

**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA ÖĞRENME ODAKLILIĞIN
YENİ HİZMET GELİŞİMİNE ETKİSİ**

YÜKSEKLİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
RAMAZAN İNAN**

**DANIŞMAN
YDR. DOÇ. DR. GÖKHAN AYAZLAR**

TEMMUZ, 2016

MUĞLA

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

A GRUBU SEYAHAT ACENTELERİNDE ÖĞRENME ODAKLILIĞIN YENİ HİZMET
GELİŞİME ETKİSİ

RAMAZAN İNAN

Sosyal Bilimler Enstitüsünde

“Yüksek Lisans”

Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 20.07.2016

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 12.07.2016

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Gökhan AYAZLAR

Jüri Üyesi : Prof.Dr. Umut AVCI

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Tuğrul AYYILDIZ

Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Mehmet MARANGOZ

Temmuz, 2016

MUĞLA

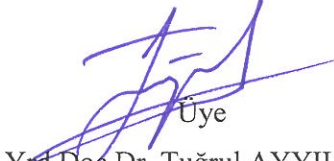
TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 08/06/2016 tarih ve 736/2 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 24/6 maddesine göre, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek lisans öğrencisi Ramazan İNAN'ın "A Grubu Seyahat Acentelerinde Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişime Etkisi" adlı tezini incelemiş ve aday 12/07/2016 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

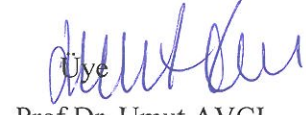
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 8.5 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin **kabul** edildiğine **oybirliği** ile karar verildi.



Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Gökhan AYAZLAR



Üye
Yrd.Doç.Dr. Tuğrul AYYILDIZ



Üye
Prof.Dr. Umut AVCI

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/07/2016

Ramazan İNAN



**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU**

YAZARIN

MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı :İNAN

Adı : Ramazan

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi

Y. Dil : The Effect Of Learning Orientation İn A-Group Travel Agencies On New Service Development

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

X

Doktora

O

Sanatta Yeterlilik

O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Turizm Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :AYAZLAR, Gökhan

Ünvanı :Yrd. Doc. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: TÜRKÇE

TEZİN SAYFA SAYISI: 113

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Öğrenme Odaklılık
2. Yeni Hizmet Gelişimi

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:


1. Öğrenme Odaklılık
2. Yeni Hizmet Gelişimi
3. Finansal Performans

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. Learning Orientation
2. New Service Development
3. Financial Performance

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum | <input type="radio"/> |
| 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | <input checked="" type="radio"/> |
| 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezin tamamının fotokopisi alınabilir | <input type="radio"/> |

Yazarın İmzası :



Tarih : 20.07.2016

ÖZET

A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi

Tüketim hızının giderek artması, küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaşması, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılık ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler işletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermesini sağlamıştır. Günümüz işletmeleri bu yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkartılmasında da öğrenmenin payının çok büyük olduğunu farkındadır. Öğrenmeye önem vermeyen ya da işletme içerisinde öğrenme ortamı yaratmayan işletmelerin yenilik yapmaktan uzak olacağı ve finansal performansını da geliştiremeyeceği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı da, turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olan seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi üzerindeki etkisini incelemektir.

Bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmış ve 389 adet geçerli veriye ulaşılmıştır. Çalışmada, Marmaris'te faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarının öğrenme odaklılığının yeni hizmet gelişimi ve finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca seyahat acentası çalışanlarının demografik özelliklerinin öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi üzerinde farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performans arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, seyahat acentası çalışanlarının bazı demografik özellikleri öğrenme odaklılık ve yeni hizmet geliştirmede anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme Odaklılık, Yeni Hizmet Gelişimi, Finansal Performans

ABSTRACT

THE EFFECT OF LEARNING ORIENTATION IN A-GROUP TRAVEL AGENCIES ON NEW SERVICE DEVELOPMENT

The increase in consumption speed, the intensification in globalization and competitiveness, differences in customer wants and needs and fast developments in technology provide businesses for putting importance on the development of new goods and services. Businesses today are aware that learning plays a big role in revealing new goods and services. It is considered that businesses which do not create a learning environment within themselves or do not value learning cannot improve their financial performance and make innovations. Thus, the aim of this study is to examine the effect of learning orientation in a-group travel agencies on new service development.

In this study, questionnaire technique is applied as data collection tool and 389 valid questionnaires are gathered. This study presents the effects of learning orientation in a-group travel agencies on their new service development and financial performances. Also, it is analyzed whether demographic characteristics of travel agencies' personnel display any difference in learning orientation and new service development.

According to the obtained results, it is found that there is a significant difference between learning orientation in travel agencies and new service development and financial performances. Also, it is determined that there are significant differences between some demographic characteristics of travel agencies' personnel and learning orientation in travel agencies and new service development.

Key Words: Learning Orientation, New Service Development, Financial Performance.

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresi boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemen ve çalışmamda çok büyük emeği olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Gökhan AYAZLAR' a, yüksek lisans yapmam konusunda beni teşvik eden Sayın Yrd. Doç. Dr. Serdar ÇÖP'e ve yardımlarıyla daima yanımda olduğunu hissettiren Arş. Gör. Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ' e teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmasını hazırlarken veri toplama sürecinde benden yardımlarını esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Mustafa AKSARAY ve Sercan MERT' e çok teşekkür ederim. Ayrıca, her zaman olduğu gibi beni bu süreçte de destekleyen ve motive eden aileme teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	II
TABLolar LİSTESİ	VI
ŞEKİLLER TABLOSU	VIII

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. Araştırmanın Konusu	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME ODAKLILIK

2.Öğrenme Kavramı.....	8
2.1. Öğrenmenin Tanımı.....	8
2.2. Öğrenme Düzeyleri.....	10
2.2.1. Bireysel Öğrenme.....	11
2.2.2.Takım(Grup) Halinde Öğrenme	11
2.2.3. Örgütsel Öğrenme	12
2.3. Öğrenme Odaklılık	14
2.3.1.Öğrenmeye Bağlılık	15
2.3.2. Açık Fikirlilik.....	16

2.3.3. Paylaşılan Vizyon.....	17
2.3.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı.....	18
2.4. Öğrenme Odaklılık ve Yenilik Arasındaki İlişki	19

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞİMİ VE YENİ HİZMET GELİŞİM SÜRECİ

3.1. Hizmetin Tanımı	20
3.2.Hizmetlerin Özellikleri	21
3.2.1. Soyutluk (Dokunulmazlık).....	21
3.2.2. Dayanıksızlık.....	21
3.2.3. Farklılık	22
3.2.4. Ayrılmazlık.....	22
3.2.5. Sahipsizlik	23
3.3. Yenilik	23
3.4. Yeni Hizmet Gelişimi	25
3.5. Yeni Hizmet Gelişim Süreci	28
3.5.1. Düşüncenin Üretimi	33
3.5.2. Düşüncenin Netleştirilmesi	34
3.5.3. Kavramların Geliştirilmesi ve Test Edilmesi	34
3.5.4. İş(Piyasa) Analizi	35
3.5.5. Geliştirme ve Deneme	35
3.5.6. Başlatma(Ticarileştirme).....	36
3.6. Yenilik ile Performans Arasındaki İlişki	36
3.7. Performans Kavramı	38
3.8.Performansın Tanımı	38
İşletmelerde performans ölçümünün gerçekleştirilmesinden dört noktada fayda sağlanması beklenmektedir:	39

3.9.Finansal Performans	40
3.10.Nitel (Finansal Olmayan) Performans	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MARMARİS A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi	42
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	42
4.3. Evren ve Örneklem Belirlenmesi	48
4.4. Veri Toplama Tekniği	49
4.5. Anket Formunun Düzenlenmesi.....	49
4.6. Ön Test.....	50
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	52
4.7.1. Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi	52
4.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
4.7.3. Faktör Analizi	54
4.8. Öğrenme Odaklılık, Yeni Hizmet Gelişimi ve Finansal Performans Etkisi.....	56
4.8.1. Öğrenme odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Etkisi.....	56
4.8.2. Yeni Hizmet Gelişiminin ve Finansal Performansa Etkisi.....	58
4.8.3. Öğrenme Odaklılığın ve Finansal Performans Etkisi.....	60
4.9. Demografik Özelliklerin Öğrenme Odaklılık ve Yeni Hizmet Gelişimi Üzerindeki Farklılıkların Belirlenmesi	61
4.9.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Öğrenme Odaklılık ile İlgili Bulgular	61
4.9.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları .	62
4.9.3.Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları	64

4.9.4. Çalışanların Departmanlarına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları	65
4.9.5. Çalışanların Turizm Alanında Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Öğrenme Odaklılık İle İlgili Bulgular	67
4.9.6. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları.....	68
4.9.7. Çalışanların İşletme Yaşına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları..	69
4.10. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları	70
4.10.1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları.....	71
4.10.2. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yeni hizmet Geliştirme Bulguları.....	72
4.10.3. Çalışanların Departmanlarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları.....	72
4.10.4. Çalışanların Turizm Alanında Meslek Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları	73
4.10.5. Seyahat Acentası Çalışanlarının Acentalarda Çalışma Sürelerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları	74
4.10.6. Çalışanların Acentaların Yaşına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları.....	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yeni hizmetlerin Sınıflandırılması	24
Tablo 2: Yeni Hizmet Gelişim Süreci	32
Tablo 3: Pilot Test Güvenilirlik Değerleri	51
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları	52
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
Tablo 6: Öğrenme odaklılık Faktör Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 7: Öğrenme Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Arasındaki Etkisi	56
Tablo 8: Yeni Hizmet Gelişiminin ve Finansal Performansa Etkisi	59
Tablo 9: Öğrenme Odaklılığın ve Finansal Performans Etkisi	60
Tablo 10: Çalışanların Öğrenme Odaklı Olmalarında Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	62
Tablo 11: Çalışanların Öğrenme Odaklılığının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması	63
Tablo 12: Çalışanların Aldıkları Eğitimin Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	64
Tablo 13: Çalışanların Departman Değişkenine Göre Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ..	66
Tablo 14: Çalışanların Turizm Alanında Eğitim Almaları ya da Almalarına Göre t-testi Sonuçları.....	67
Tablo 15: Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	68
Tablo 16: Çalışanların İşletme Yaşı ile Öğrenme Odaklılık Arasındaki Sonuçlar	69
Tablo 17: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Sonuçları.....	71
Tablo 18: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 19: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup olmadığını Belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları ...	72
Tablo 20: Çalışanların Departmanlarına Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73
Tablo 21: Çalışanların Yeni hizmet Geliştirmesinde Turizm Eğitimi Alıp Almamalarının Farklılık Sonuçları	73

Tablo 22: Seyahat Acentası Çalışanlarının Acentalarda Çalışma Sürelerinin Yeni Hizmet Geliştirmede Farklılık Sonuçları	74
Tablo 23: Seyahat Acentası Çalışanlarının Çalıştıkları Acentaların Yaşının Yeni Hizmet Geliştirmedeki Farklılık Sonuçları	75



ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 1: Yeni Hizmet Geliştirme İçin Sistemik Öğrenme Modeli	29
Şekil 2: Yeni Hizmet Gelişim Döngüsü.....	30
Şekil 3: Model Önerisi	43



GİRİŞ

İnsanların bilgi edinip kendilerini geliştirdiği gibi işletmelerde kendilerini öğrenme sayesinde geliştirip yineleyebilmektedirler. 1900'li yıllardan itibaren işletmelerde öğrenme kavramı gündeme gelişmiş ve günümüzde de işletmelerin öğrenmesi bir başarı göstergesi haline gelmiştir. İşletmelerde gerçekleştirilen öğrenme sadece bilginin kazanılmasının yanı sıra deneyim kazanarak uygulamadaki yeteneklerin geliştirilmesidir. İşletme içerisinde öğrenme tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesi içinde kazanılan deneyim ve yeteneklerin işletme içerisindeki çalışanların tümüyle paylaşılması gerekmektedir.

21. yüzyıl işletmelerinde işletme sahipleri ve yöneticiler eğitime harcadıkları paraları birer harcama değil geleceğe yatırım olarak görmektedirler. Çünkü çağdaş işletmecilik anlayışında işletmeler sürekli öğrenerek, yaratıcı fikirler üretmek ve bilgiyi doğru şekilde kullanarak rekabet yarışına uyum sağlayabileceklerine inanmaktadırlar. Ayrıca öğrenmeyi sadece yöneticiler ya da birkaç çalışanla sınırlandırmayıp örgüt tamamının öğrenmesini ve örgüt içinde bir bilginin herkesle paylaşılmasını sağlamaktadırlar. Çünkü örgüt çalışanlarının tümünün bir değer yaratabileceğini ve bu şekilde herkesin üretim sürecine dahil olabileceğini düşünmektedirler.

Son yıllarda tüketim hızının giderek artması, müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok hızlı bir şekilde değişmesi işletmelerin yeni ürün ve hizmet ortaya koymasını zorunlu kılmaktadır. Önceki yıllarda işletmenin başarısı karlılık ile ölçülürken günümüzde ise yeni ürün ve hizmet ortaya çıkarmasıyla ölçülmektedir. İşletmeler ne kadar yenilik yaparsa hayatta kalma süresi de kadar artmaktadır. Bu yüzden işletmeler ister dış çevreden ister müşterilerden isterse de işletme içindeki çalışanlardan sayesinde devamlı yeni yaklaşımlar geliştirerek sürekli araştırma içinde olmalıdırlar.

İşletme çalışanlarının öğrenmeye açık olması ya da işletme içerisinde bir öğrenme kültürünün oluşturulması yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkartılmasına alt yapı oluşturmaktadır. Çünkü öğrenme işletmelere bilginin kazanılması ve yönetilmesinin yanı sıra çevresel değişikliklere çok kolay adapte etmesine olanak sağlamaktadır.

Öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performans üzerine olan etkisinin incelendiği bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde, araştırmanın geneli (araştırmanın konusu, amacı, önemi, varsayım ve sınırlılıkları) ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, öğrenme kavramı, öğrenme odaklılık ve boyutları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, yeni hizmet gelişimi ve yeni hizmet gelişim sürecinden söz edilerek konuya ilişkin literatür taraması detaylı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın en son bölümünde ise, araştırmanın yöntemi, modeli, hipotezler, evren ve örneklem belirlenmesi, veri toplama tekniği, pilot test ve bulgulara yer verilmiştir. Bu bağlamda, Marmaris'teki A grubu seyahat acentası çalışanlarında öğrenme odaklılığın, yeni hizmet geliştirmesi ve finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir. Veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22 istatistiksel veri analizi programına yüklenerek analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Toplanan veriler geçerlilik ve güvenilirlik, faktör analizi, çoklu regresyon, t-testi ve Anova testi yapılarak elde edilen veriler yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümünde, araştırmanın genelini kapsayan bilgilere yer almaktadır. Tez çalışmasının birinci bölümünde araştırmanın konusu, amacına, önemine, sınırlılıklarına ve varsayımlarına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Konusu

Seyahat acentaları turizm ürün ve hizmetini üreten ve tüketen arasındaki iletişimi sağlayan ve hizmet üreten ticari işletmelerdir. Seyahat acentaları, bu ürün ve hizmetleri üreten ulaştırma, konaklama, yiyecek ve içecek, eğlence vb. işletmelerin ürünlerini ürettikleri şekliyle ya da tek tek bir araya getirerek yeni bir ürün/hizmet paketini tüketiciye sunmaktadır (Mısırlı, 2002:33). Günümüzde insanların yoğun tempoda çalışmaları, seyahat düzenlenmelerinin zaman alıcı ve masraflı giderlere neden olması, seyahat programlarını oluşturmada tecrübeli ve bilgili kişilere ihtiyaç duymaları, seyahat sektörünün gelişmesini ve de giderek önem kazanmasını sağlamıştır. Seyahat çıkan bireyler, eğlence, iş, eğitim ve başka hangi amaçla olursa olsun seyahat öncesinde ve seyahat sırasında çeşitli hizmetlere ihtiyaç duymakta ve bu hizmetlerin kendilerine sunulmasını ummaktadırlar (Ahipaşaoğlu ve Arıkan, 2003:197).

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte seyahat acentalarının yurt içinde ve yurtdışında rekabet koşulları giderek zorlaşmaktadır. Bu yüzden, hayatta kalıp varlıklarını devam ettirmeye çalışan seyahat acentaları rakiplerinden daha hızlı, kaliteli, yeni ürün ve hizmetleri müşterilerine sunmak zorundadır. Günümüzde seyahat acentalarının rakiplerinden farklı olmasını sağlayacak ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıracak tek koşul yeni ürün/hizmet ortaya koymak olmuştur. Seyahat acentaları da yoğun ve sürekli değişen rekabet ortamı yüzünden yenilik yapma gereksinimleri günden güne artmaktadır. Bu yüzden bu çalışma, seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performansını konu edinmiştir.

Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmalar incelendiğinde öğrenme ile yenilik arasında çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen öğrenme odaklılığın yeni hizmet

gelişimi üzerine etkisini inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktadan yola çıkılarak, çalışmanın konusu, öğrenme odaklılık ile yeni hizmet gelişimi bağlantısı incelemek ve bunların finansal performans üzerindeki etkisini incelemek olarak belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle, öğrenme odaklılığın ne olduğu ve boyutları açıklanmıştır. Daha sonra da yeni hizmet gelişimi ve süreci anlatılmıştır. En son ise, Marmaris Bölgelerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın, yeni hizmet geliştirme ve finansal performans üzerinde etkisinin olup olmadığı test edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Günümüz işletmelerinin rakipleri ile rekabet edebilmeleri ve hayatta kalabilmelerin temel koşulu değişime uyum sağlamak olmuştur. Gün geçtikçe değişim hızı arttığı için işletmelerin faaliyetlerini devam ettirdiği çevre unsurları ve özellikleri değişmektedir. Rekabet ortamının çok hızlı olduğu günümüzde, sürekli olarak öğrenen, yenilikler (ürün veya hizmet) ortaya koyabilen ve performanslarını sürekli artıran işletmeler hayatta kalabilmektedir.

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli olarak değişiklik göstermesi işletmelerin yenilik yapmasını zorunlu kılmaktadır. Günümüz işletmeleri, müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri daha ortaya çıkmadan, onlarda haz uyandırabilecek, hayatlarını kolaylaştıran daha önce pazara çıkarılmayan yenilikler ortaya koyma girişimindedir. İşletmelerin ortaya çıkardıkları bu yenilikler onların rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Hizmet işletmelerinde rekabet avantajını sürekli hale getirmenin ön koşulu ortaya çıkarılan ürün veya hizmetin kolayca taklit edilmemesine bağlıdır. Teknolojinin hızla gelişmesi ürün ve hizmetlerin kolaylıkla taklit edilmesini sağlayarak rekabet avantajının elde edilmesini engellemektedir. İşletmelerin bu problemi ortadan kaldırması için sürekli yenilikler yapmak ve rekabet avantajına süreklilik kazandırmaları gerekmektedir. Sürekli bir rekabet avantajı elde etmenin yolu da devamlı yenilik yaparak sağlanmaktadır.

Türkiye’de yapılan bilimsel çalışmalarda öğrenme odaklılığın birçok farklı alanda incelendiği görülmüştür. Yenilik ve yeni ürün gelişimi gibi konularda da yapılan araştırmalar yoğunluktayken yeni hizmet geliştirme konusu ise yeteri kadar

incelenmemiştir. Dolayısıyla ulusal alan yazında bu kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik yeterli sayıda çalışmanın bulunmadığı söylenebilir.

Ülkemizdeki seyahat acentaları üzerinde, öğrenme odaklılık-yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisine yönelik bir çalışmaya yer verilmediği için bu isim ve içerikte bir çalışma yapılması amaçlanmıştır. Öğrenme odaklılığın, işletmenin hayatta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesindeki önemi göz önünde bulundurularak, araştırmanın temel amacı; öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisinin incelenmesidir. Bu temel amaca ulaşmak için öncelikle aşağıda belirtilen konuların araştırılması ve incelenmesine öncelik verilmiştir:

- Öğrenme odaklılık ve boyutlarının tanımlanması.
- Yenilik ve yeni hizmet geliştirme sürecinin tanımlanması.
- Öğrenme odaklılığın, yeni hizmet gelişimi üzerindeki etkisinin ortaya konması.
- Öğrenme odaklılığın hangi boyutlarının yeni hizmet gelişimi üzerinde etkisi olduğunu incelemek.
- Yeni hizmet gelişiminin finansal performans üzerine etkisinin incelenmesi.
- Genel anlamda, öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performansın açıklanması.
- Bununla birlikte çalışanların demografik özelliklerinin öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimine göre farklılık gösterip göstermediği de çalışmanın alt amacı olarak belirlenmiştir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Rekabetin giderek yoğunlaşması ve küresel bir boyuta gelmesi işletmelerin çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Günümüz teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, işletmeleri sürekli yenilik yapmaya ve bu yenilikleri öğrenip uygulayan bir örgüt şekline dönüştürmüştür. Hizmet sektörünün içerisinde önemli bir yere sahip olan seyahat acentalarında da benzer bir yapının oluşması olasıdır.

Bugüne kadar öğrenme odaklılık ile ilgili birçok çalışma yapılmış ve öğrenme odaklılığın genellikle yenilik arasındaki ilişkisi incelenmiştir. Öğrenme odaklılığın yenilik üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Tajeddini, 2009, Avcı, 2009, Eren vd., 2013, çalışır, vd., 2013). Yeniliğin de finansal performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Öncü vd., 2015, Erdem vd., 2011, Kapucu, 2012, Bain vd., 2001, Yavuz, 2010, Jimenez-Jimenez, Sanz-Valle, 2011).

Literatür taraması sonucunda, seyahat acentalarında öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisi ile ilgili Türkiye’de yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu yüzden, yapılan araştırmanın somut hale getirilmesi ve daha sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalara yön vermesi açısından önemlidir.

Araştırma sonunda elde edilecek bulgular, işletmenin genel durumu başta olmak üzere, yöneticilere ve çalışanlara ışık tutacak düzeyde olup, elde edilecek verilerin öğrenme ve yeni hizmet gelişimi literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu araştırmada, seyahat acentalarının finansal performansı öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi kavramları ile ele alınmıştır. Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel öğrenmenin yenilik üzerindeki etkisi, öğrenme odaklılığın yenilik üzerindeki etkisi çalışmanın en önemli dayanağı olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmalar neticesinde seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın ve yeni hizmet gelişiminin finansal performans değerlendirmesi yapılmaya çalışılmıştır.

Literatürde öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi arasındaki ilişkiyi gösteren çok az sayıda bulunmaktadır (Tajeddini, 2011). Türkiye ‘de ise böyle bir çalışmaya rastlanmamıştır. Tüm Türkiye’deki A grubu seyahat acentalarına yapılacak bir araştırmanın hem zaman hem de maliyet açısından gerçekleştirilmesinin zor olmasından dolayı bu tez çalışması Marmaris Bölgesindeki A grubu seyahat acentaları ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın içerdiği kavramların seyahat acentaları çalışanları tarafından bilindiği varsayılarak bu araştırma gerçekleştirilmiştir. Aşağıda araştırmanın içermiş olduğu kavramlar ve elde edilen bulgular açısından dikkate alınması gereken sınırlılıklar yer almaktadır.

- Evrenin sadece Marmaris'te faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarından oluşması, elde edilen bulguların genelleme yapılmasında sınırlılıklar oluşturmaktadır. Diğer bölgelerde, farklı acenta gruplarında (B veya C) ve diğer kültürlerde farklılık gösterebilir.

- Araştırmacılar genel olarak işletme performansını finansal ve finansal olmayan boyut olarak iki şekilde değerlendirme yapmışlardır. Bu çalışmada işletmenin finansal yönü ele alınmış finansal olmayan yönü ise dikkate alınmamıştır.

- Araştırmada yeni hizmet gelişimi incelenirken, yeni ürün gelişimi ve işletmelerdeki kullanılan yenilik çeşitleri kapsam dışında bırakılmıştır.

- Araştırmaya konu olan departman, acenta içerisinde yer alan rezervasyon, operasyon, muhasebe ve yönetim olarak sınırlandırılmıştır. Acentaların faaliyetlerindeki yardımcı kuruluşlar (otobüs firmaları, araç kiralama şirketleri vb.) dikkate alınmamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖĞRENME KAVRAMI VE ÖĞRENME ODAKLILIK

2.Öğrenme Kavramı

Öğrenme, canlı varlıkların doğumundan ölümüne kadar çevresiyle uyum sağlamak ve yaşamlarını devam ettirebilmek için sahip oldukları bir özelliktir. Hızla değişip yenilenen çevreye uyum sağlamak canlıların ve özellikle de insanların en önemli yetilerindedir. Bu yüzden, yirmi birinci yüzyılda her şeyin çok hızlı değiştiği çevrede faaliyet gösteren işletmelerin ve çalışanların varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet avantajı elde edilmenin temel koşulu öğrenme olmuştur.

Öğrenme, işletmelerin daha iyi rekabet edebilmeleri için var olan en önemli özelliklerden biridir. Öğrenme, hem bir süreç hem de bir değerdir. İşletmelerdeki çalışanların konumu ya da hizmet süreleri fark etmeksizin her bir çalışan kendisini bir önceki günden daha iyi olmak için çaba gösterir. Öğrenme yoluyla, kendilerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirip yenileyebilirler. İşletmeler ve çalışanlar geliştikçe, çalışanlar işlerine karşı yenilenir, müşteriler daha iyi hizmet alır ve işletmeler de kendilerine daha iyi gelecek yaratır (Braham, 1998: 7- 9).

2.1. Öğrenmenin Tanımı

Öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında öğrenmenin, pedagojik, eğitim ve örgüt bilimi gibi birçok farklı alanlarda incelenmiş olduğu görülmektedir. Öğrenmenin bu farklı alanlarda incelenip araştırılmasına rağmen tüm bölümleri kapsayacak genel bir öğrenme tanımı yapılmamıştır. Bu yüzden öğrenmeyle ilgili çalışma yapan araştırmacılar öğrenmeyi kendi bakış açısına göre incelemişler ve tanımlamışlar. Öğrenmeyle ilgili yapılan alan yazın araştırmasında öğrenmenin birçok tanımı olduğu göze çarpmış ve aşağıda farklı alanlarda yapılan öğrenme ile ilgili bazı tanımlara yer verilmektedir.

Öğrenmeyi eğitim açısından; Çam (2002:27) eğitim ve deneyim aracılığıyla insan davranışlarında meydana gelen sürekli bir değişim olarak tanımlamıştır. Aykaç (2005:7) öğrenmeyi, bireyin çevresiyle kurmuş olduğu etkileşim sonucu, davranışlarında kalıcı değişiklikler olarak tanımlamıştır. Duman (2000:156) ise

öğrenmeyi, bireyin çevresi ile olan etkileşimi sonucunda, herhangi bir gereksinime yanıt olarak bilgi, beceri ve davranışlarındaki değişimler olarak tanımlamıştır. Arı (2003: 104) öğrenmenin taklit veya yaşantı sonucu bireylerin davranışlarında meydana gelen kalıcı değişikliği olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama ile öğrenmenin gerçekleşmesi için, taklit veya yaşantıyla oluşması, öğrenilen davranışın kalıcı olması ve davranışta bir değişikliğin gerçekleşmesi gerekmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Öğrenmeyi pedagojik açıdan, Mellander (2008:21-23) bizim farkında olmadan ve herhangi bir çaba sarf etmeden gerçekleştirdiğimiz ve iç bilgiyle sonuçlanan zihinsel bir süreç olduğunu ifade etmiştir. Alıcı (2010: 7) öğrenmeyi, yeni bir davranışın kazanılmasının aksine organizmanın bir davranışı yapmamayı öğrenmesi, davranış dağarcığından bir öğeyi eksiltmesi olarak tanımlamıştır. Chance (1999: 32) öğrenmeyi, geçmiş deneyimden elde edilen davranışlardaki değişik olarak tanımlamıştır.

Öğrenme, toplum tarafından daha önceden kazanılmış bir bilginin kişisel olarak kazanılması ve bu bilgiye yeni bir boyut kazandırmak için kavramın zenginleştirilmesi ve özgün bilginin özümsemesidir (Giordan, 2008:13, Çev. Baştürk vd.). Bilen (2006:59) ise öğrenmeyi, bireyin çevresi ile etkileşimi sonucunda meydana gelen kalıcı davranış değişimi ve bu değişimin planlı ve düzenli etkinlikler sonucunda davranışların istendik nitelikte olmasına olanak sağladığını belirtmiştir.

Öğrenme, insanın doğası gereği genellikle gereksinimler sonucu ortaya çıkan, eğitim, bilgi, deneyim ve gözlem yoluyla davranış ve düşüncede meydana gelen olumlu, kalıcı, sürdürülebilir ve gerektiğinde değiştirilebilir bir değişim süreci olarak tanımlanabilir(Yılmaz, 2009:178). Öğrenme, bireyin yeni yaklaşımlar geliştirmesi, yeni bilgiyi kazanması ve kazandığı bilginin paylaşılmasını kapsayan süreçtir (Liu vd., 2002:367-382). Senge(2000:22) öğrenmeyi, şimdiye kadar yapamadığımız bir şeyi yapılabilir hale getiren, yaratma ve hayatın üretme sürecinin bir parçası olarak görmektedir.

Öğrenme, sadece insana özgü bir özellik değildir. Tüm canlılar insanlar gibi bir şeyler öğrenebilir. İnsanı diğer canlılardan farklı kılan akıl ve zeka yetisiyle kendini ve çevresini geliştirip değiştirebilmesi, rekabet edebilmesi, merakını gidermesi, bilgisini ve deneyimini artırması vs. gibi durumlar yüzünden sürekli

öğrenme çabası içinde oluşudur. Özetle, insan için öğrenme yaşamın her evresindedir; çünkü insanın yaşamını istediği şekilde devam ettirmesi öğrenmeye bağlıdır (Yılmaz, 2009:173-191).

Öğrenmeye örgüt açısından bakıldığında, örgüt içinde çalışanların yeni yaklaşımlar ve ihtiyaçlar için devamlı olarak uyarılması ve nihai bilginin örgüt içinde paylaşılması sürecidir (Argyris, 1997: 115-125). Öğrenme sayesinde kendilerini yenileyen, değişikliklere uyum sağlayıp güncel kalabilen örgütler, hedeflerine çok daha kolay ulaşmaktadır. Örgütler öğrenmeyi sürekli hale getirirse karı artırma, dünyaya açılma, maliyetleri düşürme ve verimi artırma gibi hedeflerine ulaşım sürekliliği sağlayabilirler (Çam, 2002: 19). Öğrenmeye gerekli önemi veren örgüt öğrenmeyi hayatta kalabilmek için bir yatırım olarak görmekte, verilen önem derecesine göre yüksek performans göstermektedir (Akgün vd., 2009:100).

Öğrenme, bireysel bir süreç olmasının yanı sıra yoğun rekabet ve teknolojik değişimin damgasını vurduğu küresel iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel seviyede gerçekleşen bir öğrenme süreci ile mümkün hale gelmektedir. Örgütlerin yoğun rekabet ve sürekli değişim sürecinde varlıklarını sürdürebilme çabaları, örgütsel öğrenme kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. (Akgün vd., 2009:72). Öğrenme olgusunun taşıdığı önemin kavranması ve organizasyon teorisindeki gelişmelerle birlikte, canlı birer varlık olarak nitelendirilen organizasyonların da öğrenebilecekleri ve öğrendikçe gelişebildikleri kabul edilmiştir (Yazıcı, 2001:89).

Öğrenme ile ilgili yapılan araştırmalar her ne kadar farklı alanlarda olsa da aslında yapılan tanımlamalar bazı ortak özelliklerinin bulunduğu ve birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Bu ortak özellikler, öğrenmenin bireyde meydana gelen olumlu ve istendik bir davranış değişikliği meydana getirmesi ve bireylerin yaşamı boyunca devam ettirdiği bir süreç olmasıdır.

2.2. Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel anlamda bir öğrenmenin gerçekleşebilmesi öncelikli olarak örgüt çalışanların katkılarına bağlıdır. Çünkü tam anlamıyla öğrenme bireyin kendisinde ve onun aracılığıyla gerçekleşir. Dolayısıyla, bireylerin fikir ve düşüncelerinin birbiriyle paylaşılmasıyla gruplar ve daha sonra grupların bir araya gelmesiyle de örgütsel

öğrenme meydana gelmektedir. Bu yüzden öğrenme, bireysel düzeyde, grup(takım) düzeyinde ve örgüt düzeyinde olmak üzere üç aşamada incelenebilir (Yazıcı, 2001: 76).

2.2.1. Bireysel Öğrenme

Bir kişinin çevresindeki mevcut veya yeni bilgilere, sezgileri ya da bilişsel süreçleri kullanarak elde etmesi, bunları anlaması, yorumlaması, tecrübe etmesi ve elde ettiği sonuçlara göre davranışlarını ayarlamasıdır (Koçel, 2003: 435). Örgütler bireylerden meydana geldiği için bireyler örgüt içindeki öğrenmede önemli bir yere sahiptir. Örgüt içindeki bireylerin görevi bilgiyi örgüt dışından örgüt içerisine taşıyıp yeni bilgi elde etmek ve bu bilgiyi örgüt çalışanlarıyla paylaşıp bir anlam kazandırmaktır. Fakat yeni bilginin ortaya çıkartılması ve bu bilginin örgüt içine taşınması yeterli değildir. Bu bilgi ancak örgüt içindeki üyeler tarafından paylaşılıp, anlaşıldığında bir anlam kazanır ve yeni bilginin ortaya çıkmasına olanak sağlar (Yazıcı, 2001:76).

Hızla gelişen ekonomik ve teknolojik şartlara adapte olmak ve diğer işletmelerle rekabet edebilmek için örgütler kendilerini sürekli geliştirip yenilemek zorunda kalmaktadırlar (Ayhan, 2010:77-99). İşletmelerin içinde buldukları bu rekabet ortamında avantajı sağlayacak olan bilginin kaynağı bireylerdir. Yeni bilginin ortaya çıkışı birey ile gerçekleşir. Bireysel öğrenme gerçekleşmeden örgütsel öğrenme meydana gelmez ancak bu da tek başına yeterli değildir. Öncelikli olarak örgüt içinde bireylerin kendilerini fark etmeleri ve anlamaları gerekir ve sonra çalışma ortamını fark etmeleri, problemleri belirlemeleri, çözüm yolları aramaları çözüm için başarı yollarına yöneltilmelidir (Çam, 2002:42).

2.2.2.Takım(Grup) Halinde Öğrenme

Belli bir süre içinde, belli hedeflere ulaşmak için belli rollerle sosyal ilişkileri devam ettiren birçok kişinin meydana getirdiği topluluğa grup denir (Kutunis, 2003:108). Grup, ortak değerlere ve ilkelere sahip fakat aralarında farklı rollere sahip olan, ortak amaçlar doğrultusunda ilerleyen, fiziksel ve sosyal özelliklere sahip en az iki kişiden oluşan birbiriyle etkileşim içindeki topluluklardır (Tutar ve Erdönmez, 2008:113).

Grup düzeyindeki öğrenme bireyler arası diyalog ile başlar. Bireyler arasındaki diyalog ne kadar düzenli gerçekleştirilirse grup üyeleri arasında o kadar kusursuz bir ilişki kurulur ve bireylerinin güven duygusunu geliştirir (Çam, 2002:77).

Gruplar, örgüt içinde ortaklar çalışmalar gerçekleştiren işgören topluluklardır. Örgüt içindeki bu gruplar edindikleri yeni bilgi ve becerileri grubun hedeflerine ulaşması için kullanırlar. Eğer grup üyelerinden birinin kazandığı davranış diğerleri tarafından olumlu görülmüşse bu davranış örgüt içinde kolaylıkla paylaşılıp kazanılabilir (Aydın, 2012: 42).

Günümüz iş dünyasında örgütler çalışanların bireysel zekalarını kullanmak yerine takım olarak bir araya gelmiş bireylerin zekalarını kullanmaktadır (Öneren, 2008:163-178). Gruplar da bireylerin sahip oldukları fiziksel ve sosyal özelliklere sahip olmanın yanı sıra yaşamlarını devam ettirmek ve varlıklarını korumak için çaba sarf ederler (Bahar, 2009:107).

Grupların en önemli özelliklerinden birisi örgüt içinde etkin bir dinamizm yaratmaları ve bu dinamizm sayesinde bilgi paylaşımını ve öğrenme ortamını oluşturarak tüm örgüt içerisinde öğrenmeyi gerçekleştirmeleridir (Yazıcı, 2001:86).

2.2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütler tıpkı insanlar gibi çevresinden haberdar olan ve değişimlere uyum sağlayabilen birer canlı sistemlerdir. Örgütler de yaşamlarını sürdürmeleri, gelişmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır (Yazıcı, 2001:88). Örgüt içinde gerçekleştiren öğrenme, ortak bir amacı gerçekleştirme, çalışanların işlerinin daha iyi yapması, yeteneklerini geliştirmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004: 145).

Bireyin bir örgütte çalışma süreci başladığı andan itibaren ve bu çalışma süreci bitene kadar, o örgütün bir üyesi olduğu için içinde bulunduğu bir öğrenme süreci vardır (Seymen ve Polat, 2002:37). Bu süreç içerisinde örgüt çalışanlarının fikirleri, öznel yargıları, sezgileri ve diğer açık ya da kapalı olarak ifade ettikleri tüm düşünceleri test edilmeli ve misyon doğrultusunda kullanılabilir hale getirilmelidir (Koçel, 2003:438).

Günümüz iş dünyasında değişiklikler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Örgütler, rekabetin hızla arttığı çevrede değişikliklere düzenli olarak cevap vermek zorundadır. Aksi takdirde örgütler yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler (Davoudi vd., 2014:681-689). Örgütler öğrenmek, yenilikçi olmak ve uluslar arası alanda yer almak için devamlı örgüt içindeki fiziksel ve zihinsel engelleri ortadan kaldırmalıdır (Chiva vd, 2014:687-705).

Argyris(1997) örgütsel öğrenmeyi, hataların teşhis edilmesi ve düzeltme süreci olarak tanımlamaktadır. Argyris'e göre öğrenme, hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi süreci sonunda gerçekleşir. Örgütsel öğrenme, sadece bireylerin öğrenmesinin bileşimi anlamına gelmeyen yerleşen ve gelişen uzun bir süreçtir (Elma ve Demir, 2000:53). Örgütsel öğrenme, örgütlerin çevresel değişim ve gereksinimlere karşılık vererek problemlerini çözmelerine, böylece kendi geleceklerini oluşturmalarına olanak sağlayan aşamalı bir süreçtir (Chen vd., 2003:73-78). Chiva vd.(2014:687-705) göre, örgütler tarafından yeni faaliyetlerin, aktivitelerin veya davranışların geliştirilmesi olarak tanımlamıştır.

Örgütsel öğrenme, örgütün küresel çevrede rekabet avantajı kazanmasını sağlayan önemli bir faktördür (Hult, 1998:198-216). Ancak günümüzde örgütlerin rekabet avantajı oluşturmada temel koşul, insan kaynaklarını geçmişin koşullarına göre değil, geleceğin koşullarına göre yönlendirmesidir (Avcı ve Küçükusta, 2008:33-44).

Koçel (2003:438) örgütsel öğrenmeyi, yeni bilgiyi yaratmaya olanak sağlayacak ortamı hazırlayan, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı sayarak tekrardan bilgi yaratmaya teşvik eden organizasyon olarak tanımlamıştır.

İşletmelerde bilgi üretmek, varolan bilgide düzenleme ve ekleme gibi değişikliklerin yapılması anlamına gelen örgütsel öğrenme, işletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri için bir zorunluluk haline gelmiştir (Et Oltulu, 2014:8). İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi için de dış dünyanın değişikliklerini algılaması, kendisini bu değişikliklere göre yenilendirmesi ve değişikliklere yanıt verip bu döngüye süreklilik kazandırması gerekmektedir (Türkay, 2007:1).

2.3. Öğrenme Odaklılık

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak oldukça zorlaşmakta, değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler küçülmekte ve yok olmayla karşı karşıya kalmaktadır (Braham, 1998:13). Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında değişime uyum sağlama görevini, rekabette üstünlüğün sırrını oluşturan ve örgütlerin en önemli kaynağı olan insan üstlenmektedir (Yazıcı, 2001:147).

20. yüzyılın son çeyreğine doğru insana verilen değerin artması, rekabet etmede temel eleman olarak görülmesi insanın, işletme içinde taşıdığı önemi artırmıştır. Bu gelişmeyle birlikte işletme yöneticileri, eğitim yatırımlarına büyük önem vermeye başlamıştır. Çünkü küresel rekabet ve hızlı teknolojik gelişmeler, işletmelerin geleceklerini yönetmeleri ve şekillendirmeleri açısından öğrenme konusunu son derece önemli hale getirmiştir (Marangoz, 2010:39). İşletmelerde öğrenme ve öğrenme odaklılık gibi kavramlar, çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri açısından odak noktası haline gelmiştir.

Öğrenme odaklılık, işletmelerin esnekliklerini etkileyen, yeni bilginin oluşturulması, kullanması ve yayılmasını sağlayan bir dizi örgütsel değerler olarak tanımlanır (Sinkula, 1997:309). Öğrenme odaklılık, ne tür bilginin toplanılacağını, bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip ve paylaşılacağını etkiler (Calantone vd., 2002:515-524). Lee ve Tsaie (2005:325-348) ise, işletmenin eski varsayımlarına meydan okuyup yeni teknik ve yöntemlerini kolaylaştıran bir mekanizma olarak tanımlamaktadır.

Öğrenme odaklılık, örgütün, tüm faaliyetlerinde rekabet avantajı sağlamak için bilginin oluşturulmasını ve bu bilginin kullanmasını ifade etmektedir (Zehir ve Eren, 2007:170-176). Öğrenme odaklı olma aynı zamanda daha yeni ve derin bilginin yaratılması, paylaşılmasını ve kullanılmasını içeren örgütsel bir öğrenme içerir (Yeniçeri ve Yücel, 2009:137-157). Öğrenme odaklılık işletmelerin var olan inanç ve uygulamaların örgüt performanslarını ne derece etkilediğini ve istenilen seviyeye ulaşıp ulaşmadığını sorgular yeni bilgiyi elde etmeye teşvik eder (Chul, 2013:56).

Öğrenme odaklılık, pazar hakkındaki eski varsayımların kıyaslanması örgüt yeterliliğini etkilediğinden dolayı, başarılı küresel rekabet için en değerli

kaynaklardan biridir (Baker ve Sinkula, 1999:295-308). Örgüt içindeki tehlikeleri etkisiz kıldığı, örgütün fırsatlarını artırma imkanı sağladığı ve rakiplerinden daha başarılı bir şekilde müşteri ihtiyaçlarını anlama olanağı sağladığı için değerlidir (Sinkula, 1994:35-49). Bu değer, göz önüne alınan işletmelerde küreselleşme ve ekonomik belirsizliği çözmeye çalıştığı ve önemli bilgi artışı sağladığı için doğrulanmaktadır (Tajeddini, 2009:262-275).

Öğrenme odaklılık, sonsuz ilerlemeye ve devamlı öğrenmeye değer veren kuşkusuz bir işletme özelliğidir. Öğrenme odaklı işletmelerde, öğrenme bireysel ve örgütsel düzeyde gelişirken, çalışanların bilgi ve becerileri artmakta, ürün ve hizmetler daha kaliteli hale gelmektedir (Zare vd, 2010:1253-1259). Bununla birlikte, öğrenme odaklılığı gelişen işletmeler çalışanlarına düşüncelerini geliştirebilecekleri ve kendilerini daha iyi ifade edecekleri çevre yaratmaktadır (Calantone vd., 2002:515-524). Öğrenme yeteneği gelişmiş işletmeler çevresel değişikliklere sürekli açık olacakları ve çevresel beklentileri doğru tahmin edecekleri için yenilik sürecinin başarısını da olumlu yönde etkiler (Avcı, 2009:122).

Öğrenme odaklılık üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde Sinkula vd. (1997: 305-318) öğrenme odaklılığı, öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak üç boyutta incelemişlerdir. Calantone vd. (2002: 515-528), Jerez-Gomez vd. (2005) ve Avcı, (2006), ise öğrenme odaklılığı, öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı olmak üzere konunun dört ana boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Öğrenme odaklılığın bu dört boyutu aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

2.3.1.Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenme bağlılık, öğrenme odaklılığın merkezindeki temel bir değer olarak görülür. Bu değer örgütün öğrenme kültürünün gelişmesinde etkilidir. Eğer örgütte bu değer az ise öğrenme o kadar az gerçekleşir. (Sinkula, 1997:309). Öğrenmeye bağlılık, yeni bilgilerin kazanılması ve bu bilgileri örgüt içine entegre edilerek örgütün değişime hazır hale gelmesidir (Çalışır, vd., 2013:179). Eğer bir örgüt, çalışanlarını bilginin gelişmesi için teşvik etmezse, çalışanlar öğrenme faaliyetlerini sürdürmede motive olamayacaklardır (Calantone vd, 2002:515-524).

Öğrenmeye bağlılık, yeni bilgi geliştirmek veya mevcut bilgiyi değiştirmek için örgütün hazır halde olmasıdır. Bir örgütte öğrenmeye bağlılık, bilginin kazanılması, değişimi ve paylaşımını içermektedir (Jolly ve Therin, 2007:238).

Öğrenmeye bağlılığın gelişmiş olduğu işletmelerde yöneticiler, öğrenmeyi örgütün geleceği için çok büyük bir yatırım ve uzun dönemli stratejik bir yaklaşım olarak görürler. Örgüt öğrenmeye ne kadar fazla değer verirse, öğrenmede daha yüksek derecede gerçekleşir (Calantone, 2002:515-524).

2.3.2. Açık Fikirlilik

Açık fikirlilik, insanların farklı yaklaşımlara karşı hoşgörülü ve kendi hatalarına karşı duyarlı olmasının yanı sıra karar verirken sadece kendi düşüncelerini değil karşısındakilerin görüş ve fikirlerine değer vermesidir (Köksal, 2003:69). Senge (2000:302) fikirlerimizi içtenlikle söylememizi, başkalarının katkılarına saygı duymamızı, sorunlarımızı konuşmamızı ve yanıt vermek konusunda daha açık olmamızı bir gereksinim olarak ifade etmiştir. Nisbet vd. (2013:769) ise, açık fikirli bireyleri, herhangi bir karar almadan ve bir bilgiyi zihnine işlemeyen önce bir konunun tüm yönlerini derinlemesine incelediğini belirtmiştir.

Yeni fikirlerin çoğu örgüt çalışanları tarafından ortaya çıkarıldığı için örgütlerde açık fikirlilik kültürü önemli bir kavram haline gelmiştir. Açık fikirlilik kültürü, iş sürecindeki yeni metotları artırmakla birlikte örgütsel rekabete, performansa, başarıya, hayatta kalmaya, büyümeye ve sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Açık fikirlilik aynı zamanda ürün yeniliği adına yeni fırsatlar elde etme, yeteneklerin ve yaratıcının güçlenmesini sağlamaktadır (Çalışır vd., 2013:180).

Örgüt yönünden açık fikirlilik düşünüldüğünde genel olarak, rutin faaliyetleri eleştirel bir şekilde değerlendirmesi ve yeni fikirleri kabul etmesidir (Sinkula, 1997:309). Açık fikirlilik, örgütlerin uzun süreli rutinlerinin varsayımlarının ve inançlarının sürekli olarak sorgulanmasıdır. Yapılan bu sorgulama örgüt içerisinde öğrenmeye karşı istekli olmayanların etkisini en aza indirecek ve öğrenmenin kapısını aralama fırsatı tanıyacaktır (Türkay, 2007:112). Başka bir deyişle, açık fikirlilik örgüt içerisindeki kalıplaşmış zihinsel modelleri değiştirmeyi, mevcut düşünce yollarını unutmayı ifade eder (Tajeddin, 2009:265). Benzer biçimde

Calantone(2002:517), örgütlerin eski ve geleneksel yolları bırakmalarının, yeni ve güncel olan bilgileri esas almalarının önemini vurgulamıştır.

2.3.3. Paylaşılan Vizyon

Öğrenme odaklılığın aşamalarından olan paylaşılan vizyon öğrenmeye bağlılıktan ve açık fikirlilikten farklıdır. Çünkü paylaşılan vizyon öğrenmenin yönünü etkilerken, öğrenmeye bağlılık ve açık fikirlilik öğrenmenin yoğunluğunu etkilemektedir. Fakat kapsamlı bir öğrenme odaklılık yapısı oluşturmada her iki boyutta(yön ve yoğunluk) önemlidir. (Sinkula vd, 1997:305-318).

Vizyon bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olmuş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendine özgü düşünceleridir (Eren, 2013:19). Vizyon, bir bireyin ya da örgütün geleceğe dönük olarak çabaladığı şeyler ve geleceğe yönelik hedeflerdir (Hunt ve Bozan, 2003:8).

Paylaşılan vizyon en basit ifadeyle, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun yanıtıdır. Paylaşılan vizyon, çoğu bireyin gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur, çünkü o bireylerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan vizyonun yaratıldığı bir örgütte, çalışanların şirketle ilişkisini değiştirir. Çünkü onların şirketi olmaktan çıkar bizim şirketimize dönüşür hani ortak bir kimlik yaratılmış olunur (Senge, 2000:227). Paylaşılan vizyon, kişisel vizyonların bir araya gelmesidir. Bir grup insan bir organizasyonun görüşünü paylaşmak için bir araya geldiğinde, her biri bir bütünü temsil eder (Çam, 2002:76).

Örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun yaratılması, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyum sağlamasını ve geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkmasını sağlar. Paylaşılan vizyon tüm çalışanların katkısıyla şekil aldığı için çok çabuk benimsenir ve öğrenme de bireylerin kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşir (Yazıcı, 2001:130). Paylaşılan vizyon öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağladığı için örgütler için hayati önem taşımaktadır (Senge, 2000:227). Paylaşılan vizyon ayrıca çeşitli bölümleri kordine eder ve öğrenme kalitesinin artmasına katkı sağlar (Calantone, 2002:517).

Sinkula ve diğerleri (1997:309)paylaşılan vizyonu, örgüt genelinde öğrenmeye odaklanmak olarak ifade etmiştir. Örgüt içerisinde çeşitli çıkarlar

yüzünden başarılı fikirlerin uygulamaya konulmasında başarısız kalınmaktadır. Bu yüzden, bu yeni ve başarılı fikirler uygulanırken, pozitif bir öğrenme ortamı için örgütsel bir odaklılık gerekmektedir (Calantone vd., 2002:517).

2.3.4. Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı

Öğrenme odaklılık genel olarak öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak üç temel boyutta incelenmiştir. Öğrenme odaklılığın bu üç aşamasına ek olarak Calantone vd.(2002:517) ‘örgüt içi bilgi paylaşımını’ dördüncü boyut olarak ilave etmişlerdir.

Tang (2011:270-282) bilginin paylaşılmasını temelde bilginin örgüt içerisindeki diğer bireyler tarafından kullanılabilir şekle getirilmesi olarak tanımlamaktadır. İpe (2003:342) ise bireyler arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının hem birey hem de örgütün öğrenmesine katkı sağladığı belirtmiştir.

Bilginin kazanılması ve oluşturulması örgütlerde rekabet avantajının kazanılmasını sağlamaktadır (Tang, 2011:270-282). Günümüzde rekabet ortamının giderek artmasından dolayı örgütlerdeki çalışanlar ve yöneticiler, elde ettikleri bilgiyi paylaşımları gerekmektedir (Demirel, 2006:278). Örgütlerdeki bilginin değeri, bilginin paylaşılması, dağıtılması ve tüm örgüt çalışanları tarafından benimsendiği zaman değer kazanmaktadır (Jang vd., 2002:479-485). Bilgi paylaşımı, günümüzün modern örgütlerinde entelektüel bir sermaye ve önemli bir kaynak görülür (Liao vd., 2007:340-359).

Örgütlerde bilgi paylaşımı, bireylerin sahip oldukları bilgi birikimini örgüt içerisinde diğer bireylerle paylaşması ve değerlendirmesi sürecidir. Örgüt içerisinde bir çalışanın bir işin nasıl yapılacağı hakkında bilgi edinmek istemesi örgüt içi bilgi paylaşımının varlığının kanıtıdır ve yüzden bilgi paylaşımı örgütler açısından hayati önem taşımaktadır (Akgün vd., 2009:184).

Bir örgütte bilginin oluşturulması kadar bu bilginin örgüt içinde etkin bir şekilde paylaşılması da önemlidir. Çünkü örgüt içinde etkin bir şekilde paylaşılan bilgi, yeni bilgilerin ortaya çıkarılmasını sağlayacaktır (Yazıcı, 2001:125).Örgüt içi bilgi paylaşımı sadece çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgi değil, bilginin yapılandırılması ve düzenli olarak yeniden gözden geçirilmesidir (Calantone vd., 2002:515-524). Elde edilen bilgi ihtiyaca uygun biçime dönüştürüldükten sonra örgüt

içinde en kısa sürede ve herkesin kolayca ulaşabileceği şekilde dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır(Zaim, 2005:203).

Stoddart (2001:19-28), başarılı bir bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesinde, stratejilerin örgüt stratejisine ve örgütün ihtiyaçlarına uygun olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgüt içindeki deneyimler ve dersler bölümler arasında paylaşılmalı, örgütün hafızasında saklanmalıdır (Calantone, 2002:515-524).

2.4. Öğrenme Odaklılık ve Yenilik Arasındaki İlişki

Yapılan birçok araştırmada öğrenme odaklılık ve yenilik arasında doğrudan veya dolaylı olarak bir ilişkinin var olduğu görülmüştür (Baker ve Sinkula, 1999, Eren vd., 2013, Calantone, 2002, Lee ve Tsai, 2005, Çalışır vd.,2013, Lin vd., 2008, Avcı, 2009, Timuroğlu, 2010). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda öğrenme odaklı olan işletmelerin diğer işletmelere göre daha yenilikçi olduğu belirtilmiştir.

Günümüz işletmeleri rekabet ortamında hayatta kalabilmek için yeni fikirler ortaya çıkarmak ve yenilik yapmak zorundadır. İşletmelerde fırsat avantajlarını yakalamak ve bir değişim ortaya çıkarmak ancak öğrenmeyle gerçekleşir (Timuroğlu, 2010:190). Öğrenme odaklılık yenilik üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Yenilik aracılığıyla da iş performansını dolaylı ve pozitif yönde etkilenir (Lin vd., 2008:764).

Öğrenme odaklılık toplu ve örgütsel öğrenmeyi geliştiren örgütsel bir olgudur (Keskin, 2006:411). Öğrenme odaklı işletmeler dış çevrelerini çok iyi analiz etme yetisine sahip oldukları için çevrelerinden edindikleri bilgilerle örgütsel yapı ve süreçlerini geliştirerek yenilik yapabilirler. Bu da işletmelere, uzun vadede avantajlar elde etmesini sağlamaktadır (Avcı, 2009:134).

Öğrenme odaklı olan işletmeler daha kolay ve hızlı yenilik yapma özelliğine sahiptirler. Bu özellikleri müşterilerine daha iyi hizmet verme fırsatını sağlamaktadır (Marangoz, 2011: 46). Öğrenme odaklı olan işletmeler yenilik yapma yeteneklerini üç yolla geliştirebilirler. Birincisi, teknolojiyi çok yakından takip etmek ve iyi kullanmaktır. Bir diğeri ise oluşan pazar talep fırsatlarını (müşteri beklentileri ve istekleri) kaçırmamaktır. Sonuncusu da rekabet ettiği diğer kuruluşları yakından takip etmektir (Calantone, 2002:515-524).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİ HİZMET GELİŞİMİ VE YENİ HİZMET GELİŞİM SÜRECİ

3.1. Hizmetin Tanımı

İkinci dünya savaşından sonra gelişmiş ülkelerde meydana gelen sosyoekonomik değişimler araştırmacılar tarafından hizmet ekonomisinin doğuşu olarak kabul edilir. Gelişmiş ülkelerde 1950 ve 1960'larda insanların gelir düzeyleri yükselmiş ve çok sayıda kişinin somut ürünleri satın alma gücü artmıştır (İçöz, 2005:4). Ayrıca, boş zamanı daha iyi değerlendirme isteği ve gelirlerdeki artışla bağlantılı olarak hizmet sektöründe gözle görülür bir artış gerçekleşmiştir. 1970'li yılların ortalarında ise hizmetlere olan talep artmış ve özellikle gelişmiş ülkelerdeki insanlar, hizmetleri satın almadan hayatlarını devam ettiremeyeceklerini anlamışlardır (Karahan, 2006:13).

Günümüzde her örgüt varoluş amaçlarına göre hizmet vermektedir. Fakat ekonomide yer alan klasik üretim, ticaret ve hizmet sınıflandırmasının yanı sıra, her sektör kendini bir hizmet sektörü olarak görmektedir. Bu yüzden hangi sektörün hizmet sektöründe yer aldığını kesin bir şekilde söylemek pek mümkün değildir. Buna bağlı olarak da genel kabul görmüş bir tanımlama yoktur (Öztürk, 2006:3).

Seyidoğlu (1992:351), hizmeti, ihtiyaçları ve talepleri karşılamak için ortaya koyan iş ya da emek maddi olmayan ekonomik faaliyetler olarak tanımlamıştır. İslamoğlu vd. (2006)'ne göre ise hizmet, tüketicilerin yaşamlarından kaynaklanan ve genellikle fiziksel olmayan problemleri çözmeye çalışan veya kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamı olarak tanımlamaktadır.

Hizmetler, insanlara maddi doyumları sağlamasının yanı sıra manevi doyum sağlayan unsurlardır. Malın ya da hizmetin satışına bağlı kalmadan pazara çıkarıldığında istek ve ihtiyaçları doyuma ulaştıran bağımsız faaliyetlerdir (İçöz, 2005:11).

Müşterilerin satın aldıkları hizmetlerin değerlendirilmesi sadece onu satın alan kişiler tarafından gerçekleştirilebilir. Fakat insanların beklentileri farklı olduğu için değerlendirme de kişiden kişiye farklılık gösterir. Bireylerin eğitim, kültür, gelir ve sosyal düzeyleri de bu değerlendirmeyi etkileyen diğer faktörlerdir (Karahan, 2006:18).

3.2.Hizmetlerin Özellikleri

Hizmetler ile malların bazı temel özelliklerinin aynı olmasının yanı sıra hizmetleri mallardan ayıran özellikler vardır. Hizmetler, soyutluk(dokunulmazlık), dayanıksızlık, farklılık(türdeş olmama), ayrılmazlık ve sahihsizlik gibi 5 özelliğe sahiptir (Kozak vd., 2011:7).

3.2.1. Soyutluk (Dokunulmazlık)

Genellikle ürünlerin hizmetlerden farklı olduğu anlamak çok zor değildir. Ürünler beş duyu organıyla algılanabilirken hizmetler algılanmaz sadece tecrübe edinilip başkalarıyla paylaşılır (Eser, 2007:4). Hizmetler satın alınmadan önce görülemez, hissedilemez, test edilemez, duyulamaz ve koklanamaz. Konaklama ve seyahat endüstrisinin ürünleri kullanılmadan önce kalitesi bilinemez. Örneğin bir ailenin seyahat acentasından satın aldığı tatilin iyi olup olmadığı ancak tatile çıkıldıktan sonra bilinebilir (Kotler, 2014:39).

Hizmetlerin soyut özelliği yüzünden satış aşamasında birçok problem yaşanmaktadır. Bu problemleri en aza indirmek için alıcılar, hizmetlerin kalitesi ile ilgili bazı belirtiler ararlar. Alıcılar hizmet verilen yeri, insanı, ekipmanı, haberleşme aracını görerek hizmetin kalitesiyle ilgili sonuçlar çıkarmaya çalışırlar. Satıcılarda bunları göz önünde bulundurarak sunmakta olduğu hizmeti daha anlaşılabilir şekilde getirirler (Karahan, 2006:13).

3.2.2. Dayanıksızlık

Dayanıksızlık, hizmetlerin stoklanamaması, muhafaza edilememesi, satılan hizmetin geri iade edilmemesi ve yeniden satılamamasını ifade etmektedir(Öztürk, 2006:12). Hizmetlerin depolanamama özelliği, hizmet üreticileri için ciddi bir problemdir. Hizmet üreten işletmeler hizmetin depolanamama özelliğinden dolayı, talebin olduğu zaman hizmeti üretecek yetenek ve kapasiteye sahip olması gerekmektedir (Eser, 2007:9).

Hizmetlerde talep istikrarlı bir şekilde gerçekleştiği zaman hizmetin dayanıksızlığı bir sorun olarak ortaya çıkmaz. Fakat talep istikrarsız bir şekilde gerçekleştiğinde hizmet işletmeleri zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu

zorlulukların temel nedeni hizmetlerin dayanıksızlığı (depolanamamazlığı) özelliğinden kaynaklanmaktadır (Kotler, 2008:240).

3.2.3. Farklılık

Hizmetlerin büyük bir çoğunluğu insanlar tarafından üretildiği ve sunulduğu için hizmetlerin sunumu birbirinden farklıdır. Hizmetlerin kaliteleri ve içerikleri hizmeti oluşturan diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne bile farklılık gösterebilir (Öztürk, 2006:10). Özellikle emek yoğun işletmelerde hizmetler insanlar tarafından üretildiği için tek tip çıktıya ulaşmak oldukça zordur. Hizmet işletmelerinde çalışanların müşterilerine farklı zamanlarda verdikleri hizmetlerin belli bir standartta olması olası değildir (Lovelock, 2004:30).

Somut ürünlerin fabrikalarda ve makinelerle üretilmesi hizmetlerin üretimi ise insanlar arasındaki ilişki çerçevesinde gerçekleşmesi ikisi arasındaki farklılığı oluşturmaktadır. Bu farklılık iki sonuç ortaya çıkarmaktadır;

- Somut ürünlerin üretimi esnasında kalite kontrol yapılabilirken hizmetlerde ise bu zordur hatta imkansızdır. Bu yüzden hizmetlerin standartlaştırılması daha zordur.
- Hizmetlerin üretim sürecinde tüketiciler sürecin içerisinde olduğu için herhangi bir olumsuzluğun telafi edilmesi oldukça zordur. Somut ürünlerde ise ürün tüketiciye ulaşmaya kadar tüketicinin ürün hakkında bilgisi olmaz. Buda hatalı üretilen bir ürünün telafisine olanak sağlar ya da üreticiye ulaşmasını engeller (İçöz, 2005:44).

3.2.4. Ayrılmazlık

Hizmetin üretildiği ve tüketildiği zamanın birlikte gerçekleşmesi ve tüketicinin de hizmet üretim sürecinden ayrılmamasını ifade etmektedir (Gümüšoğlu vd, 2007:19). Ayrılmazlık, hem müşterinin hem de çalışanın ürünün bir parçası olması anlamına gelir. Hizmetlerde satış aşaması önce gerçekleşir daha sonra ise üretim ve tüketim birlikte gerçekleşir. Yani hizmetlerin üretim ve tüketimi eş zamanlı olarak gerçekleşir (Kotler, 2014:40).

3.2.5. Sahipsizlik

Malları satın alanlar, aynı zamanda onların sahibi olurken hizmetlerin sahiplenilmesi olası değildir. Hizmeti satın alan kişi hizmetten sürekli olarak faydalanamaz sadece belli bir süreliğine yararlanabilir (Kozak vd., 2011:9). Bir mal satın alındığı zaman malın sahibi belli olur fakat hizmet satın alındığında ise sahiplik söz konusu değildir. Hizmeti satın alan sadece hizmetten yararlanma hakkını elde eder (Palmer, 2005:23).

Hizmetlerin sahipsizlik özelliğinden dolayı, hizmetler ile malların dağıtım kanalları arasında farklılık oluşturur. Malların dağıtım kanallarına sahiplik transfer edilirken hizmetlerde sahip transfer edilemez. Bu yüzden hizmetlerde aracılar hizmet sağlayıcısı ile ortak gibi olduğu doğrudan dağıtım yöntemidir. Buna en güzel örnek tur operatörleri ile konaklama işletmeleridir (Eser, 2007:16).

3.3. Yenilik

Küreselleşmenin başlaması ile birlikte firma karlılığındaki düşüşler, ülkeler arası sınırların kalkması, üretim kapasitesindeki artışlar, buna karşılık müşteri taleplerindeki belirsiz değişkenlik ve müşterilerin değişmesi; işletmelerin artık ulusal değil uluslar arası platformda iyi olmasını gerektirmektedir. İyi olmanın ön koşulu da sürekli her alanda (ürün, hizmet, süreç, yöntem, yapı ve yönetim) yenilik yapmaktan ve çalışanların yaratıcılıklarından yararlanmaktan geçmektedir (Top, 2008:211).

Yenilik sürecinin başlayabilmesi için öncelikli olarak, işletmenin bu yeniliğe ihtiyacı olduğunu hissetmesi gerekir. Yenilik ihtiyacı müşterilerin işletmeyi yenilik yapmaya zorlaması ile ortaya çıkar. Müşteriler üretilen mal ve hizmetleri beğenmeyebilir, eksik görebilir ya da müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılık veremeyebilir. Bunun sonucunda işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerle müşterilerin istek ve ihtiyaçları arasında bir fark ortaya çıkar bu da işletmeyi yenilik yapmaya teşvik etmektedir (Durna, 2002:115).

Yenilik, ilk defa Joseph Schumpeter tarafından ‘ tüketicinin daha önceden bilmediği bir ürünün veya mevcut ürünün yeni bir niteliğinin piyasa sürülmesi, yeni üretim yöntem ve süreçlerinin uygulanmaya başlanması, yeni pazarların oluşturulması, işletmenin yeniden örgütlenmesi ve tasarlanması’ olarak tanımlamıştır (Durna ve Tekin, 2012: 93). Yenilik, ürün ya da hizmetin üretim süreci veya

pazarlanmasında piyasa ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak ve rakiplerine göre fırsat yaratacak değişikliklerin oluşturulmasıdır. Başka bir ifadeyle, yenilik, yeni ve özgün bir düşüncenin oluşturulması ve piyasada talep gören bir ürüne dönüştürülmesidir (Öncü vd, 2007:270). Yenilik, yeni ürün ve hizmetler oluşturmak ya da var olan ürün ve hizmetlere yeni kullanım alanları sağlamak için yapılan planlı çabalardır (Güleş ve Bülbül, 2004 :116).

Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunulması, satışların artırılıp maliyetlerin azaltılmasıyla karı artırarak ticarileştirilmesini, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya mevcut ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ortaya koyar. Bu yüzden, örgütler kendileri için mal ve hizmet üretir veya yeni bir prosedür yada sistem kullanarak yenilik yaparlar (Naktiyok, 2007:213). Yenilik faaliyetleri işletmeden işletmeye farklılık gösterebilir. Bazı firmalar, yeni bir ürün geliştirip piyasaya sürerek yenilik projeleri gerçekleştirirken, bazıları da mevcut ürün, süreç ve faaliyetlerde devamlı olarak iyileştirmeler yapmaktadır. Ve her iki firmanın da yapmış olduğu çalışmalar yenilikçi olarak kabul edilmektedir (OECD, 2005:51).

Tablo 1: Yeni hizmetlerin Sınıflandırılması

Yeni Hizmet Sınıfı	Açıklama
Temel Yenilikler	
Büyük Yenilikler	Daha tanımlanmamış pazarlar için yeni hizmetler
Faaliyet başlangıcı	Mevcut hizmetlerin sunulduğu pazarlar için yeni hizmetler
İşletmenin sahip olduğu pazar için yeni hizmetler	İşletmenin mevcut müşterileri için yeni hizmetler sunması
Artışa Bağlı Yenilikler	
Hizmete ek yapılması	Mevcut hizmetlere ilave yapılması
Hizmet iyileştirme	Sunulmakta olan hizmetlerde iyileştirmeler yapılması
Tarz değişimi	Tüketicilerin algulamaları, duyguları ve tutumlarını etkileyecek küçük değişikliklerin yapılması (sunulan hizmet tümüyle değiştirilmez, dıştan gözlenebilen

özellikleri değiştirilir.

Kaynak: İçöz, O. (2005). Hizmet Pazarlaması, Turhan Kitabevi, Ankara, ss.103.

Hizmet işletmeleri, müşterilerinin kim olduklarını, ne talep ettiklerini ve müşterilerini memnun etmenin işletmeleri için bir hayatta kalma sorunu olduğunu anlamaları gerekmektedir. Müşteri bilincine sahip işletmeler, kuruluşun hayatta kalıp kalmayacağını, uzun vadede müşterileri memnun etmeye bağlı olduğunun farkındadır. Hizmet yeniliklerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, işletmeler kullanıcılarını çok iyi dinlemeli, sektörlerine çok iyi hakim olmalı, dağıtım kanallarını çok iyi şekilde kullanmalı, mevcut pazarlarda derinleşmek ve yenilerine ulaşmak, personelin uzmanlaştırılıp geliştirilmesi, yenilikçi ve rekabetçi hizmet politikaların oluşturulması ve yeni hizmeti/ürünü hızla üretim müşteriye sunabilmek gerekmektedir (Durna, 2002: 104-109).

3.4. Yeni Hizmet Gelişimi

Günümüzde hizmetler alanında çok hızlı yaşanan gelişmeler, bir yandan hizmet sektörünün ürettiği mevcut hizmetlerin gelişmesini sağlamakta ve tüketicilerin beklentilerini aşmaya çalışmakta, diğer taraftan ortaya çıkan yeni ihtiyaçları karşılamak için yeni hizmetler ortaya koymak zorundadır. Bu sektörde sürekli olarak gelişmelerin yaşanmasının ana sebebi insan ve dinamizmdir. Bu yüzden dinamik bir yapıya sahip olan sektör sürekli olarak yeni hizmet çeşitliliğine ihtiyaç duymaktadır (Karahana, 2006:27).

İşletmeler karlarının önemli çoğunluğunu pazarlara sundukları yeni ürün ve hizmet sayesinde elde ederler. Bu yüzden pazara yenilikle giren bir işletme daha fazla kar etme fırsatını yakalayabilir. Hizmetler genellikle ekonomik refahla ilişkilidir ve yeni hizmetlerde daha çok gelişmiş ülkelerde ortaya çıkar (İslamoğlu vd., 2006:132). Gelişmekte olan çoğu ekonomiler, dünya genelindeki hizmet sektöründe ticaretin büyük bir payını elde etmiştir. Bu ülkelerde hizmet sektöründeki yoğun rekabet birçok firmayı yeni olanaklar aramaya yöneltmiştir. Gelişmekte olan ekonomilerde, yeni hizmet geliştirme uygulamalarının önemini artırmış ve firmalarda bir ihtiyaç oluşturmuştur (Alam, 2007:43-55).

Yeni bir hizmet, daha önce müşteriye hiç sunulmayan, hizmetin teslim sürecindeki radikal değişiklikler, var olan hizmetlerdeki gelişme ve hizmetin teslim sürecinde müşterinin algısının değişmesi anlamına gelir (Johnson vd., 2000:4). Yeni hizmet gelişimi, hizmetlerdeki yenilikler (inovasyonlar) veya etkili operasyonları gerçekleştiren ve üstün performans sağlayan hizmet prosedürleri olarak tanımlanır (Agarwal vd., 2003). Bir işletmede aşağıdaki durumlarda yeni hizmetlere ihtiyaç duyabilir:

- Temel hizmetlerden birisi doyum noktasına gelmiş ve gerilemeye başlamışsa satışları korumak için yeni hizmet arayışa geçilebilir.
- İşletmelerde boş kapasitelerin doldurulması için yeni hizmetler geliştirilebilir.
- Yeni hizmetler işlemeyi az sayıda ürüne bağlı kalmaktan kurtarabilir.
- Müşteri ilişkilerini korumak için yeni hizmetlere ihtiyaç duyabilir.
- İşletmenin rakiplerinden biri pazardan çekilirse, işletme yeni hizmetler üreterek karşılanmayan hizmetleri sunabilir (İçöz, 2005:102).

Yeni hizmet gelişimi örgütlerin gelişmesi ve hayatta kalabilmesi için oldukça önemlidir. Yeni hizmet gelişimi bir işletmede mevcut olan hizmetlerin karlılığını artırmakta, yeni müşterilerin kazanılmasını sağlayıp mevcut müşterilerin sadakatini artırmakta ve satışları artırıp maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır (Smith vd., 2007:370). Terrill (1992:24-27) başarılı bir yeni hizmet geliştirmek için dikkat edilmesi gereken on temel koşul olduğunu belirtmiştir:

- Yeni hizmetlerin sunuş şekilleri ile ilgili gerekli bilgiye sahip olmak ve belirlemek.
- Sadece iş stratejileri ile bağlantılı olan yeni hizmet stratejilerine odaklanılmalıdır.
- Resmi sürecin yanı sıra esnek gelişim süreci dikkate alınmalıdır.
- Çok fonksiyonlu takım üyelerine sahip olmak gereklidir.
- Yeni fikirler ortaya çıkartılırken somut iletişim araçları kullanılmalıdır.
- Oluşturan yeni bir hizmet konseptine rakiplerin kolayca elde etmesine izin verilmemelidir.
- Piyasaların geribildirimleri dikkate alınmalıdır.

- Yeni hizmetlerin piyasaya çıkarılması (başlatma aşaması) sırasında yanlış kaliteye izin verilmemelidir.
- Müşteri memnuniyeti aracılığıyla kalite ölçümleri yapılmalıdır.
- Yeni hizmet olgusunun sonunda bir değer dağıtımını ortaya çıkarıldığının bilinmesi gerekir.

Başarılı bir yeni hizmetin ortaya çıkarılmasında bu on kural oldukça önemlidir. Bu on kuralların genel çerçevede yapılması onların etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Örgüt içindeki iç ve dış iletişim hayati bir önem taşımasının yanı sıra genel olarak örgütü benimsemeyi ve yeni hizmetin teslimini kolaylaştırır (Terrill, 1992:24-27).

Yeni bir hizmetin başarılı olabilmesi için süreçlerin ve müşterilerin etkili olmasının yanı sıra kaynakların da önemli derecede etkileri bulunmaktadır. Kaynaklar yeni hizmet gelişiminin temel unsurudur ve onlar bu gelişim modelindeki her aşamanın kolaylaşmasını sağlar. Bu kaynaklar üç gruba ayrılmaktadır (Reinoso vd., 2009:2925).

Entelektüel Kaynaklar: Entelektüel kaynaklar, işletme çalışanlarının eğitimsel, kültürel ve deneyimsel bilgi ve becerilerini kapsamaktadır. Yeni hizmet gelişim modeli içerisinde çalışanların yetenekleri önemli bir kaynaktır. İşletmelerde yenilikler geliştirilirken, eğitim sayesinde çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını geliştirmesi gerekir.

Örgütsel Kaynaklar: Örgütsel kaynaklar, yönetsel sistemleri, stratejik planları, kişilerarası ilişkiyi ve örgütsel kültürün bir parçası olan yönetsel tutumları ifade etmektedir. Örgütsel kaynaklar yeni hizmet geliştiren takımı motivasyonunu artırır ve yeni hizmet gelişim projelerinde kontrol noktaları olarak çalışır. Yeni hizmet geliştirme safhasında örgütsel kaynakları kullanmak için dört mekanizma bulunmaktadır:

1. Örgütsel yapı açıkça tanımlanmalıdır.
2. İşletmeler bir yönetim planına sahip olmalıdır.
3. Müşterilere ve dışarıdaki diğer partnerlere odaklanılmalıdır.
4. İşletmeler pazarda rekabet ettikleri işletmeleri ve müşteri ihtiyaçlarını anlamak için tüm faaliyetlerle bağlantı kurmak zorundadır.

Fiziksel Faaliyetler: Bu kaynaklar işletmenin sahip olduğu teknoloji, ekipmanlar, olanaklar olarak ifade edilebilir. Hizmetlerin ortaya çıkarılması aşamasında kullanılan tüm ekipmanlar ve araçlar da bu faaliyetler içerisinde yer alır. Teknolojiler, hizmet geliştirmede önemli bir anahtardır.

3.5. Yeni Hizmet Gelişim Süreci

Gelişmiş ülkelerde son yirmi yıl içerisinde üretim odaklılıktan hizmet odaklılığa büyük bir değişim gerçekleştiği görülmüştür.(Alam, 2012:228). Ekonomilerin küreselleşmesi ve artan rekabetle birlikte işletmeler, geçmişte elde ettiği başarılarla hayatta kalmalarının zor olduğunu fark ettiler. İşletmeler yeni ürün ve hizmet geliştirmek için çaba göstermek ve sürekli yenilikçi olma ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Kelly ve Storey, 2000:45). İşletmeler pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek, mevcut müşterilerine en iyi ürünü /hizmeti sunmak için sürekli yenilik amaçlayan bir geliştirme/yenilik stratejisine sahip olmalıdırlar (Kulaklı, 2005:104).

Yeni hizmet gelişim süreci işletmelerin büyümelerinde ve gelişmelerinde önemli rol oynamasının yanı sıra bu süreç karışık, zaman alıcı, maliyetli ve başarısız da olabilir. Müşteriler bu süreç içerisinde ortak üretici pozisyonundadır (Smith vd., 2007:370). Yeni hizmet gelişimi ile yeni ürün gelişimi arasında en temel farklılık da müşterilerin hizmetin içerisinde yer almasıdır. Müşteriler hizmetlerin üretim aşamasında ve satın almada yer aldığı için müşterilerle uzun süreli bir bağlılık ve samimi bir ilişki kurulur (Alam, 2002:515).

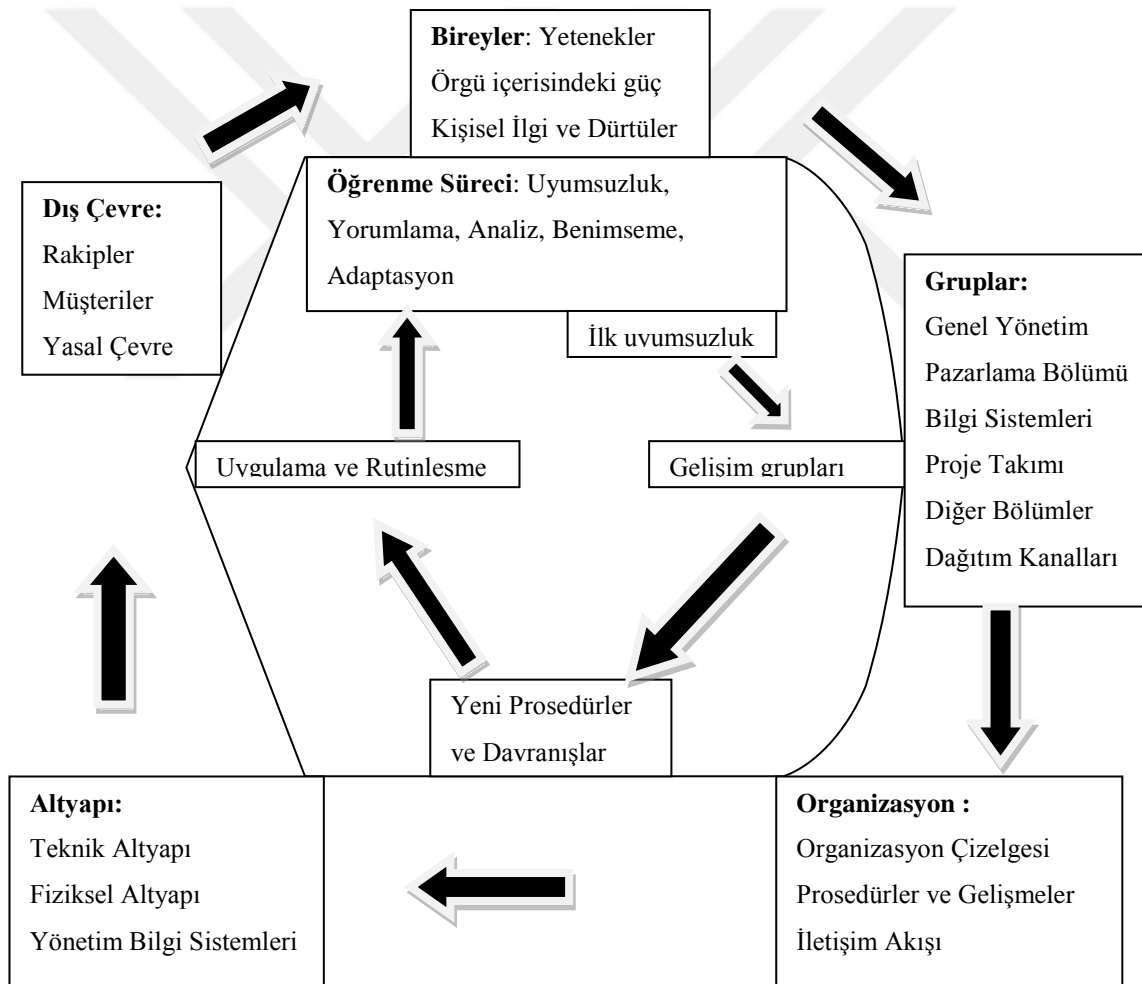
Yeni hizmet gelişimi ve yeni ürün gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde hizmet alanında yapılan araştırmaların daha az olduğu görülmüştür (Alam, 2008:46). Hatta yeni hizmet gelişimi alanında yapılan ilk çalışmalar da yeni ürün gelişimi temel alınarak gerçekleştirilmiştir. Bazı araştırmacılar yeni hizmet /ürün arasında farklılık olmadığını ifade etmişlerdir. Fakat hizmetlerin bazı özelliklerinden(dayanıksızlık, ayrılmazlık, soyutluk, farklılık ve üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması vb.) dolayı hizmet ve ürün gelişim süreci arasında bir fark olduğu ortaya çıkartılmıştır (Tajeddini, 2009:264).

Yeni hizmet gelişim projeleri somut ürünlere göre daha az yatırım gerektirir. Çünkü yeni hizmetler rakipleri tarafından kolayca taklit edilebilmektedir. Bu yüzden, hizmet işletmeleri karışık ve zaman alan süreçlerin yerine basit ve hızlı süreçleri

tercih ederler (Jin vd., 2014:86). Ayrıca hizmet işletmeleri çevrelerindeki değişiklikleri çok çabuk algılayıp takip etmek zorundadır (Tajeddini, 2009:265).

Bir işletmede çalışanlar örgütsel bir yapıyı temsil ettiği için işlevsel ve hiyerarşik olarak birbirleriyle ilişkilidirler (Froehle, 2000:6). Yeni hizmet gelişimi ve örgütsel öğrenme etkileşimler sonucu oluşmaktadır. Örgüt içerisinde bireysel sezgileri ve bilişsel çatışmaları örgütsel bir sürece dönüştürerek karar verme aşaması başarılı bir etkileşimle gerçekleşir. Etkileşim yoluyla gerçekleşen yeni hizmet gelişim süreci için sistematik bir öğrenme modeli oluşturulmuştur (Stevens ve Dimitriadis, 2005:191).

Şekil 1: Yeni Hizmet Geliştirme İçin Sistematik Öğrenme Modeli



Kaynak: Stevens, E., & Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), ss.191.

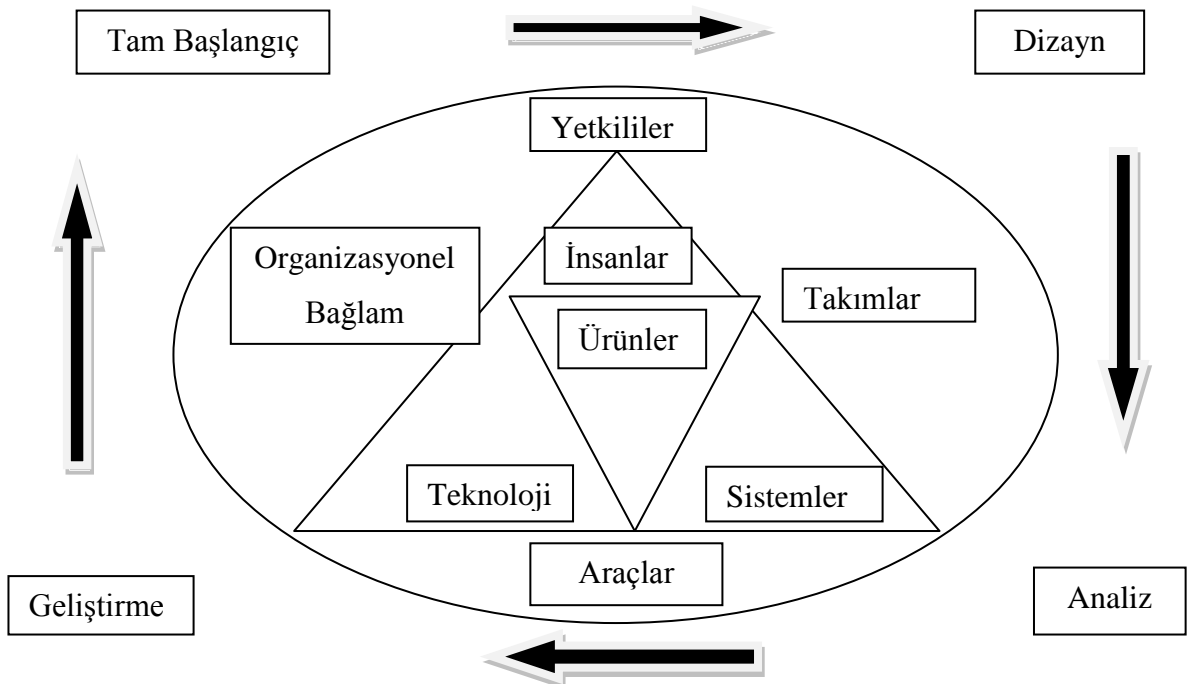
Yukarıdaki yeni hizmet geliştirmede öğrenme süreci modelinde genellikle bireyler ve gruplar birlikte çalışmaktadır. Öğrenme sırasında grup içerisinde paylaşılan bir fikir bireysel olarak benimsenip kullanılacaktır. Ortaya çıkarılan fikir bir departman üyesi, örgütün farklı bölümlerindeki bireylerden yada örgüt dışından oluşturulmuş olabilir. Çalışan, müşteri veya bir örgüt bilginin oluşturulması aşamasında önemli etkiye sahiptir.

Teknolojik araçlar etkileşim süreci içerisinde genellikle pasif iştirakçiler olarak düşünülse de sürece önemli katkı sağlamaktadırlar. Örgüt içerisindeki veya dışındaki bireyler bilginin elde edilmesi ve dönüştürülmesi sırasında bu araçları kullanırlar. Yöneticiler verilerden bilgileri aldıktan sonra önerileri dizayn etmek ve başlangıç hipotezlerini test etmek için kullanırlar. Bu da gelişme boyunca, öğrenme sürecinin teknik araçlara bağlı olduğu anlamına gösterir. Aynı şekilde altyapı da bu modelin içerisinde tekliflerin görüntülenmesini sağlayan bir uygulayıcı olarak düşünülür.

Son olarak öğrenme modeli süreci içerisindeki dışsal çevre bulunmaktadır. Dışsal çevre yeniliğin bir kaynağı olarak görülür. İşletme çalışanları çevrelerinde rekabet artışı için etraflarını potansiyel bir tehdit olarak algılar ve bu yüzden sürekli yeni fikirler üretmek için çabalarlar (Stevens ve Dimitriadis,2005:192).

Yeni hizmet geliştirme süreci, döngüsel bir özelliğe sahip dört aşamadan oluşan bir süreçtir.

Şekil 2: Yeni Hizmet Gelişim Döngüsü



Kaynak: James A. Fitzsimmons ve Mona J. Fitzsimmons (Ed.), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, İngiltere: Sage Publications, s.18.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi yeni hizmet gelişim süreci, dizayn, analiz, geliştirme ve başlatma olarak 4 aşaması bulunmaktadır. Dizayn aşaması, yeni hizmet gelişim stratejisinin ve hedefinin oluşumu, düşüncelerin oluşumu ve ayırt edilmesini, konseptin gelişimini ve test edilmesini içermektedir. Analiz aşaması, işin analiz edilmesini, projenin yatırım üzerine potansiyel dönüşünü ve geliştirmek için işletme onayının kazanılmasını içerir. Geliştirme aşamasında, ortaya çıkarılan hizmetin gelişimlerini, testlerini, pazarlama aşamasının dizaynı ve test edilmesini, personel eğitimini ve pilot uygulamayı kapsamaktadır. En son aşama olan başlatma aşamasında ise, yeni hizmetin tüm hedef pazara girişini ve bu hizmetin pazardaki performansının değerlendirilmesini içermektedir (Tsai vd., 2008:502).

Başarılı bir yeni hizmet gelişim süreci ancak sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilebilir (Alam, 2010:230). Çünkü sistematik gelişim süreci, ürün veya hizmetlerin piyasaya çıkarılması aşamasında başarısızlık riskini azaltır. Bu yüzden aşama aşama gerçekleştirilen süreç çoğu hizmet işletmesi tarafından değerli görülmüştür (Palmer, 2005:244).

Yeni hizmet gelişimi ile ilgili farklı birçok süreç önerilmiş ve uygulanmıştır. İlk yeni hizmet gelişim modeli finans, sağlık ve hastaneler üzerine sekiz aşamalı olarak Bowers(1987) tarafından geliştirilmiş ve bu model Booz, Allen ve Hamilton (1968)'un somut ürünler için geliştirdiği modellerle benzerlik göstermektedir. Scheuing ve Johnson(1989) ise, finans sektörü için var olan modeli genişleterek 15 aşamalı olarak düzenlemiştir. Bu aşamalar: yeni hizmet hedeflerinin oluşturulması, düşüncenin oluşturulması, düşüncenin netleştirilmesi, kavram geliştirme, kavramın test edilmesi, iş(piyasa)analizi, proje izni, hizmet dizaynı ve testi, işlem ve sistem dizaynı, piyasa(pazar) testi, personel eğitimi, hizmet testi ve pilot uygulama, testin pazarlanması, tamamen başlatma, başlama sonrası kontrol olarak sınıflandırmıştır.

Bahsi geçen yaklaşımdan farklı olarak Alam ve Perry(2002:531) gelişim sürecini on aşamalı olarak tanımlamışlardır. Bu sürecin en dikkat çekici özelliği müşterilerin süreç içerisinde yer almasıdır. Önerilen süreç stratejik planlama, düşüncenin oluşumu, düşüncenin elenmesi, iş(piyasa)analizi, birimler arası takımın

oluşumu, hizmet dizaynı ve süreç sistem dizaynı, personel eğitimi, hizmet testi ve pilot uygulama, pazarlama testi ve ticarileştirme olarak sınıflandırılmıştır. Aşağıdaki tabloda, Alam ve Perry' nin belirlemiş olduğu yeni hizmet gelişim süreci açıklamaları ile birlikte verilmiştir.

Tablo 2: Yeni Hizmet Gelişim Süreci

Yeni Hizmet Gelişim Süreçleri	Müşteriler Tarafından Gerçekleştirilen Aktiviteler
Stratejik Planlama	Finansal veriler üzerine geri bildirimler
Düşüncenin oluşumu	İhtiyaçların belirlenmesi, problemler ve onların çözümü, var olan hizmetin değerlendirilmesi, pazarlardaki boşlukların tanımlanması, hizmet gerekliliklerini içeren bir liste oluşturulması, yeni hizmetin kabul kriterlerini ifade etme.
Düşüncenin elenmesi	Market büyüklüğü ve satış hakkında bilgi edinme, arzu edilen özellikleri, faydaları, nitelikleri belirtmek, tüm kavram hakkındaki (beğenme, tercih etme ve satın alma) tepkileri belirtme, devam /bitirme kararı için üreticiye yardımcı olma.
İş analizi	Kavramaların karlılığını içeren finansal veriler üzerine sınırlı geribildirim, rakiplerin verileri.
Birimler arası takım oluşumu	Seçilen takım üyeleri arasından en üst yönetime katılma.
Hizmet dizaynı ve süreç sistem dizaynı	Planları ortaklaşa gözden geçirme, hatalı noktaları belirlemek ve iyileştirmeler önerme, firma personeli aracılığıyla hizmet dağıtım denemelerini gözden geçirme.
Personel eğitimi	Hatalı hizmet teslim sürecine katılım ve araştırma, gelişmelerin paylaşılması
Hizmet testi ve pilot uygulama	Belirlenmiş hizmet dağıtım süreci içerisinde bulunma ve son gelişmeleri ve dizayn değişikliklerini paylaşma.
Pazarlama testi	Pazarlama planı üzerine yorumlar; pazarlama karmasının tatmini hakkındaki görüşler, istenilen gelişmeleri belirtme.
Ticarileştirme	Deneme olarak hizmetin edinimi, arzu edilen gelişmelerle birlikte tüm hizmet performansı hakkında

	geri bildirim yapılması, eğer mümkünse, sözlü iletişim aracılığıyla diğer potansiyel müşterilere hizmeti duyurma.
--	---

Kaynak : Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of services Marketing*, 16(6), 515-534.

Farklı pek çok süreç önerilmiş ve uygulanmış olsa da hepsinde var olan ortak aşamalar bulunmaktadır. Bu ortak aşamaları Adrian Palmer (2005:244) altı ortak başlık altında toparlamaktadır; düşünce üretimi, düşüncenin netleştirilmesi, kavram geliştirme ve denemeler, iş(piyasa) analizi, geliştirme ve ticarileştirme(pazara sunma).

3.5.1. Düşüncenin Üretimi

Düşünceler, kurallı ya da kuralsız olarak işletmenin içinde veya dışında birçok yolla üretilebilir. Özellikle işletme çalışanları, fikir üretme aşamasında önemli derecede katkı sağlamaktadır. Çünkü, müşterilerle sürekli iletişim içerisinde olan çalışanlar müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi algılar ve fikir üretme sürecine dahil olur(Kelly ve Storey, 2000). Hizmetin ayrılmazlık özelliğine göre, müşteriyle temas kuran personel hem hizmet işletimini hem de müşteri ihtiyaçlarını daha yakından anlamaktadır. Bu yüzden, yeni düşüncelerin büyük bir çoğunluğunun operasyon personelinden gelmesi olağandır (Palmer, 2005:245).

Düşüncenin oluşturulmasında diğer bir kaynak pazardaki rekabetçilerdir. İşletmeler rekabetçilerini izleyerek yeni üretilen ürün ve hizmet hakkında bir fikir edinebilir. İşletmeler rekabetçilerinin ürünlerinin nasıl olduğu görmek için satın alırlar, onların satışlarını analiz ederler ve kendileri bu ürünü yeni bir ürün olarak pazara çıkarma konusunda karar verirler. Yeni bir hizmetin veya ürünün oluşturulmasında en önemli kaynak ise müşterilerdir. İşletmeler müşterilerin sorunları ve şikayetlerini analiz ederler ve müşterilerin problemlerini daha iyi çözmek için yeni hizmet ve ürün üretirler. İşletmeler ayrıca müşterilerin fikir ve önerilerini paylaşmak için onları davet edebilirler (Kotler vd., 2014:266).

Hizmet işletmelerinde yeni düşüncenin oluşturulması kolay olmasına rağmen, oluşturulan düşüncenin özgünlük derece düşüktür. Çoğu düşüncede

koruyucu olma, küçük değişiklikler yapma ve coğrafi genişletme türünde olma eğilimindedir (Palmer, 2005:245).

3.5.2. Düşüncenin Netleştirilmesi

Bu aşama, fikirlerin üretimi aşamasında üretilen yenilik fikirlerinin içsel(örgüt içinde) ve dışsal(örgüt dışında) olarak değerlendirildiği uygun olmayanların elendiği, uygun olanları ise önem sırasına göre derecelendirildiği aşamadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009:66).

Düşüncenin netleştirilmesi aşamasında işletme yöneticileri yeni fikirler hakkında rapor hazırlar ve bunları bir komite aracılığıyla gözden geçirirler. Yöneticiler ortaya çıkarılan ürün /hizmeti, hedef pazarı ve rekabet edecekleri diğer işletmeleri tanımlarlar. Yöneticiler ayrıca pazar büyüklüğü, hizmetin fiyatı, geliştirme zamanı ve maliyetleri, üretim maliyetleri ve getiri oranını hakkında yüzeysel değerlendirmelerde bulunurlar (Kotler vd., 2014:267).

Hizmetlerin soyutluk özelliğinden dolayı hizmetleri değerlendirmek zordur. Bu yüzden imaj, müşterilere hizmet sağlayanların güvenirliliği hakkında güven veren önemli amaçlardan biridir. Bir işletmenin imajının desteklenmesi ya da genişletilmesi işletmeler tarafından düşüncenin netleştirilmesi aşamasında kullanılan önemli bir ölçüttür (Palmer, 2005:246).

3.5.3. Kavramların Geliştirilmesi ve Test Edilmesi

Bu aşamada üretilen fikirlerin ön elemesi ve ayrıştırılması yapılarak fikir sayısı azaltılır. Örgüt içinde yapılan değerlendirmelerde, yenilik fikirlerinin işletmenin amacı ve kaynaklarına uygunluğu kontrol edilir (Duran ve Saraçoğlu, 2009:66). Kavramsallaştırma aşamasında çok küçük bir grupta test yapılır. Yapılan bu test ürünün pazardaki konumlandırmasının gerçekleştirilmesidir (Kulaklı, 2005: 106).Bu konumlandırma, işletmenin hizmet imajının görsel bir sunumla gerçekleştirilmesi ve diğer rakip hizmetler ya da kendi hizmet karmasına göre yerini belirlemek anlamına gelir (İçöz, 2005: 105).

3.5.4. İş(Piyasa) Analizi

Kavramların test edilmesinden sonra önerilen düşünce bir iş önerisine dönüştürülür. Başarı veya başarısızlık olasılığına ilaveten iş gücü, ekstra fiziksel kaynaklar gibi kaynak gereksinimleri analiz edilir. Rakiplerin yeni ürün geliştirme süreçlerindeki faaliyetleri ve firmanın hizmeti devam ettirmek için sunmuş olduğu fiyat firmanın olası pazar payını etkiler (Palmer, 2005:246).

İş analizi, satışların, maliyetlerin, karın gözden geçirilmesi ve işletmenin hedeflerine ulaşip ulaşamadığının belirlenmesi için yapılır. Burada işletme satışlarını, satış geçmişine, benzer ürünlere ve pazarın görüşünü araştırarak bir değerlendirme yapmalıdır. İşletme ürünün risk oranını öğrenmek için satışların minimum ve maksimum değerlendirmesini yapmalıdır. Eğer bunlar eksiksiz olarak yapılırsa ortaya çıkarılan hizmet geliştirme aşamasına geçebilir (Kotler vd., 2014:269).

Bu aşamada tasarlanmış olan hizmetin satış, gider ve kar öngörülerinin işletmenin hedeflerine uygun olup olmadığı ve işletmeye sağlayacağı tatmin incelenir. Ayrıca burada işletmenin daha önceki dönemlerdeki satışları incelenerek potansiyel müşteriler üzerinde bir çalışma yapılır (Kozak, 2011:77).

3.5.5. Geliştirme ve Deneme

Bu aşamaya kadar, ürün konsepti sadece bir tasvir, tasarı veya model olarak ortaya çıkarılmıştır. Yeni ürün kavramı iş testini geçtikten sonra, oluşturan konsept, ürün gelişimi ve ürün prototipine dönüştürülür. İşletme oluşturduğu prototipin şu kriterleri karşılmasını bekler;

- Tüketiciler ürün prototipini, ürün konseptinin içeriğindeki gibi temel özelliklere sahipmiş gibi algırlar.
- Prototipin normal kullanım şartları altında güvenle kullanılabilir olması.
- Prototipin belirlenen bütçe çerçevesinde üretilebilir olması (Kotler, 2014:270).

Bu aşama, düşüncenin gerçek bir hizmete dönüştürülüp müşterilere sunulabilecek bir şekilde getirilmesi aşamasıdır. Hizmetin sunumunu oluşturan tüm

somut unsurlar ve hizmet dağıtım sistemleri test edilmeyi ve düzenleme yapmayı gerektirir (Palmer, 2005:246).

Oluşturulan hizmet /ürün geliştirme aşamasını geçtikten sonra test edilmek amacıyla gerçek pazara çıkarılır. Ürünün pazarda test edilmesi satıcılara, tecrübe kazandırır, olası problemleri bulmasını sağlar, ürünün tamamen pazara çıkarılmadan önce ihtiyaç duyulan daha fazla bilginin kazanılmasını sağlar. Ürün test edilmesi, daha fazla satış ve kar tahminleri yapmak içinde kullanılır (Kotler vd., 2014:270).

Pazara(piyasaya) girecek olan hizmetin testi, kalite kontrolü yapıldıktan müşterilerin deneyim hakkındaki görüşlerine ve isteklerine göre hareket edilmelidir. Hizmetin başlangıcından önce eksiklerin giderilmesi ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Dinçer, 2010:113).

3.5.6. Başlatma(Ticarileştirme)

İşletme, sürecin son aşamasında yeni hizmetin nerede, ne zaman, kime ve nasıl sunulacağına kararını verir. Bu süreç içerisinde zaman çok önemlidir. Çünkü uzun süreç içerisinde yeni bir hizmet çeşitli gelişimsel aşamalar yaşar ve rakiplerde pazarlara hizmetlerdeki daha büyük değişikliklerle girerler (Palmer, 2005:247).

Başlangıç süreci, hizmetlerin performans değerlendirilmesinin yapılması ve bu süreçteki düzenlemeleri ifade eder. Başlangıç sürecinden sonra oluşturan hizmetin tüm pazara(piyasa) yayılması gerekmektedir. Pazara çıkarılan yeni hizmetlerde birincil amacı, uzun süreli kar elde etmektir (Dinçer, 2010:114).

Yeni bir hizmet başarısı ile ilişkili olan son faktör, gerçek bir ürünün başlatılması(ticarileştirilmesi) etkinliğidir. Yeni bir hizmeti geliştirme ve bu hizmeti piyasaya duyurmak tek başına yeterli değildir. Başarılı bir başlatma yapılabilmesi için çok iyi bir planlama yapılması, çeşitli iletişim araçlarının hazırlanması, başlatmanın pazarlama yönlerinin iyi belirlenmesi ve yeterli kaynaklarla desteklenmesi gerekmektedir (Edgette, 1994:48).

3.6. Yenilik ile Performans Arasındaki İlişki

Günümüzde küreselleşmenin yoğunlaşması ve rekabetin giderek artması işletmeleri rekabet ortamı içerisine katılmalarını zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin

rekabet ortamı içerisinde üstünlük kazanmalarının en önemli koşulları sürekli yenilik yapmak ve performanslarını artırmalarına bağlıdır.

İşletmelerin kuruluş amaçlarının temel nedenlerinden biri kar elde etmek olduğu düşünülürse, yenilik yapmanın da asıl amacı finansal performansı artırmak olduğu ortaya çıkmaktadır (Yavuz, 2010:154). Örgütler, finansal performanslarını artırmak için yenilik yapmaları gerekmektedir. Örgütlerin yapmış oldukları bu yenilikler örgütün ileriye dönük finansal kazanç elde etmesinde yardımcı olacaktır(Çelik, 2009:78).

İşletmenin yenilik oluşturma yeteneği, işletmenin performansını, yeni ürün/hizmet geliştirmesini ve yeni ürün/hizmetin geliştirme hızını etkilemektedir (Erdil ve Kitapçı, 2007:233-245). Yenilikler aynı zamanda üretim sürecin kısaltılması, düşük maliyetli ve yüksek kalitede ürün üretilmesi gibi üretim performansını da pozitif yönde etkilemektedir (Yavuz, 2010:153).

Victoria ve diğerleri (2005:555-576) yeniliği genellikle müşterileri tercihleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve işletmenin gelirlerinin artmasında önemli katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Hoq ve Ha (2009: 100-110) ise yeniliğin iş performansında belirleyici bir özelliğinin olduğunu vurgulamışlardır. Özer ve Akça (2007:53-70) yenilikçiliğin, uygulama başarısını, kurumsal performansı ve organizasyonel performansı dolaylı yoldan etkilediğini belirtmişlerdir.

Pahalı ve riskli bir faaliyet olan yeniliğin, performans üzerinde olumlu etkileri olmasının yanında artan piyasa riskine maruz kalma, artan maliyetler, çalışan memnuniyetsizliği ve yersiz değişiklikler gibi olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Jimenez-Jimenez ve Sanz- Valle, 2011:408-417).

Yenilik ve performans arasındaki ilişki ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok araştırma yer almaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu incelendiğinde yenilik ve performans arasında pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011:408-417, Eren vd., 2005:201-224, Alpkan vd., 2005:175-189, Erdem vd., 2011: 77-112, Cheveerug ve Ussahawanitchakit, 2008, Öncü vd., 2007:149-164, Calantone vd., 2002:516, Kapucu, 2012:50, Hoq ve Ha, 2009:100-110).

3.7. Performans Kavramı

İşletmeler, belli hedefleri ve görevleri gerçekleştirmek için kurulurlar. İşletme yönetiminin de görevi bu hedefleri ve görevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirip en iyi olanı ortaya çıkarmaktır. İşletmelerdeki en iyi ve en başarılı olanların ne oldukları ve kim oldukları işletme yönetiminin performans anlayışına göre belirlenmektedir.

Her işletmenin performans değerlendirmesi yapmasının bazı sebepleri vardır. Fakat işletmeler genellikle, müşteri isteklerini karşılayıp karşılayamadıklarını, başarılı olup olmadıklarını ve sorunlu olan alanları ortaya çıkarıp gelişme olabilecek alanları belirlemek için performans değerlendirmesi yapmaktadır (Yıldız, 2010: 180).

Performans konusu, örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, rekabetin yoğunlaşması, ürünlerdeki yaşam süresinin gittikçe kısalması ve işletmenin iç ve dış çevresinin işletme faaliyetleri üzerindeki etkisi gibi bazı sebeplerden dolayı önem kazanmaya başlamıştır (Avcı, 2005: 90).

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirme anlayışlarında bazı değişiklikler ve gelişmeler ortaya çıkmıştır. Düşük maliyetli, daha fazla üretim ve daha fazla kar elde etmeyi amaçlayan geleneksel anlayışın yerine müşteri tatmini, kalite, yenilik gibi farklı değerlendirmelere geçiş yapılmıştır. Fakat performans değerlendirmenin gelişim süreci içerisinde değişikliğe uğramayan ve önemini yitirmeyen finansal performans anlayışdır. Bunun da nedeni, işletmelerin bir ekonomik organ oluşu ve yaşamını devam ettirebilmeleri için kar ihtiyaç duymalarıdır (Akcal, 2005:22).

3.8. Performansın Tanımı

Yabancı bir sözcük olan Türkçe'ye edim olarak çevrilen performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin bir sonucu olarak ifade edilmiştir. (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 21). Sözlük anlamı ise kapasite kullanımı olan performans, bir işi yapan bireyin, grubun veya teşebbüsün o iş sonunda hedeflerine ne ölçüde ulaştığını gösteren nicel ve nitel anlatımdır (Gülcü vd., 2004:90).

Bir işletme açısından bakıldığında performans, belirli bir zaman dilimi içerisinde elde edilen çıktı ya da sonuçlardır. Bu sonuç işletme amacının ya da görevin yerine getirilmesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme

amaçlarının yerine getirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir(Akal, 2005: 17). Performans, bireylerin, takımların, girişim etkinliğinin işletmeye sağlamış olduğu katkının değerlendirilmesi, kaynakların etkin kullanılması ve hedeflerin gerçekleştirilme düzeyinin belirlenmesidir (Kayabaşı, 2010:140). Performans, işletmenin sürekli kendini geliştiren ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunacak faaliyetler içerisinde yatırımları değerlendirme yeteneği olarak nitelendirilebilir (Malichova ve Durisova, 2015:238-243). Performans en genel tanımıyla, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan etkili ve verimli bir şekilde yararlanarak hedeflerine ulaşması anlamına gelmektedir (Dönmez vd., 2011:288).

Bilgi çağının ve küreselleşmenin yaşandığı günümüzde işletmelerin, rakipleri ile mücadele edebilmeleri için değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalı ve güçlü olma zorunlulukları vardır. İşletmeler bu süreç içerisinde kendilerinin olumlu ve olumsuz yönlerini, iyi veya eksik taraflarını gözden geçirme fırsatına sahiptirler. İşletmeler bunu da sadece performanslarını ölçerek gerçekleştirebilirler (Ege ve Şener, 2013:108).

Performans ölçümü, yönetimin temel ilkelerinden birisi olarak düşünülür. Bu önemli süreç, işletmenin planladığı ve amaçladığı hedefler doğrultusunda ne kadar gelişme gösterdiğini, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeyi ve gelecekteki girişimlerini kolaylaştırmayı sağlar(Yasin ve Gomes, 2010: 214). İşletme yönetimlerinde performans ölçümü yapılmasının amaçları; hedefi belirlemeden nerede olduğumuzu, şuanda nerde olduğumuzu, nereye ulaşmak istediğimizi, ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşabileceğimizi ve hedefe ulaştığımızda bunu nasıl bileceğimizi belirlemektir (Lebas, 1995:24). Performans ölçümünün amaçlarından birisi de karar vermeyi desteklemek ve güvenilir bilgiyi ortaya koymaktır (Ukko vd., 2007:39).

İşletmelerde performans ölçümünün gerçekleştirilmesinden dört noktada fayda sağlanması beklenmektedir:

1. En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içerisinde daha fazla kazanç elde etmek ve daha çok nakit akımı sağlayabilmek.

2. Gelecek yıllar için yüksek finansal hedefler belirleyebilmek.
3. İşletmenin fiziksel ve insan kaynaklarını daha verimli kullanabilmek.
4. Sürekli değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine hızlı bir şekilde karşılık verebilmek (Barutçugil, 2002:129).

Performans, ilgili olunan herhangi bir konuda ölçüm yapılması anlamına gelir. Bu konuların ölçümü finansal veya finansal olmayan ölçümler olarak ikiye ayrılır. İşletmelerin performansları genellikle finansal ölçümler(karlılık, satışlar, piyasa değeri vb.) kullanılarak yapılmaktadır. Fakat bunun yanında işletmenin performansını ölçmek için finansal olmayan ölçümlerde (itibar, memnuniyet, kalite vb.) kullanılmaktadır (Yıldız, 2011:179-193).

3.9.Finansal Performans

Günümüzde işletmelerin hayatta kalması, varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişip büyümesi pazardaki rakipleriyle rekabet edebilme gücüne bağlıdır. İşletmelerin rekabet gücünün doğru bir şekilde belirlenmesi de işletmenin finansal performansının ölçülmesi ve analiz edilmesi ile mümkündür (Demirarslan, 2007:9).

İşletmenin finansal performansını değerlendirmek için genellikle piyasa (pazar) performansı ve muhasebe performansı olmak üzere iki çeşit ölçüm gerçekleştirilir. Muhasebe performans ölçümünde karlılık, kaynak kullanımı ve büyüme dikkate alınırken piyasa performansında stok performansı, piyasa değeri oluşturma ve diğer piyasa temelli performans ölçümleri göz önüne alınır (Jackson vd., 2015:1432).

İşletmeler finansal performans ölçümünü, kaynak kullanım tercihlerini belirlemek, dönemler ve işletmenin mevcut durumu hakkında bilgi edinmek, işletmenin finansal açıdan hangi konumda olduğunu belirlemek ve sektördeki diğer işletmeler ile kendi arasında bir kıyaslama yapabilmek için gerçekleştirirler (Canki, 2014:39). Finansal performans ölçümleri, işletmenin geçmişi hakkında değerlendirme yapılmasına olanak sağlamasının yanı sıra yöneticilere işletmeyle ilgili gelecek hakkında daha tutarlı öngörülerde bulunmasını ve sağlıklı kararlar almasına olanak sağlamaktadır (Öncü vd., 2015:152).

İşletmelerde performans ölçümünün gerçekleştirilmesi, başarılı stratejik uygulamanın karlılığını artırmasında yönetimin kullandığı en güçlü mekanizmadır (Kurtuluş ve Warner, 2015:741). İşletmelerin finansal performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi, pazarda işletmelerin tüm başarılarının temel belirleyicisi konumundadır. Finansal performans, işletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi, hedefleri ile karşılaştırılması ve her işletmenin temel faaliyetleri ile ilgilidir (Malichova ve Durisova, 2015:238-243).

Finansal performans, bir işletmenin stratejisini ve bu strateji çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların işletmeye ne ölçüde katkı sağladığının belirlenmesinde yardımcı olur (Elitaş ve Ağca, 2009:355). Finansal performans, bir işletmenin finansal durumundaki değişikliklerin ölçümüdür. Bu değişiklikler bir işletmenin tüm üyeleri tarafından alınan bir kararın uygulaması ve yönetim kararlarının bir sonucu olabilir (Hatane, 2015:621).

3.10.Nitel (Finansal Olmayan) Performans

Hayatımızın neredeyse her kesiminde gerçekleştirilen ölçümler işletmelerde de (büyük, küçük, özel, kamu, kar amaçlı ya da değil) verilerin toplanması, işlenmesi ve bilgi olarak kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu bilgiler yöneticilerin ve tüm çalışanları davranışlarını yönlendiren ve yöneten araçlardır. Günümüz işletmelerindeki yönetim anlayışı da işletmelerde oluşan bu bilgi kaynağından faydalanmaktadır (Akal, 2005:92).

İşletmelerin performansları finansal (nicel) ve finansal olmayan (nitel) olarak iki şekilde ölçülmektedir. Finansal performans işletmenin karlılığını, cirosunu, üretim miktarını, maliyetlerini ve hisse değerlerini ifade ederken, finansal olmayan performans da işletmenin finansal olmayan varlıklarının (ürün ve hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, kamu sorumluluğu, iş gören eğitimi vb.) ölçülmesini ifade etmektedir (Eren vd., 2013:10).

Finansal olmayan performans ölçümü, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini dolaylı olarak yansıtan ek bilgiler ek sağlayarak işletmenin rekabet gücünün artmasını sağlar (Ahmad ve Zabri, 2016:477). İşletmelerde gerçekleştirilen finansal performans ölçümleri zaman içerisinde finansal performans sonuçlarına dönüşmektedir. Bu da finansal ve finansal olmayan performansın birbirinden bağımsız olmadığını ifade etmektedir (Yiğiter, 2009:51).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

MARMARİS A GRUBU SEYAHAT ACENTALARINDA BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

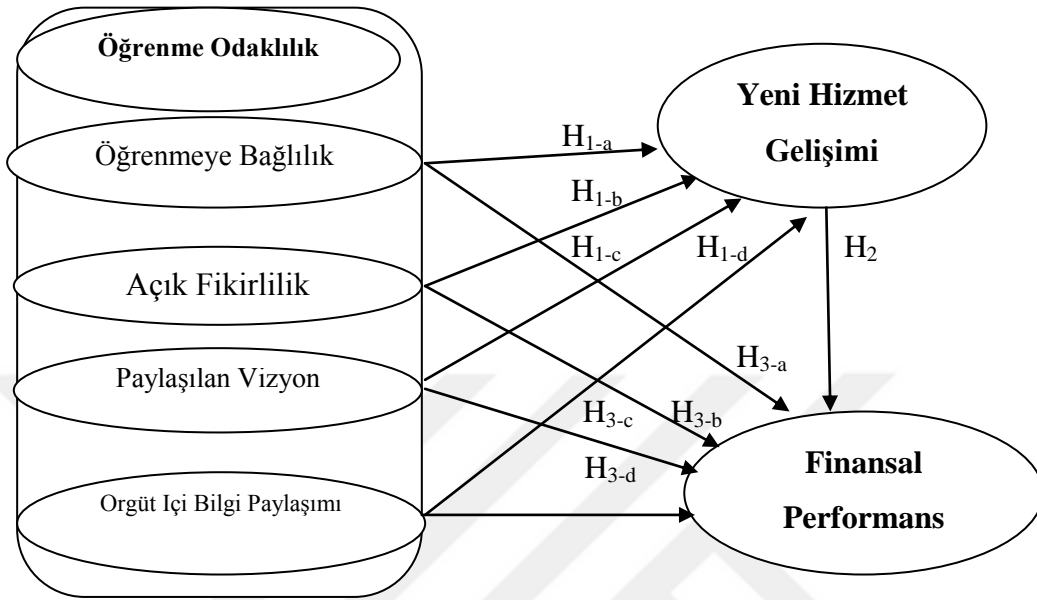
Seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimine ve işletmenin finansal performansına etkisini inceleyen bu çalışmada öncelikli olarak detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde nicel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Araştırma, geniş bir evrenden o evrenin belli özelliklerini temsil edecek örnek seçilerek tümdengelim yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sonrasında hipotezler oluşturulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir. Son olarak, bulgular ve çıkarılan sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgilerin yer aldığı bu bölümde, ilk olarak araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Daha sonra evren ve örneklem belirlenmesi, anket formunun düzenlenmesi, veri toplama süreci ve ön test ile ilgili detaylı bilgiler verilmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Öğrenme odaklılığın ve boyutlarının yeni hizmet gelişimi ve finansal performans üzerine etkisi, yeni hizmet gelişiminin de finansal performansa etkisini test etmek amacıyla bir model geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan üç yapı arasında gerçekleşen doğrudan ve dolaylı ilişkilerin acenta çalışanlarının yeni ürün/hizmet geliştirmede etkisi olacağı ve bununda işletmenin finansal performansına etki edebileceği düşünülmektedir.

Şekil 3: Model Önerisi



Son yirmi yılda teknolojinin hızla gelişmesinden dolayı, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri, sürekli yeni ürün/hizmet üretmelerine bağlıdır. İşletme içerisinde bu yeniliklerin ortaya çıkartılması için bilginin örgüt içerisinde üretilmesi ve işlenmesi gerekmektedir. Günümüz işletme sahipleri ve yöneticiler, asıl bilginin kaynağını çalışanları olduğunu düşünerek işletme çalışanlarının eğitimine ciddi paralar harcamakta ve bunları geleceğe dönük birer yatırım olarak görmektedirler. Öğrendikleri bilgiyle yeni bilgiler üretebilen, bu bilgileri hızlı ve doğru bir şekilde işletme çalışanları ile paylaşan işletmelerin başarılı olacakları çok açıktır.

Öğrenme yeteneğine sahip olan işletmeler, çevresinde meydana gelen değişikliklere devamlı açık olduğu ve bu değişiklikleri doğru şekilde algılayabildikleri için yenilik sürecini olumlu olarak etkiler (Avcı, 2005:127). Öğrenme odaklı işletmeler rakiplerine göre daha hızlı ve kolay yenilikler ortaya koyacağından müşterilerine daha iyi hizmet verirler (Marangoz, 2010:47). Öğrenme odaklılık işletmeye, müşterilerini, rakiplerini ve ortaya çıkan yeni teknolojileri tamamen anlama fırsatı sağlar. Bu da işletmenin yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri uygulama aşamasında yardımcı olur (Calantone vd., 2002). İşletmelerin öğrenme yetenekleri

sayesinde kazandığı, oluşturduğu ve transfer ettiği bilgi, işletmenin yeni hizmet geliştirme kapasitesini artırır (Tajeddini, 2011:458).

Öğrenme odaklılığın yenilik arasındaki ilişkisi birçok çalışmada incelenmiş ve aralarında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Calantone vd., 2002, Lee ve Tsai, 2005, Tajeddini, 2009, Eren vd, 2013, Avcı, 2005, Çalışır vd., 2013, Ayazlar, 2012). Literatürde yer alan bu çalışmalar dikkate alınarak öğrenme odaklılık boyutlarının yeni hizmet geliştirme arasında ilişkisi incelenmiştir.

İşletmelerde öğrenmeye bağlılık, örgütsel değerleri ve öğrenmeyi arttırarak yeni fikirlerin oluşmasını sağlar (Tajeddini, 2009:271). Öğrenmeye bağlılık, örgüt içerisindeki mevcut bilginin değiştirilmesini ve yeni bilginin oluşmasını sağlar (Jolly ve Therin, 2007:238). Öğrenmeye bağlı olan bir örgüt, çevresini, müşterilerini, rakiplerini ve ortaya çıkan yeni teknolojilerin tamamını tanımak için çaba harcar. Bu da yeni fikirlerin, ürünlerin/hizmetlerin, süreçlerin uygulanabilirliğini artırır (Calantone vd., 2002:522).

H_{1-a}: Seyahat acentalarında öğrenmeye bağlılığın yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif etkisi vardır/yoktur.

Açık fikirlik, bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasında oldukça önemlidir. Örgütlerde açık fikirli bireyler bu özelliklerini kullanarak farklı metotlar deneyebilir. Bu deneme süreci içerisinde de yeniliğin ortaya çıkması olasıdır (Avcı, 2009:127). Açık fikirlilik, ürün/hizmet yeniliğinin verimliliğini ve etkililiğini olumlu yönde etkilemektedir (Tajeddini, 2009:271). Açık fikirlilik, iş sürecinde yeni metotların geliştirilmesini ve örgütlerde rekabet avantajını, performansın artmasını, büyümeyi ve sürdürülebilirliği sağlar (Çalışır vd., 2013:180).

H_{1-b}: Seyahat acentalarında açık fikirliliğin yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif etkisi vardır/yoktur.

Örgüt genelinde öğrenmeye odaklanmak anlamına gelen paylaşılan vizyon, birçok yaratıcı fikirlerin uygulanması aşamasındaki başarısızlıktan dolayı büyük bir problemdir. Örgütlerdeki farklı çıkarılardan yüzünden, örgüt içerisinde oluşturulan değerli fikirlerin ortaya çıkarılmasında başarısız olunmaktadır (Calantone vd., 2002:517). İşletmelerde yenilik, bireylerin var olan bilgi elde etmesi ve bu bilgi diğer çalışanlarla paylaşmasını gerektirir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011:409).

H_{1-c}: Seyahat acentalarında paylaşılan vizyonun yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif etkisi vardır/yoktur.

Örgüt içinde ortaya çıkartılan bilgi kadar bu bilginin örgüt genelinde paylaşılması da önemlidir. Çünkü örgüt içerisinde oluşturulan bilgi diğer çalışanlarla paylaşılırsa yeni bilgilerin ortaya çıkartılması sağlanacaktır (Yazıcı, 2001:115). İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşması yenilik oluşturma sürecine önemli derecede katkı sağlamaktadır (Ayazlar, 2012:151).

H_{1-d}: Seyahat acentalarında örgüt içi bilgi paylaşımının yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif etkisi vardır/yoktur.

İşletmelerde öğrenme sonucunda gerçekleştirilen düzenleyici ve keşfedici yenilikler işletmenin finansal performansını artırmaktadır (Çelik, 2009:78). Yenilik, işletmelerin başarısını etkileyen önemli bir itici güç olmanın yanı sıra performans üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011:413). Hizmet alanında yapılan yenilikler işletmelerin finansal performansını olumlu yönde etkilemekte ve işletmelerin büyümesine ve üretkenliğine katkı sağlamaktadır (Ass ve Pedersen, 2011:2087).

H₂: Seyahat acentalarında yeni hizmet gelişiminin, finansal performans üzerine pozitif etkisi vardır/yoktur.

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen öğrenme, örgütün bilgi ve tecrübesinin artmasını sağlayarak hata yapma riskini azaltmaktadır. Bu da işletmenin performansını olumlu etki yapmaktadır (Eren vd., 2013:4886). Öğrenme odaklılık, örgütlerin performansını doğrudan artırmakta ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir etkiye sahiptir (Calantone vd., 2002:522).

H_{3-a}: Seyahat acentalarında öğrenmeye bağlılığın finansal performans üzerine pozitif etkisi vardır/yoktur.

H_{3-b}: Seyahat acentalarında açık fikirliliğin finansal performans üzerine pozitif etkisi vardır/yoktur.

H_{3-c}: Seyahat acentalarında paylaşılan vizyonun finansal performans üzerine pozitif etkisi vardır/yoktur.

H_{3-d}: Seyahat acentalarında örgüt içi bilgi paylaşımının finansal performans üzerine pozitif etkisi vardır/yoktur.

Yukarıda oluşturulan hipotezlere ek olarak, araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının demografik özelliklerinin öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi arasında fark oluşturup oluşturmadıkları aşağıdaki hipotezlerle test edilecektir:

H_{4-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında cinsiyetlerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur..

H_{6-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımı turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmaları acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmaları acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımı acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H₁₁: Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₂: Seyahat acentası çalışanlarının yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₃: Seyahat acentası çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₄:Seyahat acentası çalışanlarının çalıştıkları departmanlara göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₅: Seyahat acentası çalışanlarının turizm alanında eğitim almalarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₆: Seyahat acentası çalışanlarının işletmede çalışma sürelerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

H₁₇: Seyahat acentası çalışanlarının işletme yaşına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

4.3.Evren ve Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın genel kıyılı bölgelerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları olarak belirlenmiştir. Çalışma evreni ise evrenini ülkemizin en önemli turizm merkezlerinden biri olan Marmaris olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Türsab'ın (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) resmi sitesinde Marmaris' te faaliyet gösteren 220 adet A grubu seyahat acentası olduğu tespit edilmiştir (<http://www.tursab.org.tr/tr/seyahat-acentalari/seyahat-acentasi-arama>). Ancak tespit edilen acentaların kesin olarak kaç çalışanı olduğunu belirten herhangi bir kaynağa ulaşılamamıştır. Seyahat acentasında yer alan bölümlerde (rezervasyon, muhasebe, operasyon, acenta sahibi veya yönetici) en az 1 kişinin çalışabileceği düşünülerek $220 * 5 = 1100$ yaklaşık olarak araştırmanın evreni belirlenmiştir.

Araştırma evreninin belirlenmesinden sonra örneklem sayısı çıkarılmıştır. Coşkun ve diğerlerine (2015:133) göre örneklem, bir çalışma için seçildikleri evreni temsil edebilecek şekilde, belirli bir sayıda denekten oluşan, bir alt gurubun oluşturulması sürecidir. Bu araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edilmesi olarak ifade edilmektedir (Coşkun vd., 2015:142). Araştırmada örneklem alınması, tüm evrene ulaşılmasının güç olmasından dolayı araştırmacıya zaman ve maliyet açısından tasarruf sağlar (Karasar, 2010:111). Sekaran (2003) 1100 kişilik evrende en az 285 kişiye ulaşılması gerektiğini önermektedir. Bu öneri dikkate alınarak araştırma için 389 veriye ulaşılmıştır.

4.4. Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama tekniğinde, seyahat acentalarının sezon içerisinde çok yoğun çalıştıkları için daha fazla çalışana kısa serede ulaşılabileceğinden anket yöntemi tercih edilmiştir. Acentaların sezon içerisindeki yoğun çalışmaları göz önünde bulundurarak anketler 5- 27 Eylül 2015 arasında uygulanmıştır.

Verilerin toparlanması için öncelikle Marmaris'te A grubu olarak 220 seyahat acentasının faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Anketlerin toplanması sırasında bu acentaların 17'sinin kapalı olması ve yoğunluğundan dolayı veri alınamamıştır. Diğer 203 seyahat acentasıyla görüşülerek veri toplanmıştır. İşletmelerden veri toplanmaya gidilmeden önce aranıp anketlerin yapılabilmesi için izin istenmiştir. Veri toplamak için toplam 500 anket oğaltılmış fakat anketlerin 425 (yaklaşık % 85'ne (425 adet) geri dönüş yapılmıştır. Elde edilen 425 adet anketin 36'sı kullanılamaz durumda olduğu için 389 tanesi SPSS paket programına girilerek analiz edilmiştir.

4.5. Anket Formunun Düzenlenmesi

Anket içerisindeki ifadeler, literatürde daha önceden kullanılmış olan ölçeklerden uyarlanmıştır. Anketin lekleri belirlendikten sonra, anket soruları İngilizceden Türkçe'ye çevrilmiştir. Anketin içeriği ve çevirinin doğruluğu konusunda turizm işletmeciliğinde görev yapan akademisyenlerin görüşleri alınmıştır.

Seyahat acentası çalışanlarına uygulanan anket formu, 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde öğrenme odaklılık ve aşamaları ile ilgili ifadeler, ikinci bölümünde yeni hizmet gelişimine yönelik ifadeler, üçüncü bölümü de işletmenin finansal performansı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anketin son bölümde de işletme çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorulan ifadelerden oluşmaktadır. Demografik zelliklerin son bölümde yer alması, anketi dolduranların anket sonuna doğru dikkatlerinin azalabilecek olmasıdır.

Ankette kullanılan öğrenme odaklılık ile ilgili leğini Baker ve Sinkula (1999)  aşamalı olarak oluşturmuştur. Calantone ve diğerleri (2002) ise öğrenme odaklılığı ölçmek için örgüt içi bilgi paylaşımını da içeren 4 aşamalı bir ölçek

geliştirmişlerdir. Anketin öğrenme odaklılık bölümünde de bu iki ölçekten faydalanılmıştır. Yeni hizmet gelişimi ile ilgili ölçek ise Tajeddini (2009) tarafından geliştirilmiş ölçekten çevrilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde yer alan finansal performans ölçeği ise Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011) tarafından geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Ankete katılanların görüşlerinden yararlanmak için 5' li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların düzeylerini belirlemek amacıyla 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

4.6. Ön Test

Ön test, ankette ortaya çıkabilecek olası hataları en aza indirmek için anket belli sayıda kişiye uygulanmasını içeren bir uygulamadır (Çoşkun vd., 2015:92). Tanımda da belirtildiği gibi muhtemel hataları en aza indirmek için Marmaris' te faaliyet gösteren 15 seyahat acentasında çalışan toplam 35 kişiye uygulanmıştır.

Ankette katılımcıların anket sorularını okuyarak doldurup doldurmadığını belirlemek için sorulan ters sorulara yer verilmiştir. Gerçekleştirilen ön testte, katılımcıların anketleri okuyarak doldurduğu tespit edilmiş ve bu ifadeler ankette çıkarılmıştır. Anketin uygulanması esnasında anket soruları içerisinde yer alan ‘ örgüt’ ifadesi bazı çalışanların bu ifadeyi anlamaması ya da yanlış anlamasına sebep olmuştur. Ön teste göze çarpan bu eksiklik sonucunda anketlerin tamamı uygulamadan önce anketin üzerine örgütün tanımı yapılarak ifadeye açıklık getirilmiştir.

Güvenilirlik, bir testin yada ölçeğin ölçmek istediği bir şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir (Çoşkun vd., 2015:124). Güvenilirlik, elde edilen ölçümler üzerinden yorum yapabilme ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için öncelik durumundadır. Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach Alpha Coefficient (Alpha Modeli), Split Half (İkiye Bölünmüş Model, Guttman Modeli, Paralel Model gibi modeller kullanılmaktadır (Kalaycı, 2006:403).

Pilot test uygulamasında 35 katılımcının verileri SPSS paket programı ile yapılan analizde Cronbach Alpha kat sayısı ,911 olarak tespit edilmiştir. Bu anketlerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Kalaycı (2006)' ya göre Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilir aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3: Pilot Test Güvenilirlik Değerleri

Değişken ve Boyutlar	Cronbach Alfa Değerleri	İfade Sayısı
Öğrenme Odaklılık	,891	19
Yeni Hizmet Gelişimi	,756	8
Finansal Performans	,888	8

4.7.Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performans üzerindeki etkisi ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkisinin analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.7.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılıktır; ölçmek istenen belli bir şeyin sürekli olarak aynı sembolleri almasıdır; aynı süreçlerin izlenmesi ve aynı ölçütlerin kullanılması ile aynı sonuçların alınmasıdır; ölçmenin, tesadüfi yanılardan arınık olmasıdır (Karasar, 2013:148).

Araştırmada kullanılan araştırma formunun güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında bir katsayıdan oluşmaktadır (Kalaycı, 2006:405). Aşağıda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Sonuçları

Ölçek Bölümü	Cronbach Alfa Değerleri	İfade Sayısı
Öğrenmeye Bağlılık	0.816	5
Paylaşılan Vizyon	0.836	5
Açık Fikirlilik	0.775	5
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	0.876	4
Yeni Hizmet Gelişimi	0.828	8
Finansal Performans	0.876	8
Tüm Ölçek	0.936	35

Araştırmanın ilk boyutunu oluşturan öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılığın Cronbach Alpha katsayısı (a): ,816 hesaplanmıştır. Daha sonra paylaşılan vizyon ,836, açık fikirlilik ,775, örgüt içi bilgi paylaşımı ,876 olarak incelenmiştir. Yeni hizmet gelişiminin alpha katsayısı; 828 iken finansal performans da ,876 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik derecesi , 936 olarak hesaplanmış ve bu da ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirlik derecesine sahip olduğunu göstermektedir.

4.7.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Marmaris'te faaliyet göstermekte olan A gurubu seyahat acentalarında gerçekleştirilen çalışmada, demografik verilerin değerlendirilmesi için basit frekans analizi kullanılmıştır. Anketin son bölümünde yer alan demografik bilgilere aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri

	Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	170	43,7
Erkek	219	56,3
Yaş		
18-24	94	24,2
25-34	195	50,1
35-44	76	19,5
45-54	19	4,9
55-64	5	1,3
Medeni Durumu		
Evli	180	46,3
Bekar	209	53,7
Eğitim Durumu		
İlkokul	1	0,3
Ortaokul	5	1,3
Lise ve Dengi	55	14,1
Önlisans	113	29,0
Lisans	203	52,2
Lisansüstü	12	3,1
İşletmede Çalışan Bölüm		
Rezervasyon	131	33,7
Operasyon	155	39,8
Muhasebe	76	19,5
Yönetici	27	6,9
Turizm Alanında Meslek Eğitimi		
Evet	235	60,4
Hayır	154	39,6
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	76	19,5
1-3 yıl arası	185	47,6
4-6 yıl arası	79	20,3
6 yıldan fazla	49	12,6
İşletme Yaşı		
1 yıldan az	18	4,6

3-5 yıl arası	106	27,2
6-10 yıl arası	106	27,2
11-15 yıl arası	76	19,5
16 yıl ve üzeri	83	21,3

Ankete katılanların % 43,7'si kadın % 56,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde % 50,1'inin 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bunu % 24,2 ile 18-24 , % 19,5 ile 35-44, % 4,9 45-54 ve % 1,3 55-64 yaş aralıkları takip etmektedir. Ayrıca ankete katılanların % 46,3'ü evli, % 53,7'si ise bekarlardan oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde, % 52,2' lik oranla ankete katılanların yarısından fazlasının lisans eğitimi almış oldukları görülmektedir. Katılımcıların % 29,0'nu önlisans mezunları, % 14,1'ni lise ve dengi mezunlar, % 3,1'ni lisansüstü mezunları, % 1,3 'ünü ortaokul ve %0,1'ini ise ilkokul mezunları oluşturmaktadır.

Ankete katılanların çoğunluğunu % 39,8'lik oranla seyahat acentalarındaki operasyon bölümü çalışanlarından oluşmaktadır. İkinci sırada % 33,7'lik oranla rezervasyon bölümü üçüncü sırada da % 19,5 'lik oranla muhasebe çalışanları yer almaktadır. Katılımcıların % 6,9'ü ise acenta yöneticilerinin oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların % 60,4 'ü turizm eğitimi alırken, % 39,6 ise turizm alanında herhangi bir eğitim almışlardır.

Katılımcıların seyahat acentalarındaki çalışma sürelerine bakıldığında, % 47,6'sı 1-3 yıl, %20,3'ü 4-6 yıl, % 19,5'i 1 yıldan az ve % 12,6'sı nı ise 6 yıldan fazla çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 27,2 1-3 yıllık ve 4-6 yıllık işletmelerde, % 21,3 16 yıldan daha fazla faaliyet gösteren işletmelerde, % 19,5 11-15 yıllık işletmelerde ve % 4,6 'sı ise 1 yıldan daha az süre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadırlar.

4.7.3. Faktör Analizi

Araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılık ile ilgili yanıtlarının kendi arasında nasıl gruplandığını belirlemek için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucunda KMO değeri 0.933 ve p ,000 olarak

hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, ölçeğin faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın öğrenme odaklılık değişkeni ile ilgili Öğrenmeye Bağlılık 5, Paylaşılan Vizyon 5, Açık Fikirlilik 5 ve Örgüt içi Bilgi Paylaşımı 4 olmak üzere toplam 19 ifade içeren 4 faktörde toplanmıştır. Bu dört faktörün toplam varyans açıklama oranı % 62.13 olarak hesaplanmıştır. Fakat faktör analizi uygulanırken “açık fikirliliğin ilk ifadesi (Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz)” 0.50 düşük olduğu için çıkartılmıştır. Son aşamada toplam 18 ifadeye faktör analizi yapılmış ve toplam varyans açıklama oranı %64.02 olarak hesaplanmıştır. Bu da Calantone ve diğerlerinin (2002) uyarlanmış oldukları ölçekle benzerlik göstermektedir.

Tablo 6: Öğrenme odaklılık Faktör Analizi Sonuçları

Faktör Ve Faktöre Ait İfadeler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Varyansın Açıklama Oranı %	Cronbach Alpha Değeri
Faktör 1 :Öğrenmeye Bağlılık		3,211	17,836	,816
Öğrenme rekabet avantajı olarak görülmektedir.	,652			
Öğrenme gelişim için temel bir değer olarak görülmektedir.	,764			
Çalışanların öğrenmesi harcama değil bir yatırım olarak görülmektedir.	,654			
Öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.	,594			
Öğrenmeden uzaklaşmak geleceğimizi tehlikeye atar.	,516			
Faktör 2:Paylaşılan Vizyon		3,107	17,263	,836
Vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir yaklaşım bulunmaktadır.	,527			
İşletmemizin vizyon, işlev ve fonksiyonları tüm departman çalışanları tarafından benimsenmiştir.	,690			
Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına bağlılık gösterir.	,649			
Çalışanlar kendilerini örgütün geleceğini belirlemede bir katılımcı olarak görmektedir.	,661			
Üst kademe yöneticileri işletmenin vizyonunu alt kademe çalışanları ile paylaşır.	,496			

Faktör 3:Açık Fikirlilik	2,844	15,797	,785
Açık fikirliliğe değer verilir.	,590		
Çalışanlar alışılmışın dışında düşünmeye teşvik edilir.	,664		
Yeniliğin vurgulanması işletme kültürümüzün bir parçasıdır.	,582		
Özgün fikirlere çok değer verilir.	,616		
Faktör 4:Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	2,372	13,179	,876
Çalışanlar arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan diyalog vardır.	,745		
Faaliyetlerden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz sistemler vardır.	,624		
Başarısız faaliyetleri analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.	,782		
Üst yönetim bilgi paylaşımının önemi sürekli vurgular.	,727		
		Toplam	64,076
		Kaiser –Mayor-Olkin Ölçek Geçerliliği	,935

4.8. Öğrenme Odaklılık, Yeni Hizmet Gelişimi ve Finansal Performans Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde; öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Araştırma modeline göre (Şekil 3) incelenen ilişkiler ayrı başlık altında açıklanmıştır.

4.8.1. Öğrenme odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Etkisi

Araştırmada öncelikli olarak öğrenme odaklılığın ve yeni hizmet geliştirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarından elde edilen verilen Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 7: Öğrenme Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Arasındaki Etkisi

	Yeni Hizmet Geliştirme		
Öğrenme Odaklılık Boyutları	β	T	Sig.

Sabit		12,684	,000*
Öğrenmeye bağlılık	,314	5,457	,000*
Paylaşılan Vizyon	,182	2,673	,008*
Açık Fikirlilik	-,031	-,491	,624
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	,079	1,223	,222
R	0,481		
R²	0,232		
F	28,958		
p	0,000*		
Durbin-Watson	2,002		

***p<0,05**

Tablo incelendiğinde; öğrenme odaklılık boyutları ile yeni hizmet gelişimi arasındaki ilişki modelinde iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğrenme odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında korelasyonun olduğu ($R=0,481$) görülmektedir. Bulgularda yer alan düzeltilmiş R^2 değeri, öğrenmeye bağlılık ve paylaşılan vizyonun çalışanların yeni hizmet geliştirmesini % 23,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Kalaycı (2006;267) Durbin Watson (D-W) katsayısının 1,5-2,5 civarında olması durumunda modelde oto korelasyon sorununun olmadığı belirtmiştir. Analiz sonucuna bakıldığında Durbin Watson katsayısının 2,002 olması kurulan modelde oto korelasyon probleminin olmadığını göstermektedir. Çalışanları yeni hizmet geliştirmesi ile öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılık ($p=0,000$) ve paylaşılan vizyon ($p=0,008$) arasında istatistiksel açıdan bir anlamlılık tespit edilmiştir. Bu doğrultuda çalışanların yeni hizmet geliştirmesinde etki düzeyi en yüksek olan öğrenmeye odaklılık boyutunun öğrenmeye bağlılık olduğu tespit edilmiştir ($Beta=,314$). Bulgulara göre H_{1-b} ve H_{1-d} hipotezleri reddedilirken, H_{1-a} ve H_{1-c} hipotezleri kabul edilerek, ***seyahat acentası çalışanlarında öğrenmeye bağlılığın ve paylaşılan vizyonun yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir.*** Bu bulgulara göre öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi üzerinde kısmen bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tajeddini (2009) İran'da faaliyet gösteren otellerin yöneticilerinin ve sahiplerinin öğrenme odaklılığın yeni hizmet geliştirme üzerindeki düşüncelerini araştırmak için yaptığı çalışmada öğrenmeye bağlılığın, açık fikirliliğin ve paylaşılan vizyon işletmelerin yeni hizmet gelişimi olumlu etkilediğini ifade etmektedir. Hatta

bu özelliklere sahip olan işletmelerin diğerlerine göre daha inovatif (yenilikçi) olduğunu belirtmektedir.

Lee ve Tsai (2005) Tayvan'da üretim firmaları ve hizmet firmalarında faaliyet gösteren işletme çalışanları üzerine yürüttüğü çalışmada öğrenme odaklılığın yenilik üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Calantone (2002) öğrenme odaklılığın firma yeniliğini etkilediğine dikkat çekerek öğrenmenin yeni fikirlerin, ürünlerin ve süreçlerin uygulanmasını katkı sağlayan geniş bir süreç olduğunu kabul etmektedir.

Avcı (2009) Muğla ilindeki mermer işletmelerinde öğrenme odaklılığın yenilik üzerindeki etkisini incelemek için yaptığı çalışmada öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılığın, açık fikirliliğin ve örgüt içi bilgi paylaşımının yenilik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu belirtmektedir. Paylaşılan vizyon ile yenilik arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ayazlar (2012) Kuşadası'nda 5 yıldızlı otel çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, otel işletmelerinde öğrenmeye bağlılığın, açık fikirliliğin ve paylaşılan vizyonun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Eren ve diğerlerinin (2013) Türkiye'nin Marmara bölgesinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler üzerinde yaptığı çalışmada öğrenme odaklılık ve yenilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğuna dikkat çekmektedirler. Çalışır ve diğerlerinin (2012) Türkiye'deki şirketlerin ürün yeniliklerinin etkinliği ve verimliliği üzerine yapmış olduğu çalışmada açık fikirliliğin hem ürün yeniliğinin etkinliğine hem de verimliliğine pozitif etki ettiğini belirtmektedirler. Öğrenmeye bağlılığın ve paylaşılan vizyonun ise yenilik üzerinde bir öneminin olmadığını ifade etmektedirler.

4.8.2. Yeni Hizmet Gelişiminin ve Finansal Performansa Etkisi

Yeni hizmet gelişimi ve finansal performans arasındaki ilişki ele alınmış ve çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de aktarılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasında anlamlı ilişkinin olduğu ve aralarında oto korelasyon sorununun olmadığını göstermektedir (D-W=2,062 ve p=0,000)

Tablo 8: Yeni Hizmet Gelişiminin ve Finansal Performansa Etkisi

Finansal Performans			
	β	T	Sig.
Sabit		14,948	0,000*
Yeni hizmet Geliştirme	0,470	10,481	0,000*
R	0,470		
R²	0,221		
F	109,847		
p	0,000		
Durbin-Watson	2,062		

p<0,05

Yapılan regresyon analizi sonucunda yeni hizmet gelişimi ve finansal performans değişkenleri arasında ilişki bulunduğu (R=0,470) ve işletmenin finansal performansında oluşan değişimin % 22,1'inin yeni hizmet gelişimi ile açıklandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre H₂ hipotezi kabul edilerek, *seyahat acentalarında yeni hizmet geliştirmenin finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir şeklinde ifade edilebilir*. Bulgular neticesinde, seyahat acentalarında yeni hizmet geliştirmenin finansal performansı olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011) yeniliğin işletme performansı üzerinde pozitif ve önemli etkiye sahip olduğunu belirterek, yeniliğin şirket başarısının önemli bir itici gücü olduğunu ifade etmektedir. Hoq ve Ha (2009) tarafından yürütülen araştırmada da yeniliğin işletme performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu rastlanmıştır.

Erdem ve diğerleri (2011) Antalya'da faaliyet gösteren 44 beş yıldızlı otel işletmesi üzerinde yaptığı araştırmada yeniliğin işletme performansını (pazar payı, karlılık, hizmet kalitesi ve doluluk vb.) olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, yenilikçi özelliğe sahip otel işletmelerinin diğer otellere göre daha fazla rekabet edebildiğini ifade etmektedirler. Öncü ve diğerleri (2015) Marmara bölgesinde kalite belgeli işletmeler üzerine gerçekleştirilen çalışmada yeniliğin finansal performans üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Erdil ve Kitapçı (2007) firma yenilikçiliğinin firma performansı olumlu olarak etkilediğini ifade etmektedirler.

4.8.3. Öğrenme Odaklılığın ve Finansal Performans Etkisi

Öğrenme odaklılığın boyutlarının ile işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla H6, H7, H8 ve H9 testleri için çoklu regresyon analizi yapılarak Tablo 9'da aktarılmıştır.

Tablo 9: Öğrenme Odaklılığın ve Finansal Performans Etkisi

Finansal Performans			
Öğrenme Odaklılık Boyutları	β	T	Sig.
Sabit		8,084	0,000*
Öğrenmeye bağlılık	0,211	3,908	0,000*
Paylaşılan Vizyon	0,291	4,558	0,000*
Açık Fikirlilik	0,121	2,025	0,044*
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	0,044	0,731	0,465
R	0,569		
R²	0,323		
F	45,845		
p	0,000		
Durbin-Watson	1,830		

p<0,05

Öğrenme odaklılık ve finansal performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında korelasyon (R=569) olduğu ve finansal performansın % 32,3 'ünün öğrenme odaklılık ile açıklanmaktadır (R²=0,323). Durbin Watson katsayısının 1,830 çıkması kurulan modelde oto korelasyon sorunu olmadığını ifade etmektedir. Öğrenme odaklılık boyutları ile finansal performans arasındaki ilişki modelinde öğrenmeye bağlılık (p=0,000), paylaşılan vizyon (p=0,000) ve açık fikirlilik (p=0,044) olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmektedir (p<0,05). Bu noktada, finansal performans üzerinde en fazla etki düzeyine sahip olan boyutunda paylaşılan vizyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Beta=0,291). Ancak, öğrenme odaklılık boyutlarından örgüt içi bilgi paylaşımının finansal performans ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Analiz sonucuna göre H_{3-a}, H_{3-b}, H_{3-c} hipotezleri kabul edilirken, H_{3-d} testi reddedilmiştir. Bu sonuç neticesinde, *seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın finansal performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu ifade edilebilir.*

Dolayısıyla, seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın finansal performansı büyük oranda etkilediği söylenebilir.

4.9. Demografik Özelliklerin Öğrenme Odaklılık ve Yeni Hizmet Gelişimi Üzerindeki Farklılıkların Belirlenmesi

Çalışmanın bu aşamasında, araştırmaya katılan seyahat acentası çalışanlarının demografik özelliklerinin öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi kapsamında değerlendirmesi gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinde iki grup arasındaki farklılık t testi ile test edilmiş, iki ve daha fazla gruplarda ise tek yönlü varyans(ANOVA) analizi kullanılarak yapılmıştır.

Sosyal bilimlerin bir çok alanında yaygın olarak kullanılan testlerden biri olan t testi, iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olup olmadığını tespitinde kullanılmaktadır (Çoşkun vd., 2015:183). T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklılık gösterip göstermediğini belirler. T testi daima iki farklı ortalamayı ya da değeri karşılaştırır (Kalaycı, 2006:74).

Bazı analiz tekniklerinin uygulanabilmesi için ön şart olarak, toplanan verinin belirli özelliklere sahip olmaları veya belirli şartları sağlaması beklenmektedir. Özelliklerin en önemlisi verilere ait basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin hesaplanmasıyla normallik ile ilgili bilgilerin sağlanmasıdır. (Coşkun vd., 2015:163). Bu değerlerin (-1,+1) arasında olması dağılım normal olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2010:16). Veri seti incelendiğinde bu değerlerin (-1,+1) arasında olduğu için veriler normal dağılım göstermektedir.

İkiden fazla grup arasında arasındaki farkın olup olmadığını belirlemek için kullanılan en uygun test Anova testidir. Bu testin ön koşullarından biri grupların normal dağılım sergileyen bir ana kitleden tesadüfi olarak seçilmiş örnekler olmasıdır. Diğer bir koşulu da grupların varyanslarının birbirine eşit olması istenmektedir (Coşkun vd., 2015:200).

4.9.1. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Öğrenme Odaklılık ile İlgili Bulgular

Cinsiyet kadın ve erkek olmak üzere iki farklı değerde incelendiği için çalışanların öğrenme odaklılık ile ilgili farklılıkları t testinde incelenmiştir.

Çalışanları cinsiyetlerine göre öğrenme odaklılık ve boyutları ile ilgili oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{4-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında cinsiyetlerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

H_{4-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında cinsiyete göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 10: Çalışanların Öğrenme Odaklı Olmalarında Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	F Değeri	T değeri	P değeri
Öğrenmeye Bağlılık	Kadın	170	4,06	,693	3,106	2,10	,036*
	Erkek	219	3,90	,772			
Paylaşılan Vizyon	Kadın	170	3,78	,745	,815	1,68	,093
	Erkek	219	3,65	,756			
Açık Fikirlilik	Kadın	170	3,80	,694	4,805	1,16	,247
	Erkek	219	3,71	,790			
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Kadın	170	3,83	,846	,206	,429	,668
	Erkek	219	3,80	,761			

P<0,05

Tablo 4'te öğrenme odaklılığın boyutları seyahat acentası çalışanların cinsiyetlerine göre karşılaştırılmıştır. Tabloda yer alan öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılığın p değeri p<0,05 küçük olduğu için fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Fakat diğer boyutlar açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı p değerleri (p>0,05) olduğu için farkın istatistiksel olarak anlamsız olduğu belirlenmiştir. Seyahat acentalarında bayanlarla erkekler arasında öğrenmeye bağlılık açısından anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, H_{4-a} kabul edilerek H_{4-b}, H_{4-c} ve H_{4-d} reddedilir.

4.9.2. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları

Demografik özelliklerden biri olan yaş gruplarında ikiden fazla değer yer aldığı için tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Seyahat acentası çalışanlarının

yaş gruplarının öğrenme odaklılık ile arasındaki farklı incelemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_{5-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{5-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında yaş gruplarına göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 11: Çalışanların Öğrenme Odaklılığının Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması

	Yaş	N	X	SS	F	P
Öğrenmeye Bağlılık	18-24	94	3,84	0,78	1,632	,165
	25-34	195	4,01	0,77		
	35-44	76	4,06	0,53		
	45-54	19	3,75	0,84		
	55-64	5	4,00	0,74		
Paylaşılan Vizyon	18-24	94	3,55	0,66	2,770	,027*
	25-34	195	3,69	0,83		
	35-44	76	3,93	0,60		
	45-54	19	3,72	0,66		
	55-64	5	3,64	0,62		
Açık Fikirlilik	18-24	94	3,56	0,65	2,627	,034*
	25-34	195	3,79	0,81		
	35-44	76	3,91	0,71		
	45-54	19	3,76	0,61		
	55-64	5	3,45	0,51		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	18-24	94	3,62	0,75	2,769	,027*
	25-34	195	3,83	0,84		
	35-44	76	3,98	0,76		
	45-54	19	4,01	0,52		
	55-64	5	3,50	0,46		

P<0,05 1:18-24 2:25-34 3:35-44 4:45-54 5: 55-64

Tablo 5'te seyahat acentası çalışanlarının yaş gruplarına göre öğrenme odaklılık boyutlarına önem verme durumları incelendiğinde öğrenmeye bağlılık (F=1,632 ve p=0,165) yaş gruplarına göre istatistik açıdan önem taşımamaktadır (P>0,05). Paylaşılan vizyon yaş gruplarına göre incelendiğinde (F=2,770 ve p=0,027) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışanlardan paylaşılan boyutuna

en fazla önem veren 35-44 yaş, en az önem veren ise 18-24 yaş olduğu görülmektedir.

Açık fikirlilik boyutu incelendiğinde ise ($F=2,627$ ve $p=0,034$) yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında açık fikirlilik boyutuna en fazla önem veren 35-44 yaş, en az önem veren ise 55-64 yaş grubunun olduğu tespit edilmiştir. En son boyut olan örgüt içi bilgi paylaşımında ise ($F=2,769$ ve $p=0,027$) yaş grupları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Tukey testine göre çalışanların örgüt içi bilgi paylaşımında yaş grupları arasında örgüt içi bilgi paylaşımına en fazla 45-54 yaş, en az ise 55-64 yaş grubunun önem verdiği görülmektedir. Dolayısıyla, H_{5-a} reddedilirken, H_{5-b} , H_{5-c} ve H_{5-d} kabul edilir.

4.9.3.Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının eğitim düzeylerinin öğrenme odaklılık arasındaki farkı incelemek amacıyla şu hipotez oluşturulmuştur:

H_{6-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{6-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında eğitim düzeylerine göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 12: Çalışanların Aldıkları Eğitimin Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P
Öğrenmeye Bağlılık	Ortaokul	6	3,20	0,80	4,311	,002*
	Lise ve Dengi	55	3,72	0,79		
	Ön lisans	113	3,94	0,73		
	Lisans	203	4,07	0,71		
	Lisansüstü	12	4,05	0,56		
Paylaşılan Vizyon	Ortaokul	6	3,26	0,45	1,615	,170
	Lise ve Dengi	55	3,53	0,67		
	Ön lisans	113	3,77	0,73		

	Lisans	203	3,73	0,78		
	Lisansüstü	12	3,61	0,72		
	Ortaokul	6	3,29	0,43		
	Lise ve Dengi	55	3,65	0,61		
Açık Fikirlilik	Ön lisans	113	3,78	0,76	,956	,431
	Lisans	203	3,78	0,78		
	Lisansüstü	12	3,72	0,66		
	Ortaokul	6	3,37	0,46		
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Lise ve Dengi	55	3,55	0,66	3,320	,011*
	Ön lisans	113	3,82	0,84		
	Lisans	203	3,91	0,79		
	Lisansüstü	12	3,47	0,70		

Tabloda seyahat acentası çalışanlarının almış oldukları eğitimin öğrenme odaklılığın boyutlarına göre bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu bulgulara göre öğrenmeye bağlılık ($F=4,311$ ve $p=,002$) ve örgüt içi bilgi paylaşımının ($F=3,320$ ve $p=,011$) p değeri ($p<0,05$) olduğu için çalışanların eğitim düzeylerine göre istatistiksel açıdan bir anlam taşımaktadır. Paylaşılan vizyon ($F=1,615$ ve $p=,170$) ve açık fikirlilik ($F=3,320$ ve $p=,431$) p değeri ($p>0,05$) olduğu için istatistiksel açıdan bir anlam taşımamaktadır.

Çalışanların eğitim düzeyleri arasındaki fark tukey testi sonucuna göre lisans eğitimi-lise ve dengi eğitim alanlar arasında olduğu görülmektedir. Seyahat acentası çalışanlarından öğrenmeye bağlılığa en fazla lisans eğitimi alanların önem verdiği, en az önem verenin ise lise ve dengi eğitim alanların olduğu görülmektedir. Yapılan tukey testi sonucunda açık fikirlilik boyutunda da lise ve dengi eğitim alanlar ile lisans eğitimi alanlar arasında anlamlılık olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, H_{6-a} ve H_{6-d} kabul edilirken H_{6-b} ve H_{6-c} reddedilir.

4.9.4. Çalışanların Departmanlarına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının çalıştıkları departmanlarına göre öğrenme odaklı olup olmadıklarını belirlemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_{7-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

H_{7-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında işletmede çalıştığı departmana göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 13: Çalışanların Departman Değişkenine Göre Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Departman	N	X	SS	F	P
Öğrenmeye Bağlılık	Rezervasyon	131	3,96	0,75	,496	,685
	Operasyon	155	3,96	0,79		
	Muhasebe	76	3,95	0,68		
	Yönetici	27	4,14	0,54		
Paylaşılan Vizyon	Rezervasyon	131	3,72	0,70	,264	,851
	Operasyon	155	3,69	0,78		
	Muhasebe	76	3,67	0,76		
	Yönetici	27	3,81	0,81		
Açık Fikirlilik	Rezervasyon	131	3,77	0,70	,612	,608
	Operasyon	155	3,71	0,78		
	Muhasebe	76	3,75	0,77		
	Yönetici	27	3,91	0,72		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	Rezervasyon	131	3,80	0,72	,429	,732
	Operasyon	155	3,84	0,82		
	Muhasebe	76	3,74	0,83		
	Yönetici	27	3,91	0,88		

***P<0,05** 1:Rezervasyon 2:Operasyon 3:Muhasebe 4:Yönetici

Tablo 6’da seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılık boyutlarının departman değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Öğrenme odaklılık boyutlarının sırasıyla öğrenme bağlılık (F: 496 ve p: 685), paylaşılan vizyon (F:264 ve p: 851), açık fikirlilik (F:612 ve p: 608) ve son boyut olan örgüt içi bilgi paylaşımı (F:429 ve p:732) departmanlar arası istatistiksel bir farkın olmadığı görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların öğrenme odaklı olmaları, çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermez denilebilir. Sonuçlarda da görüldüğü gibi H_{7-a}, H_{7-b}, H_{7-c} ve H_{7-d} reddedilir.

4.9.5. Çalışanların Turizm Alanında Eğitim Alıp Almadıklarına Göre Öğrenme Odaklılık İle İlgili Bulgular

Araştırma kapsamında oluşturulan ankette, çalışanların turizm eğitimi alıp almadıkları değerlendirilmiş ve t testi yapılarak aralarında bir fark incelenmiş, sonuçlar yorumlanmıştır. Seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklı olmalarında turizm eğitimi alıp almadıklarını test etmek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_{8-a}: Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-b}: Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-c}: Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmaları turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{8-d}: Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımı turizm alanında eğitim almalarına göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 14: Çalışanların Turizm Alanında Eğitim Almaları ya da Almalarına Göre t-testi Sonuçları

	Turizm Alanında Meslek Eğitimi	N	Ortalama	SS	F Değeri	T değeri	P değeri																																
Öğrenmeye Bağlılık	Evet	235	4,03	,680	1,143	2,18	0,29*																																
	Hayır	154	3,87	,820				Paylaşılan Vizyon	Evet	235	3,78	,739	,001	2,50	,013*	Hayır	154	3,59	,761	Açık Fikirlilik	Evet	235	3,85	,768	,042	2,36	,018*	Hayır	154	3,64	,711	Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Evet	235	3,86	,818	1,017	1,63	,102
Paylaşılan Vizyon	Evet	235	3,78	,739	,001	2,50	,013*																																
	Hayır	154	3,59	,761				Açık Fikirlilik	Evet	235	3,85	,768	,042	2,36	,018*	Hayır	154	3,64	,711	Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Evet	235	3,86	,818	1,017	1,63	,102	Hayır	154	3,73	,763								
Açık Fikirlilik	Evet	235	3,85	,768	,042	2,36	,018*																																
	Hayır	154	3,64	,711				Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Evet	235	3,86	,818	1,017	1,63	,102	Hayır	154	3,73	,763																				
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	Evet	235	3,86	,818	1,017	1,63	,102																																
	Hayır	154	3,73	,763																																			

Tablo 7' de seyahat acentası çalışanlarında öğrenmeye bağlılığın ($p=0,29$), paylaşılan vizyonun ($p=,013$) ve açık fikirliliğin ($p=,018$) p değerleri incelendiğinde ' $p<0,05$ ' olduğu için anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir. Turizm alanında eğitim alanlar turizm dışında eğitim alanlara göre öğrenmeye bağlılığa, paylaşılan vizyona ve açık fikirliliğe daha fazla önem verdiği söylenebilir. Örgüt içi bilgi paylaşımında ise ' $p >0,05$ ' olduğu için anlamlı bir istatistiksel farklılık

göstermemektedir. Bu bulgulara göre, H_{8-a} , H_{8-b} ve H_{8-c} kabul edilirken, H_{8-d} reddedilir.

4.9.6. Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları

Araştırmada seyahat acentası çalışanlarının, acentalardaki çalışma sürelerinin öğrenme odaklı olmalarında bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu farklılık belirlenmesi içinde şu hipotez oluşturulmuştur:

H_{9-a} : Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-b} : Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmaları acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-c} : Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmaları acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

H_{9-d} : Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımı acentadaki çalışma sürelerine göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 15: Çalışanların İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Öğrenme Odaklılık Düzeyinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	X	SS	F	P
Öğrenmeye Bağlılık	1 yıldan az	76	3,82	0,74	2,842	,038*
	1-3 arası	185	3,99	0,74		
	4-6 arası	79	4,14	0,64		
	6 yıldan fazla	49	3,86	0,83		
Paylaşılan Vizyon	1 yıldan az	76	3,48	0,58	6,781	,000*
	1-3 arası	185	3,66	0,81		
	4-6 arası	79	4,00	0,69		
	6 yıldan fazla	49	3,75	0,70		
Açık Fikirlilik	1 yıldan az	76	3,50	0,62	7,359	,000*
	1-3 arası	185	3,75	0,77		
	4-6 arası	79	4,05	0,65		
	6 yıldan fazla	49	3,68	0,83		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	1 yıldan az	76	3,53	0,66	6,272	,000*
	1-3 arası	185	3,81	0,86		
	4-6 arası	79	4,08	0,68		
	6 yıldan fazla	49	3,81	0,79		

Tabloda seyahat acentası çalışanlarının acentadaki çalışma süreleri ile öğrenme odaklılığın boyutları arasındaki farklılık tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Tukey testi sonucuna göre öğrenmeye bağlılık ($F=2,842$ ve $p=,038$) boyutunda farkın 1 yıldan az çalışanlar ile 4-6 arası çalışanlar arasında tespit edilmiştir. Paylaşılan vizyon ($F=6,781$ ve $p=,000$) boyutunda ise tukey testi sonucuna farkın göre 1 yıldan az çalışanlar ve 1-3 yıl arası çalışanlarla, 4-6 yıl arası çalışanlar arasında olduğu görülmektedir.

Açık fikirlilik ($F=7,359$ ve $p=,000$) boyutunda tukey testine göre farkın 1 yıldan az çalışanlar ile 1-3 yıl arası çalışanlar ve 4-6 yıl arası çalışanlar arasında olduğu tespit edilmiştir. En son boyut olan örgüt içi bilgi paylaşımı ($F=6,272$ ve $p=,000$) boyutunda farkın 1 yıldan az çalışanlar ve 4-6 yıl arası çalışanlar arasında olduğu belirlenmiştir. Öğrenme odaklılık boyutlarının hepsinin ' $p<0,05$ ' olduğu için seyahat acentasındaki çalışma süresi ile öğrenme odaklılığın boyutları arasında istatistiksel açıdan bir anlamlılığın olduğu söylenebilir. Analiz sonuçlarına göre, H_{9-a} , H_{9-b} , H_{9-c} ve H_{9-d} kabul edilebilir.

4.9.7. Çalışanların İşletme Yaşına Göre Öğrenme Odaklılık Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının, acentaların yaşına göre öğrenme odaklı olmalarında bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_{10-a} : Seyahat acentası çalışanlarının öğrenmeye bağlı olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-b} : Seyahat acentası çalışanlarının paylaşılan vizyona sahip olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-c} : Seyahat acentası çalışanlarının açık fikirli olmalarında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

H_{10-d} : Seyahat acentası çalışanlarının örgüt içi bilgi paylaşımında işletme yaşına göre farklılık vardır/yoktur.

Tablo 16: Çalışanların İşletme Yaşı ile Öğrenme Odaklılık Arasındaki Sonuçlar

İşletme Yaşı	N	X	SS	F	P
1 yıldan az	18	3,42	0,72		

Öğrenmeye Bağlılık	3-5	106	3,98	0,73	3,782	,005*
	6-10	106	4,04	0,68		
	11-15	76	4,09	0,78		
	16 ve üzeri	83	3,86	0,74		
Paylaşılan Vizyon	1 yıldan az	18	3,14	0,54	5,502	,000*
	3-5	106	3,81	0,72		
	6-10	106	3,85	0,67		
	11-15	76	3,69	0,82		
Açık Fikirlilik	16 ve üzeri	83	3,52	0,78	4,602	,001*
	1 yıldan az	18	3,47	0,58		
	3-5	106	3,90	0,67		
	6-10	106	3,88	0,73		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı	11-15	76	3,65	0,79	5,434	,000*
	16 ve üzeri	83	3,54	0,79		
	1 yıldan az	18	3,13	0,49		
	3-5	106	3,83	0,79		
	6-10	106	3,97	0,69		
	11-15	76	3,89	0,85		
	16 ve üzeri	83	3,66	0,83		

Tabloda seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılığın boyutları ile işletme yaşı arasındaki farkı incelenmiştir. Öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılığın ($F=3,782$ ve $p=,005$) p değerinin ($p \leq 0,05$) olduğundan istatistik açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Öğrenme odaklılık bir diğer boyutu olan açık fikirliliğin ($F=5,502$ ve $p=,000$), paylaşılan vizyonun ($F=4,602$ ve $p=,001$) ve örgüt içi bilgi paylaşımının ($F=5,434$ ve $p=,000$) p değeri ' $p < 0,05$ ' olduğu için işletme yaşı ile arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre, H_{10-a} , H_{10-b} , H_{10-c} ve H_{10-d} kabul edilebilir.

4.10. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Cinsiyet iki farklı değişkende değerlendirildiği için çalışanların yeni hizmet geliştirmesindeki farklılıkları belirlemek için t testi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmesindeki farklılığı incelemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H_{11} : Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetlerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 17: Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Sonuçları

	Cinsiyet	N	Ortalama	SS	F Değeri	T değeri	P değeri
Yeni Hizmet Geliştirme	Kadın	170	3,84	,560	2,091	2,036	0,42*
	Erkek	219	3,71	,619			

Tablo seyahat acentası çalışanlarının yeni hizmet geliştirebilmesi cinsiyetlerine göre karşılaştırılmıştır. Tabloda yer alan yeni hizmet gelişimine (F=2,091 ve p=0,42) ait p değeri $p < 0,05$ küçük olduğu için fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Seyahat acentalarında bayanlarla erkekler arasında yeni hizmet geliştirme açısından anlamlı farklılık olduğu görülmektedir ve bayanların erkeklere göre yeni hizmet geliştirmeye önem verdiği söylenebilir. Dolayısıyla H_{11} hipotezi kabul edilir.

4.10.1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Çalışanların yaş gruplarının yeni hizmet geliştirmedeki farkı incelemek için oluşturulan hipotez şu şekildedir:

H₁₂: Seyahat acentası çalışanlarının yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 18: Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	X	SS	F	P
Yeni Hizmet Geliştirme	18-24	94	3,71	0,63	4,039	,003*
	25-34	195	3,70	0,58		
	35-44	76	4,00	0,55		
	45-54	19	3,88	0,62		
	55-64	5	3,77	0,22		

Tabloda çalışanların yeni hizmet geliştirmesi ve yaş grupları arasındaki farkı incelemek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda yeni hizmet geliştirmenin (F=4,039 ve p=, 003) 18-24 ve 25-34 yaş grubu ile 35-44 yaş grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Çalışanların yeni hizmet gelişimine önem verme durumları incelendiğinde

en fazla 35-44 yaş grubunun, en az ise 25-34 ve 18-24 yaş grubu olduğu görülmektedir. Bu analiz sonucuna göre H_{12} hipotezi kabul edilebilir.

4.10.2. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının aldığı eğitimin yeni hizmet geliştirebilmelerinde bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için şu hipotez oluşturulmuştur:

H_{13} : Seyahat acentası çalışanlarının eğitim düzeylerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 19: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup olmadığını Belirlemek İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	P
Yeni Hizmet Geliştirme	Ortaokul	6	3,83	0,33	4,775	,001*
	Lise ve Dengi	55	3,47	0,62		
	Ön lisans	113	3,76	0,57		
	Lisans	203	3,86	0,59		
	Lisansüstü	12	3,70	0,44		

Tabloda seyahat acentası çalışanlarının eğitim düzeylerinin yeni hizmet geliştirmesinde farklılık olup olmadığı tespit edilmiştir. Tabloda da görüldüğü gibi ($F=4,775$ ve $p=,001$) p değerinin ' $p<0,05$ ' olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Yapılan tukey testi sonucunda çalışanlardan yeni hizmet gelişimine en fazla önem verenlerin ön lisans ve lisans eğitimi alanların, en az önem verenlerinde lise ve dengi eğitim alanlar olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre H_{13} hipotezi kabul edilir.

4.10.3. Çalışanların Departmanlarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının yeni hizmet geliştirmede departmanlar arası farklılığını incelemek için şu hipotez oluşturulmuştur:

H_{14} :Seyahat acentası çalışanlarının çalıştıkları departmanlara göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 20: Çalışanların Departmanlarına Göre Yeni Hizmet Geliştirmesinde Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

	Departman	N	X	SS	F	P
Yeni Hizmet Geliştirme	Rezervasyon	131	3,73	0,61	1,069	,362
	Operasyon	155	3,80	0,59		
	Muhasebe	76	3,72	0,56		
	Yönetici	27	3,91	0,61		

Tabloda yer alan yeni hizmet gelişimine ($F=1,069$ ve $p=,362$) ait değişkenlerin hepsi ' $p>0,05$ ' olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, seyahat acentalarının yeni hizmet geliştirmesinde departmanlar arasında bir farklılık oluşturmadıkları söylenebilir. Bu bulgulara göre H_{14} hipotezi reddedilir.

4.10.4. Çalışanların Turizm Alanında Meslek Eğitimi Alıp Almamalarına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının turizm alanında eğitim alıp almamalarının yeni hizmet geliştirmesindeki farklılığın belirlenmesi için t testi yapılmıştır. Çalışanların turizm alanında eğitim alıp almamalarının yeni hizmet geliştirmedeki farklılığın incelenmesi amacıyla şu hipotez kurulmuştur:

H_{15} : *Seyahat acentası çalışanlarının turizm alanında eğitim almalarına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.*

Tablo 21: Çalışanların Yeni hizmet Geliştirmesinde Turizm Eğitimi Alıp Almamalarının Farklılık Sonuçları

Yeni Hizmet Geliştirme	Turizm Alanında Meslek Eğitimi	N	Ortalama	SS	F	T	P
	Evet	235	3,86	0,58	,000	3,702	,000*
	Hayır	154	3,63	0,59			

Seyahat acentası çalışanlarının turizm eğitimi almalarının ya da almamalarının yeni hizmet gelişmelerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için t testi yapılmıştır. Yapılan t testi sonunda ' $p < 0.05$ ' olduğu için turizm eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir istatistiksel farklılığın olduğu

görülmüştür. t- testinin sonucuna göre seyahat acentası çalışanlarında turizm eğitimi almış olanlar turizm eğitimi almayanlara göre yeni hizmet geliştirmeye daha fazla önem verdikleri ve yeni hizmet geliştirmede daha etkili oldukları söylenebilir. Bu bulgulara göre de H_{15} hipotezi kabul edilebilir.

4.10.5. Seyahat Acentası Çalışanlarının Acentalarda Çalışma Sürelerine Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının acentalarda çalışma sürelerinin yeni hizmet geliştirmedeki farklılığının incelemesi amacıyla şu hipotez oluşturulmuştur:

H_{16} : Seyahat acentası çalışanlarının işletmede çalışma sürelerine göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 22: Seyahat Acentası Çalışanlarının Acentalarda Çalışma Sürelerinin Yeni Hizmet Geliştirmede Farklılık Sonuçları

	İşletmede Çalışma Süresi	N	X	SS	F	P
Yeni Hizmet Geliştirme	1 yıldan az	76	3,68	0,58	5,391	,001*
	1-3 arası	185	3,70	0,63		
	4-6 arası	79	3,99	0,49		
	6 yıldan fazla	49	3,81	0,55		

Seyahat acentası çalışanlarının yeni hizmet geliştirmesinde acentada çalışma süreleri arasındaki bir farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Anova testi incelendiğinde F değerinin= 5,391 ve p değerinin= ,001 olduğu görülmektedir. Sonuçta görüldüğü gibi ' $p<0,05$ ' olduğu için çalışanların acentalardaki çalışma süreleri ile yeni hizmet geliştirmesi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Tukey testine göre seyahat acentası çalışanlarından yeni hizmet gelişimine en fazla önem verenlerin 4-6 yıl arasında çalışanlar, en az ise 1 yoldan daha az çalışanlar olduğu görülmektedir. Analiz sonucuna göre çalışanların yeni hizmet geliştirmesi seyahat acentalarındaki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla H_{16} hipotezi kabul edilebilir.

4.10.6. Çalışanların Acentaların Yaşına Göre Yeni Hizmet Geliştirme Bulguları

Seyahat acentası çalışanlarının yeni hizmet geliştirmesinde acenta yaşı arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁₇: Seyahat acentası çalışanlarının işletme yaşına göre yeni hizmet geliştirmelerinde fark vardır/yoktur.

Tablo 23: Seyahat Acentası Çalışanlarının Çalıştıkları Acentaların Yaşının Yeni Hizmet Geliştirmedeki Farklılık Sonuçları

	İşletme Yaşı	N	X	SS	F	P
Yeni Hizmet Geliştirme	1 yıldan az	18	3,34	0,63	3,817	,005*
	3-5	106	3,77	0,54		
	6-10	106	3,87	0,54		
	11-15	76	3,82	0,69		
	16 ve üzeri	83	3,67	0,58		

P≤0,05

Elde edilen veriler tablo da sunulmaktadır. Bu bulgulara göre seyahat acentası çalışanların çalışmakta oldukları acenta yaşının yeni hizmet geliştirmesinde (F=3,817 ve p=,005) istatistiksel açıdan bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre 3-5 yaş, 6-10 ve 11-15 yaş arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu analiz sonucuna göre H₁₇ hipotezi kabul edilebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan seyahat acentaları, tur düzenleme, uçak bileti satma, araç kiralama, transfer ve seyahat danışmanlığı gibi daha birçok hizmet sunmaktadır. Seyahat acentaları bu hizmetleri sunarken müşterilerinin (turistlerin) ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmaları zorundadır. Günümüzdeki hızlı tüketim ve değişime adapte olarak ister işletme içinde kendi bilgi ve deneyimleri aracılığıyla ister işletme dışında üretilen ürün ve hizmetleri takip ederek müşteri beklentileri kapsamında yeni ürün ve hizmet geliştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmalıdırlar.

Günümüzde rekabetin giderek daha yoğun hale gelmesi işletmelerde ürün ve hizmetlerin daha kaliteli üretilip sunulmasının yanı sıra işletmelerin dış çevre değişikliklerini takip ederek müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda sürekli yenilik yapmasını zorunlu kılmaktadır. Çevresel değişiklikleri dikkate almayan ve sürekli üretime dayalı faaliyet gösteren işletmeler yaşamlarını devam ettirememektedir.

Bu araştırmada, Marmaris'te faaliyet gösteren A grubu seyahat acentalarında öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performans arasındaki ilişkisi bulunduğu varsayımıyla seyahat acentası çalışanlarından anket yöntemi aracılığıyla 389 veri toplanmıştır. Çalışmada seyahat acentalarında öğrenme odaklılık boyutlarının yeni hizmet gelişimi ve finansal performans üzerinde etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada seyahat acentası çalışanlarından elde edilen veriler değerlendirilerek gerek alın yazına gerekse turizm sektörüne ve paydaşlarına yönelik sonuç ve öneriler sunulmuştur.

Teorik Katkılar

Araştırmada yapılan faktör analizi sonucuna göre öğrenme odaklılık Calantone (2002) yapmış olduğu çalışmadaki *öğrenmeye bağlılık*, *paylaşılan vizyon*, *açık fikirlilik* ve *örgüt içi bilgi paylaşımı* gibi 4 boyutta ele alınmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğrenme odaklılığın boyutlarında *öğrenmeye bağlılık* ve *paylaşılan vizyonun* yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, öğrenme odaklılığın yeni hizmet geliştirme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tajeddini (2009), Lee ve Tsai (2005), Liao ve diğerkleri (2008) 'nin yapmış oldukları çalışmalarda öğrenme odaklılık boyutlarının tümü yenilik geliştirme üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ifade edilirken, Çalışır ve diğerklerinin (2013) gerçekleştirdiği çalışmada ise boyutlarda sadece açık fikirliliğin yenilik üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Avcı (2005) ise paylaşılan vizyonun yenilik üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmektedir. Benzer çalışmalar karşılaştırıldığında öğrenme odaklılık boyutlarının yenilik üzerinde kısmen de olsa etkisinin olduğu görülmektedir.

Seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılığın yeni hizmet geliştirmesine etkisi incelendiğinde öğrenmeye bağlılığın diğerk boyutlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanların öğrenmeye bağlı olmaları ya da öğrenmeye bağlılığa önem vermeleri yeni hizmet geliştirmelerini olumlu yönde etki katkı sağlayacağı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda öğrenme odaklılık boyutlarından *öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin* finansal performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öğrenme odaklılık boyutlarının üç tanesi finansal performans üzerinde etkili olması öğrenme odaklılığın finansal performans üzerinde büyük oranda etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre, finansal performans üzerinde en fazla etki düzeyine paylaşılan vizyonun sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Analiz sonucu neticesinde seyahat acentalarının paylaşılan bir vizyona sahip olmaları, finansal performansının gelişmesine katkıda bulunacağını göstermektedir.

Yeniliğin işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmacılar (Jimenez-Jimenez ve San- Valle (2011), Martinette (2006), Hoq ve Ha (2009), Pesama ve diğerkleri (2013), Erdem ve diğerkleri (2011), Erdil ve Kitapçı (2007)) da yeniliğin işletme performansını olumlu olarak etkilediğini ifade etmektedirler.

Araştırmada elde edilen bir başka önemli bulgu yeni hizmet gelişimin finansal performans üzerindeki etkisidir. Regresyon analizi sonucunda yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Acenta çalışanlarının yeni hizmet geliştirmeleri ve buna önem

vermeleri neticesinde acentaların finansal performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Araştırma katılımcılarının demografik özelliklerinin öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişiminde farklılık gösterip göstermediği, araştırmanın alan yazın katkıları arasında sıralanabilir. Seyahat acentası çalışanlarının cinsiyetleri ile öğrenme odaklılığın boyutları arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Çalışanların cinsiyetlerinin öğrenme odaklılık boyutlarından açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımı arasında bir farkın olmadığı görülmüştür. Bir diğer boyut olan öğrenmeye bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiş ve acentalarda kadınların erkeklere göre öğrenmeye daha fazla bağlı oldukları belirlenmiştir.

Çalışanların öğrenme odaklılığın boyutları ile yaş grupları arasında fark incelenmiş ve öğrenmeye bağlılık arasında bir farka ulaşılamamıştır. Paylaşılan vizyon (35-44 ve 18-24), açık fikirlilik (35-44 ve 55-64), örgüt içi bilgi paylaşımının (45-54 ve 55-64) yaş grupları arasında anlamlı farklılığın olduğu görülmüştür. Bulgulara göre orta yaş grubunun öğrenme odaklılığa daha fazla önem verdiği, yaşlandıkça da öğrenmeye verilen önemin azaldığı belirlenmiştir.

Çalışanların eğitim düzeyleri ile öğrenme odaklılık arasındaki fark incelendiğinde, öğrenmeye bağlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımı arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Bu boyutlar arasında lisans eğitimi alanlar ile lise ve dengi eğitim alanlar arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça öğrenmeye bağlılığa ve örgüt içi bilgi paylaşımına verdikleri önemde artmakta olduğu belirlenmiştir.

Seyahat acentası çalışanlarının çalışmakta oldukları departmanlar ile öğrenme odaklılık boyutları arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüş ve istatistiksel açıdan değerlendirilecek herhangi bir sonucu da ulaşılamamıştır.

Çalışanların turizm alanında eğitim almaları öğrenme odaklılık boyutları arasında anlamlı farklılık göstermektedir. Turizm alanında eğitim alanlar diğer alanda eğitim alanlara göre öğrenmeye bağlılığa, paylaşılan vizyona ve açık fikirliliğe önem verdiği belirlenmiştir. Bu bulguların seyahat acentalarına istihdam konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Seyahat acentası çalışanlarının acentada çalışma süreli öğrenme odaklılığın boyutları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Acentada çalışma süreleri 4-6 yıl olan çalışanların öğrenme odaklılığa daha fazla önem verdiği belirlenmiştir. Bu bulgulara göre, seyahat acentasındaki çalışma süresi arttıkça öğrenme odaklılığa verilen öneminde artış gösterdiği sonucuna varılabilir. Demografik özelliklerin en sonuncu olan işletme yaşı ile öğrenme odaklılığın dört boyutu arasında da anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Çalışanların cinsiyetleri ile yeni hizmet geliştirme arasında anlamlı farklılığın olduğu belirlenmiştir. Seyahat acentasında kadınların yeni hizmet geliştirmeye erkeklere göre daha fazla önem verdiği tespit edilmiştir. Çalışanların yaş grupları ile yeni hizmet geliştirme arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bulgulara göre orta yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre yeni hizmet geliştirmeye önem verdiği ve yeni hizmet geliştirmede daha aktif olduğu belirlenmiştir.

Seyahat acentası çalışanların eğitim durumları ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Eğitim seviyesi ön lisans ve lisans eğitimi alanların yeni hizmet geliştirmede acentalara daha fazla katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yine çalışanların eğitimi hakkında sorulan sorulardan biri olan turizm eğitimi alıp-almamaları arasında da anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Turizm alanında eğitim alan ve bu sektörde çalışmaya devam eden kişilerin turizm dışında eğitim alanlara göre yeni hizmet geliştirmeye daha yatkın olduğu söylenebilir. Fakat çalışanların çalışmakta oldukları departmanlarına göre yeni hizmet geliştirme arasında anlamlılık tespit edilmemiştir.

Çalışanların seyahat acentalarında çalışma süresi ile yeni hizmet geliştirme arasında pozitif ve anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Çalışanların acentalarda çalışma süreleri arttıkça yeni hizmet geliştirme olasılığının daha fazla olduğu düşünülebilir. Çalışanların çalışmakta oldukları acentanın yaşı ile yeni hizmet geliştirme arasında da anlamlı farklılık bulunmaktadır. Seyahat acenta yaşı arttıkça yeni hizmet geliştirmeye daha fazla önem verildiği görülmektedir.

Uygulama Yönelik Katkılar

Yapılan bu çalışmada, öğrenme odaklılığa önem veren acenta çalışanlarının yeni hizmet geliştirmede ve işletmenin finansal performansını artırmada önemli rol oynadıkları görülmektedir. Bu bulguya göre, seyahat acentası sahiplerinin ve yöneticilerinin işletme içinde yenilik geliştirmede ve finansal performansı artırmada hangi noktalara önem vermesi açısından katkı sağlayacaktır.

Demografik özelliklerin hem öğrenme odaklılık hem de yeni hizmet geliştirme arasındaki ilişkisinde ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu özellikler cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm alanında eğitim alıp-almaması, işletmede çalışma süresi ve işletmenin yaşı gibi özellikler her iki değişkende de ortak sonuçlar vermiştir. Bu sonuçlar özellikle acentalarda insan kaynaklarına ve yeni personel alımında ya da çalışmakta olan personelin hangi yönün geliştirilmesi konusunda kolaylık sağlayacaktır.

Bu bulgulara göre yenilik geliştirmede sadece dış çevre ve müşterilerin ihtiyaç-beklentileri aracılığıyla gerçekleşmediği görülmektedir. Örgütteki çalışanların öğrenmeye bağlı ve açık olması da yeniliklerin ortaya çıkartılmasında en önemli etkenlerden olarak düşünülebilir. Bu bakımdan, acenta sahipleri ve yöneticiler örgüt içinde öğrenmeye daha fazla önem vermeli, örgüt içinde öğrenmenin yenilik geliştirmede önemli bir araç olduğu bilincinde olmaları gerekmektedir.

Seyahat acentasında yenilik yaratmak için çalışanların kendilerini geliştirmesine, örgüt içinde her fikrin değerli olduğu düşüncesiyle kendilerini rahatça ifade edilmelerine ve örgüt içinde var olan bir bilginin örgütün geneliyle paylaşılmasının gerekli olduğu yöneticilere hatırlatılmalıdır.

İşletmenin finansal performansının sadece müşteri ihtiyaçlarını gidererek artırılmadığı, personel eğitimine verilecek önemin ve harcamanın işletmenin finansal geleceğine bir yatırım olacağı konusunda dikkat çekilmelidir. İşletme içinde öğrenmeye verilen önemin artırılması işletmede yenilikler geliştirerek uzun dönemli finansal kazanç sağlayacağı ve işletmenin daha uzun süre hayatta kalabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma sonucunda, seyahat acentası sahiplerine ve yöneticilerine işletmede yenilik ortaya koymak ve işletmenin finansal performansını artırmak için

nelere dikkat etmeleri, sahip olduğu veya olacağı personelde hangi özelliklerin olması konusunda farklı bakış açıları sunulmuştur.

Gelecekteki Araştırmalara Öneriler

Tez çalışmasında, öğrenme odaklılığın yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisi sadece seyahat acentaları ele alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu konunun turizmin diğer paydaşları olan konaklama işletmeleri, yiyecek içecek hizmetleri açısından da ele alınması konuya farklı bakış açısı kazandırabilir.

Bu çalışmada, seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılığın, yeni hizmet gelişimine ve finansal performansa etkisi araştırılmıştır. Gelecekteki çalışmalarda acentaların finansal olmayan performansının incelenmesi önerilebilir.

Yapılan araştırma sadece Marmaris çevresi ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın Türkiye'nin diğer merkezlerinde yapılması farklı sonuçlar elde edilmesini sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Ahipaşaoğlu, H. Suavi, Arıkan, İ. (2003). *Seyahat İşletmeleri Yönetimi ve Ulaştırma Sistemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Ahmad, K., & Zabri, S. M. (2016). The Application of Non-Financial Performance Measurement in Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia Economics and Finance*, 35, 476-484.
- Akal, Z.(2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Bizim Büro Basımevi Yayın Dağıtım, Ankara.
- Akgün, A., Keskin, H., ve Günsel, A.,(2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Eflatun Yayın Evi, Ankara.
- Alam, I. (2012). New service development in India's business-to-business financial services sector. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 228-241.
- Alam, I.(2008). New Service Development Process. *Journal of Global Marketing*, p.43-54.
- Alam, I. ve Chad, P. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of services Marketing*, p.515-534.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri. *Doğuş Üniversitesi 6 (2)*, ss.175-189.
- Argyris C. (1997). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Arı, R. (2003). *Gelişim ve Öğrenme*, Atlas Kitabevi, Konya.
- Avcı, N. ve Deniz Küçükusta (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* 20.1. s. 33-44.
- Avcı, U.(2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman

Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı,
Isparta, ss.90.

Avcı, U., (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi:
Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt
5, Sayı 10, s. 121-138.

Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının
Hizmet İnovasyonuna Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan
Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği
Anabilim Dalı, ss. 131.

Aydın, A.,(2001) *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*, Alfa Basım Yayım ve Dağıtım,
İstanbul.

Aydın, Mehmet, K. (2012). *Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik
Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri
Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim
Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara, ss.42.

Ayhan, U. (2010). Öğrenen Örgütler Ve Kamu Kuruluşları. *Sayıştay Dergisi
Danışma Kurulu*, ss.77-99.

Aykaç, N.(2005). *Öğretme ve Öğrenme Sürecinde Aktif Öğretim Yöntemleri*, Naturel
Yayıncılık, Ankara.

Bahar, E. (2009). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Detay Yayıncılık, 2. Baskı,
Ankara.

Bain, P. G., Mann, L. ve Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative the
relationships between team climate, innovation, and performance in
research and development teams. *Small Group Research*, 32(1), 55-73.

Baker, W. ve Sinkula, J.,(1999). The synergistic effect of market orientation and
learning on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing
Science*, 27, 411-427.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bilen, M. (2006). *Plandan Uygulamaya Öğretim*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Rota Yayınları, İstanbul.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T. ve Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Calisir, F., Altın Gumussoy, C. ve Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176-194.
- Canki, A. (2014). *Finansal Performans Ölçümünde Sermaye Yapısının Etkisinin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul'da Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss.39.
- Change, P. (1999). *Learning and Behaviour*, Cole Publishing Company, Fourth Edition, United States of America, ss.32.
- Chen, J. Q., Lee, T. E., Zhang, R. ve Zhang, Y. J. (2003). Systems requirements for organizational learning. *Communications of the ACM*, 46(12), 73-78.
- Cheveerug, A. ve Ussahawanitchakit, P. (2008). Learning Orientation, Innovation Capability, and Organizational Performance in Thai Audit Firms: Moderating Effects of Organization Climate and Uncertainty Environment. *Review of Business Research*, March, <http://www.freepatentsonline.com/article/ReviewBusinessResearch/182406770.html> (Erişim :22.032016).
- Chiva, R., Ghauri, P. ve Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

- CHUL, K.Y. (2013). Learning Orientation, Dynamic Capabilities and Performance in Korean High-Tech Ventures. *Advances in Management*, 6(4), 54-61.
- Craig A. T. (1992). The Ten Commandments of New Service Development. *Management Review*, s.24-27.
- Cüceoğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü*. Papatya Yayıncılık, İstanbul, s.27.
- Çelik, V. (2009). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin ve İşletme Performansına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, ss.68.
- Çevik, V. (2014). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi, Yenilik ve Finansal Performans İlişkisi: Dönüşümcü Liderliğin İlimlaştırıcı Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, ss.78.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları. Pegem Akademi, Ankara, ss.16.
- Çoşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayınevi.
- Davoudi, A. H. M., Gilandeh, B.G. ve Akbari, A.(2014). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Intelligence, and Empowerment from Teachers' point of view. *International Journal of Scientific Management and Development*, Vol.2 (12), 681-689.
- Demiraslan, A. E. (2007). *İşletmeler için Performans Ölçümü: Bir Finansal Performans Değerlendirme Modeli Önerisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Manisa, ss.9.

- Demirel, Y. (2006). *Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı*. Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Dinçer, H. (2010). *Bankacılık Sektöründe Yeni Hizmet Gelişiminin Rekabet Stratejilerindeki Değişimlere Etkisi*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, ss.113.
- Dönmez, D., Altuntaş, G. ve Birgören, T. (2011). Girişimci Yönetim Biçimi ve Finansal Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.40, Sayı.2, ss.278-303.
- DUMAN, A. (2007). *Yetişkinler Eğitimi*, Ütopya Yayınevi, Ankara.
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M.(2009). Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 16(1), ss. 57-71.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ege, İ. ve Şener, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ocak, ss.107-120.
- Elitaş, C. ve Ağca, V. (2009). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, ss.343-369.
- Elma, C. ve Demir, K. (Ed.). (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar (2.Baskı)*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. ve 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*, Cilt:26, Sayı:2, Yıl:2011, ss.77-112.

- Erdil, O. ve Kitapçı, H. (2007). Tky Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1):233-245.
- Eren, E., Alpkan, L. ve Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4 Sayı:7 Bahar 2005/1 s.201-224
- Eren, E. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Eser, Z. (2007). *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Et Oltulu, E. (2014). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, s.8.
- 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.
- Giordan, A. (2008). *Öğrenme* (Çev. Baştürk, M., Bozavlı, E., ve Tulan, M.). De Ki Basım Yayım, Ankara, ss.13.
- Gülcü, A., Coşkun, A., Yeşilyurt, C., Coşkun, S. ve Esener, T.(2004). Cumhuriyet Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesinin Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Göreceli Etkinlik Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.5, Sayı.2, ss.87-104.
- Güleş, Hasan K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1.
- Gümüšoğlu, Ş., Pınar, İ., Akan, P. ve Akbaba, A. (2007). *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*. Detay Yayıncılık, Ankara.

- Hasan, T., Yılmaz, M. K. ve Erdönmez, C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hatane, S. E. (2015). Employee Satisfaction and Performance as Intervening Variables of Learning Organization on Financial Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, ss. 619-628.
- Hoq, M. Z. (2009). Innovativeness: Its antecedents and impact on SME business performance. *Available at SSRN 1851425*, ss.100-110.
- Hult, G. ve Tomas M. (1998). Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29.1 s.193-216.
- Hunt, R. ve Buzan (Çev. Tayanç, Dinç), (2003). *Düşünen Organizasyonlar*. Alfa Basım Yayım, İstanbul, s.8.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- İçöz, O., (2005). *Hizmet Pazarlaması*. Turhan Kitabevi, Ankara.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Haciefendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006) *Hizmet Pazarlaması*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Jackson, L. A., Singh, D. ve Parsa, H. G. (2015). Tourism firms' environmental rankings and financial performance: a multidimensional scaling approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(10), ss.1426-1444.
- Fitzsimmons, J. ve Fitzsimmons, M. J. (1999). New service development: creating memorable experiences. *Sage Publications*.
- Jang, S., Hong, K., Woo Bock, G. ve Kim, I. (2002). Knowledge management and process innovation: the knowledge transformation path in Samsung SDI. *Journal of knowledge management*, 6(5), 479-485.

- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J. ve Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.
- Jiménez-Jiménez, D. ve Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jin, D., Chai, K. H. ve Tan, K. C. (2014). New service development maturity model. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(1), 86-116.
- Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V. ve Chase, R. B. (2000). A critical evaluation of the new service development process. *New service development*, 1-32.
- Jolly, Dominique R. ve François Thérin. (2007) New venture technology sourcing: Exploring the effect of absorptive capacity, learning attitude and past performance. *Innovation* 9.3-4 s.235-248.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım.
- Kapucu, A. (2012). *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür Ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, ss.50.
- Karahan, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Kayabaşı, A. (2010). Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, ss.140.
- Kelly, D. ve Storey, C. (2000). New service development: initiation strategies. *Library Consortium Management: An International Journal*, p.104-122.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of innovation management*, 9(4), 396-417.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Basım, İstanbul.
- Kotler, P., ve Armstrong, G. (2008). *Principles of Marketing, Desing a Customer-Driven Marketing Strategy and İntegrated Marketing Mix*. Twelfth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Kotler, Philip R., Bowen, John T., ve Makens J. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Sixth Edition, Pearson Prentice Hall.
- Kozak, N., Hale Özel, Ç. ve Karagöz Yüncü, D.(2011). *Hizmet Pazarlaması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Köksal, D. (2003). *Belirsizlik durumunda karar verme ve problem çözme*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Psikoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, s. 69.
- Kulaklı, A. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi Ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 4, ss. 99-114.
- Kurtulmuş, B. E. ve Warner, B. (2015). Entrepreneurial Orientation and Perceived Financial Performance. Does Environment Always Moderate EO Performance Relation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, ss.739-748.
- Kutanis, R. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri*, Sakarya Kitabevi, İstanbul.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1), 23-35.
- Levitt, B. ve March J. (1998). Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Liao, S. H., Fei, W. C. ve Chen, C. C. (2007). Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's

- knowledge-intensive industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340-359.
- Liao, S. H., Fei, W. C., & Liu, C. T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Lin, C. H., Peng, C. H. ve Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance. *International journal of manpower*, 29(8), 752-772.
- Liu, S. S., Luo, X. ve Shi, Y. Z. (2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 367-382.
- Lock, C.H. ve Kavadais, S., (2008). *Handbook of New Product Development Management*. Roudledge, p.495-526.
- Lovelock, C. ve Gummesson, E. (2004). Whither Sevices Marketing? İn Search of a New Paradigma and Fresh Perfectives. *Journal of Service Research*, 7(1):20-41
- Lukas, B. A., Hult, G. T. M. ve Ferrell, O. C. (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research*, 36(3), 233-244.
- Malichová, E. ve Ďurišová, M. (2015). Evaluation of Financial Performance of Enterprises in IT Sector. *Procedia Economics and Finance*, 34, 238-243.
- Marangoz, M. (2010), Öğrenme Yönlülük ve İnovasyon Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Açısından Önemi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 39-48.
- Martinette, L. A. (2006). The relationship between learning orientation and business performance and the moderating effect of competitive advantage. Nova Southeastern Uninersity, ss.80

- Mellander, K. (2008). *Öğrenmenin Gücü*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Mısırlı, İ. (2002). *Seyahat Acentacılığı ve Tur Operatörlüğü*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21.2 ss.211-230.
- Nisbet, E. C., Hart, P. S., Myers, T. ve Ellithorpe, M. (2013). Attitude change in competitive framing environments? Open-/closed-mindedness, framing effects, and climate change. *Journal of Communication*, 63(4), 766-785.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. (2007). Yenilik Ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. *European Management Journal*, 27(4), 266-282.
- Öneren, M. (2012). İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Örücü, E., ve Köseoğlu, Mehmet, A.(2003). *İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme(K.İ.T. ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*. Gazi Kitabevi, Ankara, ss.21.
- ÖZER, G. ve AKÇA, Y. (2012). Yenilikçi Özelliklerin, Kurumsal Kaynak Planlaması Uygulama Başarısına ve Algılanan Organizasyonel Performans Üzerine Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(5), 53-70.
- Öztürk, S. A. (2006). *Hizmet Pazarlaması*. Ekin Yayınevi, Ankara.
- Palmer, A. (2005) . *Principles of Services Marketing*. Londra: McGraw-Hill Book Co.
- Pérez-Bustamante, Guillermo. (1999). Knowledge management in agile innovative organisations. *Journal of knowledge management* 3.1, s. 6-17.
- Pesämaa, O., Shoham, A., Wincent, J., & Ruvio, A. A. (2013). How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service

- delivery. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 169-187.
- Popper, M. ve Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management learning*, 31(2), 181-196.
- Reinoso, M., Lersviriyajitt, S., Khan, N., Choonthian, W. ve Laosiripornwattana, P. (2009). New service development: Linking resources, processes, and the customer. In *Management of Engineering & Technology, 2009. PICMET 2009. Portland International Conference on* (pp. 2921-2932).
- Roth, J. (2003). Enabling knowledge creation: learning from an R&D organization. *Journal of Knowledge Management* 7.1 32-48.
- Scheuing, E. E. ve Johnson, E. M. (1989). A proposed model for new service development. *Journal of Services marketing*, 3(2), 25-34.
- Scott E. (1994). The Traits of Successful New Service Development. *Journal of Services Marketing*, Vol. 8 Iss 3 pp. 40- 49
- Sekaran, U. (2003) *Research Method For Business A Skill Building Approach*, Fourth Edition.
- Senge, P. M. (1997). *Beşinci Disiplin:Öğrenen Organizasyon Düşüniüşü ve Uygulaması*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Senge, P. M. (2000). *Beşinci Disiplin*, (Çev. İldeniz, A, ve Doğukan, A.), Yapı Kredi Yayınları, 7. Baskı.
- Seyidoğlu, H. (1992). *Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük*. İstanbul Güzem Yayınları.
- Seymen, O. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme ve Kıyaslama(Benchmarking) Tekniğinin Bir Örgütsel Öğrenme Aracı Olarak kullanılması*. Ezgi Kitabevi, Bursa, s. 37.

- Sinkula, J., Baker, W. E. ve Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305– 318.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *The Journal of Marketing* ., s. 35-45.
- Smith, A. M., Moira F. ve Francis A. W. (2007). New service development: from panoramas to precision. *European Management Journal*, 25.5 s.370-383.
- Stevens, E. ve Dimitriadis, S. (2005). Managing the new service development process: towards a systemic model. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 175-198.
- Stoddart, L. (2001). Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. *Online Information Review*, Vol. 25 No. 1, pp. 19-28.
- Tajeddin, K. (2009). Perceptions of Learning among Swiss Watch Managers. *Journal of Workplace Learning*, 21, 525-537.
- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on NSD and hotel performance: evidence from the hotel industry in Iran. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, p.262-275.
- Tang, F. (2011). Knowledge transfer in intra-organization networks. *Systems Research and Behavioral Science*, 28(3), 270-282.
- 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, ss.93-110.
- Tevrüz, S., Artan, İ. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*. Beta Basım Yayım, İstanbul.

- Timuroğlu, M. K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, ss.190.
- Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tsai, W., Verma, R. ve Schmidt, G. (2008). New service development. *Handbook of New Product Development Management*, 495-526.
- Tutar, H, ve Erdönmez, C. (2008). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türkay, O. (2007). *Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenme: Konaklama İşletmelerinde Pazara Dayalı Örgütsel Öğrenmeyi Belirleyen Değişkenler ve Pazarlama Performansına Etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, s.1.
- Ukko, J., Tenhunen, J. ve Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1), 39-51.
- Uygurtürk, H. ve Korkmaz, T. (2012). Finansal Performansın TOPSIS Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Belirlenmesi: Ana Metal Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), ss.95-115).
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of Management Review*, 24.1, s.132-142.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. ve Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 555-576.
- Yasin, M. M. ve Carlos F. G. (2010). Performance management in service operational settings: a selective literature examination. *Benchmarking: An International Journal*, 17.2 . ss. 214-231.

- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon-performans ilişkisinin incelenmesine dönük bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).ss.143-173.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*. Alfa Basım Yayım, İstanbul.
- Yeniçeri, T. ve Yücel, İ. (2009). Müşteri ilişkileri, Örgütsel Bağlılık, Planlama, Öğrenme Yönlülük, Uyum Sağlayıcı Davranış ile Satış Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1,ss.137-157.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 179-193.
- Yılmaz, M. (2009). Öğrenme ve Bilgi İlişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29.1. ss. 173-191
- Yiğiter, Y. Ş. (2009). *Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İMKB’de Test Edilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, ss. 51.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İşaret Yayınları, İstanbul.
- Zare, R., Jajarmizadeh, M. ve Abbasi, N. (2010). Relation Between Job Characteristic Model and Learning Organization. *World Applied Sciences Journal* , 8(10)1253-1259.
- Zehir, C. ve M. Sule Eren; (2007). Field Research on Impacts of Some Organizational Factors on Corporate Entrepreneurship and Business Performance in the Turkish Automotive Industry. *Journal of American Academy of Business*, 10(2), ss. 170-176

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; '*A grubu Seyahat Acentelerinde Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimi ve Finansal Performans Üzerine Etkisi*' konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikte olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katılımınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Ramazan İNAN

Yüksek Lisans Öğrencisi

Aşağıdaki ifadeleri katılım düzeyinize göre ' X ' ile işaretleyiniz. Örgüt: Ortak bir amacı ya da eylemi gerçekleştirmek amacıyla bir araya gelmiş kurumların ya da kişilerin oluşturduğu birlik olarak tanımlanmaktadır. <i>İşletmemizde.....</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Öğrenme rekabet avantajı olarak görülmektedir.					
2.Öğrenme gelişim için temel bir değer olarak görülmektedir.					
3.Çalışanların öğrenmesi harcama değil bir yatırım olarak görülmektedir.					
4.Öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel araç olarak görülmektedir.					
5.Öğrenmeden uzaklaşmak geleceğimizi tehlikeye atar.					
6.Vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir yaklaşım bulunmaktadır.					
7.İşletmemizin vizyon, işlev ve fonksiyonları tüm departman çalışanları tarafından benimsenmiştir.					
8.Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına bağlılık gösterir.					
9.Çalışanlar kendilerini örgütün geleceğini belirlemede bir katılımcı olarak görmektedir.					
10.Üst kademe yöneticileri işletmenin vizyonunu alt kademe çalışanları ile paylaşırlar.					
11.Yaptığımız işle ilgili düşüncelerimizi ifade etmekten çekinmeyiz.					
12.Açık fikirliliğe değer verilir.					
13.Çalışanlar alışılmışın dışında düşünmeye teşvik edilir.					
14.Yeniliğin vurgulanması işletme kültürümüzün bir parçasıdır.					
15.Özgün fikirlere çok değer verilir.					
16.Çalışanlar arasında deneyimlerimizi canlı tutmayı sağlayan diyalog vardır.					
17.Faaliyetlerden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz sistemler vardır.					

18. Başarısız faaliyetleri analiz eder ve edindiğimiz deneyimleri işletme geneli ile paylaşıyoruz.					
19. Üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular.					

<i>Bu bölümde yeni hizmet gelişimi ile ilgili ifadeler yer almaktadır.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20. Her hizmet ürünü için ortalama gelişim maliyeti vardır.					
21. Bireysel hizmetin gelişim maliyeti bellidir.					
22. Yeni hizmet gelişimine harcanan tutarın ciroya oranı bellidir.					
23. Yeni hizmet fikrinin ortaya çıkış zamanı önemlidir.					
24. Hizmete ait ilk ürünün ortaya çıkışı önemlidir.					
25. Yeni hizmet ürünün uygulamaya konulması önemlidir.					
26. Yıllık yeni geliştirilen hizmetlerin sayısı önemlidir.					
27. Başarı yeni hizmetlerin oranıyla açıklanır.					

<i>Aşağıdaki ifadeleri işletmenizin son 3 yıla ait performansını göz önüne alarak katılım düzeyinize göre değerlendiriniz.</i>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28. Ürün /hizmet kalitesi arttı.					
29. İçsel koordinasyon süreci gelişti.					
30. İşletmenin ve ürünün imajı arttı.					
31. Pazar payı arttı.					
32. Karlılığı arttı.					
33. Verimliliği arttı.					
34. İşten çıkan kişi sayısı azaldı.					
35. İşe devamsızlık oranı azaldı.					

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz?

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Medeni durumunuz	Eğitim Durumunuz?
Kadın ()	18-24 ()	Evli ()	İlkokul ()
	25-34 ()	Bekar ()	Ortaokul ()
Erkek ()	35-44 ()		Lise ve dengi ()
	45-54 ()		Önlisans ()
	55-64 ()		Lisans ()

	65 ve üstü ()		Lisansüstü ()
--	----------------	--	----------------

İşletmede çalıştığınız departman?	Turizm alanında meslek eğitimi aldınız mı?	İşletmede çalışma süreniz?	İşletme yaşı?
Rezervasyon ()	Evet ()	1 yıldan az ()	1 yıldan az ()
Operasyon ()	Hayır ()	1-3 yıl arası ()	3-5 yıl arası ()
Muhasebe ()		4-6 yıl arası ()	6-10 yıl arası ()
Diğer.....		6 yıldan fazla ()	11-15 arası ()
			16 yıl üzerinde ()

Ek 2: Öğrenme Odaklılık ile Çalışanların Yaşına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Öğrenme odaklılık boyutları	Yaş	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval		
					Lower Bound	Upper Bound	
Öğrenmeye Bağlılık	18-24	25-34	-,17591	,09295	,592	-,4383	,0865
		35-44	-,22587	,11419	,486	-,5483	,0965
		45-54	,08466	,18620	1,000	-,4410	,6104
		55-64	-,15745	,33973	1,000	-1,1166	,8017
	25-34	18-24	,17591	,09295	,592	-,0865	,4383
		35-44	-,04996	,10010	1,000	-,3326	,2327
		45-54	,26057	,17790	1,000	-,2417	,7629
		55-64	,01846	,33526	1,000	-,9281	,9650
	35-44	18-24	,22587	,11419	,486	-,0965	,5483
		25-34	,04996	,10010	1,000	-,2327	,3326
		45-54	,31053	,18987	1,000	-,2255	,8466
		55-64	,06842	,34176	1,000	-,8965	1,0333
	45-54	18-24	-,08466	,18620	1,000	-,6104	,4410
		25-34	-,26057	,17790	1,000	-,7629	,2417
		35-44	-,31053	,18987	1,000	-,8466	,2255
		55-64	-,24211	,37206	1,000	-1,2926	,8084
	55-64	18-24	,15745	,33973	1,000	-,8017	1,1166
		25-34	-,01846	,33526	1,000	-,9650	,9281
		35-44	-,06842	,34176	1,000	-1,0333	,8965
		45-54	,24211	,37206	1,000	-,8084	1,2926
Paylaşılan Vizyon	18-24	25-34	-,13961	,09374	1,000	-,4016	,1277
		35-44	-,3794*	,11516	,011	-,7045	-,0543
		45-54	-,16887	,18778	1,000	-,6990	,3613
		55-64	-,08255	,34262	1,000	-1,0499	,8848
	25-34	18-24	,13691	,09374	1,000	-,1277	,4016
		35-44	-,24248	,10095	,168	-,5275	,0425
		45-54	-,03196	,17941	1,000	-,5385	,4746
		55-64	,05436	,33811	1,000	-,9002	1,0090
	35-44	18-24	,37940*	,11516	,011	,0543	,7045
		25-34	,24248	,10095	,168	-,0425	,5275
		45-54	,21053	,19148	1,000	-,3301	,7511
		55-64	,29684	,34466	1,000	-,6763	1,2699
	45-54	18-24	,16887	,18778	1,000	-,3613	,6990
		25-34	,03196	,17941	1,000	-,4746	,5385
		35-44	-,21053	,19148	1,000	-,7511	,3301
		55-64	,08632	,37522	1,000	-,9731	1,1457
	55-64	18-24	,08255	,34262	1,000	-,8848	1,0499
		25-34	-,05436	,33811	1,000	-1,0090	,9002
		35-44	-,29684	,34466	1,000	-1,2699	,6763
		45-54	-,08632	,37522	1,000	-1,1457	,9731
Açık Fikirlilik	18-24	25-34	,22188	,09344	,181	-,4857	,0420
		35-44	-,3420*	,11480	,031	-,6662	-,0179
		45-54	-,19401	,18719	1,000	-,7225	,3345

	55-64	, 11915	, 34155	1,000	-,8452	1,0835
25-34	18-24	, 22188	,09344	, 181	-,0420	, 4857
	35-44	-,12016	,10063	1,000	-, 4043	, 1640
	45-54	,02787	, 17885	1,000	-, 4771	, 5328
	55-64	,34103	, 33705	1,000	-, 6106	1,2926
35-44	18-24	,34204*	, 11480	, 031	,0179	,6662
	25-34	,12016	, 10063	1,000	-, 1640	,4043
	45-54	,14803	, 19088	1,000	-, 3909	,6870
	55-64	,46118	, 34359	1,000	-, 5089	1, 4313
45-54	18-24	,19401	, 18719	1,000	-, 3345	, 7225
	25-34	-,02787	, 17885	1,000	-, 5328	, 4771
	35-44	-,14803	, 19088	1,000	-, 6870	, 3909
	55-64	,31316	, 37405	1,000	-, 7429	1, 3692
55-64	18-24	-,11915	, 34155	1,000	-1,0835	, 8452
	25-34	-,34103	, 33705	1,000	-1, 2926	, 6106
	35-44	-,46118	, 34359	1,000	-1, 4313	, 5089
	45-54	-,31316	, 37405	1,000	-1, 3692	, 7429
Örgütiçi bilgi paylaşımı	18 -24	-, 20971	,09945	, 356	-, 4905	, 0711
	35-44	-, 3612*	, 12218	, 033	-, 7062	-,0163
	45-54	-, 39082	, 19922	, 505	-, 9533	, 1717
	55-64	, 12234	, 36350	1,000	-, 9039	1, 1486
25-34	18-24	-, 20971	,09945	, 356	-, 0711	, 4095
	35-44	-, 15150	, 10710	1,000	-, 4539	, 1509
	45-54	-, 18111	, 19035	1,000	-, 7185	, 3563
	55-64	, 33205	, 35871	1,000	-, 6807	1, 3448
35-44	18-24	,36121*	, 12218	,033	,0163	, 7062
	25-34	, 15150	, 10710	1,000	-, 1509	, 4539
	45-54	-,02961	, 20315	1,000	-, 6032	, 5440
	55-64	, 48355	, 36567	1,000	-, 5489	1, 5160
45-54	18-24	, 39082	,19922	, 505	-, 1717	, 9533
	25-34	, 18111	, 19035	1,000	-,3563	, 7185
	35-44	,02971	, 20315	1,000	-, 5440	, 6032
	55-64	, 51316	, 39809	1,000	-, 6108	1, 6371
55-64	18-24	-, 12234	36350	1,000	-1, 1486	, 9039
	25-34	-, 33205	35871	1,000	-1, 3448	, 6807
	35-44	-, 48355	36567	1,000	-1, 5160	, 5489
	45-54	-, 51316	39809	1,000	-1, 6371	, 6108

Ek 3: Öğrenme Odaklılık ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Tukey Testi

Sonuçları

Öğrenme Odaklılık Boyutları	Eğitim	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Öğrenmeye bağlılık Ortaokul	Lise ve dengi	-, 52727	,31398	, 448	-1, 3878	, 3333

	Önlisans	-, 74159	,30595	, 111	-1, 5801	,0970	
	Lisans	-, 8749*	, 30251	, 033	-1, 7040	-,0 458	
	Lisansüstü	-, 85000	, 36514	, 138	-1, 8508	, 1508	
Lise ve dengi	Ortaokul	, 52727	, 31398	, 448	-, 3333	1, 3878	
	Önlisans	-, 21432	, 12007	, 384	-, 5434	, 1148	
	Lisans	-, 3476*	, 11101	,0 16	-, 6519	-,0433	
	Lisans üstü	-, 32273	, 23268	, 636	-, 9605	, 3150	
Önlisans	Ortaokul	, 74159	, 30595	, 111	-,0970	1, 5801	
	Lise ve dengi	, 21432	,12007	, 384	-, 1148	, 5434	
	Lisans	-, 13228	,08571	, 527	-, 3682	, 1016	
	Lisansüstü	-, 108.41	, 22173	, 988	-, 7161	, 4993	
Lisans	Ortaokul	, 87488*	, 30251	,033	,0458	1, 7040	
	Lise ve dengi	, 34760*	, 11101	,016	,0433	, 6519	
	Önlisans	, 13328	,08571	, 527	-, 1016	,3682	
	Lisansüstü	,02488	,21696	1,000	-, 5698	, 6195	
Lisansüstü	Ortaokul	, 85000	, 36514	, 138	-, 1508	1, 8508	
	Lise ve dengi	, 32273	, 23268	, 636	-,3150	, 9605	
	Önlisans	, 10841	, 22173	, 988	-, 4993	, 7161	
	Lisans	-,02488	, 21696	1,000	-, 6195	, 5698	
Paylaşılan vizyon Ortaokul	Lise ve dengi	-, 26788	, 32285	, 921	-1,1527	,6170	
	Önlisans	-, 51032	, 31460	, 484	-1,3726	,3519	
	Lisans	-, 47126	, 31106	, 553	-1,3238	,3813	
	Lisansüstü	-, 35000	, 37546	, 884	-1,3791	,6791	
Lise ve dengi	Ortaokul	, 26788	, 32285	, 921	-,6170	1,1527	
	Önlisans	-, 24245	,12316	, 286	-,5808	,0959	
	Lisans	-, 20339	, 11415	, 386	-,5162	,1095	
	Lisans üstü	-,08212	, 23926	, 997	-,7379	,5736	
Önlisans	Ortaokul	, 51032	, 31460	, 484	-,3519	1,3726	
	Lise ve dengi	, 24245	,12346	, 286	-,0959	,5808	
	Lisans	,03906	,08814	, 992	-,2025	,2806	
	Lisansüstü	, 16032	, 22799	, 956	-,4646	,7852	
Lisans	Ortaokul	, 47126	, 31106	, 553	-,3813	1,3238	
	Lise ve dengi	, 20339	, 11415	, 386	-,1095	,5162	
	Önlisans	-,03906	,08814	, 992	-,2806	,2025	
	Lisansüstü	, 12126	, 22309	, 983	-,4902	,7327	
Lisansüstü	Ortaokul	, 35000	, 37546	, 884	-,6791	1,3791	
	Lise ve dengi	0, 8212	, 23926	, 997	-,5736	,7379	
	Önlisans	-, 16032	, 22799	, 956	-,7852	,4646	
	Lisans	-, 12126	, 22309	, 983	-,7327	,4902	
Açık fikirlilik	Ortaokul	Lise ve dengi	-,35833	, 32770	, 801	-1,2428	,5261

	Önlisans	-,48931	, 31.445	, 527	-1,3512	, 3725
	Lisans	-,49282	, 31.092	, 508	-1,3450	, 3593
	Lisansüstü	-,43750	, 37.529	, 771	-1,4661	, 5911
Lise ve dengi	Ortaokul	,35833	, 32.270	, 801	-,5261	1, 2428
	Önlisans	-,13097	, 12.340	, 826	-,4692	, 2073
	Lisans	-,13448	,11.410	, 764	-,4472	, 1782
	Lisans üstü	-,07917	,23915	, 997	-,7346	, 5763
Önlisans	Ortaokul	,48931	31.445	, 527	-,3725	1, 3512
	Lise ve dengi	,13097	12.340	, 826	-,2073	, 4692
	Lisans	-,00351	08810	1,000	-,2450	, 2379
	Lisansüstü	,05181	22.789	,999	-,5728	, 6764
Lisans	Ortaokul	,49282	31.092	,508	-,3593	1, 3450
	Lise ve dengi	,13448	11.410	,764	-,1782	, 4472
	Önlisans	,00351	08810	1,000	-,2379	, 2450
	Lisansüstü	,05532	22.299	,999	-,5558	, 6665
Lisansüstü	Ortaokul	,43750	37.529	, 771	-,5911	1, 4661
	Lise ve dengi	07917	239 15	997	-,5763	, 7346
	Önlisans	-,05181	22.789	, 999	-,6764	, 5728
	Lisans	-,05532	22.299	, 999	-,6665	, 5558
Örgüt içi bilgi paylaşımı Ortaokul	Lise ve dengi	-,17955	, 33957	, 984	-1,1102	,7512
	Önlisans	-,44801	,33089	,658	-1,3549	,4589
	Lisans	-,54002	, 32717	, 466	-1,4367	,3567
	Lisansüstü	-,10417	, 39491	, 999	-1,1865	,9782
Lise ve dengi	Ortaokul	,17955	, 33957	, 984	-,7512	1,1102
	Önlisans	-,26846	, 12986	, 236	-,6244	,0874
	Lisans	-,3605*	, 12006	, 024	-,6895	-,0314
	Lisans üstü	,07538	, 25165	, 998	-,6143	,7651
Önlisans	Ortaokul	,44801	, 33089	, 658	-,4589	1,3549
	Lise ve dengi	,26846	, 12986	, 236	-,0874	,6244
	Lisans	-,09202	, 09270	, 859	-,3461	,1621
	Lisansüstü	,34384	, 23980	, 606	-,3134	1,0011
Lisans	Ortaokul	,54002	, 32717	, 466	-,3567	1,4367
	Lise ve dengi	,36048*	, 12.006	, 024	,0314	,6895
	Önlisans	,09202	, 09270	, 859	-,1621	,3461
	Lisansüstü	,43586	, 23464	, 342	-,2072	1,0790
Lisansüstü	Ortaokul	,10417	, 39491	, 999	-,9782	1,1865
	Lise ve dengi	-,07538	, 25165	, 998	-,7651	,6143
	Önlisans	-,34384	, 23980	, 606	-1,0011	,3134
	Lisans	-,43586	, 23464	, 342	-1,0790	,2072

Ek 4: Öğrenme Odaklılık ve Çalışanların İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Öğrenme Odaklılık Boyutları	Çalışma Süresi	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Öğrenmeye Bağlılık 1 yıldan az	1-3	-,17030	,10047	,545	-,4367	,0961
	4-6	-,3207*	,118848	,043	-,6349	-,0065
	6 yıldan fazla	-,04425	,13510	1,000	-,4025	,3140
1-3	1 yıldan az	,17030	,10047	,545	-,0961	,4367
	4-6	-,15042	,09911	,779	-,4133	,1124
	6 yıldan fazla	,12605	,11848	1,000	-,1882	,4402
4-6	1 yıldan az	,32072*	,11848	,043	,0065	,6349
	1-3	,15042	,09911	,779	-,1124	,4133
	6 yıldan fazla	,27647	,13409	,239	-,0791	,6321
6 yıldan fazla	1 yıldan az	,04425	,13510	1,000	-,3140	,4025
	1-3	-,12605	,11848	1,000	-,4402	,1882
	4-6	-,27352	,13409	,239	-,6321	,0791
Paylaşılan Vizyon 1 yıldan az	1-3	-,18545	,10042	,393	-,4517	,0808
	4-6	-,5184*	,11842	,000	-,8325	-,2044
	6 yıldan fazla	-,27352	,13503	,261	-,6316	,0846
1-3	1 yıldan az	,18545	,10042	,393	-,0808	,4517
	4-6	-,3330*	,09905	,005	-,5957	-,0703
	6 yıldan fazla	-,08808	,11841	1,000	-,4021	,2259
4-6	1 yıldan az	,51842*	,11842	,000	,2044	,8325
	1-3	,33297*	,09905	,005	,0703	,5957
	6 yıldan fazla	,24490	,13402	,411	-,1105	,6003
6 yıldan fazla	1 yıldan az	,27352	,13503	,261	-,0846	,6316
	1-3	,08808	,11841	1,000	-,2259	,4021
	4-6	-,24490	,13402	,411	-,6003	,1105
Açık Fikirlilik 1 yıldan az	1-3	-,24342	,09982	,091	-,5081	,0213
	4-6	-,5441*	,11771	,000	-,8562	-,2319
	6 yıldan fazla	-,17709	,13422	1,000	-,5330	,1789

	fazla					
1-3	1 yıldan az	,24342	,09982	,091	-,0213	,5081
	4-6	-,3006	,09846	,015	-,5618	-,0395
	6 yıldan fazla	,06633	,11771	,037	-,2458	,3785
4-6	1 yıldan az	,54405*	,11771	1,000	,2319	,8562
	1-3	,30063*	,09846	1,000	,0395	,5618
	6 yıldan fazla	,36696*	,13322	,037	,0137	,7203
6 yıldan fazla	1 yıldan az	,17709	,13422	,064	-,1789	,5330
	1-3	-,06633	,11771	,000	-,3785	,2458
	4-6	-,3670*	,13322	,327	-,7203	-,0137
Örgüt içi bilgi paylaşımı 1 yıldan az	1-3	-,27404	,10674	,064	-,5571	,0090
	4-6	-,5460*	,12587	,061	-,8798	-,2122
	6 yıldan fazla	-,27685	,14353	1,000	-,6575	,1038
1-3	1 yıldan az	,27404	,10674	,000	-,0090	,5571
	4-6	-,27193	,10529	,061	-,5512	,0073
	6 yıldan fazla	-,00281	,12587	,358	-,3366	,3310
4-6	1 yıldan az	,54597*	,12587	,327	-,2122	,8798
	1-3	,27193	,10529	1,000	-,0073	,5512
	6 yıldan fazla	,26912	,14245	,358	-,1087	,6469
6 yıldan fazla	1 yıldan az	,27685	,14353	,327	-,1038	,6575
	1-3	,00281	,12587	1,000	-,3310	,3366
	4-6	-,26912	,14245	,358	-,6469	,1087

Ek 5: Öğrenme Odaklılık ile İşletme Yaşına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Öğrenme Odaklılık Boyutları	İşletme Yaşı	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 % Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Öğrenmeye Bağlılık 1 yıldan az	3-5	-,5665*	,18666	,026	-1,0935	-,0394
	6-10	-,6212*	,18666	,010	-1,1482	-,0942
	11-15	-,6751*	,19194	,005	-1,2171	-,1332
	16 ve üzeri	-,44525	,19038	,199	-,9828	,0923
3-5	1 yıldan az	,56646*	,18666	,026	,0394	1,0935
	6-10	-,05472	,10058	1,000	-,3387	,2292
	11-15	-,10869	,11006	1,000	-,4194	,2020

	16 ve üzeri	,12121	,10732	1,000	-,1818	,4242
6-10	1 yıldan az	,62117*	,18666	,010	,0942	1,1482
	3-5	,05472	,10058	1,000	-,2292	,3387
	11-15	-,05397	,11006	1,000	-,3647	,2568
	16 ve üzeri	,17593	,10732	1,000	-,1271	,4789
11-15	1 yıldan az	,67515*	,19194	,005	,1332	1,2171
	3-5	,10869	,11006	1,000	-,2020	,4194
	6-10	,05397	,11006	1,000	-,2568	,3647
	16 ve üzeri	,22990	,11625	,487	-,0983	,5581
16 ve üzeri	1 yıldan az	,44525	,19038	,199	-,0923	,9828
	3-5	-,12121	,10732	1,000	-,4242	,1818
	6-10	-,17593	,10732	1,000	-,4789	,1271
	11-15	-,22990	,11625	,487	-,5581	,0983
Paylaşılan vizyon	3-5	-,6706*	,18773	,004	-1,2007	-,1406
	6-10	-,7084*	,18773	,002	-1,2384	-,1784
	11-15	-,5529*	,19304	,044	-1,0979	-,0079
	16 ve üzeri	-,38086	,19147	,474	-,9214	,1597
3-5	1 yıldan az	,67065*	,18773	,004	,1406	1,2007
	6-10	-,03774	,10115	1,000	-,3233	,2479
	11-15	,11773	,11069	1,000	-,1948	,4302
	16 ve üzeri	,28979	,10793	,076	-,0149	,5945
6-10	1 yıldan az	,70839*	,18773	,002	,1784	1,2384
	3-5	,03774	,10115	1,000	-,2479	,3233
	11-15	,15546	,11069	1,000	-,1570	,4680
	16 ve üzeri	,32753*	,10793	,026	,0228	,6323
11-15	1 yıldan az	,55292*	,19304	,044	,0079	1,0979
	3-5	-,11773	,11069	1,000	-,4302	,1948
	6-10	-,15546	,11069	1,000	-,4680	,1570
	16 ve üzeri	,17207	,11691	1,000	-,1580	,5022
16 ve üzeri	1 yıldan az	,38086	,19147	,474	-,9614	,9214
	3-5	-,28979	,10793	,076	-,9473	,0149
	6-10	-,3275*	,10793	,026	-,7277	-,0228
	11-15	-,17207	,11691	1,000	-,6169	,1580
Açık Fikirlilik	3-5	-,43108	,18785	,223	-,0993	,0993
	6-10	-,41693	,18785	,270	-,2716	,1134
	11-15	-,18238	,19315	1,000	-,0640	,3630
	16 ve üzeri	-,07597	,19159	1,000	,0502	,4649
3-5	1 yıldan az	,43108	,18785	,223	-,1134	,9614
	6-10	,01415	,10122	1,000	-,2999	,2999
	11-15	,24870	,11075	,253	-,0782	,5614
	16 ve üzeri	,35511*	,10800	,011	,0360	,6600
6-10	1 yıldan az	,41693	,18785	,270	-,5614	,9473
	3-5	-,01415	,10122	1,000	-,5472	,2716
	11-15	,23455	,11075	,348	-,2239	,5472
	16 ve üzeri	,34096*	,10800	,017	-,4649	,6459
11-15	1 yıldan az	,18238	,19315	1,000	-,3630	,7277
	3-5	-,24870	,11075	,253	-,5614	,0640
	6-10	-,23455	,11075	,348	-,5472	,0782
	16 ve üzeri	,10641	,11699	1,000	-,2239	,4367
16 ve üzeri	1 yıldan az	,07597	,19159	1,000	-,4649	,6169
	3-5	-,3551*	,10800	,011	-,6600	-,0502

	6-10	-,3410*	,10800	,017	-,6459	-,0360
	11-15	-,10641	,11699	1,000	-,4367	,2239
Örgüt içi bilgi paylaşımı	3-5	-,6937*	,19924	,006	-1,2562	-,1311
	6-10	-,8352*	,19924	,000	-1,3977	-,2726
	11-15	-,7558*	,20487	,003	-1,3343	-,1774
	16 ve üzeri	-,52677	,20321	,099	-1,1005	,0470
3-5	1 yıldan az	,69366*	,19924	,006	,1311	1,2562
	6-10	-,14151	,10735	1,000	-,4446	,1616
	11-15	-,06219	,11747	1,000	-,3939	,2695
	16 ve üzeri	,16688	,11455	1,000	-,1565	,4903
6-10	1 yıldan az	,83517*	,19924	,000	,2726	1,3977
	3-5	,14151	,10735	1,000	-,1616	,4446
	11-15	,07932	,11747	1,000	-,2523	,4110
	16 ve üzeri	,30839	,11455	,074	-,0150	,6318
11-15	1 yıldan az	,75585*	,20487	,003	,1774	1,3343
	3-5	,06219	,11747	1,000	-,2695	,3939
	6-10	-,07932	,11747	1,000	-,4110	,2523
	16 ve üzeri	,22907	,12408	,656	-,1213	,5794
16 ve üzeri	1 yıldan az	,52677	,20321	,099	-,0470	1,1005
	3-5	-,16688	,11455	1,000	-,4903	,1565
	6-10	-,30839	,11455	,074	-,6318	,0150
	11-15	-,22907	,12408	,656	-,5794	,1213

EK 6: Yeni hizmet Gelişimi ile Çalışanların Yaşına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Yeni Hizmet Gelişimi	Yaş	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 %Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
18-24	25-34	,00729	,07384	1,000	-,1951	,2097
	35-44	-,2932*	,09072	,012	-,5418	-,0446
	45-54	-,17147	,14792	,775	-,5769	,2339
	55-64	-,06489	,26989	,999	-,8046	,6748
25-34	18-24	-,00729	,07384	1,000	-,2097	,1951
	35-44	-,3005*	,07952	,002	-,5184	-,0825
	45-54	-,17876	,14133	,713	-,5661	,2086
	55-64	-,07218	,26634	,999	-,8022	,6578
35-44	18-24	,29318*	,09072	,012	,0446	,5418
	25-34	,30047*	,07952	,002	,0825	,5184
	45-54	,12171	,15084	,928	-,2917	,5351
	55-64	,22829	,29558	,918	-,5158	,9724
45-54	18-24	,17147	,14792	,775	-,2339	,5769
	25-34	,17876	,14133	,713	-,2086	,5661
	35-44	-,12171	,15084	,928	-,5351	,2917
	55-64	,10658	,29558	,996	-,7035	,9167
55-64	18-24	,06489	,26989	,999	-,6748	,8046
	25-34	,07218	,26634	,999	-,6578	,8022
	35-44	-,22829	,27150	,918	-,9724	,5158
	45-54	-,10658	,29558	,996	-,9167	,7035

Ek 7 :Yeni Hizmet Gelişimi ile Çalışanların Eğitim Durumuna İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Yeni Hizmet Gelişimi	Eğitim Durumu	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 %Confidence İnterval	
					Lower Bound	Upper Bound
Ortaokul	Lise ve dengi	,35833	,25191	,614	-,3321	1,0488
	Önlisans	,07072	,24517	,998	-,6030	,7435
	Lisans	-,02812	,24271	1,000	-,6933	,6371
	Lisansüstü	,12500	,29296	,993	-,6779	,9279
Lise ve dengi	Ortaokul	-,35833	,25191	,614	-1,0488	,3321
	Önlisans	-,2876*	,09633	,025	-,5516	-,0236
	Lisans	-,3865*	,08907	,000	-,6306	-,1423
	Lisans üstü	-,23333	,18668	,722	-,7450	,2783
Önlisans	Ortaokul	-,07072	,24547	,998	-,7435	,6020
	Lise ve dengi	,287661*	,09633	,025	-,0236	,5516
	Lisans	-,09884	,06877	,604	-,2873	,0896
	Lisansüstü	05428	,17789	,998	-,4333	,5418
Lisans	Ortaokul	,02812	,24271	1,000	-,6371	,6933
	Lise ve dengi	,38645	,08907	,000	-,1423	,6306
	Önlisans	,09884	,06877	,604	-,0896	,2873
	Lisansüstü	,15312	,17497	,904	-,3240	,6302
Lisansüstü	Ortaokul	-,12500	,29296	,993	-,9279	,6779
	Lise ve dengi	,23333	,18668	,722	-,2783	,7450
	Önlisans	-,05428	,17789	,998	-,5418	,4333
	Lisans	-,15312	,17407	,904	-,6302	,3240

Ek 8: Yeni Hizmet Gelişimi ile Çalışanların İşletmede Çalışma Süresine İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Yeni Hizmet Gelişimi	Çalışma Süresi	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 %Confidence İnterval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	1-3	-,02041	,08002	,994	-,2269	,1861
	4-6	-,3143*	,09437	,005	-,5578	-,0708
	6 yıldan fazla	-,13376	,10760	,600	-,4114	,1439
1-3	1 yıldan az	,02941	,08002	,994	-,1861	,2269
	4-6	-,2939*	,07894	,001	-,4975	-,0902

	6 yıldan fazla	-,11335	,09436	,626	-,3568	,1301
4-6	1 yıldan az	,31427*	,09437	,005	-,0708	,5578
	1-3	,29396*	,07894	,001	-,0902	,4975
	6 yıldan fazla	,18051	,10680	,330	-,0951	,4561
6 yıldan fazla	1 yıldan az	,13376	,10760	,600	-,1439	,4114
	1-3	,11335	,09436	,626	-,1301	,3568
	4-6	-,18051	,10680	,330	-,4561	,0951

Ek 9: Yeni Hizmet Gelişimi ile İşletme Yaşına İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Yeni Hizmet Gelişimi	İşletme Yaşı	Mean Difference	Std. Error	Sig.	95 %Confidence İnterval	
					Lower Bound	Upper Bound
1 yıldan az	3-5	-,4311*	,15008	,035	-,8424	-,0197
	6-10	-,5254*	,15008	,005	-,9368	-,1141
	11-15	-,4824	,15432	,016	-,9053	-,0594
	16 ve üzeri	-,33199	,15307	,194	-,7515	,0875
3-5	1 yıldan az	,43108*	,15008	,035	,0197	,8424
	6-10	-,09434	,08087	,770	-,3160	,1273
	11-15	-,05130	,08849	,978	-,2938	,1912
	16 ve üzeri	,09909	,08629	,781	-,1374	,3356
6-10	1 yıldan az	,52542*	,15008	,005	,1141	,9368
	3-5	,09434	,08087	,770	-,1273	,3160
	11-15	,04304	,08849	,989	-,1995	,2856
	16 ve üzeri	,19342	,08629	,167	-,0431	,4299
11-15	1 yıldan az	,48238	,15432	,016	,0594	,9053
	3-5	,05130	,08849	,978	-,1912	,2938
	6-10	-,04304	,08849	,989	-,2856	,1995
	16 ve üzeri	,15039	,09347	,493	-,1058	,4066
16 ve üzeri	1 yıldan az	,33199	,15307	,194	-,0875	,7515
	3-5	-,09909	,08629	,781	-,3356	,1374
	6-10	-,19342	,08629	,167	-,4299	,0431
	11-15	-,15039	,09347	,493	-,4066	,1058

EK 10: ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Ramazan İnan

Doğum Yeri: Muğla

Doğum Yılı: 1988

Medeni Hali: Bekâr

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2002-2006: Muğla Anadolu Otelcilik Turizm Meslek Lisesi

Lisans 2008-2013: Adnan Menderes Üniversitesi- Seyahat İşletmeciliği ve Turizm
Rehberliği

Yabancı Dil: İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2012: Kuşadası/Aydın-Logic Tour- Transferman

2008-2011: Kuşadası/Aydın-Ephesia Holiday Beach Club-Önbüro

2006-2007: Marmaris / Türkiye – Joy Club Htel – Önbüro