone (1998)'den geliştirdiği ölçek ile gerçekleştirilmektedir. Bu ölçek, hizmet yeniliği sürecinde çalışanların yeni stratejiler geliştirmesi, çalışanların davranışları ve tutumları unsurlarını değerlendirir (Ordanini ve Parasuraman, 2010: 9).

Mennens vd. (2018) da Hollanda'nın 250'den az çalışanı olan 246 işletmeden topladıkları verilerle hizmet yenilik performansını, Ordanini ve Parasuraman (2011)'in kullandıkları ölçekle ölçmüşlerdir. Yaptıkları bu çalışma ile çalışanların yeni hizmet geliştirme sürecine ne kadar katıldıklarını ölçmüşlerdir.

Yenilik sürecinde çalışanların katılımı oldukça önemlidir. Kademesi ne olursa olsun ekip içindeki çalışanların bu sürece katılmaları gerekmektedir (Bowlus, 2009: 22; Akyüz, 2015: 29). Çalışanların aktif katılmalarından yönetim sorumludur. Bu yenilik sürecinin yapılma amacı ile ilgili bilginin verilmesi, eğitimlerin sağlanması, etkili iletişim ortamının oluşturulması yine yönetimin görevleri arasındadır (Demirci, 2008: 30; Akyüz, 2015: 29).

Örgüt içinde çalışanları yenilik konusunda teşvik eden birkaç madde bulunmaktadır. Bunlardan bazıları içsel takdir, tarafsızlık, iş yükü baskısı, yönetimin desteği vb. (İşcan ve Karabey, 2007: 105). Çalışanlar, yenilik yapma konusunda sarf ettikleri çaba karşılığında maddi yada manevi ödüllendirme ile daha motive hale gelebilirler (Montes vd., 2004: 177; İşcan ve Karabey, 2007: 108). Maddi ödüllendirmeler maaş artışı, prim olarak değerlendirilirken manevi ödüller ise takdir edilme, örnek gösterilme şeklindedir. Bunların yanı sıra örgütün maliyetin ve yararların adil olarak dağıtıldığı kuralların adil olarak uygulandığı tarafsız bir ortamı oluşturmaları çalışanlar için oldukça önemlidir (Black vd., 2000: 122; İşcan ve Karabey, 2007: 107). Tüm bunlar düşünüldüğünde çalışanlar arasındaki işbirliğinin

kuvvetli olması, çalışanların yeniliğe karşı davranışları örgütün tutumuyla doğrudan ilişkilidir.

2.4.3.2. Hizmet Yeniliği ve Çalışan İşbirliği

Araştırma ve geliştirme için büyük miktarda kaynak oluşturan firmaların çoğu rekabet avantajı elde edebilmek için hala hizmet yeniliğinin önemini kavrayamamışlardır. Üretim sektöründe olduğu kadar hizmet sektöründe de hala hizmet yeniliği için ayrılan bütçe çok düşüktür (Karakaş, 2015: 2221). Hizmet yeniliği için ayrılan bütçe dışında hizmet yeniliğini etkileyen en önemli unsur insan ilişkili faktörlerdir. Bu faktörler, müşteriler için yapılan yatırımlar, onlarla birebir iletişim içinde bulunan çalışanlara yapılan yatırımlar, kıdemli yöneticilerin olması ve müşteriyle hiç bağlantısı olmayan çalışanlar olarak isimlendirilebilir. Müşteri yatırımları, onların ihtiyaçlarının ve isteklerinin tam olarak işletme tarafından anlaşılmasıdır. Bu ihtiyaç ve isteklerin anlaşılmasını sağlayan ise, müşterilerle birebir iletişim halinde bulunan çalışanların varlığıdır. İşletme, bu çalışanlar sayesinde müşterinin sunulan hizmetten memnun kalıp kalmadığını öğrenebilir, onların verdiği bilgi doğrultusunda yeni bir hizmet geliştirebilir (Martin vd., 1993: Karakaş, 2015: 2222). Kıdemli yöneticilerin olması ve yenilik geliştirme sürecini desteklemesi, bu süreçte başarılı olmak için önemli faktördür (Karakaş, 2015: 2222).

Müşterilerle direkt iletişim halinde bulunan çalışanlar ve bu çalışanların sistem içinde organizasyonunu gerçekleştiren kıdemli yöneticiler müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da etkindirler. Hizmet üretimi gerçekleştiren firmalarda müşteri memnuniyetinin sağlanması ve artırılması, farklı birimlerin sunduğu hizmetlerin birlikte değerlendirilmesiyle gerçekleşir. Bu nedenden dolayı işletme içinde bulunan çalışanların işbirliği içinde olmaları gerekir. İşbirliğinin oluşması için işletme yöneticilerinin çalışanlara yetkinlik, özerklik tanınması gerekir. Çünkü kendini işe ilişkin güçlü hisseden çalışanlar, gönüllü olarak işbirliği içinde çalışırlar (Bardakoğlu ve Akgündüz, 2016: 155).

3. YÖNTEM

Önceki bölümlerde bilgi paylaşımı, ekip kültürü, çalışanlar arasındaki işbirliğinden bahsedilmiş olup, bu kavramların hizmet yeniliği performansını pozitif yönde etkilediği çeşitli çalışmalarla belirlenmiştir. Yöntem bölümünde ilk olarak önceki bölümdeki literatüre dayalı araştırma hipotezleri ifade edilmiş ve çalışmanın modeli sunulmuştur. Daha sonraki alt bölümlerde evren-örneklem, ölçme araçları ve veri toplama ve planlanan analiz aşamaları açıklanmıştır.

Chi ve Holsapple (2005) çalışmalarında işletme hayatının sürdürülebilmesinde yeniliğin önemini vurgulamışlar ve bilgi paylaşımının yenilik sürecinde kritik bir faktör olduğu sonucuna varmışlardır (Hu vd., 2009: 43). Bank ve Millward (2000), ekiplerde bilgi paylaşımının, daha iyi ekip süreçlerinin yaşanarak ekip başarısını arttırdığını belirlemişlerdir. Çalışanlar, bilgi paylaşarak ilgili önemli bilgiyi diğer çalışanlara aktarmaktadırlar. Günümüz işletmelerinde bilgi, stratejik önemi olan bir unsurdur. Bilginin çalışanlar arasında paylaşılması örgütsel öğrenmeyi de arttırmaktadır. Hu vd. (2009) Tayvan'da 35 uluslararası otelde çalışan 1260 çalışanla yaptıkları çalışmada elde ettikleri verilerle yaptıkları analiz sonucunda bilgi paylaşımı ile hizmet yeniliği performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Hussain vd. (2016), Malezya'da bulunan uluslararası bir otelin 300 çalışanından topladığı verilerin analizi sonucunda bilgi paylaşımının hizmet yenilik performansını pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Tepeci ve Onağ (2013) Türkiye'de bulunan bir ulusal otel zincirinin 4 otelinin 106 çalışanından topladığı veri ile yaptıkları analiz sonucunda bilgi paylaşımı ve hizmet yenilik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bilgi paylaşımı ile birlikte, çalışanların daha yaratıcı fikirler oluşturduğu ve tartışılarak geliştirdiği hizmet yenilikleri müşteriler tarafından daha çok tercih edilecektir. Yapılan bu araştırmalar ışığında çalışmada bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği performansı ilişkisi ile ilgili her iki değişkenin boyutlar bazında ilişkisini ifade eden hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir. (Kullanılan istatistiksel analizlerin olanak vermemesinden dolayı değişkenler arasındaki ilişki ana hipotez olarak belirtildi ancak test edilmemiştir.)

H₁: Bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1a}: Bilgi paylaşımında itibarın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1b}: Bilgi paylaşımında itibarın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1c}: Bilgi paylaşımında itibarın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1d}: Fedakarlığın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1e}: Fedakarlığın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1f}: Fedakarlığın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1g}: Bilgi paylaşımcı olmanın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{1h}: Bilgi paylaşımcı olmanın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1i}: Bilgi paylaşımcı olmanın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Quinn (1992), yaptığı araştırma yeniliği teşvik eden yedi önemli faktör belirlemiş ve bunlardan biri iyi bir ekip kültürünün olmasıdır (Hu vd., 2009: 43). Ottenbacher vd. (2007)'nin yaptıkları çalışmada, ekip kültürü otel işletmelerinin yeni hizmet geliştirmede en kritik faktör olduğunu saptamışlardır (Hu vd., 2009: 43). Gilson ve Shalley (2004), en yaratıcı ekip çalışanlarının, yüksek görev bağımlılığı olan işlerde çalıştıklarını belirlemişlerdir (Hu vd., 2009: 43). Hussain vd. (2016), ekip kültürünün hizmet yeniliği performansını önemli derecede etkilediğini belirlemişlerdir. Hu vd. (2009) ile Tepeci ve Onağ (2013), elde ettikleri verilerle yaptıkları analiz sonucunda ekip ile hizmet yeniliği performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Pozitif bir ekip kültürü, yenilikçilik süreçlerinde çalışanları teşvik ederek, yeni fikirlerin test edilmesini ve bunların gerçekleşmesini sağlar. Karşılıklı etkileşim ve paylaşımı teşvik eden ekip

kültürü, çalışanların problem çözme yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirir. Yaratıcı ekip yeleri, zamanlarını genelde birlikte geçirirler, birlikte sosyalleşirler. Böylece birbirlerine destek olur ve uyum içerisinde etkili sonuçlara ulaşırlar (Hu vd., 2009; 43). Bu noktadan hareketle ekip kültürü ve hizmet yeniliği performansı ilişkisi ile ilgili oluşturulan her iki değişkenin boyutlar bazında ilişkisini ifade eden hipotezler aşağıda sunulmuştur. (Kullanılan istatistiksel analizlerin olarak vermemesinden dolayı değişkenler arasındaki ilişki ana hipotez olarak belirtildi ancak test edilmemiştir.)

H₂: Ekip kültürünün hizmet yeniliği performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2a}: Ekip uyumluluğunun çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Ekip uyumluluğunun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Ekip uyumluluğunun çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2d}: Ekip desteğinin çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2e}: Ekip desteğinin yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2f}: Ekip desteğinin çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2g}: Ekip koordinasyonunun çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2h}: Ekip koordinasyonunun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H_{2i}: Ekip koordinasyonunun çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Çalışanlar arasındaki etkin işbirliğinin yeni hizmet geliştirme hızını arttırdığı belirlenmiştir (Johne ve Storey, 1998; Ordanini ve Parasuraman, 2010: 7). Ordanini ve Parasuraman (2010), çalışan işbirliğinin hizmet yeniliği performansını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. İşbirliği yüksek olan ekiplerde müşteri hakkında daha fazla bilgi toplanması mümkün olur, bu bilgi müşterinin istediği hizmet yeniliği ürününün oluşmasını sağlar (Melton ve Hartline, 2013; Mennens vd., 2018, 505). Yapılan bu araştırmalar ışığında çalışan işbirliği ve hizmet yeniliği performansı ilişkisi ile ilgili oluşturulan her iki değişkenin boyutlar bazında ilişkisini ifade eden hipotezler aşağıda sunulmuştur. (Kullanılan istatistiksel analizlerin olanak vermemesinden dolayı değişkenler arasındaki ilişki ana hipotez olarak belirtildi ancak test edilmemiştir.)

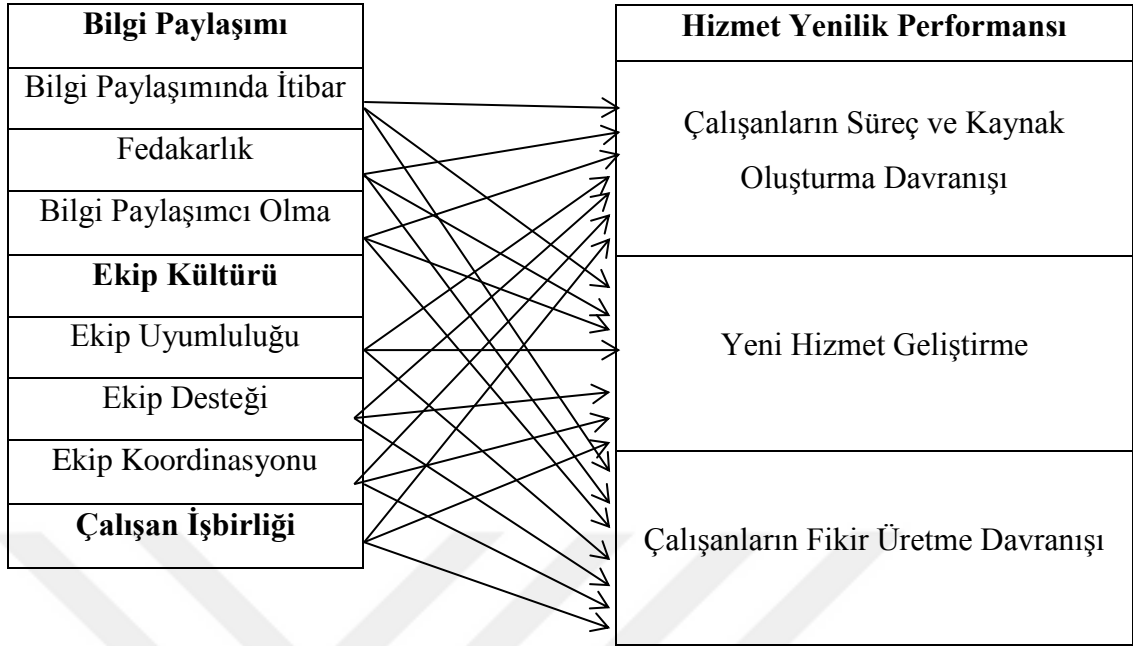
H₃: Çalışanlar arasındaki işbirliğinin hizmet yeniliği performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3a}: Çalışan işbirliğinin çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3b}: Çalışan işbirliğinin yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{3c}: Çalışan işbirliğinin çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.

Şekil 5. Araştırmanın Modeli



3.1. Evren ve Örneklem

Çalışma evreni, otel zincirinin İzmir’de bulunan otelinin çalışanlarından oluşmaktadır. Otelde toplamda 186 çalışan bulunmaktadır. Dağıtılan anketlerden 145’i geri dönmüş; bu 145 adet anketin de 27 adetinde eksik veriler olduğundan dolayı analizlere dahil edilmemiştir. Toplamda 118 anket analiz edilmiştir. Anketin analize uygun geri dönüş oranı %63 olarak belirlenmiştir. Veriler Ocak 2019 tarihinde tam nüfus katılımı hedeflenerek toplanmıştır.

3.2. Ölçme Aracı

Çalışmada ölçülen değişkenlerle ilgili ölçekler, daha önceden güvenilirliği ve geçerliği ortaya konulan benzer çalışmalardan alınmıştır. Hizmet yeniliği performansını ve bu performansı etkileyen faktörleri ölçen sorular üzerinde hiçbir değişikliğe gidilmemiştir. Bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve hizmet yeniliği performansı ölçekleri Tepeci ve Onağ (2013)’ın kullandığı ölçeklerinden birebir alınmış olup çalışan işbirliği ölçek soruları da Ordanini ve Parasuraman (2010)’un Li ve Calantone (1998)’den geliştirip kullandıkları ifadelerinin çevirilerinden elde edilmiştir.

Çalışma anketi dört ana başlıktan oluşmaktadır. İlk bölümde bilgi paylaşımı ölçeği, ikinci bölümde ekip kültürü ölçeği bulunmaktadır. Anketin son bölümünün ilk üç ifadesi, çalışan işbirliği ölçeğinin ifadeleridir. Daha sonraki 14 ifade hizmet yenilik performansı ölçeğidir (Bakınız EK-1).

Anketin ilk sayfasında anketi cevaplayacaklar için kısa bir açıklama bölümü bulunmaktadır. Bu açıklamada, çalışanların anketi rahatça cevaplamaları için çalışmanın amacı, anket ile ilgili ne tür bilgi sağlanacağı, anketi dolduranların kimliğinin gizli kalacağı hususları belirtilmiştir.

Bilgi paylaşımı, Hu vd. (2009: 44)'nin Davenport ve Prusak (1998) ile Walz ve Niehoff (2000) çalışmalarından geliştirdiği bilgi paylaşımcı olma, bilgi paylaşımında itibar ve fedakarlık olmak üzere 3 boyuttan oluşan ve 11 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Daha sonra bilgi paylaşımcı olma ve itibar boyutlarını tek boyut olarak ele alıp ikinci boyutu da fedakarlık olarak adlandırmışlardır. Bilgi paylaşımcı olma ve itibar boyutu 7 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri "Bulduğum ekibin üyeleri gerektiğinde onlara yardım edeceğimi bilirler"dir. Fedakarlık boyutu ise 4 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri "Boş zamanlarımı diğer ekip arkadaşlarıma yardım etmede kullanırım"dir. Çalışmada kullanılan 11 ifade, Tepeci ve Onağ (2013)'in çevirip çalışmalarında kullandıkları ifadeler ile aynıdır.

Ekip kültürü ölçeği, Hu vd. (2009: 44)'nin literatürde geliştirilen ekip desteği, ekip koordinasyonu ve ekip uyumluluğu boyutlarını ölçen 16 ifadeyi bir araya getirmesiyle oluşturulmuştur. Ekip desteği 5 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri "Şefim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler"dir. Ekip koordinasyonu 8 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri "Bu otelde ekip çalışmasını ekip liderleri koordine eder" dir. Ekip uyumluluğu da üç ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri "Bulduğum ekip iyi bir takım ruhuna sahiptir" dir. Çalışmada kullanılan 16 ifade, Tepeci ve Onağ (2013)'in çevirip çalışmalarında kullandıkları ifadeler ile aynıdır.

Çalışan işbirliği, Ordanini ve Parasuraman (2010)'un hizmet yeniliği sürecinde çalışanların yeni stratejiler geliştirmesi, tutum ve davranışlarını ölçen 3 ifadeli ölçek kullanılarak ölçülmüştür. Bu ifadelerden biri "Çalışanlar, müşterilere yeni hizmetler sunabilmek için araştırıp, fikirler üretmektedirler" dir.

Hizmet yeniliği performansı ise, Hu vd. (2009: 44)'nin çalışan hizmet yeniliği davranışı ve yeni hizmet geliştirme boyutlarıyla ve 14 ifade ile ölçülmüştür. Çalışan hizmet yeniliği davranışı 6 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri “ İşimde yeni servis teknikleri ve yöntemleri denerim” dir. Yeni hizmet geliştirme boyutu ise 8 ifadeden oluşmuştur. Bu ifadelerden biri “Bu otel yeni ürünleri ve hizmetleri müşteriye sunmada rakiplerden önce hareket eder” dir. Çalışmada kullanılan 14 ifade, Tepeci ve Onağ (2013)'in çevirip çalışmalarında kullandıkları ifadeler ile aynıdır.

Ölçekteki ifadelerin değerlendirilmesi, 7'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. (1= hiç katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Biraz Katılmıyorum, 4= Nötrüm, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= tamamen katılıyorum). Anketin son soruları da çalışanlarla ilgili demografik bilgileri toplamak için oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama ve Analizi

İzmir'de hizmet veren uluslararası bir otelin çalışanlarının hizmet yeniliği performansını etkileyen faktörlerin incelenmesi için anket yöntemiyle otel çalışanlarından veri toplama yoluna gidilmiştir. Verileri toplamak için otel yetkilileri ve bölüm şefleriyle görüşülmüş, yapılacak olan çalışma anlatılmıştır. Daha sonra anketler şefler aracılığıyla çalışanlara teslim edilmiştir. Doldurulduktan sonra da bölüm şeflerinden alınmıştır. Anket ifadelerine verilecek cevapların 7 seçenekten oluştuğu ve her bir soru için tek şıkkın işaretlenmesi gerektiği çalışanlara anlatılmıştır. Anketler yaklaşık 1 hafta sonra teslim alınmıştır.

4. ANALİZ VE BULGULAR

Çalışanların demografik özelliklerine ilaveten işletmede çalışılan bölüm ve çalışılan pozisyonla ilgili kategorik veriler incelenmiş, daha sonra çalışanların yaşı ve çalışma süresi sunulmuştur. Toplanan veriler üzerinde ayrıca faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

4.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Tablo 2’de de görüleceği gibi ankete katılan çalışanların %63,6’sını kadın çalışanlar oluştururken %36,4’ünü erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Aynı şekilde medeni durumda kadın erkek oranına yakındır. Bekar oranı %39,8 ,evli oranı %60,2’dir. Eğitim açısından çalışanların %50’si lise mezunu iken onu %39,8 ile meslek yüksekokulu mezunları takip etmektedir. Çalışılan bölümün büyük çoğunluğunu, müşteriyle birebir iletişim halinde olan çalışanlar oluşturmaktadır. Bu bölümler, yiyecek-içecek bölümü, kat hizmetleri, ön büro, güvenlik bölümleridir. Anketi cevaplayanların %94.9’unu çalışan pozisyonu oluşturmaktadır. Geri kalan %5,1’lik bölümü ise supervisor ve bölüm şefi pozisyonları oluşturmaktadır.

Tablo 2. Demografik Özellikler

Demografik değişkenler	Kategori	N	%
Cinsiyet	Erkek	43	36,4
	Kadın	75	63,6
	Toplam	118	100
Medeni durum	Bekar	47	39,8
	Evli	71	60,2
	Toplam	118	100
Eğitim	Lise	59	50
	MYO	47	39,8
	Üniversite	12	10,2
	Y.Lisans	0	0
	Toplam	118	100
Çalışılan bölüm	Yiyecek- İçecek	28	23,7
	Önbüro	7	5,9
	Kat hizmetleri	55	46,6
	İdari	16	13,6
	Teknik	6	5,1
	Güvenlik	6	5,1
Toplam	118	100	
Çalışılan pozisyon	Çalışan	118	100
	Toplam	118	100

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Toplam	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	118	18	50	33,19	6,35
Çalışma Süresi (ay)	118	1	72	20,42	18,32

Tablo 3'e göre çalışanların yaş ortalaması 33,2'dir. Ankete katılan çalışanların en küçüğü 18 yaşında iken en büyüğü 50 yaşındadır. Ankete katılan çalışanların işletmedeki çalışma süresi en düşük 1 ay iken en yüksek 72 aydır. Çalışma sürelerinin ortalaması 20,4 aydır.

4.2. Faktör Analizleri

Faktör analizi, çok değişkenli bir olayın birbiri ile ilişkili değişkenlerini bir araya getirerek daha az sayıda yeni değişken bulmak için kullanılır (Tatlıdil, 1996: 167; Demirel, 2007: 110). Alt bölümlerde çalışmanın bağımsız değişkenleri olan bilgi paylaşımı, ekip kültürü, çalışan işbirliği ile bağımlı değişkenleri olan hizmet yeniliği performansı için ayrı ayrı faktör analizi yapılarak sonuçlar tablolarda sunulmuştur.

4.2.1. Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi

Bu çalışmada bilgi paylaşımı, 11 ifade ile ölçülmüştür. Ancak yapılan ilk faktör analizine göre 4 numaralı “ Ekip arkadaşlarımda gözünde mesleğimde bilgili bir çalışan olarak bilinmek istiyorum.” ifadesi 2 faktöre çapraz yüklenme oluşturduğu için analiz dışı bırakılarak, bilgi paylaşımı faktör analizi 10 ifade ile tekrar yapılmıştır. Yapılan ikinci analizde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .666 ($p < .000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Temel bileşenler yöntemiyle ve Varimax dönüştürmesiyle toplam varyansı %55,731 oranında açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan üç boyut ortaya çıkmıştır. Bu üç boyut; bilgi paylaşımında itibar (Hu vd., 2009) ve fedakarlık (Tepeci ve Onağ, 2013, bilgi paylaşımıcı olma (Tepeci ve Onağ, 2013) olarak isimlendirilmiştir. İlk faktör toplam varyansın %23,446'sını açıklamış ve dört ifadeden oluşmuştur. İkinci faktör, toplam varyansın %16,476'sını açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. Üçüncü faktör

ise toplam varyansın %15,813'ünü açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. Faktörlerin iç tutarlılıkları genel kabul gören .60 seviyesinin üstündedir. Tablo 4'te faktörlerin hangi maddelerden oluştuğu gösterilmiştir.

Tablo 4. Bilgi Paylaşımı Faktör Analizi

Faktörler	Madde Yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. Bilgi Paylaşımında İtibar</i>		2,781	23,446	0,735
5. Ekipler arasında bilgi paylaşımında bulunmam alanında uzman bir kişi imajı yaratmama yardımcı olacaktır.	0,804			
8. Bilgi paylaşımında bulunmayı severim ve bunu karşılık beklemeden yaparım.	0,748			
7. Ekip üyelerine yardım etmek ve onların işteki sorunlarını çözmek beni mutlu eder.	0,734			
6. Bulduğum ekibin üyeleri gerektiğinde onlara yardım edeceğimi bilirler.	0,605			
<i>Faktör 2. Fedakarlık</i>		1,554	16,471	0,638
2. Bilgi paylaşımının güçlendirilmesi için ekibimdeki bireylerin birbirlerine yardım etmeleri gereklidir.	0,767			
11. Ekip arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.	0,709			
1. Oteldeki farklı ekiplerde bilgi edinip bu bilgiyi paylaşmaktan memnunum.	0,617			
<i>Faktör 3. Bilgi Paylaşımıcı Olma</i>		1,238	15,813	0,645
10. Yardım talebinde bulunmasalar da ekip arkadaşlarıma yardımda bulunurum.	0,795			
3. Ekipte çalışırken bana geçmişte yardımcı olan ekip arkadaşlarımla bilgi paylaşımında bulunurum.	0,708			
9. Boş zamanlarımı diğer ekip arkadaşlarıma yardım etmede kullanabilirim.	0,513			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			55,731	

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.666, Bartlett's Test of Sphericity: p<.000 (Chi-Square 211,827, df= 45).

Tepeci ve Onağ (2013), bilgi paylaşımını üç faktör olarak ele almayı beklerken, yaptıkları analiz sonucunda bilgili ve bilgi paylaşımcı olma faktörleri tek faktör olarak ortaya çıkmıştır. Böylece bilgili ve bilgi paylaşımcı olma ilk faktör olurken ikinci faktör fedakarlık olmuştur. Hu vd. (2009), yaptıkları araştırmada bilgi paylaşımı boyutunun iki faktörden oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bunlardan ilk faktör bilgi paylaşımcı olma ve itibar faktörüdür. Bu faktör yedi ifadeden oluşmaktadır. İkinci faktör ise fedakarlıktır. Bu faktör ise dört ifadeden oluşmaktadır (Hu vd., 2009: 45). Hu vd. (2009) ile yapılan bu çalışma arasındaki farklılıkların nedeni, yönetim uygulamaları, kültürel farklılıklar veya çalışanların kişilik özellikleri olduğu düşünülmektedir.

4.2.2. Ekip Kültürü Faktör Analizi

Ekip kültürü öncelikle 16 ifadeden oluşan analizle ölçülmüştür. Ancak yapılan ilk analizde 2 numaralı “Şefim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.”, 5 numaralı “Bu otelde her zaman iş ile ilgili problemleri açıkça söyleyen birileri vardır.”, 6 numaralı “Bu otelde, ekip çalışması kurallar ve prosedürlerle gerçekleşmektedir.”, 8 numaralı “Bu otelde ekip çalışmasını ekip liderleri koordine eder.”, 16 numaralı “Üyeler ekip çalışmasına katılmaya isteklidirler.” ifadeleri düşük yüklenme değeri ve çapraz yüklenmelerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. 11 ifade kullanılarak tekrar analiz yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .770 ($p < .000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu gösterir. Daha sonraki analiz sonucunda, temel bileşenler yöntemi ve varimax dönüştürmesiyle toplam varyansı %57,953 oranında açıklayan ve öz değeri 1’in üzerinde olan teoriye uygun üç boyut yapısı belirlenmiştir. Bu üç boyut; *ekip uyumluluğu* (Tepeci ve Onağ, 2013), *ekip desteği* (Tepeci ve Onağ, 2013) ve *ekip koordinasyonu* (Tepeci ve Onağ, 2013) olarak adlandırılmıştır. İlk faktör toplam varyansın %20,891’ini açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. İkinci faktör toplam varyansın %19,978’ini açıklamış ve beş ifadeden oluşmuştur. Üçüncü faktör ise toplam varyansın %17,084’ünü açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. Tablo 5’de faktörlerin hangi maddelerden oluştuğuna dair faktör analizi verilmiştir. Tepeci ve Onağ (2013)’in yaptıkları araştırmaya göre ekip kültürü üç faktörden oluşmaktadır. İlk faktör olan koordinasyon, yedi ifadeden oluşmaktadır. İkinci faktör uyumluluk beş ifadeden oluşmaktadır. Son faktör olan destek ise dört ifadeden oluşmaktadır. Hu vd. (2009)’un yaptıkları araştırmada ekip

kültürü üç faktörden oluşup birinci faktör takım desteğidir. Bu faktör beş ifadeden oluşmaktadır. İkinci faktör takım koordinasyonu sekiz ifadeden oluşmaktadır. Son faktör olan takım uyumluluğu üç ifadeden oluşmaktadır.

Tablo 5. Ekip Kültürü Faktör Analizi

Faktörler	Madde Yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. Ekip Uyumluluğu</i>				
15. Bulduğum ekip iyi bir takım ruhuna sahiptir.	0,788	3,767	20,891	0,742
12. Otel çalışanları problemleri çözmek ve ekip çalışmasını yürütmeye özgürce fikirlerini söylerler.	0,775			
14. Ekip üyelerinin her biri otelin hizmetlerinde gerçekleştirdikleri yeniliklere ortak katkıda bulunmaktadır.	0,742			
<i>Faktör 2. Ekip Desteği</i>				
4. Bölüm yöneticim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	0,689	1,411	19,978	0,698
1. Ekibim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	0,659			
3. Birim yöneticim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	0,626			
7. Bu otel ekip çalışmasını önceden tasarlanmış iş planları ve süreçleri ile yürütmektedir.	0,617			
9. Bu otel ekip çalışmasını gerçekleştirmek için ekip liderleri görevlendirmektedir.	0,567			
<i>Faktör 3. Ekip Koordinasyonu</i>				
13. Otel çalışanları boş vakitlerinde bir araya gelip çeşitli sosyal aktiviteler yaparlar.	0,825	1,196	17,084	0,659
11. Ekip çalışmasını gerçekleştirmek için otel çalışanları düzenli olarak toplantı yaparlar.	0,706			
10. Bu otelde yöneticiler gerektiğinde direkt olarak bilgi sahibi ekip üyeleri ile iletişimde bulunmaktadır.	0,579			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			57,973	

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.770, Bartlett's Test of Sphericity: p<.000 (Chi-Square 344,412, df= 55).

4.2.3. Çalışan İşbirliği Faktör Analizi

Çalışan işbirliği üç ifadeden oluşan bir ölçek ile ölçülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği .624 ($p < .000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Varimax dönüştürmesi ve temel bileşenler yöntemiyle toplam varyansı %58,559 oranında açıklayan ve öz değeri 1'in üzerinde olan tek boyut oluşmuştur. Bu boyut *çalışan işbirliği (Ordanini ve Parasuraman ,2010)* olarak adlandırılmıştır. Tablo 6'da çalışan işbirliği faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Bu çalışmadaki çalışan işbirliği boyutu Ordanini ve Parasuraman (2010) ve Mennens vd. (2018)'nin yaptıkları çalışmalara benzerlik göstermiştir. Her iki çalışmada da çalışan işbirliği boyutunun tek faktörden ve bu faktörlerin üç ifadeden oluştuğu belirlenmiştir.

Tablo 6. Çalışan İşbirliği Faktör Analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. Çalışan İşbirliği</i>		1,757	58,559	0,644
2.Çalışanlar, stratejilerimiz için hedefler ve öncelikler belirlemede önemli rol oynamaktadır.	0,824			
3.Çalışanlar proje ekipleri ve diğer stratejik faaliyetlerde yeterince temsil edilir.	0,768			
1.Çalışanlar, müşterilere yeni hizmetler sunabilmek için araştırıp, fikirler üretmektedirler.	0,699			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			58,559	

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.624, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 48,104, $df = 3$).

4.2.4. Hizmet Yeniliği Performansı Faktör Analizi

Hizmet yeniliği performansı 14 madde ile analiz edildikten sonra 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak son faktör, iç tutarlılık katsayısının düşük olması (.543) nedeniyle analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca bu faktörü oluşturan 6 numaralı "Genelde, kendimi ekibimin yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.", 7 numaralı "Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sağlamaktadır." ve 8 numaralı "Tüm

departmanlar ve birimler yeni hizmetler geliştirmek için etkileşimde bulunmaktadırlar.” maddeleri de düşük ve çapraz yüklenmeden dolayı devre dışı bırakılmıştır. Daha sonra yapılan analizde 3 boyuta da çapraz yüklenen 4 numaralı “İşte yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları ve finansmanı bulmaya çalışırım.” maddesi ve düşük yüklenme değerine sahip 11 numaralı “Tüm departmanlar ve birimler yeni hizmetler geliştirmek için etkileşimde bulunmaktadırlar.” maddesi de analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak varimax dönüştürmesi ve temel bileşenler yöntemiyle toplam varyansı %63,926 oranında açıklayan, öz değeri 1’in üzerinde olan ve teoriye uygun (Tepeci ve Onağ, 2013) 3 boyutlu faktör yapısı belirlenmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) rneklem yeterliliği .773 ($p < .000$) verinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu üç faktör; *alışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı* (Tepeci ve Onağ, 2013), *yeni hizmet geliştirme* (Tepeci ve Onağ, 2013) ve *alışanların fikir üretme davranışı* (Tepeci ve Onağ, 2013) olarak adlandırılmıştır. İlk faktör toplam varyansın %23,887’sini açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. İkinci faktör toplam varyansın %20,984’n açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. nc faktör ise toplam varyansın % 19,055’ini açıklamış ve üç ifadeden oluşmuştur. Hizmet yeniliği performansına ait faktör analizi Tablo 7’de verilmiştir.

Hu vd. (2009), hizmet yeniliği performansının boyutunun iki faktrdn oluştuğunu belirlemişlerdir. Bu faktörleri de yeni hizmet geliştirme ve çalışan hizmet geliştirme davranışı olarak adlandırmıştır. alışan hizmet yeniliği davranışı altı ifadeden, yeni hizmet geliştirme faktörü ise sekiz ifadeden oluşmaktadır. Aynı Şekilde Kim ve Lee (2013) de, yaptıkları çalışmada hizmet yeniliği performansı boyutlarını iki boyut olarak belirlemişlerdir (Tepeci ve Onağ, 2013:970). Tepeci ve Onağ (2013) ise hizmet yeniliği performansı boyutunun üç boyuttan oluştuğunu belirlemişlerdir.

Tablo 7. Hizmet Yeniliği Performansı Faktör Analizi

Faktörler	Madde yükleri	Özdeğer	Varyans	Alpha
<i>Faktör 1. Çalışanların Süreç ve Kaynak Oluşturma Davranışı</i>		3,372	23,887	0,675
14. Kullanılan zaman, kaynaklar ve süreçler dikkate alındığında ekibimin geliştirdiği yeni hizmetler başarılıdır.	0,842			
3. İşte yaratıcı fikirler öne sürüp, bunları uygulamada diğerlerini ikna etmeye çalışırım.	0,668			
13. Bulduğum ekip yeni hizmetler ve ürünler geliştirmede uzmanlaşmıştır.	0,662			
<i>Faktör 2. Yeni Hizmet Geliştirme</i>		1,318	20,984	0,67
9. Yeni hizmet projeleri geliştirip bunları gerçekleştirirken yöneticiler ve müşterilerle yüz yüze çalışanlar yakın işbirliği içerisinde olduklarıdır.	0,76			
12. Bu otelin insan kaynağı yeni hizmetler geliştirilmesi için yeterlidir.	0,741			
10. Bu otel yeni işler geliştiren projelerde yer alan üyelere proje başarılı olduğunda teşvik veya terfi olanağı sağlar.	0,688			
<i>Faktör 3. Çalışanların Fikir Üretme Davranışı</i>		1,064	19,055	0,674
1. İşimde yeni servis teknikleri ve yöntemleri denerim.	0,862			
2. İşimde uygulamak için yenilikçi ve yaratıcı fikirler bulurum.	0,762			
5. İşte yeni fikirler geliştirebilmek için uygun bir plan ve iş süreçleri oluşturmaya çalışırım.	0,53			
<i>Açıklanan Toplam Varyans</i>			63,926	

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği=.773, Bartlett's Test of Sphericity: $p < .000$ (Chi-Square 263,923, $df = 36$)

4.3. T-Testi ve Anova Analizleri

4.3.1. Hizmet Yenilik Performansı Boyut Ortalamalarının Cinsiyet Açısından Farklılığının T-Testi ile Analizi

Tablo 9'a göre hizmet yenilik performansı boyut ortalamalarının cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız örneklem T-Testi yapılmış ve cinsiyet açısından boyut ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir ($p > .05$).

Tablo 9. Hizmet Yenilik Performansının Cinsiyet Açısından Farklılığının T-Testi ile İncelenmesi

Cinsiyet T-Testi						
Boyutlar	Cinsiyet	Sayı	Ortalama	Standart sapma	t değeri	p değeri
Çalışanların Süreç ve Kaynak Oluşturma Davranışı	Erkek	43	5,930	0,718	-1,673	0,097
	Kadın	75	6,116	0,482		
Yeni Hizmet Geliştirme	Erkek	43	6,233	0,542	-0,605	0,547
	Kadın	75	6,289	0,453		
Çalışanların Fikir Oluşturma Davranışı	Erkek	43	6,124	0,540	-0,182	0,856
	Kadın	75	6,142	0,512		

Hu vd. (2009)'un yaptıkları çalışmada, cinsiyetin çalışanların hizmet yenilik davranışı üzerinde etkili olduğu ancak yeni hizmet geliştirme boyutunda bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Tepeci ve Onağ (2013) ise cinsiyetin, hizmet yenilik performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirlemişlerdir.

4.3.2. Hizmet Yenilik Performansı Boyut Ortalamalarının Medeni Durum Açısından Farklılığının T-Testi ile Analizi

Tablo 10. Hizmet Yenilik Performansının Medeni Durum Açısından Farklılığının T-Testi ile İncelenmesi

Medeni Durum T-Testi						
Boyutlar	Medeni Durum	Sayı	Ortalama	Standart sapma	t değeri	p değeri
Çalışanların Süreç ve Kaynak Oluşturma Davranışı	Bekar	47	6,00	0,54	-,726	,469
	Evli	71	6,07	0,60		
Yeni Hizmet Geliştirme	Bekar	47	6,24	0,51	-,494	,622
	Evli	71	6,28	0,46		
Çalışanların Fikir Oluşturma Davranışı	Bekar	47	6,08	0,57	-,858	,393
	Evli	71	6,16	0,47		

Medeni duruma göre hizmet yeniliği performansı boyutları arasında farklılık olup olmadığı Tablo 10’da gösterilmiştir. Her 3 boyut için de T istatistiğinin p değerleri ,05 den büyük olduğu görülmüştür. Medeni duruma göre hizmet yeniliği performansı boyutları ortalamaları arasında fark bulunmamıştır.

Çalışılan departman açısından hizmet yeniliği performansı boyutları ortalamaları arasında farklılık testleri, departmanlardaki örneklemin büyüklüğü (30’den fazla sadece 1 departman vardır.) az olmasından dolayı yapılmamıştır.

4.3.3.Hizmet Yeniliği Performansı Boyut Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılığı

Hizmet yeniliği performansının boyut ortalamalarının eğitim seviyesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ANOVA analizleri ile test edilmiştir. Sonuçlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Hizmet Yeniliği Performansı Boyut Ortalamalarının Eğitim Seviyesine Göre Farklılığı

Hizmet Yeniliği Performansı Boyutları	Eğitim seviyesi	N.	Ort.	Std.	F-değeri	p-değeri
Çalışanların Süreç ve Kaynak Oluşturma Davranışı	Lise	59	5,97	0,626	1,115	0,332
	MYO	47	6,14	0,490		
	Üniversite	12	6,05	0,694		
Yeni Hizmet Geliştirme	Lise	59	6,18	0,473	1,949	0,147
	MYO	47	6,35	0,498		
	Üniversite	12	6,36	0,460		
Çalışanların Fikir Oluşturma Davranışı	Lise	59	6,07	0,557	1,668	0,193
	MYO	47	6,24	0,397		
	Üniversite	12	6,02	0,703		

Tablo 11'e göre eğitim seviyesi, çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı, yeni hizmet geliştirme ve çalışanların fikir üretme davranışı boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır ($p > .05$)

Hu vd. (2009) de yaptıkları çalışmada, eğitimin hizmet yenilik performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadıklarını belirlemişlerdir. Tepeci ve Onağ (2013) da eğitimin, hizmet yenilik performansı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

4.4. Korelasyon Analizi

Bu çalışmada ölçülen sürekli değişkenlerle ilgili ortalama, standart sapma ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 12'de gösterilmektedir. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birebir ilişkiler değerlendirilebilir. Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde çalışanların yaşı ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > .05$). Çalışma süresi ile bilgi paylaşımında itibar arasında düşük düzeyde ($r = ,186$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$). Yine çalışma süresi ile ürün ve hizmet yeniliği arasında düşük düzeyde ($r = -,216$) ve negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$).

Bilgi paylaşımında itibar ile fedakarlık arasında düşük düzeyde ($r = ,335$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Ekip desteği arasında düşük düzeyde ($r = ,256$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Ekip koordinasyonu ile arasında düşük düzeyde ($r = ,192$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$).

Fedakarlık ile ekip desteği arasında düşük düzeyde ($r = ,253$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Ekip koordinasyonu ile arasında düşük düzeyde ($r = ,199$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$).

Bilgi paylaşımcı olma ile ekip uyumluluğu arasında orta düzeyde ($r = ,511$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Ekip desteği ile düşük düzeyde ($r = ,296$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışan işbirliği ile düşük düzeyde ($r = ,308$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı ile düşük düzeyde ($r = ,281$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Yeni hizmet geliştirme ile düşük düzeyde ($r = ,379$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların fikir üretme davranışı ile düşük düzeyde ($r = ,258$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Ekip uyumluluğu ile ekip desteği arasında düşük-orta düzeyde ($r = ,402$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Ekip koordinasyonu ile arasında düşük-orta düzeyde ($r = ,440$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışan işbirliği ile arasında düşük düzeyde ($r = ,277$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı ile arasında düşük düzeyde ($r = ,305$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Yeni hizmet geliştirme davranışı ile arasında düşük düzeyde ($r = ,373$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların fikir üretme davranışı ile arasında düşük düzeyde ($r = ,399$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Ekip desteği ile ekip koordinasyonu arasında orta düzeyde ($r = ,433$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışan işbirliği ile arasında düşük düzeyde ($r = ,347$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Yeni hizmet geliştirme ile düşük düzeyde ($r = ,262$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Ekip koordinasyonu ile çalışan işbirliği arasında düşük düzeyde ($r= ,227$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$). Çalışanların fikir üretme davranışı ile arasında düşük düzeyde ($r= ,297$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Çalışan işbirliği ile çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı arasında düşük düzeyde ($r= ,230$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$). Yeni hizmet geliştirme ile arasında orta düzeyde ($r= ,439$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların fikir üretme davranışı ile düşük düzeyde ($r= ,304$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı ile yeni hizmet geliştirme arasında orta düzeyde ($r= ,430$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$). Çalışanların fikir üretme davranışı ile arasında düşük düzeyde ($r= ,379$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .05$).

Yeni hizmet geliştirme ile çalışanların fikir üretme davranışı arasında orta düzeyde ($r= ,434$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < .01$).

Tepeci ve Onağ (2013), bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve hizmet yeniliği performansı boyutları arasında orta seviyede (.40-.60) pozitif korelasyonlar saptamışlardır. Yaş ve çalışma süresinin diğer değişkenlerle aralarında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır ($p>.05$).

Ordanini ve Parasuraman (2010) çalışan işbirliğinin yenilik sonuçları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamışlardır.

Hu vd. (2009) çalışmasında bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonların 0.37 ile 0.57 arasında değiştiği saptanmıştır. Hu vd. (2009)'un yaptıkları korelasyon analizi sonuçlarına göre bilgi paylaşımcı olma ve itibar ile çalışan hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= ,43$, $p< .01$). Yeni hizmet geliştirme ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r= .18$, $p< .01$). Fedakarlık ile çalışan hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= ,44$, $p< .01$). Yeni hizmet geliştirme ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r= .26$, $p<.01$). Takım desteği ile çalışan hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= ,35$, $p< .01$). Yeni hizmet geliştirme ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki

belirlenmiştir ($r = .31$, $p < .01$). Takım koordinasyonu ile çalışan hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .53$, $p < .01$). Yeni hizmet geliştirme ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r = .47$, $p < .01$). Takım uyumu ile çalışan hizmet yenilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .45$, $p < .01$). Yeni hizmet geliştirme ile de aralarında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($r = .45$, $p < .01$).



Tablo 12. Sürekli Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Korelasyonları

Değişkenler	Ort.	Std.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Yaş	33,2	6,35	1											
2.Çalışma süresi (ay)	20,4	18,32	0,17	1										
3.Bilgi Paylaşımında İtibar	6,19	0,51	0,09	,19*	1									
4.Fedakarlık	6,04	0,49	0,03	0,09	,33**	1								
5. Bilgi Paylaşımını Olma	5,91	0,6	-0,09	0,01	0,14	0,12	1							
6. Ekip Uyumluluğu	6,14	0,61	0,09	0,06	0,15	0,08	,51**	1						
7.Ekip Desteği	6,19	0,44	-0,04	-0,09	,26**	,25**	,30**	,40**	1					
8.Ekip Koordinasyonu	6,22	0,54	-0,05	-0,02	,19*	,20*	0,18	,44**	,43**	1				
9.Çalışan İşbirliği	6,07	0,46	-0,09	0	0,07	0,09	,39**	,28**	,35**	,23*	1			
10.Çalışanların Sür. ve Kay. Oluş. Davranışı	6,04	0,58	0,04	-0,02	-0,03	-0,14	,28**	,30**	0,02	0,08	,23*	1		
11.Yeni Hizmet Geliştirme	6,26	0,49	-0,07	0,13	0,12	-0,11	,38**	,37**	,26**	0,12	,44**	,43**	1	
12.Çalışanların Fikir Üretme Davranışı	6,13	0,52	0,08	0,11	0,16	-0,04	,26**	,40**	0,17	,30**	,30**	,38**	,43**	1

Korelasyonlar ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ düzeylerinde anlamlıdır.

4.5. Regresyon Analizi

Bu çalışmada işletmelerin hizmet yeniliği performansını etkileyen faktörlerinden bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yeniliği performansını ne ölçüde etkilediklerinin incelenmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Hizmet yeniliği performansının her boyutu ayrı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin tüm boyutları ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki üç tabloda regresyon analizine ait sonuçlar gösterilmiştir.

Bu tablolardaki Beta değerleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki göreceli etkisini ifade etmektedir. Düzeltilmiş R kare değerleri ise bağımlı değişkenler üzerinde meydana gelen değişimlerin % kaçının bağımsız değişkenlerden kaynaklandığını göstermektedir. Belirlenen değişimlerin hangi boyutlardan kaynaklandığını anlamak için ise Beta değerleri ve p değerine bakılması gerekir.

Tablo 13'te hizmet yeniliği performansının ilk boyutu olan çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı incelenmiştir. Öncelikle bilgi paylaşımının boyutları olan itibar, fedakarlık, bilgi paylaşımcı olmanın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışına etkisine bakılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışında meydana gelen değişimlerin %8,8'lik kısmının bilgi paylaşımı boyutlarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu oranın belirlenmesinde bilgi paylaşımcı olma etkilidir (Beta= ,305, p= .001). Modelde bilgi paylaşımı bağımsız değişkeni boyutlarına ilave olarak ekip kültürü değişkeni boyutları da eklendiğinde çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı boyutu üzerinde anlamlı bir değişiklik olmamıştır (p>.05). Modele, bilgi paylaşımı ve ekip kültürü değişkenlerine ilaveten çalışan işbirliği değişkeni de eklendiğinde çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde anlamlı bir değişiklik olmamıştır (p>.05). Model sadece bilgi paylaşımı boyutları mevcutken bilgi paylaşımcı olma çalışanların kaynak ve süreç oluşturma davranışı üzerinde anlamlı bir açıklayıcı etki oluştururken, ekip kültürü ve çalışan işbirliği bağımsız değişkenleri modele eklendiğinde bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmiştir.

Tablo 13. Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının Çalışanların Süreç Ve Kaynak Oluşturma Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	R ²	F testi	F anlamlılık
1.Bilgi paylaşımı	İtibar	-0,01	-0,15	0,88	,112 (,088)	4,78	0,004
	Fedakarlık	-0,18	-1,88	0,06			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,31	3,41	0,01			
2.Bilgi paylaşımı ve Ekip kültürü	İtibar	-0,02	-0,21	0,83	,156 (,110)	1,92	0,13
	Fedakarlık	-0,16	-1,69	0,09			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,2	1,95	0,05			
	Ekip Uyumluluğu	0,25	2,23	0,03			
	Ekip Desteği	-0,09	-0,9	0,37			
	Ekip Koordinasyonu	0,01	0,06	0,95			
3.Bilgi paylaşımı, Ekip Kültürü ve Çalışan İşbirliği	İtibar	-0,01	-0,14	0,89	,181 (,129)	3,43	0,067
	Fedakarlık	-0,16	-1,71	0,09			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,17	1,59	0,11			
	Ekip Uyumluluğu	0,24	2,18	0,03			
	Ekip Desteği	-0,14	-1,3	0,20			
	Ekip Koordinasyonu	-0,01	-0,06	0,96			
	Çalışan İşbirliği	0,18	1,85	0,07			

Çalışmada ölçülen bağımsız değişkenlerin hizmet yeniliği performansının ikinci boyutu olan yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 14’te verilmiştir. Öncelikle bilgi paylaşımının boyutları olan itibar, fedakarlık, bilgi paylaşımcı olmanın yeni hizmet geliştirme boyutu üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucuna göre yeni hizmet geliştirme boyutunda meydana gelen değişimlerin %16,2’sini bilgi paylaşımı boyutları oluşturmaktadır. Bu boyutlardan fedakarlık (Beta= -,201, p=,028) ve bilgi paylaşımcı olma (Beta= ,385, p=,000) yeni hizmet geliştirme boyutunu anlamlı olarak açıklamaktadır. Bilgi paylaşımı değişkenine ekip kültürü değişkenlerinin boyutları eklendiğinde, yeni hizmet geliştirme boyutunda açıklanan varyans %20,2’ye yükselmiştir. Bu değişikliğin oluşmasında yine fedakarlık (Beta= -,207, p=,017) ve bilgi paylaşımcı olma (Beta= ,247, p=,013) boyutları etkili olmuştur. Modele bilgi paylaşımı ve ekip kültürü değişkenlerine ilaveten çalışan işbirliği değişkeni de eklendiğinde bağımlı değişkende açıklanan değişim oranı %29,3 olarak belirlenmiştir. Bu değişim üzerinde fedakarlık (Beta= -,218, p=,011) ve çalışan işbirliği (Beta= ,335, p=,000) boyutları etkili olmuştur. Bilgi paylaşımcı olma boyutu çalışan işbirliği boyutu eklendiğinde anlamlılığını kaybetmiştir (Beta= ,179, p=,058).

Tablo 14. Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının İşletmelerinin Yeni Hizmet Geliştirme Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	R ²	F testi	F anlamlılık
1.Bilgi paylaşımı	İtibar	0,13	1,49	0,14	,184 (,162)	8,56	0,000
	Fedakarlık	-0,20	-2,23	0,03			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,39	4,49	0,00			
2.Bilgi paylaşımı ve Ekip kültürü	İtibar	0,10	1,90	0,28	,243 (,202)	2,88	0,039
	Fedakarlık	-0,22	-2,42	0,02			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,25	2,53	0,01			
	Ekip Uyumluluğu	0,21	1,98	0,05			
	Ekip Desteği	0,16	1,63	0,11			
	Ekip Koordinasyonu	-0,06	-0,63	0,53			
3.Bilgi paylaşımı, Ekip Kültürü ve Çalışan İşbirliği	İtibar	0,11	1,32	0,19	,335 (,293)	15,3	0,000
	Fedakarlık	-0,22	-2,58	0,01			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,18	1,92	0,06			
	Ekip Uyumluluğu	0,20	1,94	0,06			
	Ekip Desteği	0,08	0,82	0,41			
	Ekip Koordinasyonu	-0,09	-0,92	0,36			
	Çalışan İşbirliği	0,34	3,91	0,00			

Hizmet yeniliği performansının üçüncü boyutu olan çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde çalışmada ölçülen bağımsız değişkenlerin etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır ve analiz sonuçları Tablo 15’te verilmiştir. Bu tabloya göre öncelikle bilgi paylaşımı değişkeninin çalışanların fikir üretme davranışı üzerine olan etkisi incelenmiştir. Çalışanların fikir üretme davranışında meydana gelen değişimin %,072’lik kısmını bilgi paylaşımı değişkeni oluşturmaktadır. Bu etkiyi oluşturan bilgi paylaşımı boyutu ise bilgi paylaşımcı olma boyutudur (Beta= ,251, p= .006). Bilgi paylaşımı değişkenine ekip kültürü değişkeninin boyutları da eklendiğinde değişim oranı %16,6’ya yükselmiştir. Bu değişimi anlamlı olarak açıklayan boyut ise ekip kültürü değişkeninin ikinci boyutu olan ekip uyumluluğudur (Beta= ,238, p=.011). Ekip kültürü boyutları eklendiğinde bilgi paylaşımcı olma

boyutu anlamlılığını kaybetmiştir (Beta=,097, p=.333). En son olarak modelde bilgi paylaşımı ve ekip kültürü değişkenlerine çalışan işbirliği boyutu da eklenince değişim oranı %19,8' e yükselmiştir. Bu değişimin oluşmasını anlamlı olarak açıklayan boyutlar ise ekip uyumluluğu (Beta= ,273, p=.013) ve çalışan işbirliği (Beta=,214, p=.020) boyutlarıdır.

Tablo 15. Bilgi Paylaşımı, Ekip Kültürü, Çalışan İşbirliği Boyutlarının Çalışanların Fikir Üretme Davranışı Boyutuna Etkilerinin Regresyon Analizi

Model	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	R ²	F testi	F anlamlılık
1.Bilgi paylaşımı	İtibar	0,16	1,73	0,09	,095 (,072)	4,01	0,009
	Fedakarlık	-0,12	-1,31	0,20			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,25	2,78	0,01			
2.Bilgi paylaşımı ve Ekip kültürü	İtibar	0,13	1,39	0,17	,208 (,166)	5,28	0,002
	Fedakarlık	-0,14	-1,50	0,14			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,10	0,97	0,33			
	Ekip Uyumluluğu	0,28	2,58	0,01			
	Ekip Desteği	-0,05	-0,53	0,60			
	Ekip Koordinasyonu	0,18	1,81	0,07			
3.Bilgi paylaşımı, Ekip Kültürü ve Çalışan İşbirliği	İtibar	0,14	1,51	0,13	,246 (,198)	5,54	0,020
	Fedakarlık	-0,14	-1,54	0,13			
	Bilgi paylaşımcı olma	0,05	0,54	0,59			
	Ekip Uyumluluğu	0,27	2,53	0,01			
	Ekip Desteği	-0,11	-1,05	0,30			
	Ekip Koordinasyonu	0,17	1,69	0,09			
Çalışan İşbirliği	0,21	2,35	0,02				

Tepeci ve Onağ (2013)'ın yaptıkları regresyon analizinde yaş ve çalışma süresi ile bilgi paylaşımı boyutları modelde iken yeni hizmet geliştirme boyutu %34 oranında açıklamıştır. Modele ekip kültürü boyutları eklendiğinde ise yeni hizmet geliştirme boyutu %57,3 oranına yükselmiştir. Yaş ve çalışma süresi ile bilgi paylaşımı boyutları modelde iken çalışan hizmet yeniliği davranışı 1 (fikir üretme)'ni %22 oranında açıklamıştır. Modele ekip kültürü boyutları eklendiğinde değişkende açıklanan varyans artmamıştır.

Hu vd. (2009)'un yaptıkları regresyon sonuçlarına göre bilgili olma ve itibar, fedakarlık, takım desteği, takım koordinasyonu ve takım uyumluluğu çalışan hizmet yenilik davranışını belirlemiştir. Yeni hizmet geliştirmeyi ise takım koordinasyonu ve takım uyumluluğu açıklamıştır.

Ordanini ve Parasuraman (2010) çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansıyla arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir ($r = .28$; $p < .05$). Mennens vd. (2018), çalışan işbirliği ve hizmet yenilik performansı ile arasında birebir ilişki bulamamaları da, kazanç, özümseme, dönüşüm ve sömürme değişkenleri aracılığıyla çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansına etki ettiğini belirlemişlerdir.

Akdoğan ve Kale (2011), yaptıkları faktör analizi sonucunda yenilik performansını etkileyen yedi faktör belirlemişlerdir. Bunlar yaratıcılık gelişimi, kaynaklar ve teşvik, proje geliştirme ortamı, üst yönetim desteği ve motivasyon, bilgi paylaşımı ve iletişim, hedef odaklı ve tamamlayıcı beceriler, bürokratik yapı ve takım ruhudur. Bu faktörlerden hedef odaklı ve tamamlayıcı beceriler, takım ruhu, bürokratik yapı, bilgi paylaşımı ve iletişimi ve proje geliştirme ortamı bağımlı değişken olan yenilik performansını %44,5 oranında açıklamışlardır.

Yenilik geliştirmeye yönelik kaynak desteğinin yenilik performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu literatürde mevcuttur (Huang ve Lin, 2006; Naktiyok, 2007; Akdoğan ve Kale, 2011: 180). Ancak Akdoğan ve Kale (2011)'in yaptıkları araştırmada beklenenin aksine yenilik geliştirmeye yönelik kaynak desteğinin yenilik performansını etkilemediği belirlenmiştir. Çalışanlara yeterli kaynak desteği sağlanmasa bile yaratıcı bir şekilde davranabilecekleri şeklinde yorumlanabilir. Aynı şekilde inisiyatif kullanmanın da yenilik performansını olumlu etkilediği diğer

Çalışmalarda mevcut iken (Baer ve Frese, 2003; Akdoğan ve Kale, 2011: 180) Akdoğan ve Kale (2011)'nin yaptıkları çalışmada beklenenin aksine inisiyatif kullanmanın yenilik performansını anlamlı olarak etkilemediği belirlenmiştir.



Tablo 16. Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	p değeri	Test Sonucu
H_{1a}: Bilgi paylaşımında itibarın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,88	RED
H_{1b}: Bilgi paylaşımında itibarın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,19	RED
H_{1c}: Bilgi paylaşımında itibarın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,13	RED
H_{1d}: Fedakarlığın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,06	RED
H_{1e}: Fedakarlığın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,01	KABUL
H_{1f}: Fedakarlığın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,13	RED
H_{1g}: Bilgi paylaşımcı olmanın çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,00	KABUL
H_{1h}: Bilgi paylaşımcı olmanın yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,06	RED
H_{1i}: Bilgi paylaşımcı olmanın çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır.	0,59	RED
H_{2a}: Ekip uyumluluğunun çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,03	RED
H_{2b}: Ekip uyumluluğunun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,06	RED
H_{2c}: Ekip uyumluluğunun çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,01	KABUL
H_{2d}: Ekip desteğinin çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,20	RED
H_{2e}: Ekip desteğinin yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,41	RED
H_{2f}: Ekip desteğinin çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,30	RED
H_{2g}: Ekip koordinasyonunun çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,96	RED
H_{2h}: Ekip koordinasyonunun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,36	RED
H_{2i}: Ekip koordinasyonunun çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,09	RED
H_{3a}: Çalışan işbirliğinin çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,07	RED
H_{3b}: Çalışan işbirliğinin yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,00	KABUL
H_{3c}: Çalışan işbirliğinin çalışanların fikir üretme davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	0,02	KABUL

5. SONUÇ

Son yıllarda artan arz ile birlikte turizm işletmeleri rekabet edebilmekte zorlanmaktadır. Doluluk oranlarında düşüş ve artan rekabetle birlikte seyahat eden müşterilerin konaklama için kullandıkları otellerden beklentileri de sürekli değişmektedir. Otel işletmeleri de bu değişen beklentiler doğrultusunda yenilik yapıp rekabette avantaj elde etmek durumundadır. Aksi takdirde işletmelerin karlılıklarında, pazar payında düşüş yaşanabilir. Otel işletmeleri yenilik yaparak ve daha kaliteli hizmet sunarak doluluk oranlarını arttırabilirler. Yapılan yenilikler sonucunda işletmelerin hizmet yeniliği performansları artar (Erdem vd., 2011: 101).

Artan çevresel koşullar ve rekabet nedeniyle tüm işletmeler gibi otel işletmeleri de yüksek performans ile çalışmayı hedeflemektedir. Hizmet yeniliği yapmak, performans arttırmak için otel yöneticilerine yol gösterici bir kılavuz haline gelmiştir. Birçok otel yöneticisi yenilik uygulamalarına yönelmekte ve bu konuda danışmanlık şirketlerinden destek almaktadır (Erdem vd., 2011: 101).

Bu çalışmanın amacı uluslararası bir otel zincirinde bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin çalışanların hizmet yeniliği performansı üzerindeki etkilerini belirlemektir. Uluslararası bir otel zincirinin İzmir ilinde bulunan bir otelinin çalışanları bu çalışmanın örnekleme olmuştur. Hazırlanan anketler çalışanlara bölüm şefleri aracılığıyla teslim edilmiş ve doldurulan anketler bölüm şefleri aracılığıyla toplanmıştır. Ankette 11 adet bilgi paylaşımı, 16 adet ekip kültürü, 3 adet çalışan işbirliği ve 18 adet hizmet yenilik performansı ile ilgili ifade bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların demografik özellikleriyle ilgili 7 adet ifade bulunmaktadır. Çalışmada bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve hizmet yenilik performansı, Tepeci ve Onağ (2013)'ın Hu vd. (2009)'dan çevirip Türkçe'ye uyarladıkları ölçekler kullanılarak ölçülmüştür. Çalışan işbirliği ölçeği ise Ordanini ve Parasuraman (2010) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek Türkçe'ye bu çalışmada çevrilerek kullanılmıştır.

Çalışmanın sonuç bölümü dört alt başlıktan oluşmaktadır. Bulgular bölümünde istatistiksel sonuçlar yorumlanıp benzer çalışma bulgularıyla karşılaştırma yapılmıştır. Katkılar bölümünde, çalışmanın literatüre ve otel işletmelerine sağlayacağı katkılar paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde bu konuda araştırma yapacak kişilere öneriler sunulmuştur. Son olarak çalışmanın kısıtları açıklanmıştır.

5.1. Bulgular ve Tartışma

Yapılan faktör analizi sonucunda bilgi paylaşımının bilgi paylaşımında itibar, fedakarlık ve bilgi paylaşımcı olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Hu vd. (2009) ise bilgi paylaşımının iki boyuttan oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bunlardan ilki ayrı ayrı yüklenmesi beklenen ancak analizde tek faktör oluşturan bilgi paylaşımcı olma ve itibar, ikinci boyut ise fedakarlıktır. Tepeci ve Onağ (2013)'ın yaptıkları analiz sonucu Hu vd. buldukları sonuç ile benzerlik göstermiştir ve bilgi paylaşımının iki boyuttan oluştuğunu tespit etmişlerdir. Bu boyutlardan ilki bir arada oluşan itibar ve bilgi paylaşımcı olma boyutu, ikincisi ise fedakarlıktır. Hu vd. (2009) ve Tepeci ve Onağ (2013)'ın çalışmalarında iki boyut olarak belirlenen bilgi paylaşımı, bu çalışmada faktör analizi sonucunda üçüncü boyut olan itibarın teoriye uygun şekilde (Davenport ve Prusak, 1998; Walz ve Niehoff, 2000) üç boyutlu (itibar, fedakarlık ve bilgi paylaşımcı olma) belirlenmesi ile gerçekleşmiştir.

Bu çalışmada ekip kültürü; ekip uyumluluğu, ekip desteği ve ekip koordinasyonu olmak üzere üç boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Tepeci ve Onağ (2013) ve Hu vd. (2009) da ekip kültürünün üç boyuttan oluştuğunu ortaya çıkarmışlardır. Bunlardan ilki koordinasyon, ikincisi uyumluluk, üçüncüsü destektir. Ekip kültürünün üç faktörlü yapısının, üç ayrı çalışmada da aynı şekilde belirlenmesi ekip kültürünün içerik ve yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışan işbirliği, Ordanini ve Parasuraman (2010) ve Mennens vd. (2018)'in ortaya çıkardığı şekilde bu çalışmada da tek boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Bu değişkenin üç çalışmada da iç tutarlılık katsayısının yüksek olması ve hizmet yeniliği performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olması bu değişkenin önemine işaret etmektedir.

Hizmet yenilik performansının ise çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı, yeni hizmet geliştirme ve çalışanların fikir üretme davranışı olmak üzere üç boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Tepeci ve Onağ (2013) hizmet yenilik performansının üç boyuttan oluştuğunu belirlemişlerdir. Bu boyutlardan ilki yeni hizmet geliştirme, ikincisi çalışan hizmet yeniliği davranışı¹ (fikir üretme), üçüncüsü ise çalışan hizmet yeniliği davranışı² (süreç ve kaynak oluşturma)'dır. Hu vd.(2009) ise hizmet yenilik performansının iki boyuttan oluştuğunu saptamışlardır. Bu

boyutlardan ilki çalışan hizmet yenilik davranışı, ikincisi yeni hizmet geliştirmedir. Bu çalışmada belirlenen hizmet yenilik performansı boyutları Tepeci ve Onağ (2013) çalışması sonucunu desteklemektedir.

Bu çalışmada test edilen hipotez sonuçlarına göre;

Bilgi paylaşımı boyutlarından bilgi paylaşımcı olmanın hizmet yenilik performansı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu etkinin nedeni çalışanların bilgi paylaşımına teşvik edilip işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmesi olabilir. Çalışanların bilgi paylaşımcı olmaları yeni hizmetlerin oluşumunu ve işletmelerin küresel rekabette güçlenerek satışlarını arttırmalarını kolaylaştırır. Ayrıca işletmelerin yeni ürün veya hizmet geliştirmesinde rakiplerinden önce hareket ederek daha başarılı bir konuma gelmesini, işletmelerin pazardaki payının hızla büyümesini de sağlayacaktır. Çalışmanın bu sonucu, Hu vd. (2009) ve Tepeci ve Onağ (2013)'ün çalışmalarından elde edilen bilgi paylaşımının hizmet yenilik performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu sonucunu desteklemektedir.

Fedakarlık boyutunun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların işletme için ve çalışma arkadaşları için gösterdiği fedakarlık yeniliğin oluşmasını kolaylaştıracaktır.

Ekip kültürü boyutlarından ekip uyumluluğu ile çalışanların fikir üretme davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşletme içinde ekip kültürü anlayışının olması, işletmelerin rekabet ortamında başarı kazanmasında oldukça etkilidir. Çünkü ekip kültürü doğru bilginin çalışanlar arasında paylaşımını kolaylaştırıp, yeni bir hizmet veya ürünün oluşturulma sürecini hızlandıracaktır. Hu vd. (2009) ekip kültürü ile hizmet yeniliği performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca Hu vd. (2009)'un sonuçlarına göre ekip kültürü, bilgi paylaşımı ile hizmet yeniliği performansı arasındaki ilişkinin yönlendirilmesinde etkilidir. Tepeci ve Onağ (2013) ise ekip kültürünün hizmet yeniliği performansı boyutları üzerinde genelde orta seviyede pozitif etkiler belirlemişlerdir.

Çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansı boyutlarından yeni hizmet geliştirme ve çalışanların fikir üretme davranışları üzerinde pozitif etki olduğu belirlenmiştir. Çalışanlar arasındaki işbirliği ile müşteriler hakkında elde edilecek bilgi miktarı artacaktır. Böylelikle müşterilerin istekleri doğrultusunda yeni hizmet üretimi gerçekleştirilecek, müşteri memnuniyetinin artması sağlanacaktır. Ordanini ve Parasuraman (2010)'ın yaptıkları araştırma sonucuna göre de çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

5.2. Katkılar

Değişkenlerin faktör yapıları ile ilgili bulgular, bu değişkenlerin ne şekilde kavramlaştırılıp ölçülebileceğini göstermektedir. Bu çalışmada, bilgi paylaşımı 11 ifade ile ölçülmüş ve yapılan analiz sonucunda üç boyut ortaya çıkmıştır. Bu üç boyut; bilgi paylaşımında itibar, fedakarlık ve bilgi paylaşımcı olma olarak adlandırılmıştır. Bu çalışmada faktör analizi sonucunda teoriyi destekler şekilde (Davenport ve Prusak, 1998; Walz ve Niehoff, 2000) bilgi paylaşımı değişkeni üç boyutlu (itibar, fedakarlık ve bilgi paylaşımcı olma) olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada bilgi paylaşımının faktör yapısının teoriye uygun şekilde belirlenmesi, çalışmanın farklı bir dilde ve farklı bir kültürde yapılmasına rağmen ilgili literatürü desteklediğini göstermektedir.

Ekip kültürü, 16 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucunda üç boyutlu faktör yapısı belirlenmiştir. Bu üç boyut; ekip uyumluluğu, ekip desteği ve ekip koordinasyonu olarak adlandırılmıştır. Bilgi paylaşımı gibi ekip kültürü değişkeni de batı literatürüne uygun şekilde kavramsallaştırılmış ve ölçülmüş, bu değişkenlerin içerik ve yapı geçerliliği Tepeci ve Onağ (2013) çalışması sonuçları gibi bu çalışmada da desteklenmiştir.

Çalışan işbirliği Ordanini ve Parasuraman (2010) ile Mennens vd. (2018) çalışmalarında da kullanılan ve bu çalışmada Türkçeye çevrilen üç ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüş ve yapılan faktör analizi sonucunda tek boyut oluşmuştur. Analiz sonuçları çalışan işbirliği değişkeninin batı literatürüne uygun şekilde bir boyut olarak belirlendiğini göstermektedir.

Hizmet yeniliği performansı 14 ifadeden oluşan ölçek ile ölçülmüş ve üç boyutlu faktör yapısı belirlenmiştir. Bu boyutlar; çalışanların süreç ve kaynak oluşturma davranışı, yeni hizmet geliştirme ve çalışanların fikir üretme davranışı olarak adlandırılmıştır. Hizmet yenilik performansı değişkeni, Hu vd. (2009)'un yaptıkları çalışma sonuçlarına göre farklılık göstermiştir. Değişkenlerin içerik ve yapı geçerliliği Tepeci ve Onağ (2013) çalışması sonuçları gibi bu çalışmada da desteklenmiştir.

Bu çalışmada, hizmet yenilik performansına etki eden etmenlerden bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliği kavramları incelenmiş, hizmet yenilik performansı üzerine etkileri açıklanmıştır. Literatür bölümü incelendiğinde daha önceden yapılan çalışmalarda bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansı üzerinde etkilerinin olduğu belirlenmiştir (bkz. Hu vd., 2009; Tepeci ve Onağ, 2013; Ordanini ve Parasuraman, 2010). Çalışma sonucunda bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı ile birlikte çalışanlar işletmelerin yenilikçi hedeflerini daha iyi kavrayıp; müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini arttıracak yenilikçi davranışlarda bulunacaklardır (Hu vd., 2009: 42). Ekip kültürünün olması, çalışanların kendi kendini değerlendirmesinin yanı sıra hizmet performansının artmasını kolaylaştıracak temel sağlayacaktır (Earley ve Mosakowski, 2000; Froehle vd., 2000; Klimoski ve Mohammed, 1994 ; Hu vd., 2009: 42). Çalışanlarını işbirliği konusunda teşvik edip onları destekleyen işletmelerin, daha yenilikçi bilgi ve beceriler geliştirip rekabette avantaj elde ettiği bilinmektedir (Lusch vd., 2007: 15; Ordanini ve Parasuraman, 2010; 6). Bu bağlamda çalışmanın sonucu literatürde benzer çalışma bulgularını desteklemektedir. Ayrıca başka bir dilde ve başka bir kültürde yapılan bu çalışmanın sonuçlarıyla batı literatürü sonuçlarının benzerlik göstermesi, değişkenlerin içerik ve yapı geçerliliğinin bu çalışmada da desteklendiğini göstermektedir.

Bu çalışma, yöneticilere hizmet yeniliği sürecinde etkili olacak faktörler konusunda yol gösterici olabilir. İşbirliğine, ekip desteğine ve çalışanlar arasındaki iletişime dayalı ekip kültürü, işletmelerde daha fazla bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Bu da çalışanların yenilik için motivasyonunu yükseltecek ve onları güçlendirecektir. Özellikle otel işletmeleri yöneticileri çalışanlarına daha fazla

odaklanırsa, çalışanlardan elde edilecek yenilik çalışmaları da artabilir. Bu sayede yeni bir hizmet sunumuyla müşteri tatmini arttırabilir.

5.3. Kısıtlar

Bu çalışmada ölçülen değişkenler ile ilgili veriler, anketler aracılığıyla toplanmıştır. Anketlerin doldurulması araştırmacı tarafından değil doğrudan bölüm şeflerince gerçekleştirilmiştir. Anketler uluslararası bir otel zincirinin bir otelinden toplandığı için doldurulan anket sayısı da sınırlı olmuştur. Ayrıca ifadelerin çoğunun işaretlenmemesi veya ölçeklerin eksik işaretlemelerden kaynaklı analiz edilen anket sayısı da azalmıştır.

Bağımsız ve bağımlı değişkenlerin aynı çalışan tarafından cevaplanması sosyal beğenirlik yanlılığı ve ortak yöntem yanlılığına sebep olmuş olabilir. Anket sorularını yanıtlarken katılımcılar bazı çevresel değişkenlerden etkilenmiş olabilirler. Çalışanların kendilerini beğenilen ya da istenilen özelliklere sahip olma eğiliminde olmaları, çalışanların anket cevaplarını da etkilemiş olabilir.

5.4. Öneriler

Hizmet yeniliği performansı üzerine yapılan çalışmalara ek olarak bu çalışma da bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yenilik performansını etkilediğini göstermiştir. Bu çalışma uluslararası bir otel zincirinde yapılmıştır. Bu konuda gelecekte yapılabilecek araştırmalar örnekleme ulusal ve uluslararası zincir otel ve bağımsız otel çalışanlarını dahil ederek bulgularını karşılaştırma imkanına sahip olabilirler.

Sadece otellerde değil diğer hizmet işletmelerinde de benzer çalışmalar yapılabilir. Diğer hizmet işletme yöneticileri de yenilik yapma sürecinde hizmet yenilik performansını etkileyen faktörleri belirleyerek bunlara dayalı olarak karar alabilirler.

Örneklem büyüklüğü ve anketlerin geri dönüş sayısı da sonuçların güvenilirliği ve geçerliği açısından büyük önem taşımaktadır. Daha fazla veri toplanması, istatistiksel olarak daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağladığı gibi genellenebilirliğini de arttırabilir.

İşletmeler açısından bakıldığında işletmelerin kar oranlarını arttırabilmeleri ve devamlılıklarını sağlamaları için yenilik yapmak zorunlu hale gelmiştir. İşletme yöneticileri tarafından çalışanlar, yenilikçi uygulamalara teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin oluşumunun kolaylaşması amacıyla motivasyon ve teşvik sistemleri kurulmalıdır. Oluşturulan fikirler ödüllendirilmeli ve takdir edilmelidir. Bilginin toplanması, değerlendirip ilgili çalışanlar arasında paylaşılması için uygun bir sistem kurulmalıdır. Bu sistem bilgi alışverişini de kolaylaştırır. İşletmede ekip kültürünün oluşturulması, ekip üyelerinin yaratıcı faaliyetlere katılması sağlanmalıdır. Çalışanların işletmeye ve mesai arkadaşlarına olan güvenin arttırılması yenilik sürecini kolaylaştıracaktır.



KAYNAKÇA

Acar, N., (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, *MPM Yayınları*, Ankara.

Akdoğan, A. ve Kale, E., (2017), “Impacts Of Internal Factors In Organisations On Creative And Innovative Performance In Hospitality Companies”, *International Journal of Innovation Management*, 21 (6): 1-24.

Akyüz, B., (2015), “Sosyal Hizmet Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Sosyal Hizmet Özel Sayısı: 21-36.

Alsudiri, T., Al-Karaghoulı,W. ve Eldabi, T., (2013), “Alignment Of Large Project Management Process To Business Strategy: A Review and Conceptual Framework”, *Journal of Enterprise Information Management*, 26 (5): 596-615.

Altındış, S. ve Ağca, V., (2011), “Örgütsel Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler: Sağlık Sektöründe Bir Görgül Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26: 45-61.

Amabile, T.M., Conti, R. ve Coon, H., (1996), “ Assessing The Work Environment For Creativity”, *Academy Of Management Journal*, 39(5): 1154–1184.

Anonymous, (2012), “Fingi Mobile Technology and the Samsung Smart Hotel”, <https://www.youtube.com/watch?v=QmBHRLzJNXY> .

Argyris, C., (2001), “Öğrenmenin Önünü Tıkayan İyi İletişim”, *Örgütsel Öğrenme*, (Çev.Nurettin Elhüseyni), İstanbul: MESS Yayınları.

Assael, H., (1993), “Marketing” *Orlando: The Dryden Press*.

Awad, E. ve Ghaziri, H., (2004), “*Knowledge Management*”, *Prentice Hall Publishing*, New Jersey.

Baer, M. ve Frese, M., (2003), “Innovation is Not Enough: Climates For Initiative And Psychological Safety, Process Innovations and Firm Performance” *Journal of Organizational Behavior*, 24: 45–68.

Bank, A. P. ve Millward, L. J., (2000), “Running Shared Mental Models As A Distributed Cognitive Process” *British Journal of Psychology*, 91(4), 513–523.

Baradarani, S. ve Kılıç, H.(2018), “ Service Innovation In the Hotel Industry: Culture, Behaviour, Performance”, *The Service Industries Journal*, 38 (13-14): 897-924.

Barca, M., (2003), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145

Bardakoğlu, Ö. ve Akgündüz Y.,(2016), “Otel Çalışanlarının Örgütsel Prestij ve Psikolojik Güçlendirme Algılarının İşbirliği Davranışlarına Etkisi”, *Uluslararası Yönetim ve İşletme Dergisi*, 12 (30): 145-158.

Bartol, K. M. ve Srivastava, A., (2002), “Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1): 64–76.

Barutçugil, İ, (2002), “Bilgi Yönetimi”, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.

Barutçugil, İ., (2002), “Bilgi Yönetimi”, *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.

Bilim, Y. ve Adabalı, M.M., (2015), “Otel İşletmelerinde Yenilikçi (İnovatif) Oda Ürünlerine İlişkin Tüketici Algıları: Yenilik İhtiyacı ve Yenilik Algısı Değerlendirmesi”, *16. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 719-736.

Black, J. S. ve Porter, L. L., (2000), “Management: Meeting New Challenges”, *Prentice Hall Inc.*, New Jersey,

Bouncken, R. B., (2005), “Standardization and Individualization Strategies of Hotel Brands: Matching Strategy to Quality Management Instruments and Marketing in Germany”, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 13(3/4): 29–51.

Bowlus, R. H., (2009), “Comparison Anlysis to Determine Optimal Quality Management System For Engineering Companies fort he Petroleum Industry”, *Master of Science*, The Faculty of California State University, UmiNumber: 1466446.

Brown, J.S., (2003), “Şirketi Yeniden Yaratan Araştırma”, *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları.

Buckman, R., (2004), “Building a Knowledge – Driven Organization”, *McGraw-Hill Companies Pub*, U.S.A.

Burgelman, R. A., Maidique, M. A. ve Wheelwright, S. C., (1996), “Strategic management of technology and innovation” *Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill*.

Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. ve Ostrom, A. L., (2010), “Frontline Employee Motivation To Participate in Service Innovation Implementation” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2): 219–239.

Campo, S., Díaz, M., ve Yagüe, M., (2014), “Hotel Innovation And Performance in Times Of Crisis” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8): 1292–1311.

Carlborg, P., Kingstrom, D. ve Kowalkowski, C., (2014), “The Evolution Of Service Innovation Research: A Critical Review and Synthesis”, *The Service Industries Journal* , 34: 373-398.

Carmeli, A., Gershan, G. ve Woldman, D., (2007), “The Role Of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment And Job Performance”, *Journal of Management Studies*, 44 (6): 973-992.

Chan, A., Go, F., ve Pine, R., (1998), “Service Innovation in Hong Kong: Attitudes And Practice” *The Service Industry Journal*, 18(2): 112–124.

Chang, S., Gong, Y., ve Shum, C., (2011), “Promoting Innovation in Hospitality Companies Through Human Resource Management Practices” *International Journal of Hospitality Management*, 30(4): 812–818.

Chen, A. S.Y. ve Hou, Y.H., (2016), “ The Effects Of Ethical Leadership, Voice Behavior And Climates For Innovation On Creativity: A Moderated Mediation Examination” *The Leadership Quarterly*, 27(1): 1–13.

Chen, B.T., (2017), “Service Innovation Performance In the Hospitality Industry: The Role of Organizational Training, Personal-Job Fit and Work Schedule Flexibility”, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 26 (5): 474-488.

Chi, L. ve Holsapple, C. W., (2005), “Understanding Computer-Mediated Inter-Organizational Collaboration: A Model And Framework” *Journal of Knowledge Management*, 9(1): 53–75.

Chiang, C.F. ve Jang, S., (2008), “ The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment: The Case Of Taiwan’s Hotel Companies”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32 (1): 40-61.

Clarke, T. ve Rollo, C., (2001), “Capitalising Knowledge: Corporate Knowledge Investments”, *Creativity and Innovation Management*, 10(3): 177-188.

Çetin, A. ve Şentürk, M., (2016), “Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 6 (2): 241-256.

Çetin, K. ve Gedik, H., (2017), “İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICMEB17 Özel Sayısı: 160-172.

Daghfous, A., (2003), “How To Make Knowledge Management a Firm’s Core Capability”, *Journal of Knowledge Management Practicer*, October.

Davenport, T. H. ve Prusak, L., (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Davenport, T. ve Prusak, L., (2001), “ İş Dünyasında Bilgi Yönetimi”, (Çev. Günhan Günay), *Rota Yayınları*, İstanbul.

De Zilwa, C. ve Wong, W., (2012), “Front Office Employee Psychological Empowerment And Service Quality in Singapore Luxury Hotel Industry- An Exploratory Study”, *Journal of Applied Business and Management Studies*, 3 (1): 1-11.

DeConick, J.B., (2010), “The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust”, *Journal of Business Research*, 63: 1349–1355.

Demirci, H., (2008), “Toplam Kalite Yönetimi”, *Kum Saati*, İstanbul.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z., (2008), “ Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1): 189-202.

Demirel, Y., (2007), “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2): 100-115.

Demirel, Y., (2009), “Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9: 137-154.

Dirks, K. ve Ferrin, D., (2001), “The Role of Trust in Organizational Settings”, *Organization Science*, 12(4): 450–467.

Drach-Zahavy, A. ve Somech, A., (2001), “Understanding Team Innovation: The Role Of Team Processes And Structures”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2): 111–123.

Drucker, P., (2003), “Geleceğin Toplumunda Yönetim”, (Çev.: Mehmet Zaman), *Hayat Yayıncılık*, İstanbul.

Drucker, P.F., (2003), “Yenilikçilik Disiplini”, *Yenilikçilik*, (Çev. Ahmet Kardam), İstanbul: MESS Yayınları, 119–134.

Earley, P. C. ve Mosakowski, E., (2000), “ Creating Hybrid Team Cultures: An Empirical Test Of Transnational Team Functioning”, *Academy of Management Journal*, 43(1): 26-49.

Efil, İ., (1995), “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Eichorn, F.L., (2004), “Internal Customer Relationship Management (IntCRM) a Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out”, *Problems and Perspectives in Management*, 1: 154-177.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

Elçi ve Karataylı, Ş. ve Karataylı, İ., (2008), “İnovasyon Rehberi: Kârlılık ve Rekabetin Elkitabı.

Engelbrecht, J., Johnston, K. A. ve Hooper, V., (2017), “ The Influence Of Business Managers' IT Competence IT Project Success”, *International Journal of Project Management*, 35: 994–1005.

Ensari, H. , (1999), “21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi”, *Sistem Yayınları*, İstanbul.

Enz, C. A., ve Siguaw, J. A., (2003), “Revisiting The Best Of The Best: Innovations in Hotel Practice”, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6): 115–123.

Eppler, J.M. ve Sukowski, O., (2000), “Managing Team Knowledge: Core Process, Tool And Enabling Factors”, *European Management Journal*, Britain, 18: 3.

Erdem, B., (2004), “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6 (3): 35-54.

Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö., (2011), “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2): 77-112.

Eren, E., (1993), “Yönetim ve Organizasyon”, *Beta Yayınları*, İstanbul.

Eroğlu, U., (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce”www.isguc.org/.

Fettahlıgil, M., (2003), “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci” , <http://danismend.com/kategori/altkategori/takim-calismalari-cesitleri-ve-olusum-sureci/>.

Froehle, C. M., Roth, A. V., Chase, R. B. ve Voss, C. A., (2000), “Antecedents Of New Service Development Effectiveness: An Exploratory Examination Of Strategic Operations Choices”, *Journal of Service Research*, 3(1): 3–17.

Gard, G., Lindstrom, K. ve Dallner, M., (2003), "Towards a Learning Organizations:The Introduction of a Client-Centered Team-Based Organization in Administrative Surveying Work", 34(2): 97-105.

Gilson, L. L. ve Shalley, C. E., (2004), "A Little Creativity Goes A Long Way: An Examination Of Teams Engagement in Creative Processes", *Journal of Management*, 30(6): 453-470.

Gordon, T., (1998)," E.L.E -Katılımcı Yönetimin Temeli", *Sistem Yayınları*, İstanbul.

Gounaris, S. P., (2006), "Internal Market-Orientation and Its Measurement", *Journal of Business Research*, 59 (4): 432-448.

Gök, C., (2010), "Turizm İşletmelerinde İnovasyon: Türk Turizmde İnovatif Yaklaşımlar Ve Model Önerisi", (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi: SBE, Kütahya.

Gökçe, G. S., (2010), "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", Fırat Kalkınma Ajansı.

Griffin, A., (1997), " PDMA Research On New Product Development Practices: Updating Trends And Benchmarking Best Practices", *Journal of Product Innovation Management*, 14(6): 429-458.

Güçlü, N. ve Sotirofski, K., (2006), "Bilgi Yönetimi" *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Güz, 4 (4): 351-371.

Güzel T., Akgündüz Y., (2013), "Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışanların İşlemsel ve Dağıtımsal Adalet Algılarının Örgütsel Güvenlerine Etkisi", *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 5-8 Aralık, 941-958.

Güzelcik, E., (1999), “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı”, *Sistem Yayınları*, İstanbul.

Hariharan, A., (2002), “Knowledge Management: A Strategic Tool”, *Journal of Knowledge Management Practice December*, <http://www.tlanc.com/articl46.htm> internet adresinden 15.04.2005 tarihinde alınmıştır.

Harrison, R. ve Kessels, J., (2004), “Human Resource Development in a Knowledge Economy”, *Palgrave Macmillan Pub*, New York.

Hertog, P., (2000), “Knowledge-Intensive Business Services As Co-Producers Of Innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 4(4): 491–528.

Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2): 351-366.

Hjalager, A.M., (2002), “Repairing Innovation Defectiveness in Tourism”, *Tourism Management*, 23(5): 465- 474.

Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. ve Chang, C. M., (2007), “Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship Between Trust, Self-efficacy and Outcome Expectations”, *International Journal of Human-Computer Studies*, 65 (2): 153-169.

Hu, M. M., Horng, J. S.,and Sun C. Y., (2009), “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance”, *Tourism Management*, 30: 41-50.

Huang, E.Y. ve Lin, S., (2006), “ How R&D Management Practice Affects Innovation Performance”, *Industrial Management and Data Systems*, 106(7): 966–996.

Huang, Q. ve Davison, R., (2008), “Knowledge Sharing Barriers at The Individual Level in A Chinese Bank”, *PACIS 2008 Proceedings*.

Huse, M., Neubaum, D. O. ve Gabrielsson, J., (2005), “Corporate Innovation And Competitive Environment”, *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3): 313-333.

Hussain, K., Konar, R. ve Ali, F., (2016), “Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach”, *Social and Behavioral Sciences* 224: 35-43.

Ipe, M., (2003), “The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study”, *The University of Minnesota*, Doctor Thesis.

Ipe, M., (2003), “The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study”, *Ph. D. Thesis*, The University of Minnesota.

Işık, M., (2018), “İnovasyon Kültürünün Hizmet İnovasyonu Performansına Etkisi: Bitlis İli Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2): 351-366.

İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, L., (2004), “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11: 447-468.

İraz, R. ve Yıldırım, E., (2004), “İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi” , *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8: 79-95.

İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N., (2007), “Örgüt İklimi ve Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2): 103-116.

Jeong, M. ve Oh, H., (1998), “Quality Function Development: An Extended Framework For Service Quality And Customer Satisfaction in The Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 17(4): 375–390.

Jian, Z. Q., Ke, Y. ve Wang, G. F., (2016), “ The Impacts of Relationship Property, Co Production on Service Innovation Performance”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6: 305- 314.

Johne, A. ve Storey, C., (1998), “New Service Development: A Review of the Literature and Annotated Bibliography”, *European Journal of Marketing*, 32 (3/4): 184-251.

Jong, P. J. D. ve Vermeulen, P. A. M., (2003), “Organizing Successful New Service Development: A Literature Review”, *Management Decision*, 41 (9): 844–858.

Karaaslan, A., Özler, E. ve Kulaklıoğlu, S., (2009), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 11 (2): 135-160.

Karakaş, Z., (2015), “Hizmet İnovasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Literatür Taraması”, *3. International Symposium On Innovative Technologies In Engineering And Science (ISITES)*, 2216-2224.

Karakaya, A., (2002), “İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-KalDemir A.Ş. Ve Bağlı Ortaklıklar”, *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya, 303-320.

Karlsson, J. ve Skålen, P., (2015), “Exploring Front-Line Employee Contributions To Service Innovation”, *European Journal of Marketing*, 49(9/10): 1346–1365.

Keçecioglu, T., (2000), “Takım Oluşturmak”, *Alfa Yayınları*, İstanbul.

Kelley, S. W., (1993), “Discretion and the Service Employee”, *Journal of Retailing*, 69 (1): 104-127.

Kim, H. J., Shin, K. H. ve Umbreit, W. T., (2007), “Hotel Job Burnout: The Role Of Personality Characteristics”, *Hospitality Management*, 26: 421-434.

Kim, S. ve Lee, H., (2006), “The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities”, *Public Administration Review*, 66 (3): 370- 384.

King, M. J., (2001), “ Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activtes”, *A Master Thesis, (University of Toronto)*, 44-46.

Kivimäki, M., Kuk, G., Elovainio, M., Thomson, L., Kalliomäki-Levanto, T., ve Heikkilä, A., (1997), “The Team Climate Inventory (TCI) – Four Or Five Factors Testing The Structure Of TCI in Samples Of Low And High Complexity Jobs”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4): 375–389.

Klimoski, R. ve Mohammed, S., (1994), “Team Mental Model: Construct Or Metaphor?”, *Journal of Management*, 20: 403–437.

Koberg, C. S., Boss, W., Senjem, J. C. ve Goodman, E. A., (1999), “Antecedents And Outcomes Of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry”, *Group and Organization Management*, 34 (1): 71-91.

KOBİ İşbirliği Ve Kümelenme Projesi, (2011), “ Kümeler İçin İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu”, *Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ'lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım* .

Kodal, S., Tokmak, A. ve Yeşilyurt, H., (2013), “Lüks Şehir Otellerinin Müşteri Ağırılama Sürecindeki Yeni Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma”, *4. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 5-8 Aralık, 88-98.

Kotler, P. A., (2001), “The Principles of Marketing”, *New Jersey: Prentice Hall*.

Köseoğlu, M.A., Gider, Ö. ve Ocak, S., (2011), “Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği” *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1): 215-243.

Kutanis, R.Ö., (2002), “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları” *Beta Yayınları*, İstanbul.

Larsen A.T., (1996), “Değişim Sürecinin Rotasını Çizmek”, *İnsan Yönetimi*, Robert H. Rosen (Ed), MESS Yayınları, İstanbul.

Leavitt, H. J. ve Lipman-Blumen, J., (1995), “Hot Groups. Harvard Business Review” 73(4): 109–116.

Lee, K. H. ve Hyun, S. S., (2016), “An Extended Model Of Employee’s Service İnnovation Behavior in The Airline Industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8): 1622–1648.

Li, T. ve Calantone, R.J., (1998), “The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, 62 (4): 13-29.

Lin, H.F., (2007), “Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study”, *International Journal of Manpower*, 28(3-4): 315–332.

Lin, H.F. ve Lee, G.G., (2005), “Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior”, *Management Decision*, Emerald Publishing Limited 0025-1747,42(1): 74-78.

Lusch, R. F., Vargo, S.L. ve O’Brien, M., (2007), “Competing Through Service: Insights From Service-Dominant Logic”, *Journal of Retailing*, 83 (1): 5-18.

Lyons, R. K., Chatman, J. A. ve Joyce, C. K., (2007), “ Innovation in Services: Corporate Culture And Investment Banking”, *California Management Review*, 50(1): 174–191.

Madeira, S. M. J., Simoes, J., Sousa, G., Moreira, J. ve Mainardes, E. W., (2014), “Determinants Of Innovation Capacity: Empirical Evidence From Service Firms”, *Innovation: Management, Policy and Practice*, 16(3): 404-416.

Malhotra, Y., (2000)., “Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation”, *Knowledge Management and Virtual Organizations*. USA: Idea Group Publishing: 2-19.

Martin, C. R. ve Horne D. A., (1993), “ Service Innovation : Successful Versus Unsuccessful Firms”, Akt. Dörner N. ve diğerleri, *International Journal of Service Industry Management*, 4(1): 49-65.

Martins, E. C. ve Terblanche, F., (2003), “Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, 6(1): 64–74.

Mason, D. ve Pauleen, D. J., (2003), “Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis”, *Journal of Knowledge Management*, 7 (4): 38-47.

Matear, S., Gray, B. J. ve Garrett, T., (2004), “Market Orientation, Brand Investment New Service Development, Market Position and Performance for Service Organizations”, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (3/4): 284–301.

Mayer, R., Davis, J. ve Schoorman, D., (1995), “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *The Academy of Management Review*, 20(3): 709–734.

Mennens, K., Gils, A.V., Odekerken, G., Letterie, S. ve Letterie, W., (2018), “Exploring Antecedents of Service Innovation Performance in Manufacturing SMEs”, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(5): 500– 520.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J., (1984), “Testing The Side-Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69 (3): 372-378.

Modes Within Organizations”, *American Sociological Review*, 41: 332–338.

Montes, F. J., Moreno, A. R. ve Fernandez, L. M., (2004), “Assessing The Organizational Climate And Contractual Relationship For Perceptions Of Support For Innovation”, *International Journal of Manpower*, 25 (2): 167-180.

Morrison, E. W., (2011), “Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research” *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373–412.

Naktiyok, A., (2007), “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2): 211-230.

Nickols, F., (2000), “The Knowledge in Knowledge Management”, *New Jersey: The Distance Consulting Company*.

Nykiel, R.A., (2005), “Hospitality Management Strategies”, Pearson Prentice Hall.

Ordanini, A. ve Parasuraman, A., (2010), “Service İnnovation Viewed Through A Service Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework And Empirical Analysis”, *Journal of Service Research*, 14 (1): 3–23.

Orfila-Sintes, F. ve Mattsson, J., (2009), “Innovation Behavior in the Hotel Industry”, *Omega*, 37 (2): 380–394.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., (2006), “Organizational

Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences”, *Sage Publications*, Thousand Oaks - California.

Oslo Kılavuzu, (2005), “Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler”, 3. Baskı.

Ottenbacher, M. C. ve Harrington, R. J., (2010), “Strategies For Achieving Success For Innovative Versus Incremental New Services” *Journal of Services Marketing*, 24(1): 3–15.

Ottenbacher, M. C., (2007), “Innovation Management in The Hospitality Industry: Different Strategies For Achieving Success” *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 31(4): 431–454.

Ottenbacher, M. ve Gnoth, J., (2005), “How to Develop Successful Hospitality Innovation”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2): 205-222.

Ottenbacher, M., Shaw, V. ve Lockwood, A., (2006), “An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6 (3-4): 113-128.

Öğüt, A., (2001), “Bilgi Çağında Yönetim”, *Nobel Yayıncılık*, Ankara.

Özbay, E. M. ve Arslan, H., (2007), “Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6: 293-304.

Özkalp, E., (2002), “Davranış Bilimlerine Giriş”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını,722: 98–99, Eskişehir.

Özsungur, F., (2017), “Hizmet İnovasyonu Odaklı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi*,1 (1): 8-18.

Palmer, A, (1997), “Defining Relationship Marketing: An International Perspective”, *Management Decision*.

Peters, M. ve Pikkemaat, B., (2006), “Innovation In Tourism”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6(3- 4): 1- 6.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H., (1982), “In Search of Excellence: Lesson from America’s Best-Run Company”, *Harper Row*, New York.

Quinn, J. B., (1992), “The Intelligent Enterprise Behavior: A Path Model Of Individual Innovation in The Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3): 580–607.

Rodgers, S., (2007), “Innovation in Food Service Technology And Its Strategic Role” *International Journal Of Hospitality Management*, 26(4): 899–912.

Rogers, E. M., (2010), “Diffusion of innovations” Simon and Schuster, *The Free Press*, New York.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1995), “Örgütsel Psikoloji”, *Ezgi Yayınları*, Bursa.

Sayım, F. ve Aydın, V., (2011), “Hizmet Sektörü Özellikleri Ve Sistemik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29: 245-262.

Schermerhon, J. R., (2007), “Exploring Management in Modules” *John Wiley*, USA.

Scott S. G. ve Bruce R. A., (1994), “Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3): 580-607.

Sethi, R. ve Nicholson, C. Y, (2001), “Structural And Contextual Correlates Of Charged Behavior İn Product Development Teams” *Journal of Product Innovation Management*, 18(3): 154–168.

Spreitzer, G., (1996), “Social Structural Characteristics Of Psychological Empowerment”, *Academy Of Management Journal*, 39 (2): 483-504.

Starbuck, W. H., (1992), “Learning by Knowledge Intensive Firms”, *Journal of Management Studies*, 29: 713-740.

Stashevsky, S. ve Koslowsky, M., (2006), “Leadership Team Cohesiveness And Team Performance”, *International Journal of Manpower*, 27(1): 63–74.

Stewart, T.A., (1997), “Entellektüel Sermaye”, (Çev. Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Kontent Kitap.

Şahin, M., (1993), “İş dairesi”, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 72: 403–413, Eskişehir.

Şener, B., (1997), “Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon”, *Gazi Kitabevi*, Ankara.

T. Small, C. ve P. Sage, A., (2005/2006), “Knowledge Management and Knowledge Sharing: A Review” *Information Knowledge Systems Management: 5*, IOS Press (2005/2006): 153–169.

Tatlıldil, H., (1996), “Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Analiz”, Ankara

Tekin, Y. ve Durna, U., (2012), “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4 (3): 93-110.

Tepeci, M. ve Onağ, A.O., (2013), “Ulusal Bir Otel Zincirinde Ekip Kültürü Ve Bilgi Paylaşımının Hizmet Yeniliği Performansına Etkisi.”, *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erciyes Üniversitesi, Kayseri, 5-8 Aralık, 959-979.

Thompson, J. L., (2001), “Strategic Management” *Fourth Edition*, Thompson Learning, London.

Tian, X., Wang, C., Li, X., Niu, P., ve Si, W., (2016), “ The Relationship Among Social Capital, Service Types and Service Innovation Performance in Logistics Enterprises”, *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(8): 900-913.

Tierney, P., Farmer, S.M. ve Graen, G.B., (1999), “ An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships”, *Personnel Psychology*, 52(3): 591–620.

Tiwana, A., (2000), “The Knowledge Management Toolkit”, *Prentice Hall Pub*, Upper Saddle River.

Toivonen, M. ve Tuominen, T., (2009), “Emergence Of Innovations in Services”, *The Service Industries Journal*, 29(7): 887–902.

Tranfield, D., Smith S. ve Foster, Morris, Wilson, Sarah, Parry I., (2003), “Strategies For Managing The Teamworking Agenda: Developing a Methodology For Team-Based Organisation”, *International Journal of Production Economics*, 65(1): 33-42.

Tseng, C. Y., Kuo, H. Y. ve Chou, S. S., (2008), “Configuration Of Innovation And Performance in The Service Industry: Evidence From The Taiwanese Hotel Industry”, *Service Industries Journal*, 28(7): 1015-1028.

TSİAD, (2003), “Ulusal İnovasyon Sistemi”, Yayın No. TSİAD-T\ 2003\10\362, İstanbul-Ekim 2003.

Utterback, J.M., (1994) , “Mastering the Dynamics of Innovation”, *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Uzkurt, C., (2010), “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*: 37-51.

Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., ve Koenig, R. ,(1976), “Determinants Of Coordination.

Van Dyne, L. ve LePine, J. A., (1998), “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, 41(1): 108–119.

Walz, S. M. ve Niehoff, B. P., (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: Their Relationship to Organizational Effectiveness” *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(3): 301–319.

Wang, L.C. ve Ahmed, K.P., (2004), “The Development And Validation Of The Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis”, *European Journal of Innovation Management*, 7 (4): 303-313

Wong, S. ve Pang, L., (2003a), “ Motivators To Creativity in The Hotel Industry Perspectives Of Managers And Supervisors”, *Tourism Management*, 24: 551–559.

Yang J.T., (2008), “Individual Attitudes and Organisational Knowledge Sharing”, *Tourism Management*, 29: 345-353.

Yenersoy, G., (1997), “Toplam Kalite Yönetimi”, *Rota Yayınları*, İstanbul.

Yeniçeri, Ö. ve Demirel, Y., (2007), “Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel Ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12: 221-234.

Yeniçeri, Ö., (1993), “İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış”, *Tutibay Yayınları*, Ankara.

Yeniçeri, Ö., (2004), “Geleceği İnşa Edebilecek İki Soyut Stratejik Kaynak: Öksüz Sermaye ve Suskun Yaratıcılık”, *Standard Dergisi*, 47(507): 36-45.

Yılmaz, H., (1999), “İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon”, *Standart Dergisi*, TSE, Ankara: 448.

Yi, J., (2009), “A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation”, *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1): 65- 81.

Zaltman, G., Duncan, R. ve Holbek, J., (1973), “Innovations and Organisations”, John Wiley and Sons, New York, NY.

Zengin, B. ve Dursun, C., (2017), “Otel İşletmelerinde Uygulanan İnovatif Faaliyetlerin Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri: Doğu Marmara Örneği”, *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 6 (2): 38-58.

Zopiatis, A. ve Theocharous, A.L., (2018), “Praxis: The Determining Element Of Innovation Behavior In The Hospitality Industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9-16.

EK1: Çalışmada Kullanılan Anket Formu

OTEL İŞLETMELERİ EKİPLERİNDE HİZMET YENİLİĞİ PERFORMANSI

Bu anket ile otel işletmelerinde bilgi paylaşımı, ekip kültürü ve çalışan işbirliğinin hizmet yeniliği performansına etkileri araştırılmak istenmektedir. İlk bölümde ekiplerin bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler, ikinci bölümde ise ekip kültürü ile ilgili ifadeler ve daha sonra hizmet yeniliğinin performansı ile ilgili maddeler yer almaktadır. Anket yaklaşık 10 dakika sürmektedir. Lütfen tüm soruları eksiksiz olarak yanıtlayınız. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle otelin ismi verilerek veya şahsa bağlı olarak açıklanmayacak olup, sadece **bilimsel amaçlı kullanılacaktır**.

Bölüm A: BİLGİ PAYLAŞIMI

Bu bölümde ekip; tüm iş arkadaşlarınızla bilgi paylaşımında bulunduğunuz, birlikte müşteriye hizmet ettiğiniz grubu temsil etmektedir. Aşağıdaki derecelendirme ölçeğini kullanarak, bilgi paylaşımının sizin ekibinizde nasıl gerçekleştiğini puanlayınız.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Nötrüm	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7
1. Oteldeki farklı ekiplerde bilgi ediniş bu bilgiyi paylaşmaktan memnunum.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2. Bilgi paylaşımının güçlendirilmesi için ekibimdeki bireylerin birbirlerine yardım etmeleri gereklidir.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3. Ekipte çalışırken bana geçmişte yardımcı olan ekip arkadaşlarım ile bilgi paylaşımında bulunurum.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4. Ekip arkadaşlarımın gözünde mesleğinde bilgili bir çalışan olarak bilinmek istiyorum.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5. Ekipler arasında bilgi paylaşımında bulunmam alanında uzman bir kişi imajı yaratmama yardımcı olacaktır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6. Bulduğum ekibin üyeleri gerektiğinde onlara yardım edeceğimi bilirler.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7. Ekip üyelerine yardım etmek ve onların işteki sorunlarını çözmek beni mutlu eder.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8. Bilgi paylaşımında bulunmayı severim ve bunu karşılık beklemeden yaparım.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9. Boş zamanlarımı diğer ekip arkadaşlarıma yardım etmede kullanabilirim.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10. Yardım talebinde bulunmasalarda ekip arkadaşlarıma yardımda bulunurum.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11. Ekip arkadaşlarıma gönüllü olarak yardım ederim.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

Bölüm B: EKİP KÜLTÜRÜ

Anketin bu kısmı, içinde bulunduğunuz ekibin kültürünü belirlemeye çalışmaktadır. Ekip kültürü, ekip üyelerinin paylaştıkları ve kurallandırdıkları yeni ve kolaylaştırılmış normları, beklentileri ve rolleri kapsamaktadır. Aşağıdaki ifadelere ne derecede katıldığınızı belirten rakamı daire içine alınız.

1. Ekibim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2. Şefim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3. Birim yöneticim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4. Bölüm yöneticim bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5. Bu otelde her zaman iş ile ilgili problemleri açıkça söyleyen birileri vardır.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6. Bu otelde, ekip çalışması kuralları ve prosedürlerle gerçekleşmektedir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7. Bu otel ekip çalışmasını önceden tasarlanmış iş planları ve süreçleri ile yürütmektedir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8. Bu otelde ekip çalışmasını ekip liderleri koordine eder.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9. Bu otel ekip çalışmasını gerçekleştirmek için ekip liderleri görevlendirmektedir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10. Bu otelde yöneticiler gerektiğinde direkt olarak bilgi sahibi ekip üyeleri ile iletişimde bulunmaktadır.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11. Ekip çalışmasını gerçekleştirmek için otel çalışanları düzenli olarak toplantı yaparlar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12. Otel çalışanları problemleri çözmek ve ekip çalışmasını yürütmekte özgürce fikirlerini söylerler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13. Otel çalışanları boş vakitlerinde bir araya gelip çeşitli sosyal aktiviteler yaparlar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14. Ekip üyelerinin herbiri otelin hizmetlerinde gerçekleştirdikleri yeniliklere ortak katkıda bulunmaktadır.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15. Bulduğum ekip iyi bir takım ruhuna sahiptir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
16. Üyeler ekip çalışmasına katılmaya isteklidirler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Lütfen Arkayı Çeviriniz →

BÖLÜM C: HİZMET YENİLİĞİ PERFORMANSI

Bu bölüm oteliniz hizmet yeniliği ile ilgili soruları içermektedir. Hizmet yeniliği, yeni ya da geliştirilmiş hizmet ürünleri ve araçlarını, hizmet ve müşteri ile iletişim süreçlerini, hizmet verimliliğini (hızını) geliştirecek olan yeni düzenlemeleri ve hizmetin pazarlanmasında, dağıtımında ve satışında gerçekleştirilen yeni metodları içermektedir.

Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Nötrüm	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6	7
1.Çalışanlar, müşterilere yeni hizmetler sunabilmek için araştırıp, fikirler üretmektedirler.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
2.Çalışanlar, stratejilerimiz için hedefler ve öncelikler belirlemede önemli rol oynamaktadır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
3.Çalışanlar proje ekipleri ve diğer stratejik faaliyetlerde yeterince temsil edilir.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
4. İşimde yeni servis teknikleri ve yöntemleri denerim.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
5. İşimde uygulamak için yenilikçi ve yaratıcı fikirler bulurum.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
6. İşte yaratıcı fikirler öne sürüp, bunları uygulamada diğerlerini ikna etmeye çalışırım.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
7. İşte yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları ve finansmanı bulmaya çalışırım.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
8. İşte yeni fikirler geliştirebilmek için uygun bir plan ve iş süreçleri oluşturmaya çalışırım.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
9. Genelde, kendimi ekibimin yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
10. Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sağlamaktadır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
11.Tüm departmanlar ve birimler yeni hizmetler geliştirmek için etkileşimde bulunmaktadırlar.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
12. Yeni hizmet projeleri geliştirip bunları gerçekleştirirken yöneticiler ve müşterilerle yüz yüze çalışanlar yakın işbirliği içerisindeyler.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
13. Bu otel yeni işler geliştiren projelerde yer alan üyelere proje başarılı olduğunda teşvik veya terfi olanağı sağlar.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
14. Bu otel yeni hizmetleri geliştirmek için gerekli kaynağı ayırmaktadır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
15. Bu otelin insan kaynağı yeni hizmetler geliştirilmesi için yeterlidir.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
16. Bulduğum ekip yeni hizmetler ve ürünler geliştirmede uzmanlaşmıştır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
17. Kullanılan zaman, kaynaklar ve süreçler dikkate alındığında ekibimin geliştirdiği yeni hizmetler başarılıdır.					① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
2. Yaşınız:
3. Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli
4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Meslek Y.Okulu () Üniversite () Yüksek Lisans
5. Oteldeki görev süreniz: ... yıl ... ay
6. Departmanınız: () Yiyecek- İçecek () Önbüro () Kat Hizmetleri () İdari birimler () Teknik () Güvenlik () Diğer.....
7. Bulduğunuz Pozisyon: () Çalışan (garson, resepsiyonist, vb) () Supervisor () Bölüm Şefi () Departman Yöneticisi

Ankete katılımınız için teşekkürler.

Zöhre ESEN
Manisa Celal Bayar Üniversitesi
E-mail: zohre.esen@gmail.com

Prof. Dr. Mustafa Tepeci
Manisa Celal Bayar Üniversitesi
mtepeci@yahoo.com