



**TAKIM KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE
ÖRTÜK BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ:
TÜRKİYE'DE OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE
BİR UYGULAMA**

Ekrem AYDIN

Doktora Tezi

Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Doç. Dr. Cem İŞİK

2018

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

Ekrem AYDIN

**TAKIM KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRTÜK
BİLGİ PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE'DE OTEL
İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Cem IŞIK**

ERZURUM-2018



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



...../..../20....

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Takım Kültürü, Yenilikçi İş Davranışı ve Örtük Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Türkiye’de Hizmet Sunan Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama." adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

[Tarih ve İmza]

[Ekrem AYDIN]

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Cem IŞIK danışmanlığında, Ekrem AYDIN tarafından hazırlanan bu çalışma
..... / / tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : *Prof. Dr. Perihan Küçükaltın* İmza: *[Signature]*

Jüri Üyesi : *Prof. Dr. Ömer Faruk İrcan* İmza: *[Signature]*

Jüri Üyesi : *Doç. Dr. Gökalp N. Selçuk* İmza: *[Signature]*

Jüri Üyesi : *Doç. Dr. Cem Işık* İmza: *[Signature]*

Jüri Üyesi : *Doç. Dr. Burak Mill.* İmza: *[Signature]*

Prof. Dr. Mehmet TÖRENEK

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT.....	V
KISALTMALAR DİZİNİ	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
TEŞEKKÜR	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	5
1.1.1. Veri (Data).....	5
1.1.2. Enformasyon (Malumat)	6
1.1.3. Akıl (Wisdom).....	6
1.1.4. Bilgi (Knowledge).....	7
1.2. BİLGİ TÜRLERİ.....	7
1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	7
1.2.1.1. Açık Bilgi.....	8
1.2.1.2. Örtülü Bilgi.....	8
1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri.....	9
1.2.2.1. Bireysel Bilgi	9
1.2.2.2. Örgütsel Bilgi.....	9
1.2.3. Düzenlenme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri	9
1.2.3.1. İdealist Bilgi.....	9
1.2.3.2. Sistematik Bilgi	10
1.2.3.3. Pragmatik Bilgi.....	10
1.2.3.4. Otomatik Bilgi	10
1.3. BİLGİNİN DÖNÜŞÜMÜ (SECI)	10
1.3.1. Bilgi Dönüşüm Süreci	11
1.3.1.1. Bilginin Sosyalleştirilmesi (Socialization)	11
1.3.1.2. Bilginin Dışsallaştırılması (Externalization)	12

1.3.1.3. Bilginin Kombinasyonu (Combination)	12
1.3.1.4. Bilginin İçselleştirilmesi (İnternalization)	13
1.3.2. Bilgi Yaratımı İçin Paylaşılmış Genel Alan: Ba	13
1.3.2.1. Yaratıcı Ba (Originating Ba)	14
1.3.2.2. İletişimci Ba (Dialoging Ba).....	14
1.3.2.3. Sistemleştirici Ba (Systemizing Ba)	15
1.3.2.4. Uygulayıcı Ba (Exercising Ba)	15
1.4. BİLGİ PAYLAŞIMI	16
1.5. YENİLİK	26
1.5.1. Yenilik İle İlgili Temel Kavramlar	29
1.5.1.1. Yenilik ve Buluş (İcat).....	29
1.5.1.2. Yenilik ve Yaratıcılık	30
1.5.1.3. Yenilik ve Girişimcilik	30
1.5.1.4. Yenilik ve Teknoloji	30
1.5.1.5. Yenilik ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)	31
1.5.2. Yenilik Türleri	31
1.5.2.1. Ürün Yeniliği	32
1.5.2.2. Süreç Yeniliği	32
1.5.2.3. Hizmet Yeniliği	32
1.5.2.4. Pazarlama Yeniliği.....	32
1.5.2.5. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilik	32
1.5.2.6. Organizasyonel Yenilikler	32
1.5.2.7. Yönetim Seviyesinde Yenilik	33
1.5.2.8. Büyüklüklerine Göre Yenilik Seviyeleri	33
1.5.2.8.1. Artımsal Yenilik.....	33
1.5.2.8.2. Radikal Yenilik	34
1.5.2.9. Değişim ve Farklılık Oluşturma Düzeylerine Göre Yenilikler.....	34
1.5.2.9.1. Yıkıcı Yenilik.....	34
1.5.2.9.2. Destekleyici Yenilik.....	35
1.6. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	35
1.6.1. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları	36
1.6.1.1. Fikir/Fırsat Keşfetme	36

1.6.1.2. Fikir Üretme.....	37
1.6.1.3. Fikrin Desteklenmesi/Savunma	37
1.6.1.4. Fikir Uygulama	38
1.6.2. Yenilikçi İş Davranışının Belirleyicileri	38
1.7. TURİZM SEKTÖRÜNDE YENİLİK.....	41
1.7.1. Turizm Sektöründe Yenilik Türleri	43
1.7.1.1. Ürün ya da Hizmet Yeniliği.....	44
1.7.1.2. Süreç Yeniliği	44
1.7.1.3. Yönetimsel (İdari) Yenilik.....	45
1.7.1.4. Kurumsal Yenilik.....	45
1.7.1.5. Pazarlama Yenilikleri	47
1.7.2. Turizm Sektöründe Yenilik Modeli.....	47
1.7.3. Otel İşletmelerinde Yenilikçi İş Davranışı	51
1.7.4. Otel İşletmelerinde Yenilikçilik ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi.....	53
1.8. TAKIM KAVRAMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR	56
1.8.1. Takım Türleri	57
1.8.1.1. Problem Çözücü Takımlar	57
1.8.1.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar	57
1.8.1.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar.....	58
1.8.1.4. Sanal Takımlar	58
1.8.2. Takımların İşletmeler Açısından Önemi	58
1.9. TAKIM KÜLTÜRÜ	60
1.9.1. Otel İşletmelerinde Takım Kültürü	62
1.9.2. Otel İşletmelerinde Takım Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	63
1.10. LİTERATÜR BÖLÜMÜNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	67
2.2. ARAŞTIRMA BİRİMİ, EVREN VE ÖRNEKLEMİ	67
2.3. ANKET HAZIRLAMA VE VERİ TOPLAMA	68

2.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	69
2.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	73
2.5.1. Takım Kültürü Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	73
2.5.2. Takım Kültürü Bilgi Paylaşımı İlişkisi	74
2.5.3. Bilgi Paylaşımı Yenilikçi Davranış İlişkisi	76
2.5.4. Takım Kültürü ve Yenilikçi Davranış Arası İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Rolü	77
2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	78
2.7. VERİLERİN ANALİZİ.....	80

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ORTAK YÖNTEM VARYANSI.....	82
3.2. TANIMLAYICI BULGULAR.....	82
3.3. ÖLÇÜM MODELİ SONUÇLARI.....	84
3.4. YAPISAL MODEL SONUÇLARI.....	86
3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ	87
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	90
KAYNAKÇA	101
EKLER.....	121
EK 1. Anket Formu (Türkçe)	121
EK 2. Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları	123
ÖZGEÇMİŞ.....	125

ÖZET**DOKTORA TEZİ****TAKIM KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRTÜK BİLGİ
PAYLAŞIMI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE’DE OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA****Ekrem AYDIN****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cem İŞİK****2018, 125 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Cem İŞİK (Danışman)
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK
Doç. Dr. Burak MİL**

Takım kültürü ve bilgi paylaşımı, işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve başarı getiren yenilikçilik olgusunu anlamada yararlanılabilecek içsel kaynaklardandır. Buna rağmen otel işletmelerinde takım kültürü ve örtük bilgi paylaşımının yenilikçi hizmet davranışı üzerindeki etkisine ilişkin çok az bilgi vardır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, takım kültürü ve örtük bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışına etkisini araştırmaktır. Araştırmanın kapsamını Türkiye’de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin bölüm yöneticileri (Önbüro Müdürü, Kat Hizmetleri Şefi, Yiyecek İçecek Müdürü, Aşçıbaşı) oluşturmaktadır. Analizlerde kullanılacak verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Değerlendirmeye alınan toplam anket sayısı 360’tır. Araştırmada tercih edilen istatistiksel analizler; betimleyici istatistikler, keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizidir. Araştırma sonuçları, takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı arası anlamlı ve güçlü ilişkilerin olduğunu göstermektedir. İlaveten, bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşması takım kültürü ile yenilikçi iş davranışı arası ilişkide aracı etkilere sahiptir. Bu bulgulara göre otel işletmeleri için değişen turizm pazarına uyum sağlamada yenilikçilik önemli bir güçtür. Diğer taraftan bu gücü elde etmek için otel işletmelerinde takım kültürünün inşası ve takım içi örtük bilgi paylaşımının desteklenmesi gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örtük Bilgi Paylaşımı, Yenilikçi İş Davranışı, Takım Kültürü, Otel İşletmeleri

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE RELATIONSHIPS BETWEEN TEAM CULTURE, INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR AND TACIT KNOWLEDGE SHARING: A STUDY ON HOTEL ENTERPRISES****Ekrem AYDIN****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cem ISIK****2018, pages: 125****Jury: Assoc. Prof. Dr. Cem ISIK (Advisor)
Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
Assoc. Prof. Gökalp Nuri SELÇUK
Assoc. Prof. Burak MİL**

Team culture and knowledge sharing are among the internal sources that can be used to understand the innovation phenomenon that provides a competitive advantage to enterprises and brings success. Nevertheless, little is known about the impact of team culture and implicit knowledge sharing on innovative service behavior in hotel enterprises. In this regard, the aim of this study is to investigate the effect of team culture and implicit knowledge sharing on innovative work behavior. The scope of research is the department managers (Front Office Manager, Housekeeping Chief, Food and Beverage Manager, Chef) working in 4 and 5 star hotels in Turkey. Data were derived by questionnaire technique. The total number of surveys evaluated was 360. The statistical analyses used in the study are; descriptive statistics, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis and path analysis. The survey responses indicated that the relationships between and among tacit knowledge sharing, team culture and innovative work behaviour are significant and strong. In addition to this, knowledge socialization and knowledge externalization mediated the relationship between team culture and innovative work behaviour. According to these findings, innovation is an important force for hotel businesses to adapt to the changing tourism market. On the other hand, in order to achieve this power, the construction of team culture in hotel enterprises and tacit knowledge sharing within the team should be supported.

Keywords: Tacit Knowledge Sharing, Innovative Work Behaviour, Team Culture, Hotel Enterprises

KISALTMALAR DİZİNİ

Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
AVE	Açıklanan Ortalama Varyans
Ba	Bilgi Yaratma Ortamı
CR	Bileşik Güvenilirlik
OYV	Ortak Yöntem Varyansı
PLS-SEM	Kısmi En Küçük Karalar Yapısal Eşitlik Yöntemi
Q ²	Tahmin Uygunluğu
R ²	Açıklanan Varyans
VIF	Varyans Genişlik Faktörü



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Bireysel Yenilikçi Davranışın Belirleyicileri.....	39
Tablo 1.2. Abernathy ve Clark Modeline Göre Turizm Sektörüne Yönelik Yenilik Örnekleri.....	50
Tablo 2.1. Araştırma Modelini Oluşturan Değişkenler ve Özellikleri	70
Tablo 2.2. Araştırmada Yararlanılan Ölçekler	79
Tablo 3.1. Katılımcıların Özellikleri	83
Tablo 3.2. Ölçüm Modeli	85
Tablo 3.3. Ayrık Geçerlilik (Fornell ve Larcker Kriteri).....	86
Tablo 3.4. Değişkenler Arası Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları	86
Tablo 3.5. R^2 ve Q^2 Değerleri İle Çoklu Doğrusal Bağlantının Değerlendirilmesi	87
Tablo 3.6. Hipotez Testi Bootstrapping Aracısız (Doğrudan) Etki Sonuçları	87
Tablo 3.7. Toplam Doğrudan Etki Sonuçları	89
Tablo 3.8. Hipotez Testi İçin Aracılık Etkisi Sonuçları (Specific Indirect Effects).....	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle).....	49
Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli.....	69
Şekil 3.1. Araştırma Modeline İlişkin Bootstrapping Yöntemi İle Elde Edilmiş Yol Katsayıları ve t Değerleri.....	88



TEŞEKKÜR

Öncelikle, tüm doktora eğitimim süresince bana her konuda destek olan, bilgi birikimi ve deneyimleriyle akademik gelişimime büyük katkı sağlayan değerli hocam Sayın Doç. Dr. Cem IŞIK'a çok teşekkür ederim. Ayrıca savunma jürime katılarak tezimin son halini almasına destek olan Sayın Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN, Sayın Prof. Dr. Ömer Faruk IŞCAN, Sayın Doç. Dr. Burak MİL ve Sayın Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatıma girerek yaşamama anlam katan ve doktora eğitimim süresince her ne kadar kendilerine fazla zaman ayıramasam da desteklerini hep hissettiğim sevgili eşim Ayla AYDIN'a ve kızlarıma sonsuz şükranlarımı sunarım.

Doktora eğitim süresince her zaman yanımda olan ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli meslektaşlarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Aykut ŞİMŞEK ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Emre ÇİLESİZ'e teşekkür ederim. İlaveten, doktora eğitimim süresince göstermiş oldukları misafirperverlik ve samimiyet için Atatürk Üniversite Turizm Fakültesi ailesine de ayrıca teşekkür ederim.

Ayrıca, araştırmanın yürütülmesi sürecinde değerli zamanlarını ayırarak verilerin toplanmasına katkı sağlayan otel işletmelerinin değerli bölüm yöneticilerine göstermiş oldukları anlayış ve ilgilerinden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Erzurum – 2018

Ekrem AYDIN

GİRİŞ

Konaklama, yiyecek içecek, ulaştırma ve eğlence işletmelerinden oluşan turizm endüstrisinde rekabet giderek artmaktadır (Brotherton, 1999; King, 1995). Buna paralel olarak turizm tüketim kalıplarında da son yıllarda önemli bir değişim gözlenmektedir. Turistler alışılmış turizm deneyimlerinin dışında yeni ve benzersiz deneyimler talep etmektedir. Turizm işletmelerinin tüm bu değişikliklere uyum sağlamaları ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yenilik olmazsa olmaz koşuldur. Otel işletmeleri de bu süreçten önemli ölçüde etkilenmektedir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 2). Otel işletmelerinde yenilikçi hizmet için çalışanların bilgi ve tecrübelerini birbirleri ile paylaşmaları gerekmektedir. Böylece turistlerin talepleri ve tercihleri daha doğru belirlenmektedir (Kim ve Lee, 2013). Diğer taraftan, otel işletmelerinde turistin memnuniyet algısının birden fazla bileşenden oluşması hizmet sunumunda takım çalışmasını gerektirmektedir. (Kozak, Kozak ve Kozak, 2015).

Bu bağlamda bu çalışmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yenilikçi davranış olgusu irdelenmiş, takım kültürü ve bilgi paylaşımının yenilikçi hizmet davranışını açıklamadaki rolü sorgulanmıştır. Bu süreçte bireyleri bilgi paylaşımına ve hizmet yeniliği davranışına yönelten nedenlerin anlaşılmasına ve yorumlanmasına çalışılmıştır.

Hizmet yeniliği, hizmeti sunan bireylerin sahip oldukları bilgilerini birbirleri ile paylaşmaları ile ortaya çıkar. Bilginin yönetimi ve paylaşımı yeni hizmet geliştirme sürecinde işletmelere destek sağlar (Kim ve Lee, 2013). İşletmelerde yenilik için gerekli görülen bilgi ve tecrübelerin paylaşımı ise takım kültürü ile mümkündür. Otel işletmelerinde takım üyeleri sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini birbirlerine aktararak yeni ve yaratıcı hizmetler geliştirir. Böylece işletme, rakipleri karşısında avantaj elde eder (Tepeci ve Onağ, 2013). Diğer bir deyişle, konaklama işletmelerinde yenilik için özellikle takım düzeyinde bilginin paylaşılarak kullanılabilir bir forma dönüştürülmesi gerekir (Molose ve Ezeuduji, 2015).

Takım üyeleri arası bilgi paylaşımı sinerji oluşturarak kolektif bilginin artmasına katkı sağlar. Birbirine bağlı iş süreçlerinde bir birey kendi başına gelişim ve yenilik için gerekli olan eylemleri yerine getiremez. Sadece bütünlüeyici ve kapsayıcı yeteneklerin ve farklı bakış açılarının bir araya getirilmesi ve bunlar arasında koordinasyon sağlanması

ile yeni fikirler ortaya çıkar. Takım düzeyinde bilgi paylaşımı takımın koordinasyonu üzerinde pozitif etki yapar ve takım yenilik için gerekli olan kaynaklara ulaşır (Liu ve Phillips, 2011).

Bir takımdaki yenilikçilik, takım içi değişim ve yaratıcılığın aktif olarak ne derece teşvik edildiğini ve ödüllendirildiğini gösterir. Yenilikçi takımlar öğrenmeyi, açık bilgi akışlarını ve makul risk almayı vurgular (Bock, Zmud, Kim ve Lee, 2005). Böylesi takımların üyeleri, yenilikleri onaylar ve iş arkadaşlarının yenilikçi girişimlerine pratik destek sağlar. Sonuç olarak, yenilikçi takım ortamındaki bireyler, yenilikçi olmayan bir çevredeki bireylerden daha yeni ve yaratıcı fikirler paylaşma konusunda daha fazla yetkiye sahiptir (Xue, Bradley, ve Liang, 2011).

Suppiah ve Sandhu (2011)'ya göre, işletmelerdeki bilginin yüzde 90'ı insanların zihnine yerleşmiş ve orada sentezlenmekte olan örtük bilgidir (Suppiah ve Sandhu, 2011). Otel işletmelerinde sosyal ilişkiler yoğundur. Bu nedenle otel işletmelerinde bölümler arası ve bölüm içi paylaşılan bilgi daha çok örtüktür (Hu, Horng ve Sun, 2009). Yenilikçi etkinlikleri en iyi şekilde yerine getirmek için çalışanlar daima meslektaşlarından örtük bilgi (beceri ya da yetenek) almalı ya da işletmede var olan açık bilgiyi aramalıdır (Wang ve Wang, 2012). SECI Bilgi Dönüşümü Teorisi'ne göre örtük bilginin paylaşımı ile bilgi ya tekrar örtük bilgi (sosyalleşme) ya da açık bilgi (dışsallaşma) formlarına dönüşür (Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka, Toyama, ve Konno, 2000). Diğer taraftan, örtük bilgi kişiseldir, biçimselleştirilmesi ve iletilmesi zordur (Suppiah ve Sandhu, 2011). Örtük bilginin paylaşımı güven, dostluk, yardımlaşma ve fayda ilişkilerinin olduğu bir sosyal sistemin üyeleri arasında mümkündür (He, Cho, Qi, Xu, ve Lu, 2013). Takım kültürü üyelerine bilgi, yardımlaşma, dostluk ve güven gibi karşılıklı faydalar sunar (Barczak, Lassk ve Mulki, 2010).

İmalat ve teknoloji tabanlı endüstriler kapsamındaki işletmelerde bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının yenilikçiliği desteklemedeki rolünün sıklıkla araştırıldığı çeşitli çalışmalarda (Demirel ve Seçkin, 2008; Hu, Ou, Chiou, ve Lin, 2012; Lin, 2007; Radaelli, Lettieri, Mura, ve Spiller, 2014; Sezgin, Uçar, ve Duygulu, 2015; Wang ve Wang, 2012) takım kültürünün rolü göz ardı edilmiştir. Turizm endüstrisi kapsamında ise konu az sayıda çalışma ile incelenmiş ve bu çalışmalarda örtük bilgi paylaşımı dikkate

alınmamıştır (Hu vd., 2009; Hussain, Konar ve Ali, 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Tepeci ve Onağ, 2013).

Bu doğrultuda bu tez çalışmasının temel amacı, turizm endüstrisinde geçmişten günümüze hep var olan ancak akademik çevrede Schumpeter'in çalışmaları ile ilgi görmeye bağlayan yenilikçilik olgusunu (Hjalager, 2010) ve bu olgunun gelişimine katkı sunan takım kültürü ve bilgi paylaşımı unsurlarını incelemektir. Bu amaçla Türkiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin bölüm yöneticilerinin konuya ilişkin görüşleri değerlendirilmiştir. Bu süreçte takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi ve bu ilişkinin altında yatan nedenlerin anlaşılmasında ve yorumlanmasında Bilginin Dönüşümü, Sosyal Değişim ve Yeniliklerin Yayılımı Teorilerinden faydalanılmıştır. Değişkenler arası ilişki yollarını gösteren bir model oluşturulmuş, doğrulayıcı ve keşfedici istatistiksel yöntemlerle test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre çıkarımlarda bulunularak öneriler geliştirilmiştir.

Araştırmanın hedeflediği diğer alt amaçları ise,

1. Takım kültürünün yenilikçi iş davranışına
2. Takım kültürünün bilginin sosyalleşmesine
3. Takım kültürünün bilginin dışsallaşmasına
4. Bilginin dışsallaşmasının yenilikçi iş davranışına
5. Bilginin sosyalleşmesinin yenilikçi iş davranışına etkisini araştırmanın yanı sıra
6. Takım kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilginin sosyalleşmesinin aracılık düzeyini ve
7. Takım kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde bilginin dışsallaşmasının aracılık rolünü incelemektir.

Hangi alanda yapılırsa yapılsın araştırmalar bazı sınırlılıklar altında gerçekleşmektedir. Bu sınırlılıkların doğru belirlenmesi araştırmaların geçerliliğini artırmaktadır. Bu tez çalışması konusu, kapsamı ve metodolojik yapısı itibari ile şu sınırlılıklara sahiptir:

- Bu çalışma konusu itibari ile takım kültürü, örtük bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı değişkenleri ile kapsamı itibari ile de yalnızca 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin 4 bölüm yöneticisi ile sınırlandırılmıştır.

- SECI bilgi dönüşüm sürecinin birleşim ve içselleşme evreleri araştırma kapsamına alınmamıştır. Konu bilgi dönüşüm sürecinin sosyalleşme ve dışsallaşma evreleri ile sınırlıdır.

- Araştırma verileri kesitseldir.

- Veriler toplanırken kendi kendini değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle ortak yöntem sapması olasılığı vardır. Bu durumu tespit etmek için Harman'ın önerdiği tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff, 2003).

- Araştırma verileri toplanırken birden fazla yöntem (yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme, online anket ve anketör kullanma) tercih edilmiştir. Diğer taraftan elde edilen bu verilerin kendi içerisinde tutarlılığına yönelik bir karşılaştırma yapılamamıştır.

Araştırma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın konusu, değişkenleri, teorik altyapısı ve ilgili çalışmalar ışığında önemi ve katkısı verilmiştir. İkinci bölüm, metodoloji aşamasıdır. Bu bölümde araştırmanın kapsamı, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yaklaşımlar sunulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmada yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular ele alınmıştır. Son bölümde ise sonuç ve tartışmalar ışığında gelecekte benzer konularda yapılacak çalışmalar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. BİLGİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde bilgi, bilgi ile ilişkili kavramlar ve bilgi türleri ile ilgili açıklamalarda bulunulacaktır. Ardından bilginin paylaşımı, otel işletmeleri özelinde bilgi paylaşımı ve uygulamaları ile ilgili çalışmalar değerlendirilecektir.

Bir kavramı iyi bir şekilde anlamak ve onu tanımlayabilmek için o kavramla ilişkili diğer terimlerin iyi bilinmesi gerekir (Seçgin, 2010: 3). Dolayısıyla bilgi paylaşımının anlaşılabilmesi için öncelikle bilgi, ilişkili kavramlar ve bilgi türlerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

İngilizcede data, information, knowledge terimleri farklı kavramları ifade ederken Türkçemizde bu üçlü genellikle veri, bilgi şeklinde ifade edilir olmuş, aradaki information, Türkçede malumat kaybolmuştur. Oysa bilgi, bilimsel yöntemle ulaşılan ve yanlışlanıncaya kadar doğruluğu genel olarak kabul edilen bulgulardır. Bu nedenle uygulayıcı yöneticilerden gelen katkıları, “bilgi” yerine sadece “malumat” veya “bireysel görüş”, “bireysel uygulama”, “bireysel deneyim” olarak adlandırmak daha doğru olabilirdi (Koçel, 2018: 45).

1.1.1. Veri (Data)

Birbiriyle ilişkilendirilmemiş olaylara ilişkin nesnel gerçekleri ifade eden veri, örgütsel amaçlar doğrultusunda yapılandırılmadan kaydedilen işlemlerdir. Bu yönüyle veri teknolojik sistemlerde saklanır. Veri, özümsemeyen ve yorumlanmayan gözlemler ile işlenmemiş gerçekleri ifade eder (Barutçugil, 2002: 57). Bir başka deyişle, gözlemlenebilen, ölçülebilen veya hesaplanabilen bir davranış ya da tutuma ait değerdir (Aktan ve Vural, 2005: 2). Genellikle bir anlama ve içeriğe sahip değildir. Örneğin, 710 x 370 A41 bir veridir ancak birçok kişi için bir anlam ifade etmez (Barutçugil, 2002: 57). Harf, sembol, çizim, rakam ya da adres birer veridir. Örgütler çeşitli şekillerde veriyi toplayabilir ve veriden faydalanabilir. Veriler deneyimlere ya da araştırmalara dayalıdır. Hesaplamalar ve yorumlamalarda kullanılır. Bu sebeple bilgisayara yüklenebilen ya da

bilgisayar tarafından işlenebilen her biçimdeki resim ve sesler veri olarak kabul edilir (Kurgun, 2006: 275).

1.1.2. Enformasyon (Malumat)

Belli bir amaca göre düzenlenmiş anlamlı verilerdir. Diğer bir ifadeyle, elde edilip süzgeçten geçirildikten sonra işlenen verilerdir. Veriden farklı olarak anlamlıdır (Yılmaz, 2009: 5). İçerik olarak veriden çok daha zengindir. Yazılı, sözlü ve görsel bir mesajdır. Her mesajın iletilmesinde gerekli olan gönderici ve alıcı enformasyonun iletilmesi için de gereklidir (Barutçugil, 2002: 57). Telefon rehberi ve bilgisayar verilerinin sistemli ve anlaşılır bir şekilde sunulması enformasyona örnek gösterilebilir. İşletmelerde çok fazla veri toplanması enformasyonun kalitesini göstermez. Bunun için verinin bilgiye etkin dönüşüm süreçlerinden geçerek katma değer yaratacak enformasyon biçimine dönüşmesi değer artışı yaratır (Kurgun, 2006: 276-277).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde malumat bilgiden farklı tanımlanmamakta, bireyler veya işletmeler tarafından bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütünü olarak görülmektedir. Malumat, bilgiden farklı olarak her zaman eylemi doğurmak zorunda değildir, ancak eylem malumata sebep olabilir. Literatürdeki temel felsefi çalışmalara bakıldığında malumat, ancak istendik bir süreç sonunda, kişisel olarak değer kazanması halinde bilgi haline gelebilir (Aktürk, 2017: 11).

1.1.3. Akıl (Wisdom)

Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve ondan yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farklı karmaşıklık derecesidir. Akıl, bilginin sindirilmesi, özümlemesidir (Barutçugil, 2002: 60). Akıl, sosyal olaylarda doğru ya da yanlış olanı ayırt etmemize yarayan bütün bilgileri kapsar (Aktan ve Vural, 2005: 4). Akıl, bilgi ve enformasyonun üstündedir. Veriden enformasyona, enformasyondan bilgiye ve bilgiden de yeteneğe dönüşüm sürecinin en uç noktasını oluşturur. Çeşitli bilgilerin bir araya getirilerek yorumlanması ve böylelikle farklı bir bilgi ortaya çıkması akıl evresinde olur (Odabaş, 2005). Akıl da bilgi gibi paylaşılması zordur. Bireyin zihninde yer alan birikimin aktarılmasında bazı zorluklar vardır. Zira bu aktarım bilgi ve tecrübelerin yanı sıra iç gözlem, yorum ve tasarlama da gerektirir. Akıl, bireysel bir kimyadır ve bilginin

içselleştirilmesi ile oluşur. Bir başka açıdan bakıldığında akıl, yargılara ulaşmayı sağlayan sezgilerdir (Kurgun, 2006: 279).

İngilizce’de “wisdom” kavramının karşılığı Türkçe’de “hikmet” kavramı ile de ifade edilmektedir. Hikmet, tasavvur, ileri görüş ve ufku ötesini görme yetisi ile en ileri seviyede soyutlama ve bir kişinin özel bir iş sahasındaki meslek hayatı boyunca elde edilmiş deneyimin özüdür. Hikmet ayrıca güvenilir yargıda bulunmak ve karar vermek için özbilginin nasıl kullanılacağını kavramak olarak da tanımlanmaktadır (Canbek ve Sağıroğlu, 2006: 167).

1.1.4. Bilgi (Knowledge)

Bilgi (knowledge), gerekçelendirilmiş gerçek inançlar, uzmanlık birikimi ve eylemdeki enformasyon olarak tanımlanmıştır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65). Çoğu kez de bilgi, enformasyon ile aynı anlamda kullanılırken, bilgi enformasyondan tahmin ve durumsal değerlendirme yapma noktasında ayrışır. Bu özelliğinden dolayı bilgi, eyleme geçmeyi sağlayan enformasyona benzemektedir (Kurgun, 2006: 277). Diğer taraftan bilgi, enformasyondan daha geniş, daha derin ve daha zengindir. Veri, ham gerçekliktir ve enformasyona dönüşmesi için düzenlenmesi gerekir. Bilgiyi oluşturan ise anlamlı enformasyondur (Uzun ve Durna, 2008: 33). Bilgi sadece belgelerde ya da depolarda değildir. Bilgi, aynı zamanda rutin işlerde, süreçlerde, uygulamalarda, normlarda ve zihinlerde (Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Drucker’a göre bilgi, gelecekte makine, ekipman, hammadde, sermaye ve iş gücünün yerini alarak, endüstrinin en önemli unsuru olacaktır (Tseng, 2010: 269).

1.2. BİLGİ TÜRLERİ

İlgili literatüre göre bilgi, kaynağına, içeriğine ve düzenlenme ve kullanım biçimine göre, 3 alt başlık altında sınıflandırılabilir.

1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre iki başlık altında incelenebilir. Bunlar; örtülü bilgi ve açık bilgidir. Bilgi yönetimine göre bu iki temel bilgi sınıfının farkının sınırlarının çizilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 62). Bu sınıflandırma Polanyi (1966) tarafından yapılmıştır (Akt. Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

1.2.1.1. Açık Bilgi

Kelime, formül, şekil veya rakamla anlatılabilen, nesnel, belirli bir bireye has olmayan ve sahibinden bağımsız bilgidir. Açık bilgiye örnek, veri tabanları ve kullanım kılavuzlarıdır. Kapalı bilgiyle kıyaslandığında, ona göre daha kolay söylenebilmekte, iletilebilmekte ve paylaşılabilmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 33). Açık bilgi dokümanlarda, raporlarda, kitaplarda, veri tabanlarında kodlanır (Hallin ve Marnburg, 2008). Açık bilgiler, belli bir düzene göre kaydedilmiştir ve herkes bu bilgilere kolayca ulaşabilir (Yılmaz, 2009: 11). Açık bilgi resmi bir dil ile kodlanır ve iletilir. Diğer taraftan örtük bilginin resmi dile uyması zordur ve çoğunlukla bireye özeldir. Bireylerce paylaşılan bilgi açık da olabilir örtük de olabilir. Açık bilgi sözlü iletişim yolu ile paylaşılır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

1.2.1.2. Örtülü Bilgi

Örtük bilgi, birey tarafından açıkça açıklanamayan, tasvir edilemeyen ya da sistemleştirilemeyen tüm entelektüel sermaye ya da fiziksel beceri ve yetenekleri ifade eder (Hallin ve Marnburg, 2008). Diğer bir deyişle, kişilerin bildiklerini çoğu kez ifade edemedikleri fakat zihinlerinde yer alan bilgi örtülü bilgidir. Örtülü bilgi know-how'dur. Kolayca paylaşılamaz. Bir kişiden diğerine aktarılabilmesi için uzun bir çıraklık dönemi gerektirir (Uzun ve Durna, 2008: 33). Nonaka (1994)'nın deyimiyle alıcı örtük bilgiyi sosyalleşme, gözlem ve çıraklık yolu ile ana kaynaktan edinir. Bu yüzden, örtük bilgi kaynağı için bilgi paylaşımı çalışanlara işleri süresince önemli fırsatlar sunar. Ayrıca Nonaka örtük bilginin dışsallaştırma süreci ile de iletilebileceğini önermektedir. Bu süreçte kaynak bireyler örtülü bilgilerini metaforlar, analogiler, hikâyeler yoluyla iletirler (Akt. Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

Örtük bilgiyi bireyden ayrı düşünerek örgüte mal etmek oldukça zordur. Bir benzetme ile açık bilgi ile karşılaştırılacak olsa, örtük bilgi buz dağının görünmeyen, açık bilgi ise görünen bölümünü oluşturur (Zaim, Seç, ve Seçgin, 2012: 4). Kişilerin inançları, değerleri, duyguları, yetenekleri, tecrübeleri ve alışkanlıkları onların örtülü bilgileri ile ilişkilidir. Örneğin, uzman bir aşçının yemeği tarifine bakmadan göz kararı ile ve çok iyi yapması, ya da bir doktorun hastasının yüz ifadelerine bakarak onun hastalığının durumuna ilişkin fikir edinmesi, satıcının pazarlığı hangi aşamada sonlandıracağını bilmesi birer örtülü bilgi örnekleridir (Uzun ve Durna, 2008: 33).

1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi, içeriğine göre bireysel ve örgütsel bilgi olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.2.2.1. Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, bireyin fiziksel ve zihinsel yeteneklerine yerleşmiş örgütsel bilginin parçası olarak tanımlanmaktadır (Ipe, 2003). Bu bilgi, bireylerin sahip olduğu tecrübe, duygu ve düşüncelerin tamamını oluşturur (Mesci, 2011: 20). Diğer bir deyişle bireysel bilgi, kişinin kendi tecrübe, beceri ve yetkinliklerine bağlı yorumudur (G, 2012: 46). Kişiye ait özelleştirilmiş değerler bütünüdür (Demirel ve Seçkin, 2008: 191).

1.2.2.2. Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi ise bireysel bilgilerin toplamının yanı sıra, diğer organizasyonlar tarafından kolayca taklit edilemeyecek şekilde insan, teknoloji ve yönetim ilkeleri arasında üretilen bilgi kaynaklarını ifade etmektedir. Bu bilgilerin diğer kurumlar tarafından taklit edilmesi zordur nk söz konusu üç unsur arasında oluşturulan etkileşim, kurumun kendine özgü tarihini ve kültürünü yansıtılmaktadır (Odabaş, 2005: 104). Örgütsel bilgi genellikle bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde sahip olunan deneyimlerin, değerlerin, enformasyonun ve uzmanlık görüşlerinin dinamik bir harmanıdır. Çalışanların zihinlerinde bireysel olarak oluşur ve diğer çalışanlar ve çevreyle etkileşimleri sonucunda ortaya çıkar. Bireysel bilgi diğerleri ile paylaşılmadığı sürece, örgütsel bilgiye dnşmeyecektir (Yılmaz, 2009: 15).

1.2.3. Düzenlenme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi nasıl algılıyor ve organize ediyorsak kullanım biçimimiz de ona göre değişmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgi, idealist bilgi, sistematik bilgi, otomatik bilgi ve pragmatik bilgi olmak üzere 4'e ayrılmaktadır (Akgl vd., 2006: 12).

1.2.3.1. İdealist Bilgi

Vizyon oluşturmamızı, hedefler belirlememizi, değer ve inançlarımızı ynlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlayan bilgi idealist bilgidir (Akgl vd., 2006: 12). İdealist bilgi, insanların yapmış oldukları okumalar, eylemler ve birbirleriyle tartışmaları sonucu ortaya çıkar (Yılmaz, 2009: 15; Kurgun, 2006: 278). Bu bilgi türü bir

vizyon oluşturularak belirli bir hedefin saptanmasında, değer ve inançların yönlendirilerek karar verilmesini kapsamaktadır (Işık, 2018: 9).

1.2.3.2. Sistematik Bilgi

Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgi, sistematik bilgidir (Akgül vd., 2006: 13). Eğitim ve gözlemlere dayalı oluşturulan modeller, bu bilginin kaynağını oluştururlar (Yılmaz, 2009: 15). Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarar. Sistemlerin nasıl çalıştığı ve iç mekanizmalar bu bilgi ile anlaşılır. Bu bilginin kaynağı genellikle eğitim olmakla beraber gözlemlerden üretilen senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur (Barutçugil, 2002: 61).

1.2.3.3. Pragmatik Bilgi

Bu düzeydeki bilgi işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir. (Akgül vd., 2006: 12). Pragmatik bilginin kaynağı, eğitim, talimatlar ve kişilerin deneme yanılma sonucunda öğrendikleridir. Müşteriler, ürünler, süreçler ve rakipler hakkındaki bilgiler pragmatik bilgiye örnek olarak gösterilebilir (Yılmaz, 2009: 15). Karşılaşılan olaylarla baş etmeye çalışırken başvurulan genellemeleri ve modelleri algılamaya yardımcı olan bilgidir (Işık, 2018: 9).

1.2.3.4. Otomatik Bilgi

Düşünmeden yaptığımız eylemlerimiz otomatik bilgimiz ile olmaktadır. Rutin davranışlarımız otomatik bilgiye örnek gösterilebilir (Akgül vd., 2006: 12). Otomatik bilgi, kişilerin zaman içinde içselleştirdiği bilgidir (Yılmaz, 2009: 15). İçselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler, otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız bu bilginin en tipik örneğidir (Işık, 2018: 9).

1.3. BİLGİNİN DÖNÜŞÜMÜ (SECI)

Otel işletmelerinde örtük bilgi paylaşımını daha iyi anlayabilmek için Nonaka'nın SECI modelini incelemek gerekmektedir. Model, örtük bilgi ile açık bilginin etkileşimi

sonucu ortaya çıkan yeni bilgi yaratımı adımlarını açıklamaktadır. Bu teori, bilginin dönüşümünü 4 aşamalı bir süreç olarak açıklamaktadır. Bunlardan bilginin sosyalleşmesi ve bilginin dışsallaşması örtük bilginin dönüşüm aşamalarını temsil etmektedir (Nonaka, 1994).

Bilgi, değer ifade etmektedir. Bu nedenle de çok kolay paylaşılamamaktadır. Bilgiden fayda sağlayabilmek için onun organizasyon içerisinde bulunduğu koşullara uygun olarak dönüştürülmesi gerekmektedir (Seçgin, 2010: 73).

Yenilikçi Japon işletmelerinde enformasyon yaratım çalışmaları sonucu 1990'ların başlarında ortaya çıkan ve övgüye layık bir seviyeye ulaşan Nonaka'nın bilgi dönüşüm teorisi, literatürde geniş ölçüde kabul görmüş ve bilgi yönetimi çalışmalarında araştırmacılara kaynaklık etmiştir. Teori, bilginin tanımlanması, sınıflandırılması, belgelenmesi, paylaşımı ve transferi süreçlerini ifade etmektedir. Nonaka ayrıca bilgi yaratımı için iki boyut üzerinde düşünmektedir. Epistemolojik boyut (bilgi felsefesi), örtük düzeyden açık düzeye ve açık düzeyden örtük düzeye bilgi dönüşümü ile ilgilidir. Ontolojik (varlık) boyut ise, bireysel düzeyden grup düzeyine ve daha sonra organizasyonel düzeye bilgini dönüşümünü ifade eder. Nonaka ve Takeuchi bu iki boyutu bir araya getirerek bilgi yaratımı ve süreci için sarmal model geliştirmişlerdir. Model, büyük oranda Polanyi'nin örtük bilgi ve açık bilgi ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır (Masrek, Yusof, Noordin, ve Anwar, 2014).

1.3.1. Bilgi Dönüşüm Süreci

Nonaka ve Takeuchi'nin teorisine göre bilgi yaratımı, örtük bilgi ve açık bilgi arası devam eden etkileşim yolu ile yaratılmaktadır. Bu etkileşim süresince SECI olarak bilinen 4 aşama geçilir: sosyalleşme, dışsallaşma, birleştirme (kombinasyon) ve içselleşme (Masrek vd., 2014).

1.3.1.1. Bilginin Sosyalleştirilmesi (Socialization)

SECI Modelinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Organizasyon içerisinde örtük bilginin örtük bilgiye dönüşümünü ifade eder. Ast üst arası yakın ilişkiden doğar (Islam, Jasimuddin, ve Hasan, 2017). Örtük bilginin herhangi bir biçime girmesi zordur. Bu nedenle çoğu zaman tecrübelerin paylaşımı ile elde edilir. Tecrübe paylaşımı ise, aynı alanların paylaşılması ve birlikte zaman harcanması gibi eylemlerle olmaktadır. Örtük

bilginin örtük bilgiye dönüşümü, geleneksel çalışma yöntemlerinden çıraklık süresince gerçekleşmektedir. Bu yöntem ile alt düzey çalışanlar ihtiyaç duydukları ve yazılı kaynaklardan elde edemedikleri bilgileri ustalarından ve amirlerinden iş başı eğitim ve uygulamalar yoluyla elde etmektedir. Bunların dışında iş yeri dışında yapılacak olan gayri resmi toplantı, buluşma ve benzer aktiviteler ile de örtük bilgi tekrar örtük bilgiye dönüştürülür. Kısaca bilginin sosyalleştirilmesi, tecrübeleri, teknik becerileri, zihinsel modelleri ve örtülü bilginin diğer biçimlerini başka insanlarla paylaşma sürecidir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5).

1.3.1.2. Bilginin Dışsallaştırılması (Externalization)

Bu aşama, örtük bilginin açık bilgiye dönüşümünü ifade eder. Bilginin dışsallaştırılması, bilginin kontrolü ve mülkiyeti açısından önemlidir. Örtük bilgi açık bilgiye dönüştüğünde daha kolay saklanır, paylaşılır ve kullanılır. Diğer taraftan örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü kolay değildir. Algı ve değer yargılarının farklı olması, iletişim ile ilgili sıkıntılar, bilgi ve tecrübe eksikliği, ortamın uygun olmaması ve zaman yetersizliği gibi unsurlar bilginin dışsallaştırılmasını güçleştirmektedir. Yeni bilgi üretiminin temelleri bilginin dışsallaştırılması ile olmaktadır. Tecrübelerin paylaşılarak kayıt altına alındığı “en başarılı örnekler” uygulaması, uzman sistemler ve vakaya dayalı mantık yürütme, hikâyeleme ve bilgi değişim tutanakları gibi yöntemler saklı bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde kullanılmaktadır (Zaim ve Seçgin, 2012: 5-6). Saklı bilginin, açık bilgiye başarılı bir biçimde dönüştürülmesi metaforların, analogilerin ve modellerin kullanımına bağlı olarak gelişmektedir (Seçgin, 2010: 76).

1.3.1.3. Bilginin Kombinasyonu (Combination)

Kombinasyon, açık bilginin daha karmaşık açık bilgi dizisine dönüşümünü içerir. Bu aşamada, temel konular iletişim ve yayılım süreci ile bilginin sistemleştirilmesidir. Kombinasyon safhası uygulamada üç sürece dayanır. Birincisi, yeni açık bilginin elde edilmesi ve entegrasyonu temel önemdedir. Bu dışsallaştırılmış bilginin kurum içerisinden veya dışarisinden toplanmasını ve sonrasında birleştirilmesini içermelidir (Nonaka ve Konno, 1998: 44). Diğer bir deyişle, açık bilgi işlenerek ve diğer açık bilgilerle çeşitli sentez ve terkiplere tabi tutularak bundan yeni bilgiler elde edilir (Zaim ve Seçgin, 2012: 5-6). İkincisi, açık bilginin yayılımı, bu bilgi biçiminin doğrudan toplantılar ya da sunumlar yoluyla aktarımı sürecine bağlıdır. Burada yeni bilgi örgüt

üyeleri arasında yayılır. Üçüncüsü, açık bilginin düzenlenmesi ya da işlenmesi (örneğin; pazar verileri, planlar ve raporlar gibi dökümanlar) onu daha kullanılır yapar (Nonaka ve Konno, 1998: 45). Bilgisayarlı iletişim ağları ve büyük ölçekli veri tabanlarının yaratıcı kullanımı bu bilgi biçiminin dönüşümünü kolaylaştırır (Nonaka ve Toyama, 2003: 5).

1.3.1.4. Bilginin İçselleştirilmesi (Internalization)

Bir önceki süreçte oluşturulan ve organizasyon boyunca paylaşılan açık bilgi daha sonra içselleştirme süreci ile bireyler tarafından örtük bilgiye dönüştürülür (Nonaka ve Toyama, 2003). Bilginin içselleştirilmesi süreci yaparak öğrenme ile yakın ilişkilidir. Bir işletmede üretilen ürünlere ait kavramlar açık bilgi formundadır. Üretim yöntemleri herkesin elde edebileceği bir formda bulunmaktadır (Seçgin, 2010: 78). İçselleşme uygulamada iki boyuta bağlıdır. Birincisi, açık bilginin eylem ve uygulamada somutlaştırılmasıdır. Bu nedenle açık bilginin içselleştirilmesi süreci, strateji, taktik, inovasyon ve gelişime ilişkin kavram ya da yöntemlerin gerçekleşmesini sağlamaktır. Örneğin çok büyük kurumlardaki eğitim programları, eğitim görenleri kendilerini ve örgütü tümüyle anlamalarına yardımcı olur. İkincisi, yaparak öğrenmeyi tetiklemek için simülasyon ya da tecrübeler kullanılarak açık bilgi somutlaştırılır (Nonaka ve Konno, 1998: 45).

1.3.2. Bilgi Yaratımı İçin Paylaşılmış Genel Alan: Ba

Bilgi yaratımına imkân tanıyan işletme içi özel bir alan gerekir. Bu alan, etkileşimsel bir bakış açısı ile mevcut teorileri kapsayan ve insanların kendi aralarında, insanlarla çevre arasında ve takımlar arasındaki etkileşime odaklanan *Ba*'da yer alır. *Ba*'ya göre, bilginin yaratımı insan ve çevre arasındaki devam eden etkileşim sürecindeki bilgi dönüşümü ile olur (Lu ve Lee, 2016: 271-272).

Ba, bilgi üretimi için aralarında etkileşimin kaçınılmaz olduğu aktörler arasında paylaşılan çevreyi (context) ifade etmektedir. Kompleks bir kavram olarak *Ba*, Japon filozofu Shimizu tarafından Nishida'nın çalışmalarına dayanılarak geliştirilmiştir (Lievre ve Tang, 2015: 1073). Burada *Ba*, bilginin paylaşıldığı, yaratıldığı ve kullanıldığı bir çevre olarak tanımlanmıştır. *Ba*, bireysel dönüşümleri gerçekleştirmek ve bilgi spirali boyunca hareket etmek için enerji, kalite ve alan sağlar. Bu nedenle *Ba*, bilginin

yaratımında, üretiminde ve tekrar üretiminde temel önemdedir (Nonaka, Toyama, ve Konno, 2000: 14). *Ba*, var olan ilişkilerin paylaşıldığı alandır. Bu alan fiziksel (ofis, departman), sanal (e-mail, telekonferans), zihinsel (paylaşılan deneyimler, fikir ve idealler) ya da bunların bir kombinasyonudur (Nonaka ve Konno, 1998: 40). Bilgi yaratımında özellikle de sosyalleşme ve dışsallaşma da, katılanlar için zaman ve alan paylaşımı önemlidir. Bilgi, kişinin kendi deneyimleri ve diğer bireylerin deneyimlerinin yansımaları sonucu elde edilen *ba*'da somutlaştırılır. *Ba*'dan ayrılmış bilgi enformasyona dönüşür. Enformasyon medya veya ağlar yoluyla edinilebilir çünkü somuttur. Aksine bilgi ise *ba*'da bulunur ve soyuttur. (Gökce, 2006: 22-23). Nonaka ve Takeuchi (1997)'nin bilgi yaratım sarmalı dikkate alındığında, SECI bilgi dönüşüm sürecinin her aşaması bir *Ba* ile ilgilidir (Akt.Caldas ve Cândido, 2013). Yaratıcı, iletişimci, sistemleştirici ve uygulayıcı olmak üzere 4 farklı şekli olan *Ba* alanı SECI bilgi dönüşüm sürecini desteklemektedir (Yanık, 2017: 92).

1.3.2.1.Yaratıcı Ba (Originating Ba)

Paylaşılan deneyimler yolu ile örtük bilginin örtük bilgiye dönüşerek bilginin sosyalleşme evresinin gerçekleştiği alandır. Bu, bireylerin birbirleri ile doğrudan (yüz yüze) etkileşime girmesi olarak nitelendirilebilir. His, duygu, tecrübe ve zihinsel modelleri paylaşırlar. Bu nedenle bu alanda sevgi, güven ve bağlılık gibi unsurlar yer almalıdır (Caldas ve Cândido, 2013). Yaratıcı *Ba*, bireylerin tecrübe, his, duygu ve zihni modelleri paylaştığı yerdir. Örtük bilgi paylaşımında önemli unsurlardan olan üzüntü ve rahatlama gibi psiko duygusal tepkilerin ve fiziksel duyuların tamamının elde edilmesindeki bireysel yüz yüze etkileşimler temelde sosyalleşme için bir bağlam sunar (Nonaka vd., 2000: 16). Yaratıcı *Ba*, kişinin sezgi ve anlayışında yer bulur. Kişi, bu alanda empati yaparak kendi sınırları ile diğer bireyler arasındaki sınırları aşar. Bu alanda bireyler arasında meydana gelebilecek iletişim ve etkileşim sorunlarının bertaraf edilmesi önemlidir (Gökce, 2006: 24-25).

1.3.2.2.İletişimci Ba (Dialoging Ba)

Bilginin dışı vurulduğu alandır. Bu alanda açık, yapılandırılmış ve bilinçli eylemler aracılığı ile örtük bilgi açık bilgiye dönüşür. Burada diyalog temel transfer kanalıdır. Yüz yüze ve ortak etkileşim alanıdır. Bireysel zihni modeller ve beceriler paylaşılır, yaygın terimlere dönüştürülür ve yorumlanır (Caldas ve Cândido, 2013). İletişimci *Ba* örtük

bilginin açık bilgiye dönüştürüldüğü alan olduğundan bilginin dışsallaştırılması sürecini temsil eder (Nonaka ve Konno, 1998). Bireysel örtük bilgi, katılımcılar arasındaki diyalog yolu ile paylaşılır somutlaştırılır. Somutlaştırılan bilgi, kişide tekrar bireyselleşir ve bireysel yansımalar yolu ile daha ileri bir somutlaştırma ortaya çıkar. İletişimci *Ba*, yaratıcı *Ba'* ya oranla daha bilinçli bir yapıya sahiptir. Doğru bilgi ve yeteneklere sahip kişilerin seçimi, iletişimci *Ba* da bilgi yaratımını yönetmenin temel anahtarıdır. İstenilen düzeyde belirli bilgi ve yeteneğe sahip insanların seçimi iletişimci *Ba'* da bilgi dönüşümünü yönetmenin en önemli unsurudur. Burada, ortak yansılardan dolayı iletişimci *Ba* işletme kültüründe kurumsallaştırılır (Nonaka vd., 2000: 17; Gökce, 2006: 24-25).

1.3.2.3. Sistemleştirici Ba (Systemizing Ba)

Fiziksel veya/ya da sanal iletişim yolu ile (açık bilginin açık bilgiye dönüşümü) bilgi kombinasyonunun gerçekleştiği alandır. Bu nedenle, kolektif ve sanal etkileşimlerle karakterize edilir. Daha sonra anlaşılabilir bir şekilde iletilebilir yeni bir dizi bilgi yaratmayı amaçlar. Enformasyon teknolojileri bu aşama için oldukça destekleyicidir (Caldas ve Cândido, 2013). Sistemleştirici *Ba*, ortaklaşa ve sanal etkileşimlerle tanımlanır. Açık bilgi nispeten yazılı formda çok sayıda insana kolayca aktırılabilir. Bu nedenle, Sistemleştirici *Ba* mevcut açık bilginin kombinasyonu için alan sunar. Enformasyon teknolojileri, online ağlar, grup yazılımı ve belgeleme yoluyla sistemleştirici *Ba* yaratımı için sanal bir çevre sunmaktadır (Nonaka vd., 2000: 17).

1.3.2.4. Uygulayıcı Ba (Exercising Ba)

Bilginin içselleştirildiği, açık bilginin örtük bilgiye dönüştürüldüğü alandır. Bu içselleştirme öğrenme ile yakından ilgilidir (Caldas ve Cândido, 2013). Burada bireyler, yazılı el kitapları ve simülasyon programları gibi sanal medya aracılığı ile iletilen açık bilgiyi somutlaştırırlar (Nonaka vd., 2000: 17). Uygulayıcı *Ba*, eylemden kaynaklanan yansıma ve sınırların ötesine geçişi sentez haline getirirken, iletişimci *Ba*, bunu düşünsel olarak gerçekleştirir (Gökce, 2006: 24-25).

1.4. BİLGİ PAYLAŞIMI

Bilgi paylaşımı bilgi yönetimi uygulamasının en önemli unsurudur (Hu vd., 2009). Bilgiye dayalı rekabet avantajının inşasında önemli bir parçadır. Bilgi paylaşımı, bilgiyi almayı ve vermeyi içeren bireyler arası karşılıklı değişimi gerektirir (Foss, Minbaeva, Pedersen, ve Reinholt, 2009). Bilgi paylaşıldıkça çoğalır, başkalarına aktarıldıkça değer kazanır ve bu şekilde yeni bilgi ortaya çıkar. Hatta bu bilgi aktarımı çoğu kez zincirleme reaksiyon biçiminde devam etmesi çarpan etkisidir. Zaten bilgi üretimi, bilgi yönetiminin temel amacıdır (Bahar, 2011: 55).

Bilgi paylaşımı, çalışanların sahip oldukları enformasyonu, fikirlerini, önerilerini ve uzmanlıklarını diğerlerine aktarma eylemidir (Yang, 2010). Bilgi paylaşımı temel olarak örgüt içi bilginin diğerleri tarafından erişilebilir olmasını sağlama eylemidir. Bireyler arası bilgi paylaşımı ise, bilgiyi elinde bulunduranın onu diğerleri tarafından anlaşılabilir, özümsebilir ve kullanılabilir bir forma dönüştürmesi sürecidir. Bu bilinçli bir eylemdir. Gönüllülük esasına dayanır. Bu yönüyle enformasyon paylaşımını ifade eden rapor etmekten ayrılır (Ipe, 2003: 341). Çalışanlar arası bilgi paylaşımının amacı, bir bütün olarak örgütsel verimliliği artırma hedefine yönelik, bireylerin tecrübelerini ve bilgilerini örgütsel kaynaklara ve değerlere aktarma çabasıdır (Yang ve Wan, 2004: 595).

Bir birimin (birey, grup, bölüm) diğerlerinin tecrübelerinden etkilenme süreci olarak da tanımlanabilen bilgi paylaşımı (Marouf, 2005), güzel/iyi bir his vermektedir. Bu paylaşım, bireyler arasında olabileceği gibi, birey-grup ve gruplar arasında da gerçekleşebilen bir süreçtir. Bu süreçte alıcı tarafından elde edilen bilgi vericinin bilgisine dayanmaktadır. Ayrıca yorumlama süreci öznel bir nitelik taşımakta ve alıcı mevcut bilgisi çerçevesinde bu bilgiyi düzenlemektedir (Işık ve Aydın, 2016: 78-81).

Bilginin kullanımı ve paylaşımı işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır. Bilgiye sahip olan ve bilgiyi aktarabilen işletmeler rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Bilgi paylaşımı, işletmelere ürünlerini daha hızlı geliştirebilme, maliyetleri azaltabilme ve uyum sürecini kolaylaştırma yetenekleri kazandırabilmektedir (Mesci, 2011: 22).

İşletmeler, ister küçük ister büyük olsun çalışanlarının bilgi, uzmanlık ve yeteneklerini birleştirebilirlerse ve günlük faaliyetlerinde en etkili yönetim uygulamalarını kullanabilirlerse rekabet avantajı elde eder. Bu ise, bilginin paylaşılmasını

ve paylaşılan bilginin uygulamaya geçirilmesini gerektirir. Paylaşma, bilgi yönetimi uygulamalarının en önemli unsurudur (Hu vd., 2009).

Chen (2004: 59-60) işletmelerin uygulayabileceği bilgi paylaşım aktivitelerini şu şekilde sıralamıştır:

- Müşterilere odaklanarak onlarla etkileşim ve sosyalleşme yoluyla bilgi elde edilmesi,
- Müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratımı,
- Bilginin toplanması için yeterli uygunlukta bilgi havuzu geliştirilmesi,
- Müşterilerden ve ortaklardan bilgi toplamak ve bilgiyi paylaşmak için tekniklerin yaratılması ve uygulanması,
- Problem çözme ve karar vermede rekabetçi bilgi uygulamalarının yaratımı,
- Müşteri veri tabanının yönetimi ve verinin bilgiye dönüşümü için süreçlerin ve araçların yaratımı,
- Üyelerin iş tecrübelerini paylaşmalarının desteklenmesi,
- Çalışanların iş tecrübelerini, çalışanların herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde kullanabilecekleri kaynaklara dönüştürmek,
- Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi araştırabilecekleri kütüphane gibi yerler oluşturmak,
- Örgütsel sınırlardan kurtulmak için örgüt üyelerinin bilgiyi paylaşabilecekleri ve bilgi yaratabilecekleri bir çevre oluşturmak,
- Örgüt liderinin bilgi paylaşım aktivitelerini desteklemesi,
- Müşterileri ürün ve hizmetlerin yenilik ve gelişim ortağı olarak görmek,
- Çalışanların mesleki eğitim programları ve konferanslar yoluyla mesleği ile ilgili bilgiler almaları,
- Rekabetçi ürün ve hizmet geliştirmek için örgütün ortakları ile bilgi paylaşımı ve bilgi yaratımı,
- Müşterilerin satın alma kararlarına yardım etmek için ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi vermektir (Akt. Işık ve Aydın, 2016: 78-81).

Örgüt içerisinde farklı yaşamışlıklara, bilgi kapasitelerine, fikirlere, düşünsel yapılara ve güdülere sahip birçok birey yer alır. Bu insanların bilgilerini paylaşabilmeleri için fiziksel, zihinsel ve sanal ortamların birleşiminden oluşan ortak bir alana ihtiyaç vardır. Bu alan içerisinde, bilgi paylaşımı için örgüt üyeleri katılımcılık ve fikirlerini

rahatça ifade edebilmeleri noktasında cesaretlendirilmelidir. Dolayısıyla, bilgi paylaşımının sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmesi için örgüt yapısının paylaşıma imkân veren ve paylaşımı destekleyen gelişmiş sistemlere sahip olması gerekmektedir (Nemli, 2007: 75-76). Ayrıca, örgüt içi etkili iletişim, bilgi çalışanlarına vizyon kazandırma, ödüllendirme, olumlu duygusal ortam, teknoloji yerine insan odaklılık, düşünme ve değerlendirmeye zaman ayırma değişkenleri de örgüt içi bilgi paylaşımını desteklemektedir (Melenli, 2011: 8). Bu noktada, üst yönetimin örgütsel bilgi paylaşımının başarısı için açık sistem anlayışını benimsemesi ve bilginin anlaşılır bir biçimde paylaşılmasına olanak sağlaması çok önemlidir (Mesci, 2011). İçsel, dışsal ve sosyal ödülleri içeren motivasyon programlarının geliştirilmesi, bilginin yaratılması, paylaşımı, aktarımı ve uygulanmasında kolaylık sağlamaktadır (Yang ve Wan, 2004: 595). Dolayısıyla, çalışanlar arası sosyal etkileşime izin veren, işbirliği ve güvene dayalı bir örgütsel iklim çalışanlar arası bilgi paylaşımını destekleyen en önemli unsurlardan biridir (Yang, 2004).

İlaveten, örgütsel vizyon, hedeflerin başarılmasına yardımcı olur, çalışanlar arası destek ve bağlılık duygusu oluşturur ve açık örgütsel amaçların üretilmesini sağlar. Bu nedenle, açık örgütsel vizyon ve hedefler bilgi paylaşımını desteklemektedir (Kim ve Lee, 2006). Ayrıca, bazı araştırmalar bireylerin örgüt içi bilgi paylaşımına katılım düzeylerini etkileyen kişilik, isteklilik ve örgütsel bağlılık gibi unsurları analiz etmişlerdir (Á. Cabrera, Collins, ve Salgado, 2006). Bilgi paylaşımını etkileyen unsurlar üzerine yapılan araştırmalarda pek çok farklı değişken belirlenmiştir. Bunlar; teknoloji (Malhotra ve Majchrzak, 2004), motivasyon (Ardichvili, Page, ve Wentling, 2003), liderlik, işbirlikçi kültür (Yang, 2007) ve takım kültürüdür (Hu vd., 2009).

Diğer taraftan, çalışanlar çoğu zaman örgüt içinde farklı nedenlerle bilgilerini paylaşmak istemez. Bock vd., (2005)'e göre, çalışanlar terfi fırsatlarını kaybedecekleri endişe ile ya da bilgilerini paylaştıkları için herhangi ücret almadan zaman ve enerji harcayacaklarını düşüncesi ile bilgilerini paylaşmak istemez. Bu görüşü destekleyen İpçioğlu ve Erdoğan (2005), bilgi paylaşımı ve kullanımının doğal davranışlar olmadığını ve insanların bilgiyi saklama eğilimlerinin olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılara göre, bireyler kendi sahip oldukları bilgiye çok fazla değer attedikleri için bilgilerini başkalarına aktarmak istemezler veya başkalarının bilgisine güvenmedikleri için onlardan bilgi alıp riske girmek istemez.

Ayrıca, bilgi güçtür ve kişi gücünü kaybedeceği endişesi ile bilgisini açığa vurmak istemez. Dolayısıyla bilgi paylaşımı için kişinin istekli olması da gerekir. Bu noktada motivasyon bireyi bilgi paylaşımına iten en önemli unsurlardan biri olarak görülebilir. Motivasyon eksikliği bilgi paylaşımı önündeki engeldir. İlâveten, bilgiye sahip olmanın sağladığı üstünlüğü kaybetme korkusu, yeterince ödüllendirilmeme algısı ve kaynakların ve zamanın olmaması da bilgi paylaşımının önündeki engeller olarak görülmektedir. Bu nedenle bilgi kaynağı benim için onun içinde ne var? Sorusuna pozitif cevap veremediği müddetçe bilgi paylaşım davranışının gerçekleşme ihtimali düşüktür (Bartol ve Srivastava, 2002).

Diğer taraftan örgüt içi bilgi paylaşımını engelleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik çeşitli unsurlar vardır: zaman ve iletişim eksikliği, bilgi paylaşımına isteksizlik, paylaşma korkusu, kültürel farklılıklar ve işteki konumunu öne çıkarma bireysel engelleri; örgüt altyapısı ve kaynakları ile ilgili eksiklikler ve fiziksel çevre ile ilgili olanlar örgütsel engelleri oluşturmaktadır. İhtiyaçlarla uyuşmayan uygulamaların kullanımında isteksizlik, teknolojiden yapabileceğinden fazlasını bekleme ve teknolojinin kurulum, uyum, bakım zorlukları ise teknolojik engellerle ilgilidir (Işık ve Aydın, 2016: 78-81).

Otel İşletmelerinde Bilgi Paylaşımı

Otelcilik endüstrisi, hizmet üretiminin başarısı için, çeşitli hizmet sağlayıcıları ile (kongre büroları, online seyahat acenteleri, tur operatörleri, ulaştırma işletmeleri, alış veriş ve yerel gezi acenteleri) işbirliği yapar. Bu hizmet sağlayıcıları ile otel işletmeleri bilgi ve iletişim teknolojilerini sıklıkla kullanmaktadır. Bu nedenle, hizmet süreçleri bilgi tabanlı ya da bilgi yoğunudur. Turizm endüstrisi, bilgi teknolojilerini kullanan en büyük endüstrilerden biridir. Bunlara ek olarak, otelcilik endüstrisi zaten hizmet ürünlerinin doğası gereği olarak bilgi ile ilişkilidir; hizmet dağıtımı, personel ile müşteri etkileşimi sonucu gerçekleşir ve bu da müşteri memnuniyetini sağlamaya çalışan personelin müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgiye sahip olmasını gerektirir (Hallin ve Marnburg, 2008).

Diğer taraftan bilginin organizasyon için değer kazanması onun örgüt içerisinde bireyler arasında paylaşılmasına bağlıdır (Molose ve Ezeuduji, 2015). Otel işletmelerinde bilgi paylaşımı, müşteriye tutma, cezbetme ve müşteriye daha iyi hizmet verme imkânı sunar. Dolayısıyla, otel işletmeleri için önemli bir yönetim yaklaşımıdır (Chen ve Cheng, 2012).

Otel işletmelerinde çalışanlar arası bilgi paylaşımı, işlerin yapılmasındaki hızı artırmaktadır. Örneğin tecrübeli bir kat görevlisinin işe yeni başlamış olan bir çalışana yatak yapımını öğretmesi, ya da resepsiyon görevlisinin müşteri ile iletişimde nasıl davranılması gerektiğini tecrübesiz bir personele anlatması hem emek hem de zaman tasarrufu yaratır (Morçin ve Morçin, 2014: 27). İlâveten, otel işletmeleri müşterilerin tercihlerine göre çalışanlarının bilgilerini artırarak ve ona göre hizmetlerini geliştirerek hizmet kalitelerini yükseltebilir. Eğer turizm ve otel işletmeleri, bilginin en doğru nasıl paylaşılacağını bilirlerse, bilgi paylaşımı yoluyla performanslarını büyük ölçüde geliştirebilir. Bu ise, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı aracılığı ile devam eden inovasyonun yanında müşteri hizmetlerini içeren, işletme hedeflerinin tüm çalışanlarca anlaşılmasına verilen desteği içerir (Hu vd., 2009).

Turizm işletmelerinde bilgi paylaşımı, rekabet avantajı sağlaması, işletmenin performansını ve yenilikçilik düzeyini artırması yönleriyle önemlidir. Otel işletmelerinde personel devir oranını yüksekliği, bilginin işletmede tutulmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, çalışanların bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları teşvik edilerek örgütsel bilgi tabanları oluşturulmalıdır. Bu sayede işletme içerisinde bilginin sürekliliği sağlanmış olacaktır. Diğer taraftan çalışanlar bilgi paylaşımı yoluyla hem kendi bilgi ve uzmanlıklarını rafine etmekte hem yeni bilgiler üretebilmektedirler. Bunun sonucunda ise sosyal sermayenin ortaya çıkışı hızlanmaktadır (Yılmaz, 2009: 92).

Otel işletmelerinde bilgi stratejileri çoğunlukla farklı paydaşlar arası gelişmiş bilgi paylaşımına odaklanır. Bu paylaşım işletme içi, diğer işletmelerle ve müşterilerle olur. Otel işletmelerinde bilginin paylaşımı şu birimler arasında olur (Bouncken, 2002: 35; Yılmaz, 2009: 93):

- Çalışanların birbirleriyle
- Müşteriler ve çalışanlar arasında
- Üst düzey yöneticiler ve çalışanlar arasında
- Bir otel zinciri içerisindeki farklı otellerin üst düzey yöneticileri
- Bölgesel turist ofisleri/hükümet kuruluşları ve otel çalışanları ve
- Bölgesel destinasyon yönetimi/hükümet kuruluşları ve otel üst yönetimi

Hizmet sektörü müşterilerinin karmaşık problemlerini çözmeye bilgiden faydalanır. Hizmet sektöründe bilgi çalışanlarca yaratılır. Bilgiyi rekabet avantajının kaynağı olarak

kullanan çalışanlar, bu bilgilerini ticarileştirerek kazanım elde eder (Islam vd., 2017). Diğer taraftan bilgi güç olduğu için turizm endüstrisinde çalışanlar bilgiyi saklamak isteyebilir. Örneğin bir restoranın aşçısı gizli tarifini vermek istemeyebilir ya da sahip olduğu bilginin bir kısmını paylaşır (Hu vd., 2009). Bu noktada, güven ve işbirliğine dayalı bir örgütsel iklim (Yang, 2004: 120) ile akıl hocalığı ve motivasyon programlarının (Yang ve Wan, 2004: 595) uygulanması otel işletmelerinde bilgiyi tutma eğilimine karşı alınabilecek önlemler arasında değerlendirilmektedir.

Otelcilik endüstrisinde özellikle zincir işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına örnekler verilebilir. Örneğin, bünyesinde Formulabir, İbis Otel, Nov Otel ve Sofitel Otel gibi markaları barındıran Accor Otel Grubu, bilgi yönetimine dayalı stratejiler geliştirmekte ve bilgi yönetimi aktivitelerinde bulunmaktadır. Almanya'daki Accord işletmesi üç bileşene dayalı bir bilgi yönetim sistemi uygulamaktadır: (1) bilgi teknolojilerine dayalı bilgi birikimi; (2) bilgi teknolojilerine dayalı bilgi sistemine erişim; ve (3) bilgi kullanımı ve yaratımı için motivasyon. Accor otelleri, hizmet yeniliği ve eğitim imkânlarına ilişkin verileri işletme bünyesine dâhil etmek amacıyla internet tabanlı intranet¹ geliştirmiştir. Diğer bir örnek ise Hilton İşletmesidir. Bir işletme üniversitesi olarak Hilton Üniversitesi kurulmuştur. Hilton Üniversitesi, takım üyelerinin her düzeyde e-öğrenme teknolojisi kullanılarak eğitimi noktasında destek ve önerilerde bulunarak Hilton Otelleri için öğrenme kültürünü geliştirmeye çalışmaktadır. Hilton otelleri e-öğrenme sistemini başlattıktan bu yana on binden fazla üyesi yüz bin e-öğrenme programını tamamlamıştır. Bu örneklerde de görüldüğü üzere, kendisini bilgi yoğun endüstri içerisinde konumlandıran bazı turizm aktörleri için, gelişim hedefinde bilgi paylaşımı ve sürekli öğrenme bir gerekliliktir (Bouncken, 2002: 53; Hallin ve Marnburg, 2008: 68).

İlaveten, Ritz Charlton ve Mariott Otelleri de yapmış oldukları uygulamalarla bilgi paylaşımına verdikleri önemi göstermektedirler. Ritz Carlton Otelleri, ilk kez gelen müşterilerin bilgilerini veri tabanlarına kaydetmekte ve daha sonra bu bilgilerden faydalanarak müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunmaktadırlar (Kim ve Lee, 2012, 2013; Yang ve Wan, 2004). Mariott otelleri kodlama sistemi geliştirerek ve uygulayarak

¹ Intranet, sadece belirli bir kuruluş içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan bir ağıdır. Extranet ise, bir işletmeyi, kendi tedarikçileri, müşteri ya da ortak hedefleri paylaştığı diğer işletmelerle bağlayan; bunu yaparken de internet teknolojilerini kullanan ve işbirliğine açık bir ağ olarak tanımlanır (Karadal ve Türk, 2008: 67).

çalışanlarını iş ile ilgili bilgilerini ve tecrübelerini paylaşmaları için desteklemekte ve ödüllendirmektedir. Böylece müşteriye uygun bir hizmet sağlanmaktadır. İlaveten, Marriott International otelleri bireysel öğrenme, bilgi ve deneyimi diğerlerine ulaştırmak için akıl hocalığı programı kullanmaktadır (Yang, 2004).

İlgili literatür incelendiğinde otel işletmelerinde bilgi paylaşımı üzerine çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yang ve Wan (2004), Taiwanda 5 yıldızlı otellerde farklı departmanlarda yöneticilerden yönetilenlere kadar 35 kişi ile görüşmeler yapmıştır. Buna göre, otel işletmelerinde daha çok operasyonel bilgi paylaşılmaktadır. Alt kademe çalışanları daha çok ürün ve müşteri ile ilgili bilgilerle ve dedikodu paylaşımı yaparken yöneticiler, kendi düzeylerinde çalışanlarla dış çevre ile ilgili konularda (hükümet politikaları, rakiplerin yeni hareketleri, müşteri ile ilgili bilgi) bilgi paylaşımına gitmektedirler.

Yang (2004), 5 yıldızlı otellerde bilgi paylaşımı ve sonuçlarını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, bilgi paylaşımının örgüt içi öneminin kavrandığını ve bunun örgütsel verimliliği artırdığını görmüşlerdir. Araştırmacı diğer bir çalışmasında (Yang, 2008), araştırmaya, öğrenmeye, paylaşmaya ve depolamaya yönelik tutumların örgütsel bilgi paylaşımını nasıl etkilediğini araştırmıştır. Veriler, Tayvan'daki uluslararası turistik otellerde çalışan 499 katılımcıdan elde edilmiştir. Sonuçlar, (a) öğrenmeye ve (b) paylaşmaya yönelik kişisel tutumların örgütsel bilgi paylaşımını önemli ölçüde etkileyen iki önemli faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Yine aynı veriler üzerinde araştırmacının yapmış olduğu bir diğer çalışmada da (Yang, 2009) demografik değişkenlerin bilgi paylaşımı davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Buna göre, demografik değişkenlere göre bilgi paylaşımı değişmemektedir. Sadece örgütsel hiyerarşi düzeylerine göre bilgi paylaşımı anlamlı farklılıklar ortaya koymaktadır.

Bouncken (2002), otelcilik endüstrisinde bilgi yönetiminin hangi açılardan neden önemli olduğunu literatürden örnekler vererek açıklamıştır. Araştırmacı otelcilik endüstrisinde bilgi yönetimini tanımlamış, örnek olaylar sunmuş ve bilgi yönetiminin uygulanmasına yönelik stratejik tavsiyelerde ve yapısal önerilerde bulunmuştur. Araştırmacı bu çalışması ile otellerde bilgi ve bilgi yönetiminin farklı boyutlarının analizine ilişkin fikir ortaya koymaya çalışmıştır.

Otel işletmeleri üzerine yapılmış diğer bir çalışmada ise (Chen ve Cheng, 2012) çalışanlarının bilgi paylaşma davranışını etkileyen örgütsel ve kişisel faktörlerin neler olduğu araştırılmıştır. Araştırma sonucuna göre içsel pazarlama ve örgütsel kültür, bilgi paylaşımı tutumunu ve algılanan davranışsal kontrolü etkilemektedir. Bu çalışma, çalışanlar arası bilgi paylaşımının müşteri hizmet verme sürecine faydalı olduğunu, yenilik yapma konusunda çalışanları desteklediğini öne sürmektedir.

Otel İşletmelerinde Örtük Bilgi Paylaşımı

Birçok işletme çalışanlarını bilgilerini enformasyon teknoloji sistemine girmeleri için zorlamaktadır ve bilgi yönetim sistemi kurmaktadır. Bu bilgi yönetim sistemi Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), doküman yönetim sistemi, iş akışı yönetim sistemi gibi enformasyon veri tabanlarından oluşmaktadır. Bu sistemler kullanıcılar için yaygın erişim noktası sunmaktadır. Bununla beraber, bu bilgi yönetim araçları bilgi paylaşım sürecinde çalışanları motive etmez. Bu sistemler açık bilgiyi dağıtır. Dikkate değer bilgi ise yapılandırılmamış veya yarı yapılandırılmış formdadır. Bu bilgi örtük bilgidir. Açık bilgi kodlanır ve daha çok teknoloji aracılığı ile transfer edilirken örtük bilgi daha çok sosyal ilişkilerde gömülüdür ve doğrudan bağlantı ve davranışların gözlemlenmesi ile transfer edilir (Reychav ve Weisberg, 2010). Resmi ilişkiler ya da etkileşimlerin çalışanların bilgi paylaşımında etkin rol oynadıkları düşünülse de bilginin büyük bir bölümü örtüktür ve gayri resmi ilişkilerle paylaşılmaktadır (Kim ve Lee, 2006).

Otel işletmelerinde çalışanlar, stratejik konulardan ziyade daha çok operasyonel ve özellikle müşteri ile ilgili konularda (müşteri, ürün, müşteri şikâyetleri, problem çözme ve durum değerlendirme) bilgi paylaşımına gitmektedir. Yöneticiler kendi aralarında müşteri ile bilgilerin yanısıra daha çok, dışsal çevre ile ilgili konularda (hükümet politikaları, rakiplerin yeni yönelimleri) bilgi paylaşımına gitmektedir. Alt düzey çalışanlar ise kendi aralarında müşteri ile ilgili konularda ve dedikodu niteliğinde bilgi paylaşmaktadırlar. Diğer yandan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı kendiliğinden ve informal biçimde gerçekleşmektedir (Yang ve Wan, 2004). Bu nedenle, otelcilik endüstrisinde asıl önemli bilginin örtük bilgidir.

Genel olarak akademisyenler örtük bilginin paylaşımı için 2 farklı bakış açısına sahiptirler. Birinci grup, Polanyi'nin (1996) "söyleyebildiklerimizden daha fazlasını biliriz" cümlesinde ifade etmeye çalıştığı gibi, örtük bilgi kişiseldir. Bu nedenle de

başkalarına aktarılması zordur. Hatta bazen örtük bilgi sahipleri bu bilgiye sahip olduklarının farkında bile değildir. Bu da örtük bilgi paylaşımının zor olduğu şeklinde bir yoruma neden olur. İkinci grup akademisyenler ise, örtük bilginin paylaşımının zor olduğunu kabul etmekle birlikte bireyin deneyimli bir personelin rehberliği altında sosyal uygulama ve çalışmalara katılım yoluyla örtük bilgisini paylaşabileceğini ifade etmektedir (He vd., 2013).

Otel işletmelerinde bilgi paylaşımı, çalışan müşteri ve çalışan çalışan arası etkileşimler yoluya farklı şekillerde gerçekleşebilir. He birinin kendine has özellikleri vardır. Örneğin çalışanların müşteri ile telefon ya da e-mail aracılığı ile doğrudan etkileşimi, bilgi transferini enformasyonun açık öğeleri ile sınırlar. Çalışan çalışan etkileşimi ile bilgi paylaşımı ayrıca önemlidir. Otellerin içerisinde bulunduğu karmaşık çevrede çalışanlar arası kişisel ve doğrudan iletişim, kararların paylaşılmasına ve güvenilir bilgi transferine yardımcı olur. Çalışanlar arası bilgi paylaşımı daha çok örtük bilgi paylaşımını içerir. Örneğin, otel işletmelerinde ast üst arası ilişki usta çırak ilişkisine benzer. Bu ilişkide paylaşılan bilgi daha çok örtüktür (Hu vd., 2009: 42; Yılmaz, 2009: 93).

Otel işletmelerinde bilgiler açık veya örtülü olabilir. Her ikisinde farklı kanallarla paylaşılabilir. Açık bilgi daha çok internet ve veritabanı gibi teknolojik araçlarla paylaşılır. Örtük bilgi ise çalışanlar arası sosyal ilişkiler ve doğrudan etkileşimler yolu ile paylaşılır. Otel işletmelerinde hizmetlerin soyut olması ve dokunulmazlığı gibi kendine özgü özellikleri nedeniyle çalışanların örtük bilgileri daha değerlidir. Özellikle hizmetlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı olması, çalışanların örtük bilgilerini çok hızlı bir biçimde kullanarak hizmeti sunmalarını gerektirmektedir (Yılmaz, 2009).

Oteller de sosyal ilişkilerin yoğun olduğu işletmelerdir. Bu nedenle otel işletmelerinin çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkilerinde paylaşılan bilgi daha çok örtüktür. Otellerin karmaşık çevresinde, çalışanlar arası kişisel ve doğrudan etkileşim yoluyla paylaşılan bu bilgi ortak karar almaya ve güvenilir bilgi transferine yardım eder. Bu nedenle çalışanların birbirleriyle olan etkileşimleri sonucu ortaya çıkan örtük bilgi paylaşımı otel işletmeleri açısından daha önemlidir (Hu vd., 2009). Otel işletmelerinde bir garsonun işine ilişkin uzmanlık bilgisi, belirli müşterilerin yemek tercihlerine ilişkin sahip olduğu bilgiler, müşteriye yaklaşım ve hizmet sunumu sürecinde sergilediği özgün

davranışlar veya bir yöneticinin yönetim tarzı, sahip olduğu deneyime bağlı gelişen düşünce yapısı gibi bilgiler örtük bilgiye örnek gösterilebilir (Zorlu, 2013: 7).

Turizm sektörünün yapısı gereği, üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir. Hizmet sunumuna dışarıdan müdahale edilememektedir. Sektörün bu özellikleri, otel işletmeleri için örtük bilginin önemini ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde örtük bilginin bireylerce ifade edilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması işletmenin temel yeteneklerinin artmasını sağlar. Bu açıdan bakıldığında örtük bilgi otel işletmelerine rekabet avantajı sağlar (Bulut, Zorlu, ve Avan, 2016: 813).

Nonaka ve Takeuchi'ye göre, örtük bilginin işletmeye faydasının olabilmesi, onun anlamlı bir hale dönüştürülerek paylaşılması ile mümkündür (Akt. Sezgin vd., 2015: 2). Diğer bir deyişle, saklı bilginin daha kolay paylaşılabilmesi ve iletilebilmesi için dönüştürülmesi önem taşır. Bu aynı zamanda saklı bilginin organizasyonun tümüne dağıtılmasını ve o bilgiden istifade edilmesini de sağlar (Seçgin, 2010: 63).

Bilgi sarmalı kavramına göre, örtük bilginin dönüşümü iki şekilde gerçekleşir. Bunlardan birincisi bilginin sosyalleşmesidir ve örtük bilginin örtük bilgiye dönüşümünü ifade eder. İkincisi ise bilginin dışsallaştırılmasıdır. Bu ise örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade eder. Örtük bilginin dönüştürülebilmesi, bilgi dönüştürme yeteneğine sahip farklı bireylerin takım içerisinde bir araya gelmesi ile mümkündür (Huang ve Wang, 2002). Diğer yandan, örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinin bazı riskleri vardır. Bu bilginin başka işletmelere sızmasına neden olabilir. Açık bilgi rakip işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilebilir. Dolayısıyla böyle bir durum işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajını kaybetmeleri kaçınılmaz hale gelir (Seçgin, 2010: 63).

Turizm endüstrisi müşterilerine soyut ve insan odaklı hizmet vermektedir. Sadık müşterilere² iyi hizmet verebilmek turizm endüstrisinin en önemli konularından biridir. Bu noktada entellektüel sermayenin, diğer bir ifadeyle dinamik yeteneklerin otel içerisinde kalması hizmetin sağlanması açısından gereklidir. Diğer taraftan bölüm değişiklikleri, işten ayrılma ya da işten atılma gibi nedenlerle bu entellektüel sermaye işletmeden kaçmaktadır. Bu duruma bir çözüm ise bilginin çalışanlar arası paylaşılarak örgütsel bilgi haline dönüştürülmesidir. Karşılıklı olarak deneyim ve bilginin

² Bir ürün veya hizmete müşteri olma sıklığı, sürekli olarak aynı mal ve hizmeti ya da firmayı tercih etmek (Çatı ve Koçoğlu, 2008: 169).

paylaşılması örgütsel performansı da artıracaktır (Yang, 2004). Diğer bir deyişle, otel işletmelerinde yüksek personel devir oranı soyut varlıkların kaybedilmesine neden olur. Bu nedenle bu varlıkları işletmede tutulması gerekir. Bunun için ise çalışanların bilgilerini ve tecrübelerini yansıtan soyut varlıkların paylaşılarak örgütsel bilgiye dönüştürülmeleri gerekir (Yang ve Wan, 2004: 593). Bu çerçevede, otel işletmeleri rekabet avantajlarını koruyabilmek için örtük bilgiye sahip çalışanları işletmede tutmalı ve bu çalışanları sahip olduğu tecrübelerini diğer çalışanlarla paylaşmaları noktasında teşvik etmelidir.

1.5. YENİLİK

Her tür ticari işletmenin amacı, gerekli girdilerin maliyetinden daha değerli mal ve hizmetler üreterek değer yaratmaktır. Ama zamanla, kar marjlarını korumak bir yana, kar etmek bile zorlaşır. Başarı, stratejilerinizi taklit ederek müşterilerinizi kazanmaya çalışan rakiplerin ortaya çıkmasına neden olur. Tedarikçiler fiyatları artırırken müşteriler indirim talep eder. İkame mal ve hizmetler, sizin sunduklarınızı kenara iter. Ayrıca, yasalardaki ya da tüzüklerdeki değişiklikler oyunun kurallarının köklü şekilde değişmesine yol açar. Tüm bu zorluklar hesaba katıldığında, şirketler gelirlerini nasıl artırabilir, nasıl kar edebilir ve nasıl ayakta kalabilir? Ekonomi teorisine göre şirketlerin değer yaratmasının üç farklı yolu vardır: konum avantajı yaratarak bunu korumak, üstün nitelikli kaynaklar yaratıp bunları geliştirmek ve inovasyona başvurmak (Ateş, 2007: 16).

2000’li yılların başından bugüne yenilik konusu iş dünyasının en önemli konularından biri olmayı sürdürmektedir. Her ne kadar bazı çevreler yenilik kavramının gereğinden fazla kullanıldığını ve tartışıldığını düşünseler de, günümüz ekonomik koşulları itibari ile yenilik konusu gündemdeki yerini korumakta ve gün geçtikçe daha fazla işletme tarafından tartışılmaktadır (Demirci, 2012: 4).

Yenilik, Latince ’de yeni bir şey ortaya koyma, değişiklik yapma anlamlarına gelen (Bağırhan, 2015: 17) “innovare”, (Kesken vd., 2014) yabancı literatürde ise “innovation” sözcüğü ile ifade edilmektedir. Türkçede ise “yenilik” ve “yenileşim” sözcükleri ile karşılık bulmaktadır (Işık ve Aydın, 2016a). Bu kavramlar, inovasyon kavramını tam olarak tanımlamakta yetersizdir. Bu sebeple inovasyon, motivasyon sözcüğü gibi dilimize

yerleşmiş teknik bir kelime olarak görülmektedir (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008: 9). Bu sebeple bu çalışmada “inovasyon” yerine “yenilik” sözcüğü kullanılacaktır.

13. yüzyılda hukuk alanında kullanılmaya başlanan “innovation” sözcüğü aslında bir borç sözleşmesinin yenilenmesi manasında iken kavramsal olarak bu sözcüğün günümüzdeki anlamına dönüşmesi Sanayi Devrimi ile başlamıştır. Zira Sanayi Devrimi, inovasyon kavramına buluş anlamı yüklemiştir. 19. Yüzyılda iktisadi bir içeriğe bürünen bu kavram, Schumpeter ile “yeni kombinasyonlar” olarak zenginleştirilmiştir (Işık, 2018: 60).

“Ekonomik Gelişim Teorisi” ve “Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi” isimli çalışmaları ile yenilik kavramını ilk gündeme getiren akademisyenlerden bir olan Schumpeter yeniliği yaratıcı/yapıcı yıkımın bir sonucu olarak görmektedir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59-60). Schumpeter’a göre yenilik kalkınmanın en büyük destekçisidir. Ona göre, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin işletme için yeni olması veya önemli ölçüde iyileştirilmiş olması yenilik için temel koşuldur (Çamlı, 2010: 5). Bu görüşe göre yenilik 5 farklı şekilde tanımlanmıştır (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 5):

- *Yeni bir ürün:* Tüketicilerin daha önce alışık olmadığı yeni bir ürünün ya da mevcut ürünün yeni bir halinin piyasaya tanıtılması,
- *Yeni bir üretim metodu:* Bilimsel bir buluşla ortaya çıkan ve bir malı ticari olarak yeni bir yolla tutundurarak var olabilen yeni bir üretim yönteminin tanıtımı,
- *Yeni bir piyasa:* Söz konusu ülkede ve sektörde daha önce hiç girilmemiş ve var olmayan yeni bir piyasanın açılması,
- *Yeni bir hammadde:* Daha önce var olmayan yeni bir ürünün ya da hammaddenin piyasada tanıtımı,
- *Yeni bir örgütün oluşturulması:* yeni bir tekelci pozisyonun yaratılması ya da tekelci pozisyonun bozulması gibi, herhangi bir sektörde yeni bir örgütün oluşturulmasıdır.

Schumpeter’in bu görüşüne göre, yenilik için üretilen ürün ya da hizmetin yeni olmasının yanında ticari bir değere dönüştürülmesi de gerekmektedir. Bu yaklaşıma göre yenilik, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülerek uygulanmasıdır (Bağiran, 2015: 17).

Drucker'a göre (1985) ise ekonomik ve sosyal bir kavram olarak ele alınan yenilik için asıl kriter bilim ve teknoloji değil tüketici ve üreticilerin davranışlarındaki değişimdir (Çamlı, 2010: 5). Bu bakış açısına göre yenilik, "performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesi" dir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 59-60).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ne göre yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonu veya dışsal ilişkilerde yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün (mal veya hizmet) veya süreç, yeni bir pazarlama yönteminin ya da yeni bir metodun uygulanmasıdır (OECD/ Eurostat, 2005: 46).

Yenilik, değişim ve adaptasyon kapasitesi olan yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ya da hizmetlerin üretimi, kabul edilmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Weidenfeld, 2013; Hjalager 2002). Ayrıca yenilik, yeni bir mal veya hizmet oluşturmanın ötesinde iş modeli, yönetim tekniği, strateji ve örgütsel yapıda da yeniliği kapsamaktadır (Turgut ve Begenirbaş, 2013: 102).

Hjalager (2010: 2)'e göre yenilik, fikir, ürün, süreç ve hizmet üretiminde yenileşmeyi ve bunların benimsenerek uygulanmasıdır.

Yenilik, hem bir süreç hem de bu sürecin bir sonucudur. "Bir fikrin pazarlanabilen bir ürüne ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım sürecine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesini" içeren tanıma göre yenilik kavramı bir süreci ifade etmektedir. Diğer taraftan yenilik ile anlatılmak istenen pazarda başarılı bir ürün, donanım ya da hizmet ise bu sürecin bir sonucu olur (Bağırhan, 2015: 19).

Bir buluş ile başlayıp bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve piyasaya yeni bir ürün veya hizmet sunarak girilmesi ile sonuçlanan bir süreç, yeni ve farklı bir sonuç veya bir organizasyon çevresi için yeni olan bir değişikliğin uygulanmasıdır (Işık, 2018: 61).

İşletmelerin rekabet gücünü koruması ve ayakta kalabilmeleri yenilik yapmak ile mümkündür. İşletmeler, ancak yenilik yaparak tüketicilerin değişen taleplerini karşılayabilir ve rekabette öne geçebilir. İşletmeler yeniliğe şu nedenlerden ötürü ihtiyaç duyarlar (Işık ve Keskin, 2013: 43-44):

- Yenilik, rekabet gücünün anahtarıdır. Bu nedenle ülkeler yeni yetenek ve becerilere ihtiyaç duyar.

- Küreselleşmeden kaynaklanan baskılar nedeniyle ülke ve firmalar için “korunaklı” alanlar ciddi oranda azalmaktadır.

- Piyasa güçleri, firmaları ve ekonomileri dezavantajlı konumdan avantajlı konuma getirmede yetersiz kalmaktadır. Yenilik, ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmek için hem firma hem de ülkeler açısından önemli bir yere sahiptir.

Bir ülkede refahın ve istihdamın artması, o ülkenin inovasyon yapma ve adapte etme kapasitesine bağlıdır. İnovasyon temel olarak:

- Rekabet gücünün artması ve kalkınmanın sağlanması,
- Yaşam kalitesinin yükseltilmesi,
- Üretkenliğin ve istihdamın artırılması,
- Sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin sağlanması ve
- Toplumsal refahın kaynağının oluşturması açısından büyük önem arz etmektedir.

1.5.1. Yenilik İle İlgili Temel Kavramlar

Yenilik ile ilgili bazı kavramlar bulunmakla birlikte bu kavramlar ile yenilik arasında çoğu zaman anlam karmaşası bulunmaktadır. Yenilik, genellikle yönetim kavramlarından ayrı kendi başına değerlendirilen bir kavram olmakla birlikte disiplinler arası bir süreçtir. Bu nedenle de pek çok yönetim kuramı ile ilişkilidir. Yönetim kuramlarına ilişkin literatür incelendiğinde yeniliğin daha çok icat, yaratıcılık, girişimcilik ve tasarım kavramları ile ilişkilendirildiği görülmektedir (Demirci, 2012: 8). İlaveten yenilik kavramının teknoloji (Demir ve Demir, 2015) ve araştırma geliştirme (Kocabacak ve Ertürk, 2013) kavramları ile birlikte kullanıldığı da görülmektedir.

1.5.1.1. Yenilik ve Buluş (İcat)

Buluş ve yenilik kavramları zaman zaman birbirleriyle aynı anlamda kullanılmaktadır. Yenilik, bir şeyleri değiştirmeye çalışmaktır. Buluş ise tam tersine yeni bir ürün ya da süreçtir. Diğer bir deyişle yenilik mevcut olan üzerinde değişime giderken buluş mevcut olmayana ifade eder. Her icat yenilik ile sonuçlanamayabilir. Özetle yenilik buluşların veya mevcut ürünlerde yapılan değişikliklerin faydaya dönüştürülmesidir (Mesci, 2011: 28). İlaveten buluşlar insanların değişik konulardaki merak ve araştırmaları sonucunda oluşurken yenilik faaliyetleri kendiliğinden değil planlı programlı ve bilinçli sosyal girişimlerdir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 9).

1.5.1.2.Yenilik ve Yaratıcılık

Yaratıcılık yenilik sürecinin başlangıç noktasıdır. Daha açık bir ifadeyle yenilik, örgütün yaratıcı fikirler geliştirerek bu fikirleri özgün, faydalı ve somut ticari ürünlere, hizmetlere ve iş modellerine dönüştürmesidir (Demirci, 2012: 9). Aslında yenilik, yeni fikirlerin ticari bir yarara dönüştürülmesi süreci olarak yaratıcılığın ticari ustalıklarla bütünleştirilmesidir. Yenilik sürecinde öncelikle özgün ve yeni fikirlerin yaratıcılık gücü ve olanaklarından faydalanılır. Bu da yaratıcılığın yenilik çalışmalarında önemli bir gücünün olduğunu gösterir (Demir ve Demir, 2015:5). Yaratıcılık, yeni olguların düşünülmesi, fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesi iken yenilik, düşünülen olguların gerçekleştirilmesi, üretilen fikirlerin uygulamasıdır (Yeloğlu, 2007: 147). Yenilik insanlar arasında meydana gelen sosyal bir olgudur. Yaratıcılık, kişinin içinde olan, bireye ait olan bilişsel bir süreçtir (Taşkesen, 2008:38) göre. Yaratıcılık yeniliği oluşturan en temel düşüncedir. Yaratıcılık ve yenilik birbirlerinden ayrı düşünülemez (Coşkun, 2013: 35).

1.5.1.3.Yenilik ve Girişimcilik

Yenilikçilik ile girişimcilik arasındaki ilişki ilk olarak Schumpeter tarafından vurgulanmıştır. Schumpeter'e göre yenilikler ekonomik kalkınmayı hızlandırır ve bu yenilikler girişimcilerce yapılır. Girişimcilerin yenilik yapan kişiler olarak değerlendirilmesi onların yenilik sürecindeki rolünü ortaya koymaktadır. Bu bakış açısına göre yenilikçi fikirlerle yeni bir iş kuran kişi girişimcidir. Dolayısıyla girişimci yenilikçi ve yaratıcıdır. Girişimciler çevrelerinde olan fırsatları görür ve değerlendirir. Yenilik ise girişimcilerin başarılı olmasında onlara destek olur. Yeniliğin ticari başarı elde etmesinde girişimcilik önemli bir rol alır (Demirci, 2012: 8). Drucker'a (2002) göre yenilik, girişimciliğin bir fonksiyonudur (Akt. Coşkun, 2013: 35). Yenilik, girişimcinin yeni kaynaklar yaratarak ya da mevcut kaynakların kullanım potansiyelini artırarak refah yaratmasıdır (Işık ve Kılınç, 2011:14)

1.5.1.4.Yenilik ve Teknoloji

Yenilik ile karıştırılan kavramlardan biri de teknolojidir. Teknoloji, yenilik uygulamaları içerisinde amaca ulaşmayı kolaylaştıran bir araçtır. Üretim ve hizmette fayda yaratmak için teknolojiden faydalanılması onu doğal kaynak, emek ve sermaye gibi

bir üretim faktörü yapar. Fayda sağlayarak verimliliği artırabilen teknoloji, tek başına üretim ve hizmet yapısını etkileyebilen bir araç değildir ancak, yenilik kapsamında değerlendirilen diğer unsurlarla üretim, yönetim, pazarlama ve organizasyonda süreci, değişimi ve gelişmeyi etkileyebilmektedir (Demir ve Demir, 2015: 6). Bilim ve teknolojinin temelinde yaratıcılığın olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde yaratıcılık sadece teknoloji üretmek anlamına gelmemektedir. Rekabet kavramı ile birlikte düşünüldüğünde, yaratıcılık piyasa tarafından kabul görecekteknolojileri geliştirebilmeyi ve zamanında pazara sokabilmeyi de içermektedir. Rekabet gücünü belirleyen temel faktör AR-GE ve inovasyon kaynaklı yüksek ve sürdürülebilir verimlilik artışıdır. Teknolojik yenilikler, rekabet yapısında ve ürün ve süreçlerdeki değişimlerin yanı sıra piyasalarda da değişikliğe neden olabilmektedir. Rekabet gücü elde etmek; küresel düzeyde bir rekabet stratejisine sahip olmayı, kalifiye işgücüne yatırım yapmayı, yenilik faaliyetlerini devam ettirmeyi ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun ürünleri rakiplere kıyasla daha hızlı bir şekilde piyasaya sürmeyi gerektirmektedir (Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 656).

1.5.1.5.Yenilik ve Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge)

Yenilikçi örgütler, sürekli değişen iç ve dış çevre koşullarını izlemekte ve bu koşullara uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun bir gereği olarak da değişim ve yenilikleri kullanabilmelerini sağlayan araştırma geliştirme faaliyetlerini geliştirmekte ve dinamik tutmaktadırlar. Bu nedenle Ar-Ge yenilik için gerekli olan temel faaliyetlerden biridir. Diğer taraftan, Ar-Ge faaliyetlerini yürütenlerin girişimcilik niteliği yoksa araştırma geliştirme sonuçları yeniliğe dönüştürülemez (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 10).

1.5.2. Yenilik Türleri

İlgili literatür incelendiğinde yeniliklerin ürün, hizmet, süreç, organizasyonel ve yönetsel yenilikler olmak üzere 5 gruba ayrıldığı görülmektedir (Işık, 2018: 64). Diğer taraftan Uzkurt (2012: 18), yenilikleri etki derecelerine göre radikal ve kademeli; değişim ve farklılık oluşturma düzeylerine göre yıkıcı ve destekleyici; kullanım alanlarına göre ürün, hizmet, süreç ve pazarlama; teknolojik yoğunluğuna göre ise teknolojik ve teknolojik olmayan yenilikler olarak gruplandırmaktadır. Bunların dışında toplumsal yenilik kavramı da son zamanlarda bir sınıflandırma türü olarak ilgi görmektedir (Uzkurt, 2012: 18).

1.5.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliği, tamamen yeni veya özellikleri ve kullanım amaçları açısından önemli ölçüde iyileştirilmiş ve geliştirilmiş mal ve hizmetlerin pazara sunulmasıdır (Mesci, 2011). Diğer bir söylemle, tamamen yeni bir ürün geliştirilmesi ya da mevcut ürün üzerinde yapılan farklılık ve yeniliklerdir. Örneğin, telefonlardaki asistan uygulamaları (Işık, 2018: 64).

1.5.2.2. Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş, geliştirilmiş üretim teknolojisi, tedarik ve dağıtım yöntemini içerir (Mesci, 2011). Bu yenilik türünde üretim veya dağıtımda kullanılan farklı bir yöntem ya da var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesi söz konusudur. Örneğin, Toyota işletmesinin tam zamanlı üretim sistemini uygulaması (Işık, 2018: 65).

1.5.2.3. Hizmet Yeniliği

Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş hizmet, hizmetin sunumu ve dağıtımındaki yenilik veya farklılığı ifade etmektedir. Örneğin; Uber taksi uygulaması (Işık, 2018: 64).

1.5.2.4. Pazarlama Yeniliği

Pazarlama yeniliği, bir ürünün tasarımı, ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Kocabacak ve Ertürk, 2013: 11-14).

1.5.2.5. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilik

Teknolojik yenilikler, mevcut teknoloji ya da yeni geliştirilen teknik bir ilerlemeye dayalı olarak geliştirilen ve önemli ölçüde teknolojik ağırlığa sahip yeniliklerdir. Teknolojik olmayan yenilikler ise kullanımında ve ortaya çıkmasında önemli ölçüde teknolojiye bağlı olmayan yeniliklerdir (Uzkurt, 2012: 21).

1.5.2.6. Organizasyonel Yenilikler

Örgütsel (Organizasyonel) yenilik, işletmelerin ticari faaliyetlerinde, dış ilişkilerinde ve işletme içi organizasyonlarında yeni örgütsel yöntemlerin uygulanması olarak ifade edilebilir. Diğer bir deyimle, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir

cihaz, sistem, süreç, ürün ve hizmetin organizasyon içerisinde benimsenmesidir. Örgütsel yenilikler, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilerinde bilgi paylaşımını, öğrenme yeteneğini, verimliliğini ve kalitesini artırmaktadır (Uzkurt, 2012b: 65). Verimlilik ve kalitenin artması performans artışı ile birlikte rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmelerin kalite yönetimi sistemleri ve takım çalışması uygulamaları, bu tür yeniliklere örnek gösterilebilir (Çamlı, 2010: 16). İşletmelerin kullanmış oldukları sürekli iyileştirme yöntemi bu yenilik türüne örnek gösterilebilir (Işık, 2018: 65).

1.5.2.7. Yönetim Seviyesinde Yenilik

Yönetimde etkinlik ve rasyonellik sağlamak için işletme içerisindeki tüm dinamiklerin harekete geçirilmesidir. Dijital yönetim örnekleri (Işık, 2018: 65).

1.5.2.8. Büyüklüklerine Göre Yenilik Seviyeleri

Yenilik seviyeleri büyüklüklerine göre artımsal ve radikal olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Işık, 2018: 65).

1.5.2.8.1. Artımsal Yenilik

Ürün ve süreç yeniliği seviyelerinde küçük etkiler yaratan bu yenilik seviyesinde, toplam etkinin büyük olması çoğalan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Genellikle planlı bir süreci içermeyen bu tür, tüketicilerin ürünün kullanımı sonucu sağladığı geri dönüşler üzerinden günlük üretimde yapılan yeniliktir. Bir üretici elektrik işletmesinin cihaz gücünü günden güne artırması bu türe örnek gösterilebilir (Işık, 2018: 65).

Artımsal yenilikler mevcut ürün, hizmet ve süreçler üzerinde yapılan yeni değişimler, farklılıklar ekleme ve çıkarmalar vasıtasıyla ortaya çıkar. Genel olarak, radikal yenilikler üzerinde birtakım iyileştirmeler, değişiklikler ya da eklemeler yapılarak gerçekleştirilir. Bu yönüyle artımsal yenilikler, radikal yeniliklerin zaman içerisinde daha çok gelişmesine ve olgunlaşmasına dolayısıyla da daha fazla katma değere dönüştürülmesine neden olur. Artımsal yenilikleri, radikal yeniliklerin devamı ve tamamlayıcısı olarak düşünmek mümkündür. Örneğin; cep telefonu ortaya çıktığı ilk dönem itibariyle radikal bir yenilik olarak değerlendirilmekle birlikte zaman içerisinde kademeli olarak radyo, kamera, wap uyumu gibi özelliklerin eklenmesiyle ortaya çıkan yenilikler de artımsal yenilik olarak değerlendirilmektedir (Uzkurt, 2012: 19).

1.5.2.8.2. Radikal Yenilik

Yeni bir yöntem kullanılarak köklü değişiklikler yapılmasıdır. Özellikle ürün ve süreç yenilik seviyelerinde büyük etkiler yaratan bu yenilik türü, planlama üzerinden tüm yenilik aşamalarının aynı anda araştırılarak geliştirilmesini gerektirmektedir (Işık, 2018: 66). Radikal yenilikler tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içerirken kademeli yenilik ise mevcut ürün, hizmet ya da üretim ve dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi, ıslahı ve uyarlanması içerir (Bülbül, 2003:77). Dolayısıyla artımsal yenilik ürün ve süreç yeniliği türlerinde verimlilik artışı anlamına gelirken radikal yenilik yeni bir yöntemin kullanılmasıdır. Örneğin otomobil teknolojisinde daha az benzin tüketimine yönelik verimlilik artışına ilişkin yapılan yenilik artımsal yenilik iken benzinli yerine hibrit araçlara geçilmesi radikal yeniliklerdir (Işık, 2018: 66).

Radikal yenilikler, mevcut olanlardan tamamen farklı olarak ortaya çıkarılan ürün, hizmet, süreç ve yöntemlerin geliştirilerek sosyal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi şeklinde yapılan yeniliklerdir. Bu yönüyle radikal yenilikler, çoğu zaman onu uygulayan hedef kitlelerin (Birey, toplum, işletmeler vs.) yaşam ve davranışlarında bir takım değişim ve dönüşümlere neden olur. Radikal yenilikler, bazen mevcut düzen ve alışkanlıkları ortadan kaldırarak, yerine tamamen farklı uygulama ve davranışların gelmesine sebep olur. Bazen de çevresel faktörlerdeki belirsizlikleri artırarak, bir işletme ya da endüstrinin dönüşümünü sağlayabilir. Radikal yenilikler vasıtasıyla mevcut şartların değişmesi ve yeni uygulamaların yürürlüğe konması, yeni ihtiyaçları ve dolayısıyla başka yeniliklerin yapılmasını da gerekli kılar. Bu yönüyle radikal yenilikler bireylerin, işletmelerin ve ekonomik sistemlerin yenileşmesinde ve dönüşümünde önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Uzkurt, 2012: 18).

1.5.2.9. Değişim ve Farklılık Oluşturma Düzeylerine Göre Yenilikler

1.5.2.9.1. Yıkıcı Yenilik

Yıkıcı ve destekleyici yenilikler ise radikal ve kademeli yeniliklere benzemekle birlikte meydana getirdikleri etki nedeniyle farklılaşmaktadırlar. Yıkıcı yenilikler mevcut olanın geçerliliğini tamamen ortadan kaldırarak yerine bütünüyle yeni durum ve şartları getiren yeniliklerdir. Bu sebeple de Schumpeter'in yaratıcı yıkım kavramını en iyi ifade eden yenilik türü olarak gösterilebilir. Buna göre, yaratıcı yıkım yapan yeni gelişmeler,

yeni ürünlerin, üretim yöntemlerinin, pazarların ve örgüt biçimlerinin geliştirilmesiyle eskilerinin kaybolmasını ve bu döngünün sürekliliğini ifade etmektedir (Uzkurt, 2012: 20).

1.5.2.9.2. Destekleyici Yenilik

Destekleyici yenilikler ise mevcut ürünlerin performansını artırmaya yöneliktir (Uzkurt, 2012: 20). Destekleyici yeniliklerde mevcut ürünlerin performansları artırılır. Radikal özellikler gösterebilecekleri gibi artımsal özelliklere de sahip olabilirler. Bu yeniliklerin en önemli amacı, mevcut pazardaki temel müşterilerce kullanılan mevcut ürün ve hizmetlerin yeni ihtiyaçları karşılayacak şekilde performans artışı sağlamaktır (Şahin, 2015: 88).

1.6. YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

İlgili literatür incelendiğinde yenilikçi iş davranışın çeşitli tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Yenilikçi davranış, işletmenin yararına olabilecek düşüncelerin oluşturulması, uygulamaya geçirilmesi, problemlerin tanımlanması ve bu problemlerin işletme içerisinde çözülmesi uygulamalarını içeren bir süreçtir (Işık ve Aydın, 2016a). Yenilikçi davranış yeni bir fikrin geliştirilmesi, teşviki ve gerçekleştirilmesini kapsar (Ceylan ve Özbal, 2005: 169). Yenilikçi iş davranışı çalışanların iş, grup veya örgütteki rolleri içerisinde başarı için yeni ve kullanışlı fikirler, ürünler, süreçler ve prosedürler ortaya koymasındır (De Jong ve Kemp, 2003).

Diğer çalışmalarda ise yenilikçi iş davranışı, herhangi bir organizasyon düzeyinde tüm bireysel faaliyetlerin faydalı yeniliklerin üretimine, tanıtımına ve uygulanmasına yönlendirilmesi (De Jong ve Kemp, 2003; Dörner, 2012; Sönmez ve Yıldırım, 2014; Turgut ve Begenirbaş, 2013b), bireyin yapmış olduğu işte, ait olduğu grup ya da örgüt içerisinde isteyerek yeni ve kullanışlı fikirler, ürünler, süreçler ya da yöntemler göstermesi (De Jong ve den Hartog, 2010; Kim ve Lee, 2013; Mura, Lettieri, Spiller, ve Radaelli, 2012; Radaelli vd., 2014; Ramamoorthy, Flood, Slattery, ve Sardesai, 2005) olarak tanımlanmıştır.

1.6.1. Yenilikçi İş Davranışının Boyutları

İlgili literatür incelendiğinde yenilikçi iş davranışının fikir üretme, fikir tanıtmaya/sunma, fikir gerçekleştirme (Ceylan, 2013; Janssen, 2000) olarak 3 boyutlu veya fikir üretme, keşfetme, destekleme ve uygulama (Ceylan, 2013; De Jong ve den Hartog, 2010; De Jong ve Kemp, 2003; Işık ve Aydın, 2016b, 2016a; Janssen, 2000; Kesken vd., 2014) olarak 4 boyutlu değerlendirildiği görülmektedir. İlk grupta, fırsat keşfetme ve fikir üretme yenilik sürecinin ilk aşamasında ortaya çıkan ilgili davranışlar olarak görülürken diğerinde ise yeniliklerin uygulanması için gerekli uygulamalar olarak ele alınmıştır (De Jong ve Kemp, 2003: 191-192; Işık ve Aydın, 2016a: 19; Radaelli vd., 2014: 401; Ramamoorthy vd., 2005: 143; Reuvers, van Engen, Vinkenburg, ve Wilson-Evered, 2008: 229). Her aşama farklı bireysel yenilikçi davranışları ve farklı aktiviteleri içermektedir (Al-Ababneh, 2014: 20). Fikir üretme ile orijinal ve kullanışlı fikirlerin üretimi gerçekleşir. Fikir üretildikten sonra gerçekleşen fikir tanıtımı aşamasında, birey çevresindeki kişilerle sosyal ilişkiler kurarak fikrinin kabul edilmesi ve önemli kişilerin fikrine destek vermesi sağlanmaya çalışılır. Sürecin son adımı ise fikrin uygulanmasıdır. Bu adımda, birey bir model geliştirerek veya bir ilk örnek üreterek fikrini uygulamaya dönüştürür ve işe yararlığını değerlendirmeye çalışır (Işık ve Aydın, 2016: 83). Kleysen ve Street ise bu çalışmalardan farklı olarak bireysel yenilikçiliğin çok boyutlu ölçümü konulu çalışmasında, fırsatların belirlenmesi, üretkenlik, geliştirmeye yönelik araştırma, destekleme ve uygulama olmak üzere beş yenilikçi davranış kategorisi belirlemişlerdir (Kleysen ve Street, 2001).

Bunların dışında yenilikçi iş davranışının tek boyutlu formunun ele alındığı çalışmaların da olduğu görülmektedir (Mura vd., 2012; Janssen, 2000; Ramamoorthy vd., 2005; Radaelli vd., 2014; Scott ve Bruce, 1994; Ceylan ve Özbal, 2005). Bu Tez çalışmasında da yenilikçi iş davranışı tek boyutlu olarak ele alınmıştır.

1.6.1.1. Fikir/Fırsat Keşfetme

Yenilikçi iş davranışının ilk aşaması fikir/fırsat keşfetme ile başlar. Fırsat keşfetme aşaması fikir üretme aşaması için ön hazırlık niteliğindedir. Fikir keşfetme, mevcut ürün, hizmet ya da süreçleri geliştirmenin yollarını arama ya da onlar hakkında alternatif yollar düşünmeye çalışmayı içerir (Işık ve Aydın, 2016b: 19). Bu aşama ile başlangıçta ya bir fırsat keşfedilir ya da bir problem tespit edilir (Kesken vd., 2014: 29). Fırsat keşfetme

mevcut ürün, hizmet veya süreçleri geliştirmenin yollarını arama ya da onlar hakkında alternatif yollar düşünmeye çalışmaktır. Drucker (1985), fırsatların keşfedilmesinde 7 unsura dikkat çekmiştir. Bu unsurlar: beklenmeyen başarı, başarısızlık ve olaylar; ne ve ne olması gerektiği arasındaki boşluk; tanımlanan problemlere ya da başarısızlıklara reaksiyon göstermek için ihtiyaç duyulan süreçler, endüstri ya da pazar yapılarındaki değişimler; iş gücü gibi demografik yapılarındaki değişimler ve yeni bilgidir (Akt. De Jong ve den Hartog, 2010: 24).

1.6.1.2. Fikir Üretme

Fikir üretimi yeni ürünler, hizmetler ya da süreçler, yeni pazarlara giriş, var olan iş süreçlerinde gelişim veya belirlenmiş problemlere çözümler ile ilgilidir (De Jong ve den Hartog, 2010: 24; Işık ve Aydın, 2016b: 19). Bu aşama yeni pazarlara girme, mevcut iş süreçlerini iyileştirme ve tespit edilen problemlere çözümler üretmeyi içerir (Kesken vd., 2014: 29). İş ile ilgili algılanan problemler, tutarsızlıklar, devamsızlıklar ve mevcut eğilimler çoğunlukla yeni fikirlerin üretimini destekler (Janssen, 2000: 288).

Fikir üretiminin anahtarı, problemleri çözmek ya da performansı artırmak için, enformasyonun ve mevcut kavramların bir araya getirilerek tekrar düzenlenmesidir. İyi bir fikir üretici, sorunları veya performans boşluklarını farklı bir açıdan ele alır. Kanter (1988), fikir üretimi olarak genellikle mevcut parçaları yeni bir bütün halinde yeniden düzenlemeyi içeren “sürekli değişen düşünce” den bahseder (De Jong ve den Hartog, 2010: 24; Reuvers vd., 2008: 229).

1.6.1.3. Fikrin Desteklenmesi/Savunma

Yenilikçi fikirlerin, örgüt içerisinde takım arkadaşları ve örgüt genelince desteklenmesi ve kabul görmesi gerekmektedir. Bu aşama, fikrin destek bulması, fikre güven duyulması ile yenilikçiliği destekleyici motivasyon ortamı oluşturularak katılım ve sürekliliğin sağlanması temeline dayanmaktadır (Biçer, 2017: 91-92). Diğer bir deyişle, fikir savunma, bir fikre destek sağlama, koalisyon kurma, şevk duyma, yeniliğin başarı getireceğine inanma, ısrarcı olma ve doğru insanları sürece dâhil etmeyi başarmadır (Işık ve Aydın, 2016b: 19).

1.6.1.4. Fikir Uygulama

Fikir uygulama, dikkate değer bir çaba, sonuç odaklı bir tutum ve bir fikrin geliştirilmesini, testini, değiştirilmesini ve ticarileştirilmesini ifade etmektedir (Işık ve Aydın, 2016b: 19). Diğer bir ifadeyle fikir uygulama/gerçekleştirme, deneyimlenebilen ve iş, grup ve nihayetinde tüm örgüt içerisinde uygulanan bir yenilik modeli ya da prototipi üretmektir (Janssen, 2000). Bu aşamadaki amaç, üretilen fikirlerin desteklenerek yenilikçi davranışlara dönüştürülmesi sağlanarak işletme süreçlerine uygulanmasıdır (Biçer, 2017: 91-92).

1.6.2. Yenilikçi İş Davranışının Belirleyicileri

Yenilikçi iş davranışı işletmelerin başarısı ve hayatta kalabilmeleri için gerekli olan önemli bir unsurdur (Kesken vd., 2014: 27). Yenilikçi iş davranışı gösterebilen birey, bir düşünce ortaya koyması, bu düşünceyi tanıtarak destek alabilmesi ve iş süreçlerinde uygulamaya alabilmesi yönleriyle aynı zamanda kendi bireysel gelişimine de katkı sağlamış olmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2005). İlâveten, yenilikçi çalışanlar iş memnuniyeti yaşamakta, arkadaşları ile pozitif yönlü ilişkiler kurabilmekte, performanslarını artırabilmekte ve kariyer tatminini gerçekleştirebilmektedirler (Işık ve Aydın, 2016b: 18).

Alternatif çözüm yolları düşünme, gelişim için araştırma, verilen görevi başarmak için yeni yöntemler düşünme ve bulma, yeni teknolojiler araştırma, yeni iş metotları uygulama ve yeni fikirler oluşturma için kaynakların araştırılması ve korunmasına yönelik çabalar yenilikçi iş davranışına örnek gösterilebilir. Diğer taraftan araştırmacı, yapmış olduğu araştırma sonucunda yenilikçi iş davranışının belirleyicisi olarak bazı bireysel ve örgütsel faktörlere dikkat çekmiştir. Buna göre yenilikçiliği belirleyen bireysel unsurlar: yenilik eğilimi, içsel ilgi, özyeterlilik, problem çözme yöntemi; örgütsel unsurlar: dönüşümsel liderlik, örgütsel kültür ve iklim, mesleki özerklik ve zorluk, karşılıklı amaç birliği, görev bilincidir (Dörner, 2012: 12).

Ayrıca kişilik özellikleri, motivasyon, değerler, öğrenme yöntemleri ve belirsizliğe karşı tolerans değişkenleri bireyin yenilikçi davranışını olumlu yönde etkilemektedir. İlâveten, güven, dinleme, empati, geri bildirim ve destek alma yenilikçi davranışların sürdürülmesinde olumlu yönde etki yapmaktadır (Sönmez ve Yıldırım, 2014: 50).

Hu (2009)'ya göre bilgi paylaşımı ve takımlar arası ilişkiler yenilikçi hizmet davranışı üzerinde etkilidir. Orhan (2012)'a göre ise yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkisi olan iş tatmini yaş değişkenine göre değişebilir. Yaş arttıkça iş tatmini de artmaktadır. Yaş ile birlikte tecrübe de artmaktadır. Tecrübeli çalışanlar çalışma şartlarına daha kolay uyum sağladıklarından iş tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

Reuvers vd., (2008) Avustralya'daki dört hastane üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca, erkekler bayanlara göre daha yenilikçidirler.

İşcan ve Karabey (2007) ise 174 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, örgüt ikliminin çalışanların yeniliğe destek algısı üzerinde pozitif etkisi olduğunu ifade etmektedirler. Araştırma sonucuna göre, örgüt iklimi boyutlarından yönetici desteği, bağdaşıklık, tarafsızlık ve içsel takdir, çalışanların yeniliğe destek algısını olumlu yönde etkilerken, iş yükü baskısı çalışanların yeniliğe destek algısını olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca, bu çalışma sonuçlarına göre çalışanların yeniliğe destek algısı yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi ve çalışılan bölüm gibi değişkenler açısından değişiklik göstermektedir.

Hjalager (2002: 470)'a göre yenilikçilik için bilgi paylaşımı gereklidir. Bilgi paylaşımını gerçekleştirecek bireylerin eğitilmiş olmaları gerekir. Turizm sektöründe ise eğitilmiş çalışanların oranı düşüktür. Bu nedenle eğitim yenilikçi davranışı üzerinde önemli düzeyde etkisi olan bir faktördür. Diğer taraftan eğitim, kişiye işine daha kolay uyum sağlama, karşılaşılan problemleri çözmede daha analitik düşünebilme ve içinde bulunduğu ruhsal durumdan daha az etkilenme imkânı vermektedir (Işık ve Aydın, 2016b: 19).

De Jong (2007), yenilikçi iş davranışını etkileyen faktörleri bireysel, çalışma grubu, örgütsel ve diğer düzeylerde olmak üzere 4 gruba ayırmıştır. İlgili sınıflandırma tablo 1.1' de görülmektedir.

Tablo 1.1. Bireysel Yenilikçi Davranışın Belirleyicileri

Kategori	Tür	Örnekler
Bireysel düzey	Kişisel özellikler	Belirsizliğe karşı tolerans (Barron ve Harrington, 1981; Patterson, 1999)
		Öz yeterlik (Farr ve Ford, 1990)
		Kontrol odağı (Harper, 1996)
Bireysel düzey	Bilişsel yetenek	Dışa dönüklük (Barrick ve Mount, 1991)
	İş özellikleri	Proaktiflik (Seibert, Kramer ve Crant, 2001)
		Genel zekâ ortalamasının üstünde olma (Barron ve Harrington, 1981)
Çalışma grubu düzeyi	Liderlik	Alana özgü bilgi (Amabile, 1988; Shalley ve Gilson, 2004)
		Problem çözme biçimleri (Scott ve Bruce, 1998)
		Otonomi (Spreitzer, 1995; Parker et al., 2006)
Çalışma grubu düzeyi	Çalışma grubu özellikleri	Mesleki kontrol (Axtell et al., 2000; Axtell, Holman ve Wall, 2006)
		İş karmaşıklığı (Oldham ve Cummings, 1996)
		Mesleki memnuniyetsizlik (Zhou ve George, 2001)
Organizasyon düzeyi	Çalışma organizasyonu	Dışsal iş bağlantıları (De Jong ve Den Hartog, 2005)
		Katılımcı liderlik (Axtell et al., 2000; Kanter, 1983)
		Dönüşümcü liderlik (Janssen, 2002; Shin ve Zhou, 2003)
Organizasyon düzeyi	Çalışma organizasyonu	Lider-üye etkileşimi (Scott ve Bruce, 1994; 1998)
		Yenilik için destek (Scott ve Bruce, 1994; Axtell et al., 2000)
		Çalışanların değerlendirilmesi (Shalley ve Perry-Smith, 2001)
Organizasyon düzeyi	Çalışma organizasyonu	Kural ve prosedürlerin azlığı (Oldham ve Cummings, 1996)
		Yenilik stratejisi (De Jong ve Den Hartog, 2005)
		Gevşek kaynaklar (Brand, 1998)
Organizasyon düzeyi	Çalışma organizasyonu	Ödül sistemi (Eisenberger ve Armeli, 1997; Baer, Oldham ve Cummings, 2003)
		Yaratıcı tekniklerin kullanımı (Leonard ve Swap, 2005)
		Farklılaşma ile rekabet (Ong, Wan ve Chang, 2003)
Diğer	Çevre	Endüstri türü (Ong, Wan ve Chang, 2003)

Kaynak: De Jong, J. (2007, September). *Individual Innovation. The Connection between Leadership and Employees' Innovative Work Behavior. Scales Research Reports*. EIM Business and Policy Research.

Bireysel yenilik ilk olarak bireysel düzeyde çeşitlilik gösteren faktörlerle açıklanabilmektedir. İlk bireysel yenilik çalışmaları temelde kişilik özelliği olarak bireylerin yenilikçiliğine odaklanmıştır. Bazı bireylerin yenilik yapabilme ve değişimi başlatabilme yeteneklerinin doğuştan gelir. Bu nedenle dışa dönüklük ve belirsizliğe karşı toleransı içeren çalışmalar sıklaşmıştır. Diğer çalışmalar ise bireyin bilişsel özelliklerinin veya mesleki niteliklerinin etkisini araştırmışlardır. Böylesi belirleyicilere örnek olarak, spesifik bilgiye ve yaratıcılıkla ilgili yeteneklere sahip olma gösterilebilir (De Jong, 2007: 29).

İkinci kategorideki yenilikçi davranış belirleyicileri çalışma grupları ile ilgilidir. İşletme içinde bireysel düzeye göre grup düzeyinde çalışmalar sonucu yenilikler daha

kolay ortaya çıkar. İş grubu içerisinde birçok ürün ve süreç nihayetinde diğerlerini etkiler. Bu alandaki çalışmaların dikkate değer bir bölümü bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınmıştır (De Jong, 2007: 30). Örgütlerde takım çalışmasının giderek artmasına rağmen bu alanda kısıtlı çalışma olması kayde değerlidir (Anderson, De Dreu, ve Nijstad, 2004: 149).

Üçüncü kategori örgütsel karakter özelliklerini kapsamaktadır. Örnekler, yenilik stratejileri, gevşek kaynaklar (slack resources), kurallar ve prosedürlerin etkilerini içerir (Bkz. Tablo 1.1.). Son kategori ise çevresel faktörlerin bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmaları içermektedir. Bireylerin çalışmış olduğu örgütler farklı iş çevrelerinde faaliyet göstermektedirler. Örneğin, makine imalatı yapan endüstriler otel işletmeleri ve restoranlara göre daha yenilikçidir. Bununla birlikte endüstriler arasındaki bu farklılıklara neden olan faktörlerin keşfine yönelik araştırmalar daha günceldir (De Jong, 2007: 30).

1.7. TURİZM SEKTÖRÜNDE YENİLİK

Hizmet işletmelerinde yenilik araştırmaları 90'lı yıllara kadar çok az ilgi görmüştür. Konu daha çok imalat sektöründe teknolojik yenilikler odaklı araştırılmıştır. Geçen on beş yılda hizmet işletmelerinin önemi artmıştır. OECD'nin gelişmiş ekonomilerinde hizmet endüstrileri katma değerın yaklaşık üçte ikisini açıklamakta ve bu pay giderek artmaktadır (De Jong ve Kemp, 2013: 190).

Turizm literatüründe Schumpeter'in yenilik teorisi bir çıkış noktası olarak kabul edilmektedir (Alsos, Eide, ve Madsen, 2014: 4). Schumpeter'e göre yenilik, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni organizasyonel yapıların ve prosedürlerin araştırılması, keşfedilmesi, geliştirilmesi, iletilmesi, kabul edilmesi ve ticarileştirilmesidir. Bu tanım turizm sektörü de dâhil olmak üzere tüm sektörlerde genel geçer olarak kabul görmektedir (Nordin, 2003: 27). İlgili literatür incelendiğinde (Hjalager, 1997, 2002, 2010) Schumpeter'in yenilik teorisinin turizm sektörünün karakterine uygun olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmacı yenilikleri 5 sınıfa ayırmaktadır: (1) yeni ürün ve hizmetlerin yaratımı (ürün ve hizmet yeniliği), (2) yeni üretim süreci (süreç yeniliği), (3) yeni pazarlar (pazar yeniliği), (4) yeni tedarikçiler (girdi yeniliği), (5) değişen örgüt ya da yönetim sistemi (örgütsel yenilik) (Işık ve Aydın, 2016: 82).

Diğer taraftan Hjalager (2010)'a göre turizm, yeniliklerin yoğun olduğu bir sektör olarak nitelendirilebilir. Thomas Cook'un ilk kez tren ile belli sayıda kişiyi İngiltere'ye götürmesi, Disney şirketinin filmleri ve tema parkları, RoyKroc'un McDonalds'ı satın alarak şirketi fast food yiyecek sektöründe dünyanın bir numarası haline getirmesi turizm sektöründeki yenilik örnekleridir. Bunların yanında yeni turizm deneyimlerinin oluşturulması da yenilik olarak görülebilir. Örneğin, tüketicilerin çevreye karşı duyarlılık göstermeleri, turizm işletmelerini çevresel performanslarını geliştirebilecekleri ve yenileyebilecekleri bir sürece yöneltmiştir. Bunun sonucunda da eko turizm ve macera turizmi gibi sektörde yenilik olarak kabul edilebilecek turizm çeşitleri ortaya çıkmıştır (Tuzlukaya, 2009: 1). İlâveten, turizm işletmelerinin yaşamış olduğu rekabet koşulları yenilikçi hizmet politikaları geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bunun için ise müşteri ilişkilerinde süreklilik ve müşteriye yakınlık önemlidir. Örneğin, Embassy Suites Hotels grubu her gün misafirleri ve müşterileriyle yaklaşık 350 açık uçlu görüşme gerçekleştirmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 95).

Turizm sektöründe doğru yenilik belirsizdir ve çoğunlukla değişen müşteri ihtiyaçları, demografi, teknoloji, hükümet politikaları, çevresel şartlar ya da sosyal zorunluluklar gibi dışsal güçler bu yenilikleri teşvik etmektedir (Carlsen, Liburd, Edwards, ve Forde, 2007: 3).

Yenilik kavramını turizm sektörü açısından değerlendirirken sektörün kendine has özelliklerini de dikkate almak gerekmektedir. Bu doğrultuda (Sandıkçı, Çelik, Başat, ve Yayla, 2013):

- Konuklar personelin sunmuş olduğu hizmetin bütününe değer verdiklerinden yenilik olarak sunulan unsurun ne olduğunun anlaşılabilmesi riski
- Turistik ürünlerin üretim ve tüketiminin eş zamanlı ve çoğunlukla soyut nitelik taşımaları sebebiyle konuklar sunuma aktif olarak katılmaktadır. Bu da yenilik olarak sunulan unsurun fark edilmesi
- Turistik ürünlerin patenti olmadığından sunulan her türlü yeniliğin taklit edilmesi
- Doğal ve kültürel turizm kaynaklarının taşınmaması ve arzının esnek olmaması dikkate alınmaktadır.

Turizmde yeniliklere neden olan unsurlar; rekabet, arz ve talep faktörleri olmak üzere 3'e ayrılmaktadır (Çamlı, 2010; Coşkun, 2013; Weiermair, 2004).

Turizm sektöründe yaşanan yoğun rekabet rakiplerle mücadelede işletmeleri yenilik yapmaya yöneltmiştir. Diğer taraftan yapılan yeniliklerin rakiplerce kolaylıkla taklit edilebilmesi nedeniyle işletmeler yenilik yapmada zorlanmaktadır. Dolayısıyla yapılan yenilikten kolaylıkla rakip işletmeler haberdar olabilmektedir. Bu durumda işletmeleri tekrardan rekabet etmeye ve yenilik yapmaya teşvik etmektedir (Çamlı, 2010: 27).

Teknolojik yenilikler turizm sektöründe yeniliklere yol açan arz unsurları arasında gösterilebilir. Yeni teknolojilerin kullanımı sonucunda yeni beceri, malzeme, hizmet ve organizasyon şekillerinde gelişmeler olmuştur. Örneğin E-ticaretin turizm sektörüne uyarlanması neticesinde E-turizm adıyla yeni bir iş alanı doğmuştur. Dolayısıyla yeni teknolojiler sonraki adımlarda ihtiyaca göre yeni teknolojik yeniliklere zemin hazırlayabilmektedir (Coşkun, 2013: 49).

Sadece arz değil müşteri istek ve ihtiyaçları da değişiklik göstermektedir. Seküler değişimler (çalışmaya karşı boş zaman, nüfus piramidi, bireyselleşme, kaliteyi dikkate alan talep artışı) boş zaman ve turizm davranışlarında değişime neden olmuştur. Esnek çalışma zamanları, yüksek gelir, daha fazla serbest zaman ve tatillerin değerindeki değişim (hayatın bir parçası olarak görün) yeni hayat tarzlarını ortaya çıkarmıştır. Dakiklik, mali sorumluluk, kolaylık, hız ve ücret temel hizmet kalitesi unsurları olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu sebeple turizm işletmelerinin değişen bu müşteri tiplerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için yenilik yapmaya ihtiyaçları vardır (Weiermair, 2004).

1.7.1. Turizm Sektöründe Yenilik Türleri

Turizm alanında ise Hjalager'in yapmış olduğu sınıflandırma daha çok kabul görmektedir. Hjalager turizm sektöründe yenilikleri sınıflandırırken Schumpeter ile Abernathy ve Clark'ın çalışmalarında ortaya koydukları yenilik türlerinden esinlenmiştir (Bağırhan, 2015: 44). Schumpeter yenilikleri 5 gruba ayırmaktadır. Bunlar aynı zamanda turizm endüstrisinde de bulunabilir: (1) ürün ve hizmet yeniliği (yeni ürün ve hizmetlerin yaratımı), (2) süreç yeniliği (yeni üretim süreci), (3) pazar yeniliği (yeni pazarlar), (4) girdi yeniliği (yeni tedarikçiler) ve (5) örgütsel yenilik (değişen örgüt ya da yönetim sistemi) (Alsos vd., 2014). Abernathy ve Clark ise yeniliği mimari, niş, düzenli ve

devrimsel olarak 4 kategori ayırdıkları bir model geliştirmişlerdir. Bu model diğer sektörlere de uygulanabilir. Her bir kategori birleşik devletler otomobil endüstrisinden örnekler taşımaktadır (Abernathy ve Clark, 1985: 7). Bu nedenle bu çalışmada turizm endüstrisinde yeniliklerin sınıflandırılmasında Hjalager (2002, 2010)' ın çalışmalarından faydalanılmıştır.

1.7.1.1. Ürün ya da Hizmet Yeniliği

Ürün yeniliği, modern örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri, büyümeleri, pazar değerlerini artırmaları ve rekabetçi konumlarını koruma ve geliştirmeleri için bir zorunluluktur. Ürün yeniliği, tamamen yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal ve hizmetin pazara sunulmasıdır (Eraslan vd., 2008: 12). Diğer bir deyişle, ürün ya da hizmet yenilikleri, müşterilerce doğrudan gözlemlenen ve yeni olarak kabul edilen, ya daha önce hiç görülmemiş ya da belli işletmeler veya destinasyonlar için yeni olan değişiklikleri ifade eder. Bu tür yenilikler müşterilerce fark edilebilir ve bir dereceye kadar satın alma kararlarında önemli bir unsurdur (Hjalager, 2010: 2). Son yıllarda geliştirilen yeni turizm ürünlerine örnek olarak sadakat programları, çevresel olarak sürdürülebilir konaklama tesisleri ve yerel geleneklere dayalı organizasyonlar gösterilebilir (Hjalager, 2002: 465). İlaveten, konaklama sektöründe Formula 1 kavramı Accor Otel zincirince temsil edilen jenerik bir yeniliktir. Bu oteller erişilebilirlik, temizlik ve rahat yatak gibi gerekli ve temel olan standartlarını sağlamaksızın düşük ücretli hizmet sunmaktadır (Hjalager, 2010: 2).

1.7.1.2. Süreç Yeniliği

Süreç yenilikleri, genellikle etkinliği, verimliliği ve akışı artırmayı amaçlayan sahne arkası girişimleri ifade eder. Teknoloji yatırımları süreç yeniliğinin destekçisidir (Hjalager, 2010: 3). Süreç yenilikleri yeni ya da gelişmiş teknolojiler yoluyla veya tüm üretim hattının tekrar düzenlenmesi ile mevcut işlemlerin performansını artırır. Süreç inovasyonu, ürün inovasyonu ile birleştirilebilir veya sonuçlanabilir (Hjalager, 2002: 466). Restoran mutfakları süreç yenilikleri için önemli örnekler sunmaktadır. Yemek hizmeti teknolojileri daha hızlı ve en iyi hazırlama yöntemlerini, enerji ve iş gücü tasarrufu, atık azalımı, en iyi sanitasyon, hızlı servis ve yüksek esneklik sunar. Diğer taraftan otomatik check-in sistemlerinin geliştirilmesi ile birlikte hem müşterilere hem de çalışanlara zaman tasarrufu sağlar (Hjalager, 2010: 3). Bunların yanında, turizm

sektöründe bilgisayar destekli yönetim ve izleme sistemleri, bakım ve temizlik işlerinde robotlar ve self servis araçları gibi teknolojilerin kullanımı süreç yeniliğine örnek verilebilir (Hjalager, 2002: 466).

1.7.1.3. Yönetimsel (İdari) Yenilik

Yönetim yeniliği, yeni iş profilleri, ortaklık yapıları ve yetki sistemlerinden oluşur. Yeni ürünler, hizmetler ve üretim teknolojilerinin kombinasyonu söz konusudur. Katılımcılık, eğitim ve iş zenginleştirme ile personel güçlendirmeye gidilir. Bilimsel yönetim metotlarıyla vasıfsız olanlar güçlendirilir (Hjalager, 2002: 466).

Yönetimsel yenilik içsel bütünleşmenin organizasyonunda yeni yollar, personelin güçlendirilmesi ve yönlendirilmesi, kariyer inşası ve ücret fayda ile işin dengelenmesini ele alır. Birçok turizm işletmesi için en büyük zorluklardan biri personelin muhafaza edilmesi, esnekliğin devam ettirilmesi ve maliyet kontrolüdür. Yönetimsel yenilik ayrıca işyeri memnuniyeti, içsel bilgi ve rekabet araçlarının gelişimini amaçlamaktadır. Mc Donalds bu alanda iyi planlanmış eğitim ve sosyalleşme, içerden terfi veya işe alma, işletme değerlerinin güçlendirilmesi uygulamaları ile kavramsal başarıyı yakalamıştır. Birçok işletme bu metodu kendi bünyelerine adapte etmiş ve geliştirmeye çalışmıştır. Örneğin Disney Corporation. Diğer taraftan takım ruhunun inşa edilmesi de yönetimsel yenilik olarak kabul edilmektedir ve özellikle turizmin bilgiye dayalı bölümlerinde bir şart olarak görülmektedir. Yönetimsel yeniliğin anlaşılmasındaki ilk katkı Hochschild (1983) tarafından yapılmıştır. Hochschild havayollarının başarılı yönetiminde hava hosteslerinin kalbini yönetme ve ürünlerin insan hislerini de içermesi gerektiğini söylemiştir. Yine insan kaynakları yönetimine özellikle konaklama endüstrisi dikkate alınarak dikkat çekilmiştir. Yönetimsel yenilik sadece para ile çalışanlar ile değil gönüllü çalışanların katılımı ile de olması gereken bir süreçtir (Hjalager, 2010:3).

1.7.1.4. Kurumsal Yenilik

Kurumsal yenilik yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bilgi yönetim sistemi, iş örgütlemelerinde farklılıklar; ortaklıklar, işletme birleşmeleri ve dış kaynak kullanımı yoluyla bir işletmenin diğer işletmelerle olan ilişkilerinde yeni yöntemler geliştirilmesini ya da mevcut ilişkilerini değiştirmesini içerir. Diğer bir deyişle, kurumsal yenilik işletmelerin çalışmasında, işyeri organizasyonunda ve dış ilişkilerde farklılık

oluşturmaktır (Eraslan vd., 2008: 13). Kurumsal yenilikler, bireysel teşebbüslerin ötesinde küçük ve daha büyük topluluklardaki işbirlikçi ve düzenleyici yapıları temsil etmektedir (Hjalager, 2002).

Örgütsel yenilik kavramı, “işletmelerin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonlarında ve dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır” (OECD/ Eurostat, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle örgütsel yenilik, geliştirilmiş ya da dışarıdan alınmış yeni bir aygıtın, sistemin, politikanın, programın, sürecin, ürün ve hizmetin örgüt içerisinde benimsenmesidir. Bu bağlamda örgütsel yenilik örgütü ve örgüt üyelerini ilgilendiren yeni bir ürün, hizmet, üretim süreci, üretim teknolojisi, yönetimsel sistem veya yapı, yeni bir plan veya programı kapsayan ya da onlarla bir şekilde etkileşim içinde olan bir yenilik sürecidir (Uzkurt, 2012: 66). Örgütsel yenilikler aynı zamanda, örgütün ilişki içerisinde olduğu iç ve dış muhataplarıyla bilgi alışverişine, öğrenme yeteneğine, iş verimliliğine ve kalitesine önemli katkı sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle yenilik örgütlerin performansına önemli kazanımlar sağlayacaktır (OECD/ Eurostat, 2005).

Kurumsal bir yenilik, turizmin belli alanlarındaki işletmeleri etkili bir şekilde yönlendiren ya da geliştiren; yeni, işbirlikçi/organizasyonel yapıyı ya da hukuki çerçeveyi kapsamaktadır. Turizm araştırmalarında, yeniliklerin desteklenmesinde temel kabul edilen ağlar ve ortaklıklar üzerine yapılan çalışmaların önemi giderek artmıştır. Bununla beraber yeni kurumlar ayrıca çok geniş ölçekte değişiklikler oluşturarak işletmeleri ile müşterilerini etkileyebilmektedirler. Kredi kartı bankaları uzaktan erişim uygulamaları ile kurumsal bir yeniliği temsil etmektedirler. Amerikan ekspres ile turizm aktörleri arası yoğun ilişki zorunlu gruplaşmaları/kümelenmeleri göstermektedir (Hjalager, 2010: 4). İlâveten bilgisayarlı rezervasyon sistemleri geniş ölçekte ürünlere ulaşmada, rekabette ve ücretlerde önemli etkileri olan kurumsal yeniliklerdendir. 1950’lerde ilk çıktığında franchise ve lisanslama düzenlemeleri de başlıca kurumsal yenilikler arasında yer almaktaydı. Kurumsal yenilik, ürün ve süreç yeniliklerinin dünyanın çok uzak yerlerine yayılmasında ve arzında önemli bir gelişim sağlamıştır (Hjalager, 2010: 3-4). Bunların yanında, sosyal ya da sağlık turizmi kavramını tekrar yapılandıran finansal teşvik reformları; hassas bölgelere erişimi kontrol eden destinasyon yönetim sistemleri ve birimleri; ve finansal olanaklar elde edebilmek için koşulların değiştirilmesi turizm

alanında kurumsal yeniliklere verilebilecek diğer örneklerdir (Hjalager, 2002: 466; Eraslan vd., 2008: 13).

1.7.1.5. Pazarlama Yenilikleri

Pazarlama sürecinin tamamını kapsayacak şekilde ya da pazarlama sürecinin herhangi bir aşamasına yönelik olarak anlayış, uygulama ve süreçlere ilişkin yapılan yenilikler pazarlama yeniliği olarak kabul edilirler. Pazarlama yeniliği, müşteri ilişkilerinde yeni bir tekniğin uygulanması şeklinde ortaya çıkabileceği gibi yeni pazarlara girişte uygulanacak yeni bir pazarlama stratejisi olarak da meydana gelebilmektedir. Yeniliklerin ekonomik katma değerinin artırılmasında, etkin pazarlama stratejilerinin önemli olduğu düşünüldüğünde, bu yeniliklerin pazarlanmasında da yeni pazarlama uygulamalarının geliştirilmesi oldukça önem kazanmaktadır (Uzkurt, 2012: 21). Destinasyonların pazarlanmasında mobil iletişim teknolojilerinin kullanımı turizm sektöründe pazarlama yeniliğine örnek verilebilir (Öztürk ve Uşaklı, 2013: 4).

1.7.2. Turizm Sektöründe Yenilik Modeli

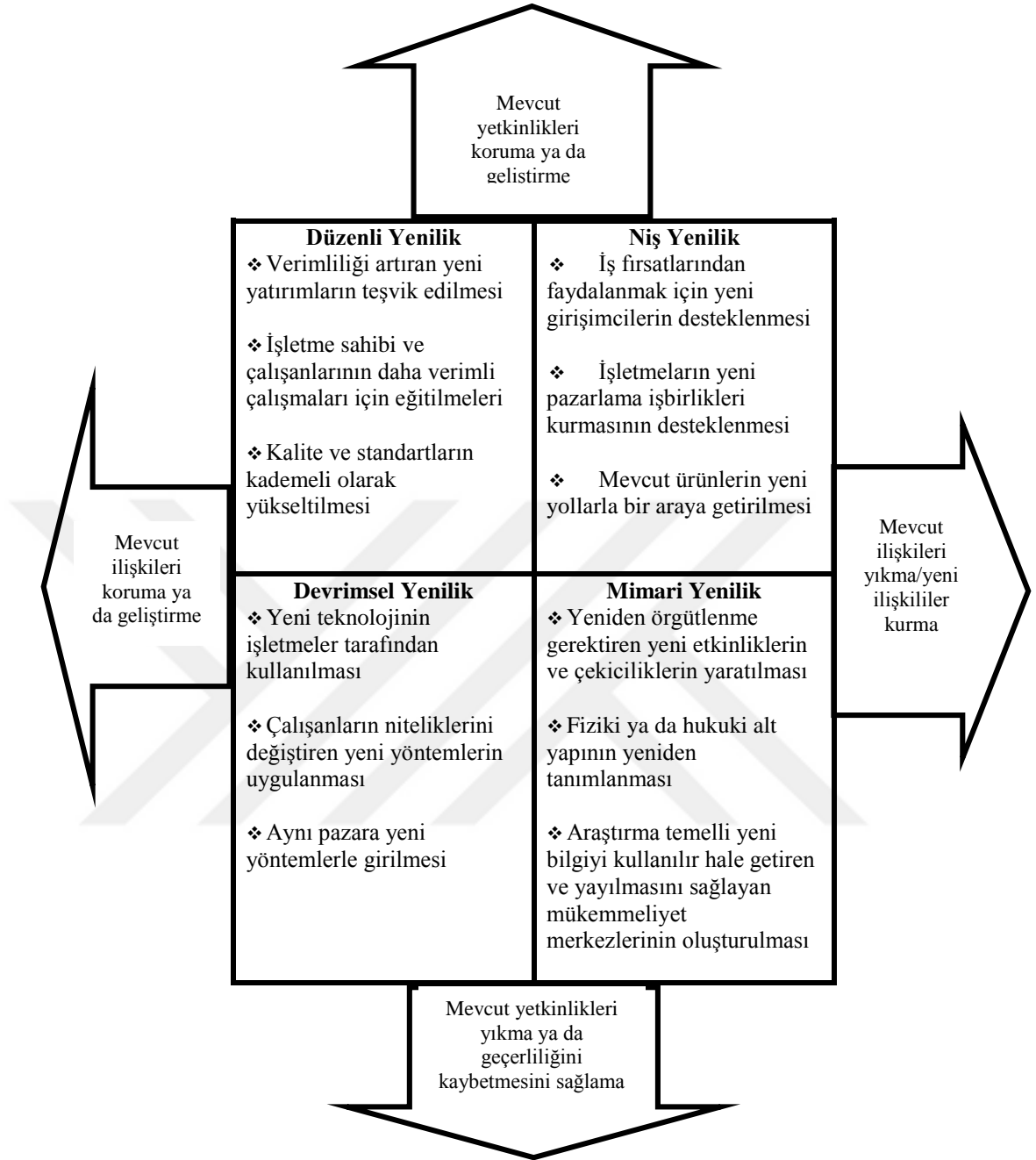
İlgili literatür incelendiğinde, turizm sektöründe yenilik konusunun araştırıldığı çalışmalarda (Hjalager, 2002; Çamlı, 2010; Eraslan vd., 2008) Abernathy-Clark Modeli'nin kullanıldığı görülmektedir. Hjalager 2002 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında referans olarak Abernathy ve Clark'ın özgün bir biçimde otomotiv sektörü için geliştirmiş olduğu ancak diğer sektörlerde de uygulanabilen modelini kullanarak, modelde ifade edilen yenilik türlerini turizm sektörü açısından örneklendirerek yorumlamıştır (Bağırhan, 2015: 44).

Abernathy ve Clark Sınıflandırması

Abernathy ve Clark, 1985 yılında yapmış oldukları çalışmalarında otomotiv sektöründe yenilikçiliğin rekabetçi etkilerini belirlemeye yönelik bir çerçeve geliştirmişlerdir. Dönüşüm kavramına dayanan bu çerçevenin uygulama sonuçlarına göre yenilikler mimari, düzenli, niş ve devrimsel olmak üzere dört sınıfa ayrılmaktadır. Daha sonra bu yeniliklerin turizm sektörüne de uyarlanabileceği yapılan çeşitli araştırmaların sonuçlarıyla (Bağırhan, 2015; Eraslan vd., 2008; Hjalager, 2002) ortaya konmaya çalışılmıştır. Hjalager (2002) Abernathy ve Clark tarafından geliştirilen bu modeli turizm sektörüne uyarlamıştır. Modelin yatay ekseni belli yeniliklerin var olan iş bağlantılarını

hükümsüz yapıp yapmadığı ya da işletmeler arasında var olan bağlantıların sağlamlaşmasına yol açıp açmadığını ifade etmektedir. Dikey eksen ürün ya da hizmet üretimi için kullanılan bilgi ve yetkinlikleri ifade etmektedir. Modeldeki bazı alanlar adaptasyon ve var olan yapıların daha da geliştirilmesi ile daha ilişkili iken diğer bazı alanlar ise yenilenmeye ihtiyaç duyan eski ve modası geçmiş fikirler ile ilişkilidir (Hjalager, 2002: 466). Hjalager (2002) tarafından turizm sektörüne uyarlanan model şekil 1.1.'de gösterilmiştir. Diğer bir ifadeyle, yeniliklerin bazıları, yetkinlik ve ilişkiler açısından yıkıcı, diğerleri ise koruyucu ve geliştirici değişiklikleri gerektirmektedir (Bağırın, 2015: 57).





Kaynak: (Hjalager, 2002: 467).

Şekil 1.1. Abernathy ve Clark'ın Modeli (Turizm Perspektifiyle).

Model, düzenli, niş, devrimsel ve mimari olmak üzere 4 tür yenilik göstermektedir. Bilgi ve işbirlikçi yapılar açısından her birinin farklı sonuçları vardır. Bunlar arasında en geniş kapsamlı olanı mimari yeniliklerdir. Mimari yenilikler sadece endüstri içerisindeki değişiklikleri ima etmez, aynı zamanda kullanılacağı toplum içerisindeki değişiklikleri de ifade eder. En az radikal yenilik düzenli olandır fakat, belli bir zaman periyodunun üstünde etkisi oldukça dikkate değer olabilir. Niş yenilikler, temel

yetkinlikler ve bilgi hariç, iş birlikçi yapılara karşı çıkma eğilimindedirler. Turizm sektöründe yeniliğe ilişkin araştırmacılar ve uygulayıcılar çoğunlukla bu kategorinin sunmuş olduğu fırsatlara odaklanmaktadır. Devrimsel yenilikler dışsal yapıları değiştirmeksizin tutarlarken yetkinlikler üzerinde radikal etkilere sahiptirler. Örneğin gereksinim duyulan beceri ve yetkinliklerde toplu bir değişim tarafından tüm sektör etkilenebilir. Mimari yenilikler tüm yapıları değiştirme eğilimindedirler ve turizm kavramını değiştiren yeni kurallar koymaktadır (Hjalager, 2002).

Bu modelde yer alan yenilik türlerine turizm sektöründe çeşitli örnekler verilmiştir. İlgili örnekler tablo 1.2’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2. Abernathy ve Clark Modeline Göre Turizm Sektörüne Yönelik Yenilik Örnekleri

Düzenli yenilikler	Niş yenilikler
<ul style="list-style-type: none"> Daha büyük yapılar için yeni yatırımlar yapmak. Örneğin, geniş kapsamlı olanakların sunulduğu daha büyük oteller. Teknoloji ya da zaman planlama usullerindeki değişiklikler yaparak yapısal engelleri ortadan kaldırmak. İç personel eğitimi ile hizmetin gelişmesi veya artması ya da müşteriye ek avantajlar sunulması İyi tanımlanmış bir sistemde kalite standartlarını yükseltmek. Örneğin, iki yıldızlıdan üç yıldızlıya geçiş. Aynı yöntem ve ürünlerle yeni pazarlara yaklaşmak 	<ul style="list-style-type: none"> Mevcut işletmeleri tamamlayacak yeni işletme kategorileri ve ürün tedarikçileri turizm sektörünün kendileri için yeni bir pazar alanı olacağı konusunda ikna edilebilir. Pazarlama birlikleri oluşturulabilir (Örneğin; yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için uzmanlaşmış tur operatörleri ile oluşturulacak ittifaklar sağlanabilir). Mevcut ürünlerin yeni kombinasyonları oluşturulabilir.
Devrimsel yenilikler	Mimari yenilikler
<ul style="list-style-type: none"> Yeni teknolojinin işletme içerisinde yayılmasıyla, personel ya şimdiye kadar yaptıkları işi durduracak ya da başka tarzla yapmaya başlayacaklardır. Mutfak ekipmanlarının geliştirilmesi ve önceden pişirilmiş yiyeceklerin (hazır yiyecek) tedariki uygulamalarının kombine bir sonucu olarak, restoranlarda aşçılık yeteneğine olan gereksinimin azalması, en ekstrem duruma örnek olarak verilebilir. Müşteri ve tedarikçiler aynı iken, broşür ve el ilanları dağıtımı yerine elektronik pazarlama ve satış kullanılabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Genel yapıları değiştirme ve yeni kurallar belirleme eğilimindedir. Bu sayede turizm anlayışında önemli değişiklikler olunur. Yeni kaynakların keşfedilmesi. Örneğin, kuzey kutbu yakınındaki buz turizminde buzdan oteller inşa edilmesi için yeni tasarımcı, ekipman, pazarlamacı vb. gereksinim duyulur Altyapının yeniden tanımlanması (örneğin, çevresel yasaların bir sonucu olarak). Sahil boyunca yeni turizm olanaklarının yasaklanması, diğer alanların ekonomik potansiyellerinin yeniden tanımlanmasına gereksinim yaratır.

Kaynak: Coşkun, 2013; Eraslan vd., 2008; Hjalager, 2002'den uyarlanmıştır.

1.7.3. Otel İşletmelerinde Yenilikçi İş Davranışı

Dünya Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'sının (GDP) önemli bir yüzdesinin hizmet sektörü tarafından domine edildiği göz önüne alındığında gelişmiş ülke ekonomileri, yönlerini ürün odaklı olmaktan hizmet odaklı olmaya yönelmesi kaçınılmazdır. İlaveten hizmet organizasyonları, sürekli durağan olmayan bir çevrede faaliyet göstermekte zorlanmaktadır. Bu da onları yenilikçi olmaya yöneltmektedir. Hizmet organizasyonlarında çalışanlar, yenilikçi hizmet uygulamaları ile yeniliği geliştirmede önemlidir. Hizmet sektöründe organizasyonun en önemli üyeleri olan ön bölge çalışanları organizasyonun başarısında pivot rol oynamaktadır. Müşteri ile doğrudan ilişki içerisinde olan bu çalışanlar, hangi alanlarda müşterilerin problemlerle karşılaştığını bilerek çözüm üretebilmektedir (Baradarani ve Kilic, 2017: 898). Dolayısıyla, müşteri ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek ve yenilikçi olabilmek için çalışanlara daha fazla kaynak ve yetki sağlanması, çalışanların güçlendirilmesi önemlidir (Karadal ve Merdan, 2018: 205). Diğer bir deyişle hizmet sektöründe yenilikçi olabilmenin şartı, çalışanların yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecine dâhil etmekle mümkündür. Örneğin bir fast-food restoranı olan Chowking Food Corporation, yeni ürün geliştirme sürecine sadece baş aşçıları ve Ar-Ge çalışanlarını değil tüm bölüm çalışanlarını dahil etmektedir (Tekin ve Durna, 2012: 94).

Hizmet sektöründe yenilik, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş bir hizmet sunumu ve hizmet sunumunda yeni teknolojilerin kullanımını içermektedir. Bu tür yenilikler için teknolojik ve organizasyonel yeteneklerin yanında insan gücünün de tekrar yapılandırılması önem arz eder. Özellikle teknolojinin daha az kullanıldığı organizasyonlarda çalışanların desteklenmesi yenilikçiliği geliştirir. Sosyal bir davranış olan hizmet, çalışan ve müşteri arası etkileşimi içerir. Bu nedenle hizmet işletmelerinin yenilikçi davranışı ile ifade edilmeye çalışılan, yenilikçi bir davranış veya hizmet şekli geliştirmektir (Tepeci ve Onağ, 2013: 964).

Yenilici iş davranışı, yeni ürün, hizmet geliştirmeyi, iş sürecini iyileştirmeyi, ya da bunların kombinasyonunu ve maliyet azaltmayı amaçlar (Alzyoud, Partington, Mitchell, ve Tom-Dieck, 2017). Yenilikçi davranış karmaşık bir davranış olarak görülür ve bazı araştırmacılar onu iki safhaya ayırır: yeni fikirlerin tanıtımı ya da üretimi ve fikir uygulama (Janssen, 2000; Scott ve Bruce, 1994b; Yuan ve Woodman, 2010). Fikir üretimi, iş problemlerini çözebilen ya da iş çevresinde pozitif değişiklik yapabilen

fikirlerin benimsenmesi ya da gelişimini içerir. Fikir uygulama ise, bu fikirlerin eyleme dönüşümüdür (Alzyoud vd., 2017) Bununla birlikte Janssen (2005) ve Al-Ababneh (2014) gibi araştırmacılar çalışan yenilikçiliğini üç safhaya ayırmışlardır: ilki, çalışan yenilikçiliği problem tanımlama ve yeni fikirlerin yaratımı ya da adaptasyonu ile başlar. Daha sonra, yenilikçi çalışanlar fikirlerine destek arar. Son aşamada ise çalışan, işte kullanılan ve deneyimlenen bir model ya da prototip üreterek verimli ve kullanılabilir bir fikir üretmeye çalışır. Bununla birlikte otel endüstrisinde yapılan çalışmalarda bu ayrımların çok belirgin değildir (Al-Ababneh, 2014; Li ve Hsu, 2016; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009; Sundbo, Orfila-Sintes, ve Sørensen, 2007).

Yenilik üzerine yapılan çalışmalar daha çok üretim sektörü odaklı olmakla birlikte, son zamanlarda turizm sektörü özelinde de konu ele alınmıştır. Turizm sektöründe yenilikler daha çok ürün konusunda olmuş, hizmet sürecinin yenilenmesi veya değiştirilmesi üzerine yenilik araştırmaları kısıtlıdır. Diğer taraftan üretim sektörü gibi turizm sektöründe de yenilik, yeni fikir ve ürünlerin hizmet sunum süreçlerinin ortaya çıkması ve desteklenmesi ile mümkün görünmektedir (Tuzlukaya, 2009: 1-2).

Turizm işletmelerinde yenilik daha çok çalışanlara ve müşterilere bağlı olarak gerçekleştirilir. Diğer bir ifadeyle turizm işletmelerinin yenilikçi olmaları aynı zamanda çalışanlarının da yenilikçi davranış rolleri içerisinde bulunmalarını gerektirir. Bu nedenle günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışan turizm işletmelerinin başarısı için yenilikçi iş davranışı oldukça önemlidir (Işık ve Aydın, 2016: 84). Otel işletmelerinde yenilikçi davranış, yeni ürün ya da hizmet gelişimi, müşteri hizmetlerini geliştirme ve ürün, süreç, hizmet ve iş prosedürlerinin sürekli gelişimi gibi birkaç formda gerçekleşir (Alzyoud vd., 2017).

Turizm alanında yapılan bazı çalışmalarda yenilikçilik ve yaratıcılık kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerlerine kullanıldıkları görülmektedir. Buna göre yenilik; mal, hizmet, süreç ve prosedürlerle ilgili yeni ve yaratıcı fikirlerin örgüt içerisinde başarılı bir şekilde uygulanmasını ifade etmektedir. Bu çalışmalarda yaratıcılık, yenilik sürecinin bir parçası olarak görülmektedir (Al-Ababneh, 2014: 19; Reuvers vd., 2008: 227-228). Yenilikçi iş davranışı, yaratıcılık ile ilişkili görülse de daha fazla bir anlamı ifade etmektedir. Şöyle ki; yaratıcı insanlar her zaman yüksek yenilikçi davranışlar gösteremeyebilir. Yenilikçi iş davranışı ise bir tür fayda üretmeyi amaçlamakta ve açıkça

uygulanabilir ögelere sahiptir. Yani, yenilikçi iş davranışı çalışan yaratıcılığını kapsar niteliktedir (Işık ve Aydın, 2016b: 19).

Otelcilik sektöründe, iş süreçlerine, yöntemlerine, hizmetlerine ve ürünlerine ilişkin yeni fikirlerin üretilmesi için yaratıcı çalışanlara gereksinim vardır (Hon, 2011: 375). Bu nedenle bireysel yenilikçi davranış, otelcilik sektörünün uzun dönem başarısı ve rekabet avantajı için önemlidir (Kim ve Lee, 2013: 328).

Yenilik, otel işletmelerinin başarısında stratejik açıdan öneme sahiptir. Otel işletmelerinde yenilikler daha çok soyut varlıklardan oluşur. Otel endüstrisinde yeni pazarlara yeni hizmetler sunma, var olan hizmetlerde küçük değişiklikler yapma ya da ekstra yenilikler ile hizmetlere değer ekleme hizmet yeniliğidir. Yaratıcılık yenilikçiliğin önemli bir parçasıdır. Otel işletmelerinde hizmetlerin soyut olmasından dolayı bireysel yaratıcılık dendiğinde gelişmiş müşteri hizmetleri, ürün yeniliği ve sürekli gelişim akla gelmektedir (Al-Ababneh, 2014: 20).

Müşteri ile iletişim halindeki personel müşteri istek ve ihtiyaçlarına ilişkin bilgiye sahip olduğu için otel işletmelerinde yenilik bu personel ile başlar. Bu nedenle yeni servis dizaynı ve testi hem potansiyel müşterileri hem de müşteriye nihai hizmeti sunan operasyon personelinin aktif işbirliğine ihtiyaç vardır (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009: 382).

1.7.4. Otel İşletmelerinde Yenilikçilik ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Yoğun rekabet, hızlı teknolojik gelişim ve küreselleşme, tüketicilerin bilgilenmesi ve beklentilerindeki değişim, otel endüstrisi için beklenmedik zorlukları beraberinde getirmektedir. Bu zorluklarla başa çıkabilmek ise çalışanların müşteri tercihlerine ilişkin bilgilerini birbirleriyle paylaşarak yenilikçi hizmet davranışı göstermeleri ile mümkündür (Kim ve Lee, 2013).

Yenilikçi hizmet davranışında müşterilerin taleplerine ve değişen tercihlerine göre bilgi paylaşım davranışı uygulayarak hizmet vermek önem taşımaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008). Eğer otel işletmeleri bilginin açıkça nasıl en iyi şekilde ve ne kadar paylaşılabileceğini bilirse yenilikçi iş davranışını destekleyen bilgi paylaşımı davranış çabaları ile performanslarını büyük oranda artırabilir (Kim ve Lee, 2013; Hu vd., 2009). Bu yüzden çalışanların bilgi toplama ve yayma gibi bilgi paylaşım davranışlarının yenilik sürecini tetikleyerek yeni fikirlerin uygulanmasını desteklemesi önemlidir. Otel

işletmelerinde bilgi paylaşımı ile hizmet aksaklıkları önlenebilir ve maliyetler düşürülebilir (Hallin ve Marnburg, 2008; Yang ve Wan, 2004). Dahası bilgi paylaşımı çözüm üretme ve verimlilik noktasında örgütsel yeteneği maksimize etmek için fırsatlar yaratır ki bu işletmeye yenileşme sağlayan rekabet avantajı kazandırır (Işık ve Aydın, 2016a: 86).

Son yıllarda yapılan bazı çalışmalar (Bouncken, 2002; Hallin ve Marnburg, 2008; Hu vd., 2009; Yang, 2010), otel sektöründe bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının yenilik, yenilikçilik, hizmet yeniliği davranışı, hizmet kalitesi ve organizasyonel verimliliği artırdığını ve desteklediğini kanıtlar niteliktedir. Örneğin Yang (2010), çalışanların bilgilerini paylaşmalarının organizasyonel verimliliği artıracığını ifade etmektedir. Bouncken (2002)'a göre, otel endüstrisi çalışanlarının koordinasyonu ve ortaklaşa yaratma düşüncesine sahip olmaları müşteri memnuniyeti ve daha iyi hizmetin sağlanması açısından önemlidir. Benzer şekilde Magnini (2008)'de bilgiye dayalı ekonomik çağda, otel işletmelerinin çalışan yenilikçi hizmet davranışını desteklemek için bilgi paylaşımına daha fazla önem vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Yeni bilgi, yaratıcı aktivitelerin ortaya çıkmasına destek vererek yeniliğin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Hu vd., (2009)'ne göre otel işletmeleri yöneticileri hizmet yeniliğini artırmak istiyorlarsa çalışanlarını bilgi paylaşımına teşvik etmelidir (Chen ve Cheng, 2012)

Otel işletmelerinde çalışanların bilgiyi elde etme ve özümseme yetenekleri kendilerine özgüdür ve tektir. Taklit edilmeleri zordur. Bu nedenle çalışanlar hizmet yeniliği davranışının sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Kim ve Lee, 2013: 328).

Öte yandan otel işletmelerinin emek-yoğun olmalarının yanı sıra, hizmetin kendine özgü yapısının bir sonucu olarak bilgi, özellikle de örtülü bilgi otel işletmelerinde yeniliğin, verimliliğin ve rekabetçiliğin ana faktörüdür (Yılmaz, 2009). Bu açıdan değerlendirildiğinde bireyler, bilgilerini paylaşırken enformasyonu diğerlerine basitçe ulaştırmak için detaylandırma, birleştirme ve alıcılar için açık ve anlaşılır bir forma dönüştürme yoluna gider. Böylece, bilgiyi paylaşanlar yenilik için kapasitelerini geliştirirler (Radaelli vd., 2014). Bir organizasyon, yaratıcı sezgi üretme yeteneği olan bir bireyin örtük, kişisel bilgisi ile paylaşılan açık bilgi arasında dönüşüm yolu ile yeni bilgi elde edebilir. Bu da işletmeler için yeni ürün ve yenilik başlatmaktır (Tseng, 2010). Ayrıca, ikili ilişkilerde ve ağ ilişkilerinde yer alan örtük bilgi bireylerin zihinlerinde yaşar

ve taklit edilmesi zordur. Bu yönü ile de sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde gerekli olan yenilikçiliği sağlar (Cairó Battistutti ve Bork, 2017). Benzer şekilde Wang ve Wang, (2012)'da örtük bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerinde anlamlı etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca yenilikçi iş davranışı oluşturma sürecinde bilginin tamamen kullanılmadan önce detaylandırılması, uygulanması ve onaylanması elzemdir. Bazı işletmeler bilgiyi hemen kabul eder, bazıları kopya eder bazıları ise ancak kaçınılmaz olduğunda yeni fikirleri kabul eder. Yeni bilginin özümseme kapasitesi dikkate alındığında, turizm işletmelerinin büyüklüğü, çalışanlarının ve yöneticilerinin yetenek kapasiteleri, içsel iş bölümü ve rutin çalışmalar bilginin özümsemesi ve yayılımında temel önemdedir (Hjalager, 2002; Işık ve Aydın, 2016a: 85).

Merkez ofisler, franchise organizasyonları ve ağ sistem merkezleri dolaylı olarak bu sistemlere bağlı yapıların yönetsel ve profesyonellik kapasitelerini artıracaktır. Bu kapasiteler ise yenilik için çok önemlidir. Bazı yorumcular aile ve bağımsız karakterdeki bireysel turizm işletmelerinin kalmayacağından üzüntü duymaktadır. Ancak yeniliğin sürekliliği oldukça, gelişim daha olumlu olacaktır. Büyük işletmeler küçüklerine göre daha yenilikçi olabilir. Bunun nedeni, yeni fikirleri uygulamada daha hızlı olduklarıdır. Dolayısıyla bu durum onlara rekabet avantajı yaratmaktadır (Hjalager, 2002; Işık ve Aydın, 2016a: 85).

Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının turizm endüstrisinde yenilikçiliği, yenilikçi hizmet davranışını, hizmet kalitesini ve örgütsel verimliliği desteklediğini ve artırdığını ortaya koymaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008; Hu vd., 2009; Kim ve Lee, 2012, 2013). Hu vd., (2009), Taiwan otel işletmeleri çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada çalışanlar arası bilgi paylaşım davranışı ve yenilikçi hizmet davranışı arasında güçlü ve önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayazlar (2012) tarafından Kuşadası'nda faaliyet gösteren otel işletmelerinde bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin hizmet yeniliği performansı üzerine etkisinin araştırıldığı çalışmada çalışanlar arası bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

1.8. TAKIM KAVRAMI İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Takım, amaçları ve hedefleri ortak, birbirlerinin eksikliklerini örtebilecek yeteneklere sahip, karşılıklı sorumlulukları olan az sayıda bireyin bir araya gelmesidir (Ataman, 2001: 350). Takım olabilmenin en az üç koşulu vardır: bunlardan ilki, takım için en az iki kişi gereklidir. İkincisi, takım üyeleri arasında düzenli etkileşim olmalıdır. Aksi takdirde yemek kuyruğunda bekleyen ve tesadüfen asansöre birlikte binen insanların da takım olarak kabul edilebilmesi gerekir. Üçüncüsü ise, takım üyelerinin ortak bir performans hedefi (bir spor müsabakasını kazanmak, tarihi bir eseri bulup çıkarmak) olmalıdır. Takım ve grup kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmakla beraber takım, gruba göre nispeten daha büyük bir misyona ve yarışma duygusuna sahiptir (Şimşek ve Çelik, 2013: 205).

Takım çalışması, takım üyelerinin yeteneklerini geliştirerek kendi eylemleri ile ilgili kararları kendilerinin almalarına ve kendi amaçlarını kendilerinin belirlemeleri esasına dayanır. Takım yapılanmalarının olduğu işletmelerde yöneticiler kontrolden çok antrenör rolündedir. Yönetim kademeleri azaltılmıştır. Çalışanlar arası bilgi paylaşımı vardır. Performans, yöneticilerce değil çalışanlarca değerlendirilmektedir. Takım içerisinde bireyler birbirlerinin görüşlerine saygılı, eleştiriye açık ve yapılan işin sonuçlarını ortak bir sorumluluk anlayışı ile paylaşmaktadır (Ataman, 2001: 351). Bunların yanı sıra, güçlü ve etkin bir takım sinerji, performans hedefi, yetenek, kaynak kullanımı, yenilik ve kalite özelliklerini içinde barındırır. Bunlar (Bateman, Colin Wilson, ve Bingham, 2002: 216):

1. *Takım sinerjisi:* takım üyeleri paylaşılan bir amaç duygusu taşır.
2. *Performans hedefleri:* sürekli olarak izlenen, takım, iş faaliyeti ya da üretilen iş hacminin düzeyi ile kurulmuş net performans hedefleri vardır.
3. *Yetenekler:* takım üyeleri yaptıkları iş için yeterince eğitilmişlerdir ve beceri sahibidir. Yeteneklerini kullanmada esnektirler.
4. *Kaynakların kullanımı:* insanları, binaları ve ekipmanları içeren tüm kaynaklar etkin ve optimal bir şekilde kullanılır.
5. *Yenilikçilik:* takım, sürekli ürün ve iş yapma sistemlerini geliştirmenin yeni yollarını aramaya çalışır.

6. *Kalite*: belirlenen ve takip edilen yüksek seviyede müşteri farkındalıkları ve standartları vardır

Çalışma takımları ideal olarak 7 kişiden oluşsa da bu sayı 5 ile 12 arasında değişebilmektedir. Diğer taraftan takımların büyüklüğü arttıkça takım içi bireyler arası etkileşim zorlaşmaktadır. Daha az sayıda bireylerden oluşan takımların ise birbirlerine daha bağlı ve yaptıkları işten daha memnun oldukları görülmektedir (Şimşek ve Çelik, 2013: 207).

1.8.1. Takım Türleri

Teknolojik alanda ve rekabet koşullarında meydana gelen değişimler işletmelerin takım yapılarını değiştirmiştir. İlgili literatür incelendiğinde, iş yaşamında takımların daha çok problem çözücü, kendi kendini yöneten, çapraz fonksiyonel ve sanal olmak üzere dört grup altında sınıflandırılmıştır (Aksel, 2016; Bahadırılı, 2010; Gürül, 2013; İnce, Bedük, ve Aydoğan, 2004; Karnıaçık, 2014).

1.8.1.1. Problem Çözücü Takımlar

Problem çözme takımları aynı iş kolunda ya da aynı bölümde çalışan bireylerden oluşur. Sayıları genellikle beş ile on beş arasında değişiklik gösterir. İşletmede karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin çözüm üretmeye çalışır. Bu nedenle de zaman zaman toplantılar yaparak düşüncelerini ve fikirlerini birbirleriyle paylaşır. Bu sayede yapılan işin kalitesini, verimliliğini ve etkinliğini artırmaya çalışır. Takımların göstermiş oldukları bu çaba işletme açısından verimlilik, çalışanlar açısından ise moral ve motivasyon getirir. Problem çözme takımlarının meydana getirilmesinin altındaki temel fikir, işletmede karşılaşılan problemler sadece üst yönetimin değil, işletmede çalışan herkesin sorumluluğunda olduğu düşüncesidir. Kalite Çemberleri bu tür takımlara örnek gösterilebilir (Aksel, 2016: 25; Gürül, 2013: 18; Karnıaçık, 2014: 14).

1.8.1.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Bu takımlar genelde 10-15 kişiden oluşmaktadır. Yaptıkları işler ve iş yaparken kendi yöntemlerini kullanma hususunda yetkilendirilmişlerdir. Başlarında yönetici olmadan çalışan takımlardır. Bu tür takımlar sorunları çözmenin ötesinde çözümleri değiştirip meydana gelebilecek sonuçların da sorumluluğunu üstlenmektedir. Diğer bir deyişle, bir ölçüde kendi işlerini planlamakta, değişik çözüm yöntemleri uygulamakta ve

programlarına yönetici veya sorumlu atayabilmektedir (Gürül, 2013: 17-18). Kendi kendini yöneten takımların temel amacı, bireyi edilgen ve aracı konumundan kurtararak işletmede alınan kararlarda söz sahibi, aktif ve dinamik bir konuma getirmektir. Bu tür takımlar otonom takım olarak da nitelendirilmektedir (Karnıaçık, 2014: 15).

1.8.1.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar

Değişik çalışma alanlarında bireylerin birlikte çalışmasının takım çalışmasının temelini oluşturacağı öngörülmektedir. Farklı bölümlerde çalışan bireylerin bir araya getirilmeleri ile oluşturulan bu takımlar çapraz fonksiyonel takımlar olarak adlandırılmaktadır. Bu takımların oluşturulmasındaki amaç, sinerji etkisinden yararlanarak belirli projeleri yerine getirebilmek ve kaliteli hizmet sunumu sağlamaktır (İnce vd., 2004: 430). Çapraz fonksiyonel takımlar, işletmelere hız, farklı bakış açısı, yaratıcı ve müşteri odaklı düşünme ve kurumsal öğrenmenin artması gibi kazanımlar sunmaktadır (Aksel, 2016: 26). Örneğin, dünyanın en büyük uçak işletmelerinden Boeing, pazarlama, finans, üretim ve mühendislik gibi bölümlerinde bu tür takımlara yer vermektedir. Bu sayede her bölüm diğer bölümün ne yaptığından haberdar olmaktadır. Sonuçta daha koordineli çalışan bireyler daha kaliteli üretim ve dağıtım yapabilmektedir (Bahadırlı, 2010: 16).

1.8.1.4. Sanal Takımlar

Enformasyon alanında yaşanan gelişmelerin neticesinde, artık birlikte çalışan insanların aynı mekânı ve zamanı kullanma zorunluluğu ortadan kalkmıştır. Bu zorunluluk sanal takımların ortaya çıkışı ile aşılmıştır. Diğer bir deyişle, küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmelerin farklı coğrafi bölgelere dağılması ve akabinde yaşanan koordinasyon ve iletişim sorunları sanal takım fikrini geliştirmiştir. Bu takımlar toplantılarını internet ve intranet kullanarak bilgisayar ortamında yapmakta ve e-posta sesli mesaj gibi elektronik iletişim araçları kullanarak bilgi alış verişinde bulunmaktadır (Aksel, 2016: 27).

1.8.2. Takımların İşletmeler Açısından Önemi

Çalışanlarına daha fazla önem veren, çalışanlarının görüşlerini dikkate alan ve beklentilerini karşılamaya çalışan işletmelerde, iş gücü verimi ile birlikte işin kalitesi de artmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilir olması, onların yaratıcı, yenilikçi, müşterilerinin

istek ve ihtiyaçlarına uygun, hızlı, etkili ve kaliteli mal veya hizmet sunabilme kabiliyetlerine bağlıdır. Diğer taraftan, hiyerarşik örgüt yapılarında ve biçimsel kararlara sahip yöneticilerce idare edilen işletmelerde bu işlevlerin yerine gelmesi zordur. Bu nedenle, rekabetin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin, stratejik düşünebilen, bilgi, uzmanlık ve deneyimleriyle birbirlerini tamamlayan, yaratıcı ve yenilikçi takımlar oluşturmaya ihtiyacı vardır (Bahadırlı, 2010: 25). Bu unsurlara ilaveten araştırmacılar (Ataman, 2001: 352-353; İnce vd., 2004: 426) takım çalışmasının önemini,

- Dış çevrede meydana gelen hızlı gelişmeler neticesinde ortaya çıkan yeni bilgi alanlarına adaptasyon için takım bilgi ve becerisine olan ihtiyaç
 - Takım gücünün bireysel güçten daha etkili olması
 - Takım çalışmasının örgütsel verimliliği artırması
 - Üretim ve kalite artışı sağlaması
 - İş mükemmelliği anlayışına ulaşılmasını sağlaması
 - Çalışanların motivasyonunu yükseltmesi
 - İş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularını geliştirmesi
 - Yeni ve etkili fikirlerin ortaya çıkmasını sağlaması
 - Çalışanların liderlik ve yaratıcılık yönlerinin ortaya çıkması şeklinde ifade etmiştir.

Değişim mühendisliği, küçülme ve güçlendirme uygulamaları, ortak kademe yöneticilerinin sayısında azalma ve örgüt yapısında yalınlaşma gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu durum ise takım çalışmasına olan gereksinimi artırmıştır.

Toplam kalite ve müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun mal veya hizmet üretme anlayışı, işbirliği ve koordinasyonu gerekli kılmıştır. Dolayısıyla, işletmeler için bu gereksinimi karşılama takım çalışmasını ön plana çıkartmıştır.

Demokratikleşme eğiliminin bir uzantısı olarak, çalışanların kendileri ve işleriyle ilgili kararlara katılma beklentileri artmıştır.

Teknolojik yenilikler sonucu, orta kademe yöneticilerinin yaptıkları işleri bilgisayarlar yapmaya başlamıştır. Bunun bir sonucu olarak, çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız olarak faaliyet göstermeleri mümkün olmuştur. Diğer taraftan, takımların bazı potansiyel sakıncaları da vardır. Yöneticiler iş yaşamında takım kullanıp kullanmama hususunda karar vermeden önce, takım kullanmanın

maliyetlerini ve yükümlülüklerini göz önüne almalıdır. Gücün yeniden dağıtılması, başkalarının sırtından geçinme, koordinasyon maliyetleri ve yasal güç mücadeleleri takımların potansiyel sakıncaları arasında gösterilebilir (Şimşek ve Çelik, 2013: 211).

1.9. TAKIM KÜLTÜRÜ

Bireyleri bir takımın üyesi olmaya yönlendiren ortak inançlar, kabuller, normlar ve baskın tutumlar vardır (Töremen ve Pekince, 2011: 404). Bu özellikler örgüt kültürünü oluşturur (Molose ve Ezeuduji, 2015). Örgüt kültürü, örgütsel verimlilik ve çalışanların iş çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Diğer taraftan, örgütsel sınırların belirsizleşmesi ve kendi kendini yöneten takımlar ya da otonom iş takımlarının yaygınlaşması nedeniyle, çalışanlar için alt kültürler ya da takım kültürleri giderek önemini artırır olmuştur (Shin, Kim, Choi, ve Lee, 2016).

Alt kültür, örgüt içi insan gruplarını tanımlayan farklı anlayış, davranış ve kültürel formları meydana getirir. Mevkii, işlevsel odağı ve profesyonel geçmişine dayalı olarak organizasyon içerisinde farklı alt kültürler oluşmuştur. Örneğin, araştırma geliştirme bölümünün kültürü ile muhasebe bölümünün kültürü birbirinden farklıdır. Alt kültürler baskın örgüt kültürü ile uyumlu olabildiği gibi uyumsuz da olabilir. Çalışanlar örgütün tümüne hâkim olan bir örgütsel kültürden ziyade, daha sık ilişki içerisinde buldukları ve kendilerini daha yakından özdeşleştirdikleri kendi iş gruplarının kültürlerinden daha güçlü bir şekilde etkilenme eğilimindedir. İlaveten çalışanlar, örgüt içi paylaşılan anlamlara ilişkin kalıplar geliştirirler ve örgüt içi var olan olaylara ilişkin yorumlar üretir. Böylesi bir işbirlikçi duygu inşa süreci, iş birimleri içerisindeki alt kültürleri şekillendirerek onu örgüt içerisindeki diğer iş birimlerinden ayırt edilebilir yapar. Benzer şekilde, birim içi sosyal etkileşim, iletişim, dayanışma ve liderlik süreci, iş birimleri içerisindeki alt kültürlerin şekillenmesine katkı sağlar (Shin vd., 2016).

Takım kültürü, gelişmekte olan ve basitleştirilmiş kurallar ve eylemler dizisi, iş yeteneği beklentileri ve belirli bir takımdaki bireyler tarafından paylaşılan, kendileri tarafından geliştirilen, bir dizi takım üyesi etkileşiminden sonra ortaya koyulan algılardan oluşmaktadır. Bu kurallar, beklentiler ve roller paylaşıldığı ölçüde güçlü bir takım kültürü var olabilir (Hu vd., 2009). Güçlü takım kültürü, sürdürülebilir rekabet avantajı ve örgütsel verimliliğin temel kaynaklarından biridir (Molose ve Ezeuduji, 2015). Soyut bir

zihinsel yapı veya model olarak ortaya çıkan bu kültür, üyelere, gruplara özel ortak bir kimlik hissi verir. Bu nedenle takım kültürü, takım etkileşimi ve performansı yanında takım üyelerinin kendilerini değerlendirmeleri için zemin sağlar (Hu vd., 2009).

Takım kültürünün hâkim olduğu işletmelerde çalışanlar, aynı zamanda iş ortağıdır. Böylesi bir yaklaşım, işletme içi bütünleşme ve verimliliğin temel itici gücüdür. Bunun yanında, bireylerin kendilerini bir takıma ait hissetmeleri motivasyonlarını artırmaktadır (Töremen ve Çankaya, 2008: 37).

Takım kültürü içerisinde takım çalışmasına, saygıya, iletişime, güçlendirmeye ve öğrenmeye katkı sağlayan bilginin geliştirilmesine önem verilir. Bu kültür içerisinde takım üyeleri değişimi sahiplenir, farklı bakış açıları sunarlar ve problemleri açıkça tartışırlar. Takım üyeleri ortak amaçlarla yönlendirilir ve bilgiyi paylaşarak ve birbirlerinden öğrenerek birlikte etkili bir şekilde çalışır. Takım kültürü takım üyelerinin toplam katılımını destekler. Takım üyeleri arasında karşılıklı güven, önem ve destek vardır. Duygusal zekâyâ sahip takımların işbirlikçi kültür yaratmaları daha muhtemeldir. Bu nedenle, takım çalışması, çalışanların birbirlerinin duygularını anlamalarına, göreve ve duruma karşı kendi duygularını düzenleyebilme yeteneklerine bağlıdır (Barczak, Lask, ve Mulki, 2010).

Takım kültürü temelde takım üyelerinin normlarına, beklentilerine ve rollerine dayanır. Bir örgütün güçlü bir takım kültürü yaratması için daha önce var olan bir kültürü olmalıdır. Bu kültür, organizasyonu başarıya ulaştırmaktadır. Bu kültür içerisindeki aynı kalıplar, örgütsel başarı için yeni takım üyelerinin yeni hizmetler geliştirmesine yardım etmektedir. Takım kültürü, takım üyelerinin yetkilendirilmesi, öz değerlendirme yapabilmesi ve diğer takım üyelerinin performansının kolaylaştırılması ile ilgilenir (Hussain vd., 2016). Etkili bir takım kültürü, takım üyelerini birbirine bağlar ve herkesin yararına destek olmada takım üyelerini yönlendirir. Takım kültürü, bilgiyi paylaşma yönünde takım üyelerine destek ve motivasyon sağlar ve temel amaçların başarılmasında her bireyin katkısını takdir eder (Okoe, Boateng, ve Mensah, 2016). Aziz (2016) etkili bir takım kültürü oluşturmak için, takım üyeleri arası etkili bir iletişim, güven, motivasyon, vizyon ve geri dönütün önemine vurgu yapmıştır.

1.9.1. Otel İşletmelerinde Takım Kültürü

Başarılı otel işletmelerinin arkasındaki en önemli işgücü unsuru takım çalışmasıdır (Hussain vd., 2016: 38). Turizm sektörünün insan odaklı olması nedeniyle, müşteri, personel ve yönetici arasında yoğun bir ilişki vardır. Bu yoğunluk iletişim becerisi gerektirmektedir. Takım ruhuna sahip otel işletmelerinde birimler arası iletişim daha kolay sağlanmaktadır. İlaveten, personel alımı için gazeteyle ilan veren birçok otel işletmesinin personel nitelikleri arasında ekip çalışmasına uyum yer almaktadır (Kozak ve Özdemir, 2013). Dolayısıyla turizm sektöründe aynı hedefe odaklanmış, aynı dili konuşan, bireysel başarıdan öte kolektif başarıyı kendine ilke edinmiş ve başkalarının başarısızlıkları ile kendisine kazanım sağlamayı düşünmeyen çalışanların biraraya gelmesi, takım kültürünün inşası ve işletme başarısı için büyük önem arz etmektedir (Bölük, 2015).

Otel işletmelerinde her bölüm bir takım olarak görülür. Hatta bölümler içerisinde de takımlar vardır. Örneğin, yiyecek içecek bölümü içerisinde mutfak ekibi, bar ekibi, restoran ekibi konuya birer örnektir. Özetle, otel işletmelerinde genel müdürün liderliğinde tüm bölümler birer takımdır (Barış, 2012).

Otel işletmelerinde takım verimliliğini etkileyen 5 unsurdan bahsedilebilir. Bu 5 unsur, hedefler, roller, iş süreçleri, iletişim ve çevresel etki olarak sıranabilir. Öncelikle takım üyeleri ortak bir hedefe sahip olmalıdır. Takım başarısı için ortak hedef temel önemdedir. Takım kültürü bu hedeflerin farkında olmayı ve onu yönetebilmeyi gerektirir. Her birey takım içi rolünü bilmelidir. Takımdaki hedefleri ve rolleri bilen bireyler birlikte nasıl çalışmalarını gerektiğine ilişkin iş süreçlerini yönetebilmelidir. Diğer önemli bir unsur ise, takım üyeleri arası iyi ilişkilerin tahsis edilebilmesidir. İyi iş ilişkileri beraberinde kaliteli hizmet sunumu getirecektir. Ayrıca, organizasyon içi politika, prosedür ve sistemler takım verimliliğini destekleyebilir ya da engelleyebilir. Örnek olarak, bireysel ödül sisteminin takım yerine bireyi desteklemesi verilebilir (Essays, 2013).

Bouncken (2002)'e göre otel işletmelerinde göreve özgü (task-specific knowledge), görev ile ilişkili (task-related knowledge), işlemsel hafıza (transactive memory) ve müşteri ile ilgili bilgiler (guest-related knowledge) olmak üzere 4 tür bilgidir. Otel işletmelerinde bu bilgi türlerinden görev ile ilişkili bilgiler takım çalışması gerektirmektedir. Görev ile ilişkili bilgiler sadece bir görevin yerine getirilmesi

değil, birbirleri ile ilişkili birden fazla görevin yerine getirilmesini içerir. Bu nedenle takım kültürünün bölümler düzeyinde yerleşmiş olması otel işletmelerinde bu görevin yerine getirilmesi açısından önemlidir. Örneğin birden fazla görevin yerine getirildiği önbüro, yiyecek-içecek gibi farklı bölümlerde paylaşılan ortak kalite standartları, görevle ilgili bilgiler kapsamında değerlendirilir. Böylece farklı bölümlerde çalışan otel işletmesi çalışanları bir araya geldiklerinde, farklı hizmet operasyonlarında yüksek kaliteye ulaşılması mümkün olur (Yılmaz, 2009: 65-66).

1.9.2. Otel İşletmelerinde Takım Kültürü, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Değişimin süreklilik arz ettiği bir rekabet çevresinde faaliyet gösteren turizm işletmelerinin varlıklarını sürdürülebilir kılabilmesi yenilikçilik yeteneklerine bağlıdır. (Sundbo vd., 2007). Özellikle günümüz turisti her zaman yeni ve benzersiz deneyimler aramaktadır. Turistlerin bu ihtiyaçlarını karşılamak için ise son zamanlarda otel işletmesi çalışanları arasında bilgi paylaşımı ve takım kültürü hizmet yeniliği performansını etkileyen unsurlar olarak ön plana çıkmaya başlamıştır (Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Hu vd., 2009). İşletme yöneticileri, çalışanların ve bireylerin yenilikçi hizmet davranışlarını bilgi paylaşımı ortamı yaratarak geliştirmeye çalışırken çalışanlar da benzer şekilde iyi ve değerli ilişkileri dikkate alan arkadaşları ile bilgi ve deneyimi paylaşmaya çalışır. Bu nedenle, takım kültürü ve kişilerarası ilişkiler gibi unsurlar çalışan bilgi paylaşım davranışını ve performansını olumlu yönde etkiler (Hu vd., 2009).

Turizm endüstrisinde bilgi paylaşımı ile ilgili bazı fırsatların yanında bazı problemlerde vardır; bilgi güçtür, çalışanlar bilgiyi paylaşmak istemez. Restoran şeflerinin statülerini kaybedecekleri endişesi ile gizli tariflerini paylaşmaması bu duruma örnektir. Çalışanların belli bir vakanın tamamını değil de belli yönlerini paylaştığı bilginin kısmi transferi belki de en yaygın bilgi saklama türlerinden biridir. Bilgi saklamayı engellemek herhangi bir takım ya da örgüt için oldukça zordur, bireylerin bilgi paylaşımına nasıl teşvik edildiğini anlamak önemlidir. Bu nedenle örgütler, sağlam ilişkiler ve aktif, sağlıklı işbirliğini destekleyen pozitif bir takım kültürü yaratmak zorundadır (Hu vd., 2009).

Örtük bilgi paylaşımı, insanlar arası aktif iletişim ve ilişki gerektirir. Otel işletmelerinde bölümler arasında güvene dayalı kaliteli bir ilişki yoksa bilgi paylaşımı görülmez (Shirani ve Nor, 2012). Diğer taraftan çalışanlar birbirlerinin pozisyonlarına bakmadan daha interaktif bir iletişim kurarlarsa bilgi paylaşımı ve yenilik ortaya konabilir (Molose ve Ezeuduji, 2015).

Otel işletmelerinde hizmet yeniliği, hizmet dağıtım sürecinde yenilik ve müşteri isteklerini tatmin edecek yeni hizmetlerin sunumu olmak üzere iki belirleyici hizmet yeniliği yaklaşımını gerektirmektedir. Bu iki yaklaşım, çalışan bilgi paylaşımı davranışına ve takım kültürüne dayanmaktadır. Bu sayede işletme performansı artmaktadır (Hu vd., 2009).

Takım kültürü takım üyeleri arası biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal etkileşim formlarında en iyi iletişim sağlaması ve takım üyelerini motive etmesi yönleri ile takım çalışmasını artırmak için stratejik bağlılık oluşturur. Bunun sonucunda da hizmet yeniliği performansı artar. Bu nedenle takım kültürü hizmet yeniliğinde önemlidir. Otel endüstrisinde birey ve takım içi bilgi paylaşımı güçlü olduğundan bu endüstride yenilikçi takımlar güçlü bir takım kültürüne sahiptir. Başarılı hizmet yeniliği uygulamaları hizmet takım performansına dayanmaktadır (Hussain vd., 2016).

Turizm literatüründe doğrudan takım kültürü teriminin kullanıldığı çalışma sayısı azdır (Hu vd., 2009; Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015). Bazen bu kavramın yerine ekip kavramı (Tepeci ve Onağ, 2013) kullanılmaktadır.

Turizm literatüründe takım kültürünün daha çok bilgi paylaşımı ve yenilikçilik kavramları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Hu vd., (2009) ve Molose ve Ezeuduji (2015)'nin yapmış oldukları araştırmalara göre, takım kültürü çalışan yenilikçiliğini artıran önemli unsurlardan biridir. Malezyadaki otel işletmesi çalışanları üzerine yapılmış benzer bir çalışmaya göre (Hussain vd., 2016), takım kültürü, bilgi paylaşımını ve hizmet yeniliği performansını pozitif yönde etkilemektedir. Tayvan'daki uluslararası otel işletmelerinde çalışan 499 kişi üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ise (Yang, 2007) benzer bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre, işbirlikçi kültür, bilgi paylaşımı davranışını artırmaktadır.

Molose ve Ezeuduji (2015), beş yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerinde bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği performansı arası ilişkide takım kültürünün aracılık etkisini

ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonucuna göre takım kültürünün aracılık etkisi doğrulanmıştır. Bununla beraber takım kültürü ölçeğinden elde edilen ortalama skorlar, bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği ölçeğinden elde edilen ortalama puanlara kıyasla daha düşüktür.

Hu vd., (2012), bilgi paylaşımı, hizmet yeniliği, lider üye değişimi kalitesi, takım üye değişimi kalitesi ve güven arası ilişkiyi Taiwan'ın uluslararası otel işletmelerinde görev yapan 466 çalışan üzerinden incelemiştir. Lider üye ve takım üye değişimi, bilgi paylaşımı ile hizmet yeniliği arası ilişkide aracıdır. Güven ise bilgi paylaşımının hem lider üye değişimine hem de takım üye değişimine etkisinde düzenleyici role sahiptir. Araştırmacının diğer bir çalışmasında (2009), bilgi paylaşımı ile hizmet yeniliği performansı arası ilişkide takım kültürünün moderatör etkisi araştırılmıştır. 621 otel işletmesi çalışanı üzerinde yapılmıştır. Değişkenler arası güçlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Yang (2007), Tayvan'daki uluslararası otel işletmelerinde çalışan 499 kişiden veri elde etmişlerdir. Bulgular, işbirlikçi bir kültür ile bilgi paylaşımının etkililiği arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, kolaylaştırıcı, rehber ve yenilikçi liderlik rolleri bilgi paylaşım etkinliği ile pozitif yönde ilişkilidir. Ancak izleyici rol ile bilgi paylaşımı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

1.10. LİTERATÜR BÖLÜMÜNDEN ELDE EDİLEN SONUÇLAR

Otel işletmeleri, rekabetin yoğun olarak yaşandığı karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme eğilimleri otel işletmelerini etkilemektedir. Müşteri tercihleri ve beklentileri sürekli değişmektedir. Otel işletmeleri için müşteri memnuniyetini ve sadakatini sağlamak artık daha da zordur. Tüm bu zorluklar ile mücadele için takım kültürü, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışını geliştirmek otel işletmeleri için temel önemdedir.

Turizm, her ne kadar bilgi yoğun bir endüstri olsa da, otel işletmelerinde yenilikçi iş davranışı ve bilgi paylaşımı konuları, imalat ve teknoloji tabanlı endüstrilere kıyasla daha yenidir. Takım kültürü ve bilgi paylaşımı, yenilikçiliğin en temel şartlarından biri olarak görülmektedir. Buna rağmen bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışma sayısı azdır.

Diğer taraftan, otel işletmelerinin emek yoğun özelliği nedeniyle bilgi daha çok çalışanların zihinlerinde yer alan örtük bilgidir. Otel işletmelerinde bilgi paylaşımı araştırılırken konunun bu yönünün ihmal edildiği görülmektedir. Bilgi paylaşımı, ilgili çalışmalarda bilgi alma ve verme, özgecilik ve paylaşımcı olma boyutları ile değerlendirilmiştir. Otel işletmelerinde yenilikçi iş davranışı hizmet yeniliği performansının boyutlarından biri olarak değerlendirilmiştir. Takım kültürü ise örgüt kültürünün bir alt boyutu olarak ilgili literatürde az sayıda çalışmada yer bulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ

2.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin tercih edilmesinin çeşitli nedenleri vardır; öncelikle nicel araştırmalarda değişkenler kesin sınırlarıyla belirlenebilmekte ve bunlar arasında ilişkiler ölçülebilmektedir. Araştırmacı olay ve olgulara karşı nesnel bir tavır sergileyebilmekte, genellemelerde bulunabilmektedir. Bu çalışmada ise araştırmacının amacı, çözmek isteği problem ve tez konusu göz önüne alınarak en ideal analizin nicel araştırma yöntemi ile ele alınmasına karar verilmiştir.

2.2. ARAŞTIRMA BİRİMİ, EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin ön büro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek (restoran, mutfak) bölümlerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu bölümlerin araştırma kapsamına alınmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar; (1) otel işletmelerinin ön bölümleri olmaları, çalışanlarının konuklarla yoğun ilişki içerisine girmeleri, (2) otel işletmesinin mal veya hizmetlerinin satış ve pazarlanmasında doğrudan etkili olmaları, (3) çalışan sayılarının en az 2 veya daha fazla olması ve (4) her otel işletmesinin temel bölümleri olmasıdır. Otel işletmelerinin her birinden ulaşılabilen en fazla bölüm yöneticisi araştırma birimi olarak kabul edilmiştir. Araştırma konusunu oluşturan bölüm yöneticilerinin evrenini belirlemek için T.C Kültür ve Turizm Bakanlığının 2 Nisan 2018 tarihli Türkiye turizm işletme belgeli tesislerini gösteren verilerinden faydalanılmıştır. Buna göre Türkiye’de 4 yıldızlı 822, 5 yıldızlı 635 olmak üzere toplamda 1457 otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda araştırmanın evrenini $1457 * 4$ (yönetici)=5828 işletme yöneticisi oluşturmaktadır. Sekaran (2003:294) tarafından geliştirilen örneklem sayısını belirleme formülü ve tablosuna göre 5828 otel bölüm yöneticisi için 360 örneklem belirlenmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılım göstermemesi nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen yönetici sayısına ulaşıncaya kadar veri toplanmıştır.

2.3. ANKET HAZIRLAMA VE VERİ TOPLAMA

Verilerin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Anketin hazırlanması s¼recinde ¼ncelikle araştırma konusu ile ilgili kapsamlı bir literat¼r taraması yapılmıştır. Literat¼r taraması ile elde edilen bilgiler ışıkında araştırmada kullanılabilcek ¼l¼m ara¼larını i¼eren model ¼alıřmalar belirlenmiştir. Daha sonra model ¼alıřmalarda kullanılan ¼l¼eklerin otel işletmeleri i¼in uygunluğu, turizm, ¼rg¼t k¼lt¼r¼, yenilik ve bilgi y¼netimi alanlarında ¼alıřan akademisyen ve araştırmacılarla değerlendirilerek kullanılacak ¼l¼eđe karar verilmiştir.

¼l¼¼m ara¼larının belirlenmesi aşamasından sonra, ¼l¼eđin dilsel eşdeğerliği sağlanmaya ¼alıřılmıřtır. Bu ¼er¼evede ¼l¼ek ¼nce anadili T¼rk¼e olan 2 İngilizce okutmanı tarafından T¼rk¼eye ¼evrilmiřtir. Daha sonra ¼l¼eđin anlaşılabilirliğini değerlendirmek i¼in 3 akademisyen ve 8 otel işletmesi b¼l¼m¼ y¼neticisi ile fikir alış verilişinde bulunulmuş ve gelen ¼neriler doğrultusunda d¼zeltmeler yapılmıştır. Bu aşamadan sonra oluşturulan anket formunun yapısal ge¼erliliđinin sağlamak i¼in 50 kişi ile ¼n test ge¼erleřtirilmiřtir. Elde edilen sonu¼lar, ¼l¼eđin yapı ve i¼erik a¼ısından kabul edilebilir olduğunu g¼stermiřtir.

Araştırmanın anketi 4 b¼l¼mden oluşmaktadır. Birinci b¼l¼mde otel işletmelerinin b¼l¼m y¼neticilerinin demografik ¼zellikleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci b¼l¼mde 15 ¼nermeden oluşan takım k¼lt¼r¼ü ile ilgili ifadeler yer almaktadır. ¼¼¼nc¼ b¼l¼mde iki kısım halinde; birinci kısımda 8 ¼nermeden oluşan bilginin sosyalleşmesi, ikinci kısımda 7 ¼nermeden oluşan bilginin dışsallaşması olmak ¼zere toplamda 15 ¼nermeden oluşan ¼rt¼k bilgi paylaşımı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. D¼rd¼nc¼ b¼l¼mde ise 10 ¼nermeden oluşan yenilik¼i iş davranışı ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

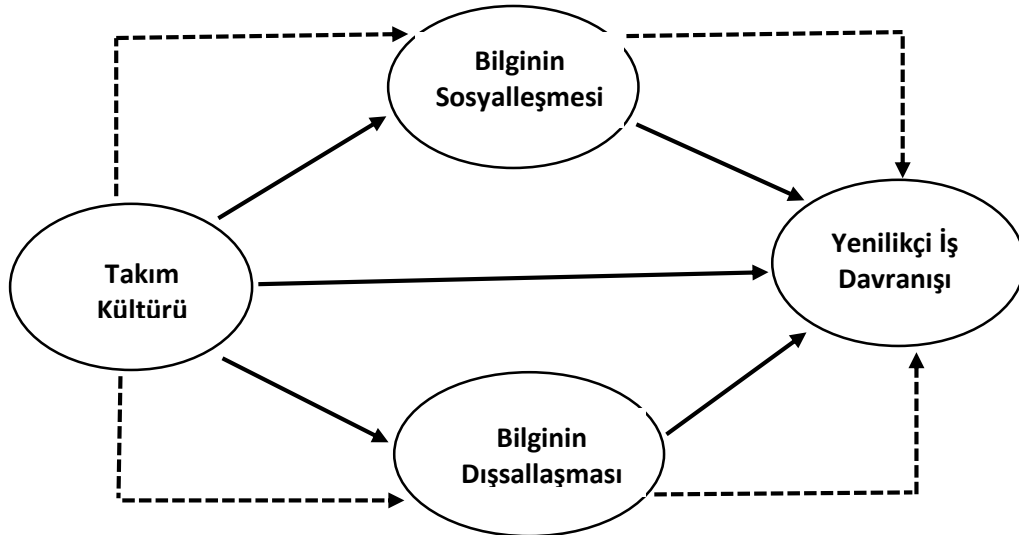
Katılımcıların demografik ¼zelliklerinin yer aldığı b¼l¼mde kategorik ¼l¼ekler kullanılırken, takım k¼lt¼r¼¼, bilgi paylaşımı ve yenilik¼i iş davranışı ile ilgili b¼l¼mlerde aralık ¼l¼eđe kullanılmıştır. Değerlişkenlere ilişkin ¼nermelerin değerlendirilmesinde 7 aşamalı likert ¼l¼eđe kullanılmıştır. Literat¼rde daha ¼ok 5'li likert kullanılmakla beraber 7 cevap kategorili ¼l¼eklerin daha g¼venilir olduğu belirtilmektedir (Preston ve Colman, 2000). Bu kapsamda b¼l¼m y¼neticilerinden kendilerine y¼neltilen anket sorularına 1 ile 7 arasında bir puan vererek (1- Hi¼ Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Biraz

Katılmıyorum, 4- Kararsızım, 5- Biraz Katılıyorum, 6- Katılıyorum, 7- Tamamen Katılıyorum) ilgili önermeye katılım düzeylerini belirtmeleri istenmiştir.

Hazırlanmış olan anketlerin bölüm yöneticilerine ulaştırılması ve verilerin elde edilmesinde birden fazla yöntem (yüz yüze görüşme, telefon ile görüşme, online anket ve anketör kullanma) kullanılmıştır. Anketör olarak lisans düzeyinde turizm eğitimi almış ve almakta olan kişiler belirlenmiştir. Anketörler, veri toplama aşamasına geçmeden önce araştırmacı tarafından araştırma konusu hakkında bilgilendirilmişlerdir. Anketlerin toplanması 2018 yılı Mart-Eylül ayları arası yaklaşık 6 ay sürmüştür. Toplamda 360 geçerli anket analize sokulmuştur.

2.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Model, araştırılacak problemin anlaşılması, çözülmesi ve varsayımların test edilmesi için yapılan plandır (Köse, 2013: 100). Model aracılığı ile araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler betimlenebilir (İslamoğlu, 2009: 82) ve daha iyi çözümlenmeler yapılarak neden sonuç ilişkileri kurulabilir (Taşgit, 2013: 100). Bu çerçevede araştırma problemi göz önünde bulundurularak yapılan literatür incelemesi sonucunda bir model oluşturulmuştur. Oluşturulan modelin detayları şekil 2.1’de görülmektedir. Modelde yer alan düz oklar doğrudan ilişkiyi, kesikli oklar ise dolaylı ilişkiyi göstermektedir.



Şekil 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde 1 bağımlı, 1 bağımsız ve 2 ara değişken olmak üzere toplamda 4 ana değişken yer almaktadır. Takım kültürü bağımsız değişken olarak, yenilikçi iş

davranışı bağımlı değişken olarak modelde yer almaktadır. Bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşması ise hem bağımlı hem de bağımsız değişken olarak modelde yer almaktadır. Ayrıca araştırmada keşifsel ve doğrulayıcı analiz yöntemleri kullanılacağı için modelde yer alan değişkenler içsel ve dışsal değişken olarak da isimlendirilmektedir. Araştırmada yer alan değişkenlerin daha iyi anlaşılabilmesi için tablo 2.1’de araştırma değişkenleri özelliklerine göre sınıflandırılmıştır.

Tablo 2.1. Araştırma Modelini Oluşturan Değişkenler ve Özellikleri

Değişken İsimleri	Değişken Türleri	Özellikleri	
Takım kültürü	Bağımsız değişken Bağımsız dışsal değişken	Sürekli	Nicel
Bilginin sosyalleşmesi	Bağımlı içsel değişken Bağımsız dışsal değişken Aracı değişken	Sürekli	Nicel
Bilginin dışsallaşması	Bağımlı içsel değişken Bağımsız dışsal değişken Aracı değişken	Sürekli	Nicel
Yenilikçi iş davranışı	Bağımlı değişken Bağımlı içsel değişken	Sürekli	Nicel

Araştırma Modelinin Teorik Dayanağı

Turizm işletmeleri için yenilik yeteneği müşteri memnuniyeti sağlama, karlılığı devam ettirme ve rekabet avantajı sağlaması açısından önemli bir güçtür. Turizm sektörünün emek yoğun özelliği gereği otel işletmelerinde yenilikçilik daha çok bireysel yenilikçilik düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Özellikle müşterilerle doğrudan ve yoğun ilişki içerisinde olan çalışanların bireysel yenilikçilik düzeyleri aynı zamanda işletmeninde yenilikçilik düzeyini yansıtmaktadır. Bununla birlikte ekonomik, sosyo kültürel ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmeler, turist profilinde ve tatil anlayışlarında meydana gelen değişimler, yeni turizm eğilimlerinin ortaya çıkışı ile birlikte tüm bunlara uyum sağlama zorunluluğu, bireysel yenilikçiliğin ötesinde takım düzeyinde yenilikçiliği ve takım kültürünü ön plana çıkarmıştır. Takım kültürü ortak hedeflere sahip bireyleri bir araya getirmektedir. Bu nedenle takımlar, katılımcı problem çözmeye değer verir ve yaratıcılığı destekleyici bir iklimde çalışır. Bu da onları yenilikçi yapar. Dahası oldukça yaratıcı takımların üyeleri zamanlarının büyük bir bölümünü birlikte geçirir, iş yeri ve dışında birbirleriyle sosyalleşirler. Bu nedenlerle, takım içi yaşanan karşılıklı etkileşim, güven, destek, uyum, koordinasyon ve ortak hedeflere yönelimin, yeni fikir ve

düşüncelerin keşfedilmesini, üretilmesini, desteklenmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracığı öngörülmektedir.

Diğer taraftan takım kültürü tek başına yeniliklerin ortaya çıkmasında yetersizdir. İşletmeleri yenilikçi yapan en önemli unsur bilgidir. Sahip olunan bilginin kullanılabilir bir forma dönüştürülmesi ile yeni fikirler geliştirilir ve uygulanır. Otel işletmelerinde özellikle örtük bilginin paylaşılarak kullanılabilir bir forma dönüşümü çalışanların yenilikçi iş davranışlarına olumlu yansıtacağı öngörülmektedir. İlaveten bilgi otel işletmelerinde bazen saklanır ve paylaşılmak istenmez. Bu nedenle bilgi paylaşımını destekleyecek bir örgütsel ortama ihtiyaç vardır. Bu ortamı takım kültürü sağlayabilir. Takım üyeleri arası sinerji, güven, destek, koordinasyon ve uyum unsurlarının çalışanları bilgilerini paylaşma yönünde motive edeceği öngörülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde bilgi paylaşımı davranışının daha çok Sosyal Değişim (Bani-Melhem, Zeffane, ve Albaity, 2018; Bock ve Kim, 2002; Hu vd., 2012; Kim ve Lee, 2012; Molose ve Ezeuduji, 2015; Radaelli vd., 2014) ve Planlı Davranış Teorileri ile (Bock ve Kim, 2002; Çetin ve Şentürk, 2016; Lin, 2007; Manohar Singh ve Gupta, 2014; Razak, Pangil, Zin, Yunus, ve Asnawi, 2016; Shirani ve Nor, 2012; Xue vd., 2011) açıklanmaya çalışılmıştır. Bu tez çalışmasında ise değişkenler arası ilişkileri açıklamada Sosyal Değişim Teorisi, Yeniliklerin Yayılımı Teorisi ve Bilgi Dönüşüm Teorisinden faydalanılmıştır.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre bireyler, fayda beklentisi ile karşılıklı değişim ilişkisine girer. Değişime konu olan unsur maddi ya da manevidir. Para mal ve hizmet gibi maddi kaynaklar ekonomik değişimlerle ilgilidir. Bireye özgü olan sevgi, statü, dostluk, prestij ve bilgi kaynakları ise sosyal değişimlerle ilintilidir. Teori karşılıklılık ilkesine vurgu yaparak, kişinin kendisine karşı olumlu bir davranış gösterildiğinde kendisinde karşılığında aynı şekilde davranacağını ileri sürer (Çetin ve Şentürk, 2016: 243; Miles, 2012/2016). Dolayısıyla, bireylerin diğer bireylerle sosyal değişim ilişkisine girmelerinin altında yatan temel neden elde edilecek kişisel faydadır. Diğer bir deyişle bireyler, gelecekteki karşılık beklentisi ile sahip oldukları sosyal unsurların karşılıklı değişimine izin verir (Razak vd., 2016).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında, Sosyal Değişim Teorisine göre takım kültürü ile örtük bilgi paylaşımı davranışı arası ilişkiyi açıklayabiliriz. Birey, sahip olduğu örtük bilgisini diğer bireylerle paylaşırken hem bazı maliyetlere katlanır hem de bu paylaşımdan çeşitli faydalar da elde eder; Bilgi güçtür ve çalışanlar bu gücü kaybetme maliyetine girmek istemez. Terfi fırsatlarını ve sahip oldukları statülerini kaybetme endişesi taşır. Bazen de, kendi bilgilerini çok değerli görür. Bu gibi nedenler çalışanlarca maliyet olarak algılanabilir (Bock vd., 2005). Paylaşım yolu ile mesleki tanınırlığı artırma, arkadaşlık bağlarını güçlendirme ve mesleğin gelişimine sağladığı katkının hazzı gibi unsurlar ise fayda olarak algılanabilir (Çetin ve Şentürk, 2016: 243).

Teori, bireylerin güven, sevgi ve dostluk gibi beklentilerle karşılıklı sosyal değişim ilişkisine girdiklerini ileri sürmektedir (Çetin ve Şentürk, 2016). Takım üyeleri arasında karşılıklı güven, destek ve önem vardır (Barczak vd., 2010).). Takım kültürü, takım üyelerini herkesin yararına destek olmada motive eder. Takım üyelerini birbirine bağlar (Okoe vd., 2016). Çalışanlar özellikle yeni ve karmaşık bir görev ile karşılaştıklarında, takım arkadaşlarının sağlanan destek çalışanların bilgilerini ve uzmanlıklarını diğerleri ile paylaşmalarını kolaylaştırır (Scott ve Bruce 1994b). Eğer çalışan yanında bir görevi başarmak için kendisine destek olacak ve deneyimlerini paylaşacak birilerine sahip ise zorlukları başarmak ve yenilikçi olmak için güven elde eder. Yardımsever ve destekleyici iş arkadaşları ile çalışmak yenilikçi fikirlerin özgürce ve açıkça tartışılabildiği bir çevre yaratır. Böylece, örgüt içi yenilikçi davranış gelişir ve artar (Bani-Melhem vd., 2018). Dolayısıyla takım kültürü bireyler arası sosyal değişim ilişkisini destekler ve bireyler takım kültürü içerisinde birbirlerinden fayda elde ettikleri için bilgi ve deneyimlerini daha kolay paylaşabilir.

Takım kültürü ile örtük bilginin paylaşılarak dönüşümü ilişkisini Bilgi Dönüşümü (SECI) teorisi ile de açıklayabiliriz. SECI modeline göre bilginin dönüşümünü destekleyen bir alan vardır. Bu alan (Ba) olarak isimlendirilir. *Ba* içerisindeki aktörler ortak bir alanı paylaşır ve bu aktörler arası etkileşim kaçınılmazdır. Bu alan içerisinde etki ve uyarı alan çalışanlar tarafından bilgi paylaşılarak diğer formlara dönüştürülür (Nonaka & Konno, 1998).

Rogers (1995), yeniliklerin yayılmasını sosyolojik açıdan ele almış ve yeniliklerin sosyal sistemin üyeleri arasında, belirli bir süre içerisinde bir takım iletişim kanalları ile

iletilmesi ve paylaşılması olarak tanımlamıştır. Yeniliklerin yayıldığı sosyal sistemin üyeleri, birbirleriyle etkileşerek ve birbirlerine bilgi sağlayarak hem yeniliklerin paylaşımını hızlandırırlar hem de yeniliklerle ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırır (Uzkurt, 2012: 25; Işık, 2018). Bu kapsamda, yeniliklerin Yayılımı Teorisine göre, insanlar ve örgütler arası bilgi transferi zamanla yeniliklerin kullanımına yol açacaktır. Yeniliklerin yayılımı, bir sistem içerisinde yer alan bireylerin zamanla iletişim kanalları yolu ile yenilikleri paylaşması veya iletmesi sürecidir. İletişim ise insanların birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak yeni bilgi üretmelerini gerektirir. Bu süreç ise yeniliğe ilişkin ortak bir tavrın oluşmasını sağlar. Yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan iletişim ise insanlar arası çift yönlü ve yüz yüze bilgi paylaşım şekillerini içerir (Miles, 2012/2016). Bu kapsamda teorinin açıklanmaya çalışılan özellikleri dikkate alındığında otel işletmesi bölümleri ve çalışanlarının yenilikçi davranış göstermeleri yeniliklere ilişkin bilginin paylaşılarak yayılması ile mümkün olacağı öngörülmektedir.

2.5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

2.5.1. Takım Kültürü Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Takım kültürünün egemen olduğu organizasyonlarda çalışanlar arasında biçimsel ve biçimsel olmayan sosyal etkileşim formlarında dahi iyi bir iletişim ortaya çıkar. Böylesi bir iletişim örgüt içi bağlılığı artırır, motivasyonu yükseltir. Artan bağlılık ve yükselen motivasyon ile birlikte çalışanların yenilikçi hizmet performansı da artar (Hussain vd., 2016). İlâveten, pozitif bir takım kültürü fikirlerin test edilmesine ve bazı alanlarda uygulanmasına katkı sağlayarak yenilik sürecini destekler (Ahmed, 1998; Drach-Zahavy ve Somech, 2001). Takım kültürünün güçlü olduğu işletmelerde, takım üyelerinin ortak beklentileri paylaşmaları hem bireylerin hem de takımın yenilik performansını kolaylaştırır. Dahası, yenilikçilik için gerekli olan fikrin üretilmesi ve daha da geliştirilmesi ile yeni hizmetler başarılı bir şekilde uygulanabilir (Hu vd., 2009). Bu nedenle hizmet işletmelerinde takım kültürü yenilikçi davranış açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Hussain vd., 2016).

Takım kültürü, aynı zamanda takım çalışanları arası güçlü bir iletişimin ve ortak bir motivasyonun varlığını gösterir. İletişimin olmaması ve çalışanların morallerinin

düşüklüğü örgütleri verimsizliğe, rekabet edememeye ve karışıklığa götürür. Bu daha çok sert örgüt yapılarında görülür. Farklı bölümlerden farklı düzeylerde çalışanların olduğu karşılıklı fonksiyonel takımlarda ise daha yumuşak bir yönetim anlayışı hâkimdir. Böylesi bir anlayış takım içi problemlerin çözümünü kolaylaştırmakta, bilgi üretimini desteklemekte ve yenilikçi üretim anlayışını geliştirmektedir (Mohamed, Stankosky, ve Murray, 2004).

Bireysel beceri ve yeteneklere karşı takım düzeyinde sahip olunan bilgi, deneyim ve beceri daha yüksektir. Bu nedenle takım kültürünün yerleşmiş olduğu işletmeler yenilenme, kalite ve müşteri hizmetleri gibi çeşitli zorluklarla daha kolay mücadele edebilmektedirler. Ayrıca takımlar değişen olaylara ve müşteri taleplerine karşı daha duyarlı olduklarından, yeni bilgi ve değişimlere daha çabuk, doğru, hızlı ve etkili bir şekilde adapte olabilmektedir. Takım içerisinde sağlanan karşılıklı destek, koordinasyon ve uyum çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik performansını desteklemektedir (Tepeci ve Onağ, 2013: 962).

Diğer taraftan işletmelerde takım kültürünün yerleştirilmesi kolay değildir. Bu amaçla yola çıkan işletmelerden bazıları takım çalışması ile birlikte ortaya çıkan sinerjiden tam anlamıyla ve yeterince faydalanamamıştır. Güçlü bir enerji ve sinerji takım yenilikçiliği açısından büyük önem taşımaktadır. Takım kültürünü bünyelerine adapte edebilmeyi başaran işletmelerde ise en önemli çıktılardan biri yeniliklerdeki artış olmuştur (Özler ve Koparan, 2006: 7). Bu bilgiler ışığında;

H1: “Takım kültürünün, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

2.5.2. Takım Kültürü Bilgi Paylaşımı İlişkisi

Günümüz işletmeleri için, paylaşılan ortak vizyona ve karşılıklı dayanışmaya sahip takımlar oluşturmak, artık bir zorunluluk ve çalışanları bilgilerini paylaşma yönünde motive eden en önemli unsurlardan biri haline almıştır (Özler ve Koparan, 2006: 4-5). Takım kültürü, takım üyelerinin bilgilerini gönüllü olarak paylaşmalarına imkân tanıyarak bilgi paylaşımına destek vermektedir (Lin, 2007).

Takım çevresi iş tasarımı koordinasyon ve iş birliği gerektirir. Bu nedenle takımlar, iş ile ilgili problemlerinin çözümünden ve eylemlerin sonuçlarından takım olarak

sorumludur. Bu sorumluluktan doğan takım başarısını sağlama istekliliği takım üyelerinin edinmiş oldukları bilgileri diğerleriyle paylaşmalarını gerektirir. Dahası, takım üyeleri arası etkileşim ve bağlılık, yakın ilişkilerin gelişiminin yanı sıra paylaşmaya isteklilik üzerinde de pozitif etki yapar. Takım çalışanlarının işe ilişkin görevlerde karşılıklı olarak birbirlerine bağlılığı, çalışanları bilinen hedeflere ulaşma noktasında birlikte çalışmaya güçlü bir şekilde motive eder ve güçlü bağlılık ilişkilerine imkân tanır. Birbirlerine bağlı olan çalışanlar ise işe ilişkin bilgilerini paylaşmakta tereddüt etmez (Cabrera ve Cabrera, 2005). İlâveten, güven ve açıklık sağlayan takım kültürü, çalışanlar arası aktif bilgi paylaşımını destekler. Güvenilir davranış çalışanlar arası iletişim hızını güçlendirir ve böylece çalışanlar kişisel bilgilerini ve ilgilerini özgürce paylaşabilir. Güven ve sadakat ilişkileri aldatma, hilekârlığı ve başarısızlığı başkalarına yüklemeyi engeller. Yüksek düzeyde çalışan güveni iyi bilgi paylaşımına, paylaşılan hedeflere ve değişim maliyetinin azalmasına yol açar (Kim ve Lee, 2006).

Örgüt içerisinde bilgi yönetiminin başarısı için çok disiplinli grupların etkileşimi gereklidir. Bu da karşılıklı fonksiyonel takımların önemini ortaya çıkarmaktadır. Karşılıklı fonksiyonelliğin (Cross-functionality) etkili olması için ise bilginin takım üyeleri arasında paylaşılması gerekir. Birçok işletmede karşılıklı fonksiyonellik örgüt birimlerini bir araya getirme ve yeteneklerin elde edileceği bir ortam sağlama ve verimlilik artışında önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla 21. Yüzyılın işletmelerinin karşılaştıkları zorlukların çözümünde karşılıklı fonksiyonel takımlara ihtiyaçları vardır. Bu nedenle örgütleri için karşılıklı fonksiyonel takımlardan en yüksek fayda elde etmeyi öğrenmek önemlidir (Mohamed vd., 2004).

Özetle, işbirlikçi örgüt iklimi bilgi paylaşımının temelini oluşturmaktadır (Sveiby ve Simons, 2002). Hiçbir bilgi yönetimi programı işletme kültüründe bir değişiklik olmadan başarılı olamaz. Çalışanlar arası güveni ve çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, takım içi sorumluluk veren, rekabeti değil işbirlikçi atmosferi sağlayan, grup içerisinde herkesin söz alabildiği bir örgüt kültürünün hâkim olması bilgi paylaşımını ve yönetimini desteklemektedir (Yang ve Wan, 2004). Bu nedenle takım kültürü işle ilgili süreçlerde çalışanları bilgi paylaşımına teşvik eden önemli unsurlardan biridir.

Daha önce de ifade edildiği üzere, bilgi paylaşımını en iyi açıklayan teorilerden biri (Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka ve Toyama, 2003; Nonaka vd., 2000;

Nonaka ve von Krogh, 2009; Von Krogh, Nonaka, ve Aben, 2001) bilgi yaratımı teorisi (SECI)'dir. Buna göre bilgi, örtük ve açık bilgi arası etkileşim süreci boyunca paylaşılarak yaratılır. Bu süreç sosyalleşme, dışsallaşma, içselleşme ve birleşme olmak üzere 4 aşamadan oluşur (Nonaka, 1994). Ayrıca teoriye göre, bilgi yaratımı için çalışanların çevre tarafından etkilenmesi ve teşvik edilmesi gerekir. Diğer bir deyişle, bilgi yaratımı için özel bir alana ihtiyaç vardır. Bu alan, etkileşimsel bakış açısı ile var olan teorileri kapsayan, kişiler arası, kişi ve çevresi arası ve takımlar arası etkileşime odaklanan “Ba” da yer alır. Buna göre “Ba” devam eden etkileşim sürecindeki bilgi dönüşümü sonucunda bilginin yaratıldığını ifade eder (Lu ve Lee, 2016). Bu nedenle bu çalışmada takım kültürü “Ba” alanı olarak değerlendirilebilir. Teorinin ilk iki aşamasını oluşturan sosyalleşme (örtük-örtük) ve dışsallaşma (örtük-açık) örtük bilgi paylaşımı ile ilişkilidir. Örtük bilgi paylaşımı örgüt üyeleri arası yoğun ve sosyal etkileşim gerektirir. Turizm işletmeleri ise sektörün emek yoğun özelliği gereği bu etkileşime imkân tanır (Hoarau, 2014). Dolayısıyla turizm işletmelerinde takım içi oluşan sosyal etkileşim ve güven aynı zamanda bireylerin zihinlerinde ve sezgilerinde gizli olan örtük bilginin paylaşımı için de gereklidir. (Yang ve Wan, 2004: 595). Bu çerçevede;

H2: “Takım kültürünün, bilginin sosyalleşmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”,

H3: “Takım kültürünün, bilginin dışsallaşması üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

2.5.3. Bilgi Paylaşımı Yenilikçi Davranış İlişkisi

İçinde bulunduğumuz değişim çağı, tüm birey ve kurumlardan yeni ve farklı bakış açıları talep etmektedir. Bu talebin haklı gerekçesi ise, dünün başarı getiren tüm usul, yöntem, tarz ve kurumlarının artık başarıyı garanti etmekten uzaklaşmış olmasıdır. Değişimin hızı ve yönü örgütleri çok yönlü bir belirsizlikle kuşatmaktadır. Bu kuşatmadan başarılı bir çıkış yolu bulmanın sırrı yenilikçilikten geçmektedir. Yenilikçilik ise bilgiye dayanmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008: 189).

Günümüz küresel ekonomisinde bilgi, yenilik ve gelişimin itici gücüdür (Zahra, 2015). Bilginin etkin kullanımı ve paylaşımı örgütlerin yenilik performansını artırmaktadır. Şöyle ki; bir işletmenin bilgiyi kullanma ve dönüştürme yeteneği onun hızlı problem çözme kabiliyeti ve yeni enformasyona hızlı tepki verme gibi örgütsel

yenilikçilik düzeyini belirlemektedir. Diğer taraftan, yenilikçi projeler yapan işletmelerin bilgi toplayarak yeni ürün ve fikirler ürettikleri ve yenilik performanslarını artırdıkları görülmektedir. Özellikle bir işletmenin bilgiyi elde etme ve entegre etmedeki uzmanlığı o işletmeyi tek, nadir ve rakiplerince taklit edilmesi zor yapacak ve o işletmeye sürdürülebilir yenilik yeteneği kazandıracaktır (Lin, 2007).

Masrek vd., (2014)'a göre, ürün ve süreç yenilikleri için bilgi yaratımı gerekir. Bilgi yönetimi faaliyetleri, yeniliği geliştirerek işletmelere değer katar (Esterhuizen vd., 2012). Bock ve Kim (2002), bilgi paylaşımının bilgi yönetiminin zorunlu bir süreci olduğunu ifade eder. Bir bireyin diğerine yardım etmek istemesinin yanında, birey diğerinden bir şey öğrendiğinde bilgi paylaşımı oluşur ve bu da yeni yeteneklerin gelişimini sağlar (Yang, 2010). Benzer şekilde Ipe (2003) de bilgi paylaşımının yenilikçi fikirlerin yayılmasına olanak tanıdığını ifade etmektedir.

Diğer taraftan, yüksek düzeyde bilgi paylaşımı çalışanların öğrenme sürecini destekler ve böylece bireysel yaratıcı becerilerin artması sağlanır. Çeşitli kaynaklardan değişik uzmanlıkları bir araya getirmek yaratıcı işi destekler. Dolayısıyla, uzmanlığa sahip farklı bireylerin entegrasyonu yaratıcı iş düzeyini artırmaktadır (He vd., 2013).

Huang ve Wang, (2002)'a göre bilgi dönüştürme yeteneklerinin heterojen olması yenilikçiliği pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, farklı düzeylerde bilgi ve uzmanlıklara sahip bireylerin bilgilerini birbirleriyle paylaşmaları yenilikçi ürünlerin ortaya çıkışını sağlamaktadır. Otel işletmeleri de farklı bölümlerdeki çalışanları açısından heterojen bir yapı göstermektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde örtük bilginin hem açık bilgiye ve hem de tekrar örtük bilgiye dönüşümü yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bilgilere dayanarak;

H4: “Bilginin sosyalleşmesinin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır”.

H5: Bilginin dışsallaşmasının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

2.5.4. Takım Kültürü ve Yenilikçi Davranış Arası İlişkide Örtük Bilgi Paylaşımının Rolü

Yenilikçi hizmet davranışının güçlü bir takım kültürü içerisinde gelişmesinin en önemli nedeni bu kültürün bilgi paylaşımını kolaylaştırmasından kaynaklanmaktadır (Hu

vd., 2009). Bilgi paylaşımı karmaşık bir süreçtir ve çalışanlar bazen zihinlerinde olan örtük bilgilerini paylaşmak istemez. Takım çevresi ise bireyin grup içi algı, davranış ve tutumunu etkilemektedir. Birey böylece içerisinde bulunduğu sosyal çevreye karşı duyarlı hale gelmekte ve ait olduğu takımın normlarına uymakta tereddüt etmemektedir. Sonuç olarak da hiçbir zorlama olmadan bilgisini diğerleriyle paylaşmaktadır (Xue vd., 2011).

Yeni fikirler ve yeni kavramlar çoğunlukla insanların yüz yüze etkileşimde buldukları ve fikirlerini paylaştıkları grup eylemlerinden doğar. Bunun sonucunda da yenilik ortaya çıkar. Sosyalleşme olmadan gurup eylemi olmaz. Sosyalleşme aracılığı ile çalışanlar birbirleri ile daha fazla etkileşime girer. Bu da organizasyonun günlük işlerini tartışma fırsatı sunar (Islam vd., 2017). Diğer bir deyişle, paylaşım imkân veren bir iklim gereklidir. Bu noktada çalışanlar arası sosyal etkileşimin sağlanması bilgi paylaşımı önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır (Yang, 2004) Diğer bir deyişle, işletmelerin yenilik yeteneklerinin artabilmesi için çalışanların bilgiyi toplamaya ve onu paylaşmaya istekli olmaları da oldukça önemlidir (Işık ve Aydın, 2016a: 83). Çalışanların bu yönde bir davranış göstermelerinin sağlanmasında ise takım kültürü önemli bir motivasyon unsuru olarak görülmektedir (Hu vd., 2009; Molose ve Ezeuduji, 2015).

Bu nedenlerle otel işletmelerinde takım kültürü bilgi paylaşımını destekleyen bir çevre yaratarak takımların yenilikçi iş davranışlarını artırmaktadır. Bu çerçevede otel işletmelerinin yenilikçi olabilmeleri için takım kültürünün bölümler düzeyinde yerleşmiş olması ve bu takımların üyelerinin de aynı zamanda sahip oldukları örtük bilgiyi paylaşmaya istekli olmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada;

H6: “Takım kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilginin sosyalleşmesi aracı etkiye sahiptir”

H7: “Takım kültürünün yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde bilginin dışsallaşması aracı etkiye sahiptir” şeklinde oluşturulmuştur.

2.6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma konusu ile ilgili olarak çeşitli bilim alanlarında yapılan kapsamlı literatür incelemesi sonucunda tez çalışmasının temel değişkenlerini konu edinen çalışmalar belirlenmiş ve bu çalışmaların bazılarında kullanılan ölçekler model olarak alınmıştır. Model olarak seçilen ölçeklerin bazılarının turizm alanına uygulaması olmadığı için hangi

ölçeklerin model seçileceği ve otel işletmelerine nasıl uyarlanacağı, konusunda uzman akademisyenlerle görüş alışverişinde bulunularak kararlaştırılmıştır. Seçilen ölçeklerin kavram ve içerik bütünlüğünün muhafaza edilmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca anketin ilk olarak uygulanmış orijinal hali ile daha sonraki çalışmalarda kullanımları da incelenmiştir. Literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş çalışmalar tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Araştırmada Yararlanılan Ölçekler

Yararlanılan ölçekler	Yazarlar	Yararlanılan araştırma	Kaynak detayı
Takım kültürü	(Hu vd., 2009)	Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance	Tourism Management 30 (2009) 41–50
	(Hussain vd., 2016)	Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach	Procedia - Social and Behavioral Sciences 224 (2016) 35 – 43
	(Molose ve Ezeuduji, 2015)	Knowledge sharing, team culture, and service innovation in the hospitality sector: the case of South Africa	African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Vol. 4 (1) - (2015)
Bilginin sosyalleşmesi Bilginin dışsallaşması	(Huang ve Wang, 2002)	Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation : A New Perspective on Team Composition	Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities
	(He vd., 2013)	Linking knowledge sharing and employee creativity: Decomposing knowledge mode and improving the measure of tacit knowledge sharing	PACIS 2013 Proceeding
Yenilikçi iş davranışı	(De Jong, 2007)	Individual Innovation. The Connection between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior.	EIM Business and Policy Research.
	(De Jong ve den Hartog, 2010)	Measuring Innovative Work Behaviour	Creativity and Innovation Management (2010), 19, (1), 23-36
	(Janssen, 2005)	The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour	Journal of Occupational and Organizational Psychology (2005), 78, (4), 573-579
	(Scott ve Bruce, 1994a)	Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace	The Academy of Management Journal (1994), 37, (3), 580-607

İlgili literatür incelendiğinde araştırma değişkenlerini oluşturan takım kültürü, örtük bilginin paylaşılarak örtük bilgiye (bilginin sosyalleşmesi) ve açık bilgiye (bilginin dışsallaşması) dönüşümü ve yenilikçi iş davranışı değişkenlerinin bazen tek bazen de çok boyutlu olarak tartışıldığı görülmektedir. Örneğin; aynı ölçeği kullanan bazı araştırmacılar (Hu vd., 2009; Tepeci ve Onağ, 2013) 15 önermeden oluşan takım kültürü ölçeğini koordinasyon, uyumluluk ve destek olarak 3 boyuta indirgeyerek analizlerine dahil ederken, diğer bazı araştırmacılar ise (Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015) tek boyut olarak ele alıp analizlerinde kullanmışlardır. Diğer bir çalışmada da Okoe vd., (2016), takım kültürünü 6 önerme ve tek boyut olarak değerlendirmişlerdir. Ritchie vd., (2012) ise Cameron and Quinn'in çalışmalarından esinlenerek takım kültürünü klan, pazar ve hiyerarşi boyutları ile incelemişlerdir.

Bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşmasını konu edinen literatür incelendiğinde ise bu değişkenlerin bilgi dönüşümünün diğer 2 boyutunu oluşturan kombinasyon ve içselleşme ile birlikte tek boyut olarak ele alındığı görülmektedir (Islam vd., 2017; Masrek vd., 2014; Nonaka, 1994; Nonaka ve Konno, 1998; Nonaka ve von Krogh, 2009). Yenilikçi iş davranışını ölçmeye yönelik geliştirilen ölçek formlarının da araştırma kapsamındaki diğer değişkenler gibi farklı boyutlar altında incelendikleri görülmüştür (A. Ceylan ve Özbal, 2005; De Jong, 2007; Janssen, 2000; Scott ve Bruce, 1994b). Bu tez çalışmasında da tüm değişkenlerin tek boyutlu formları kullanılmıştır.

2.7. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizi sokulmadan önce, verilerin hatasızlığı (accuracy), kayıp değerler ve uç değerler açısından incelenmiş ve herhangi bir problemle karşılaşılmamıştır. Bu aşamadan sonra verilerin normal dağılımlarına bakılmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları ile faktör yapıları (Açımlayıcı faktör analizi) ve çoklu doğrusal bağlantının belirlenmesinde SPSS yazılımı kullanılmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik (PLS-YEM) yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken arası ilişkiyi aynı anda araştırma imkânı sunmaktadır (Açıkgöz, 2015). PLS, modelde yer alan her bir değişkenin güvenilirlik ve geçerliliği ile bu değişkenler arası ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeylerini aynı anda değerlendirmektedir (Yılmaz, Çelik ve Ulukapı, 2015). PLS-SEM, küçük örneklem büyüklüğüne sahip araştırmalarda iyi sonuçlar

üretebilmektedir. Ayrıca, normal dağılım gösteren verilerin yanı sıra normal dağılmayan (çarpıklık veya basıklık özellikleri açısından) verilerin analizinde de oldukça sağlam model tahminleri yapabilmektedir (Hair vd., 2017). Bu çalışmada tek değişkenli normal dağılımına bakılmıştır. Modelde yer alan ana değişkenlerin sahip oldukları maddelere ilişkin çarpıklık değerleri -3,383 ile -,473 arasında iken basıklık değerleri 12,656 ile ,192 arasında yer almaktadır. Bu değerler verilerin tek değişkenli normal dağılım koşulunu sağlamadığını göstermektedir. Bu nedenle araştırma modelinin test edilmesinde PLS-SEM tercih edilmiştir. Araştırmada Hair ve arkadaşlarının önerdiği iki yaklaşım benimsenmiştir. Buna göre önce ölçüm modelinde yer alan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri incelenmiş, daha sonra ise araştırma hipotezlerini temsil eden yol katsayılarına bakılmıştır (Hair, Hult, Ringle, ve Sarstedt, 2017).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

3.1. ORTAK YÖNTEM VARYANSI

Davranışsal araştırmaların önemli sorunlarından biri olan ortak yöntem varyansı (OYV) ölçme hatalarının temel nedenlerinden biridir. Ölçme hatası, ölçümler arası ilişki sonuçlarının geçerliliğini tehdit eder (Podsakoff, Mackenzie, Lee, ve Podsakoff, 2003: 879). Tüm değişkenlerin tek bir anketle ve benzer bir yöntemle ölçüldüğü, kendi kendine değerlendirme yönteminin kullanıldığı, farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapıldığı çalışmalarda, OYV ortaya çıkabilir (Bolat, 2011: 93). Bu sorunun çözümü için ölçek yeniden düzenlenebilir. Bu aşamada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerden önce gelmesine dikkat edilir. Ayrıca diğer bir yöntem olarak Harman'ın tek faktör testi kullanılabilir. Bu test sonucuna göre veriler döngüsüz faktör analizine tabi tutulur ve tek faktör çıkarımı yapılır. Şencan (2016)'a göre OYV olmaması için tek faktörün hesaplanan varyansı %50'nin altında olmalıdır.

Buna göre, bu çalışmada kullanılan ankette sırasıyla takım kültürü ve bilgi paylaşımı ölçüm maddeleri yenilikçi iş davranışı ölçüm maddelerinden önce hazırlanmıştır. Veri toplama aşamasında cevaplayıcılara cevapların kesinlikle gizli tutulacağı ve açıklanmayacağı ifade edilmiştir. Ayrıca, tek faktör testi yapılmıştır. Buna göre hesaplanan varyans %35'dir. Dolayısıyla ölçeğin ortak yöntem varyansı etkisi altında olmadığı görülmektedir.

3.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 3.1' de sunulmuştur. Buna göre, araştırma kapsamına alınan katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler (%69.4) oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlası (%55) 36-45 yaş aralığındadır. Bunu %35.6 ile 26-35 yaş aralığı izlemektedir. Buna göre, katılımcıların daha çok genç yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin %76.1'i üniversite düzeyinde turizm eğitimi almıştır. Bu bulgu eğitimin

kariyer gelişimi üzerindeki olumlu etkisine vurgu yapar. Araştırma kapsamına alınan bölüm yöneticilerinin büyük çoğunluğunun 8 kişi ve üzerinde olduğu (%72.8) görülmektedir. Yaklaşık % 39'u şuan ki işletmelerinde 3 ile 6 yıl arası değişen sürelerde çalışmaktadır. Bunu %27.2 ile 0-2 yıl aralığı izlemektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (%70.5) 10 yıldan fazla sektör tecrübesine sahiptir. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinden ilk sırayı şahıs işletmesi (%54.4) almaktadır. Bunu %26.6 ile uluslararası zincir işletmeler izlemektedir. Araştırma kapsamına alınan otel işletmelerinin yarısından fazlası 4 yıldız statüsündedir. Araştırmada kotalı örnekleme tercih edildiği için deneklere eşit seçilme hakkı verilmiştir. Bu doğrultuda her bölümden 90 yönetici araştırmaya dâhil edilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Özellikleri

Değişken	Kriterler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	250	69,4
	Kadın	110	30,6
Yaş	18-25	23	6,4
	26-35	128	35,6
	36-45	198	55,0
	46-55	11	3,1
Öğrenim Düzeyi	İlkokul	3	0,8
	Ortaokul-Lise	76	21,1
	Üniversite	281	78,0
Departman boyutu	2-4	40	11,1
	5-7	58	16,1
	8-12	104	28,9
	13 ve üzeri	158	43,9
İşletmede çalışma süresi	0-2 yıl	98	
	3-6 yıl	139	38,6
	7-10 yıl	85	23,6
	11-15 yıl	25	6,9
	16-20 yıl	13	3,6
Sektörde çalışma süresi	0-2 yıl	10	2,8
	3-6 yıl	28	7,8
	7-10 yıl	68	18,9
	11-15 yıl	134	37,2
	16-20 yıl	84	23,3
	21 yıl ve üzeri	36	10,0
Mesleki Unvan	Ön büro müdürü	126	25,0
	Kat hizmetleri şefi	94	25,0
	FveB Manager	87	25,0
	Aşçıbaşı (Şef)	53	25,0
İşletmenin niteliği	4 yıldız	170	55,0
	5 yıldız	190	45,0
Kurumun işletme özelliği	Uluslararası zincir	92	25,6
	Ulusal zincir	62	17,2
	Şahıs işletmesi	196	54,4
	Diğer	10	2,8

3.3. ÖLÇÜM MODELİ SONUÇLARI

Faktör analizinde ilk olarak hangi yöntemin kullanılması gerektiği ile ilgili alanyazın incelendiğinde birbirinden farklı açıklamalar görülmektedir. Bir görüşe göre, araştırmacı, analiz öncesinde ölçeğin faktör yapısına dair kuramsal bilgi ve varsayıma sahiptir. Dolayısıyla araştırmacı, bu bilgi temelinde tanımladığı modeli doğrulayıcı tekniklerle test eder. Ancak pek çok araştırma bilinen ve bilinmeyen durumlara ilişkin değişkenleri içermesi nedeniyle hem açımlayıcı hem de doğrulayıcıyı kapsar. Bu açıdan kurulan varsayımların açımlayıcı tekniklerle test edilmesinin ardından doğrulayıcı tekniklerle doğrulanması ya da reddedilmesi arzu edilen bir durumdur (Jöreskog ve Sörbom, 1993). Diğer bir görüş ise, açımlayıcı faktör analizinin daha önce açımlayıcı hiçbir analizin yapılmadığı durumlarda kullanılmasını önermektedir (Gorsuch, 1983). Bunun aksine, doğrulayıcı faktör analizinin önce yapılarak açımlayıcı faktör analizi için model oluşturulabileceği görüşü de vardır (Gerbing ve Hamilton, 1996). Bu tartışmalar doğrultusunda analize açımlayıcı ya da doğrulayıcı tekniklerle başlama konusunda tek bir yol önermek olanaklı değildir ve bu durumda karar araştırmacıya aittir (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 283). Bu açıklamalara dayanarak bu çalışmada ölçüm modeline geçmeden önce her bir temel değişken ayrı ayrı açımlayıcı faktör analizine alınmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi, araştırmanın başlangıç aşamalarında olası temel yapıları keşfetme imkanı sunarak, zayıf faktörleri elimine ederek doğrulayıcı faktör analizine zemin hazırlamakta, doğrulayıcı faktör analizi ise araştırmacıya önerilen bir model veya teoriyi test etme imkanı sunmaktadır (Tabachnick and Fidell, 2001; Taşgıt, 2013: 128).

Bir maddenin faktör yük değerinin düşük olması, o maddenin söz konusu faktörle yeterince güçlü bir şekilde ilişkili olmadığını gösterir. İlgili literatüre göre, her bir değişkenin yük değerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenir. Bu değer altı vasat ve zayıf olarak değerlendirilir (Tabachnick and Fidell, 2001; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 194). Buna göre yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda yük değeri 0,50'nin altında olan maddeler ölçekten çıkartılmıştır (Bkz. Ek 2.).

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi için içsel tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ıraksak geçerlilik değerlerine bakılmalıdır. İlgili sonuçlar Tablo 3.2'de görülmektedir. İçsel tutarlılık değerlerinin için Cronbach alpha (α), Jöreskog'un rho (ρ_c)

ve Bileşik güvenilirlik (CR) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerler önerilen eşik değer olan 0,70'in üzerindedir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2009; Gefen vd., 2000). Ayrıca açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Bu değer önerilen eşik değer olan 0,50'nin üzerindedir (Fornell ve Larcker, 1981). İlâveten her bir faktöre ait ifadelerin yükleri 0,60 eşik değerinin üzerindedir (Hair vd., 2009). Dolayısıyla model içsel güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik değerleri açısından yeterlidir.

Tablo 3.2. Ölçüm Modeli

	İfadeler	Faktör yükleri	AVE	CR	Rho_A	α
Takım Kültürü (\bar{X} :6,075)	TK10	0.777	0,649	0,953	0,950	0,946
	TK11	0.773				
	TK13	0.807				
	TK14	0.833				
	TK15	0.787				
	TK3	0.808				
	TK5	0.772				
	TK6	0.825				
	TK7	0.852				
	TK8	0.837				
Bilginin Sosyalleşmesi (\bar{X} :6,365)	TK9	0.784				
	BS1	0.844	0.672	0.891	0.844	0.837
	BS2	0.833				
	BS4	0.760				
Bilginin Dışsallaşması (\bar{X} :6,211)	BS5	0.839				
	BD3	0.795	0.737	0.893	0.826	0.820
	BD6	0.880				
Yenilikçi İş Davranışı (\bar{X} :6,316)	BD7	0.897				
	YD10	0.861	0.715	0.910	0.870	0,867
	YD2	0.811				
	YD4	0.844				
	YD9	0.867				

Analize dahil edilmeyen ifadeler (<0,6): TK1, TK2, TK4, TK12, BS3, BS6, BS8, BD1, BD2, BD4, BD5, YD1, YD3, YD5, YD6, YD7, YD8

- Tüm madde yükleri 0,6'in üzerinde olması madde güvenilirliğini işaret eder (Hair vd., 2009).
- Tüm ortalama açıklanan varyans değerlerinin 0,5'in üzerinde olması yakınsak geçerliliği işaret eder (Bagozzi ve Yi, 1998; Fornell ve Larcker, 1981).
- Tüm birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması içsel tutarlılığa işaret eder (Gefen vd., 2000).
- Tüm cronbach alpha değerlerinin 0,7'nin üzerinde olması madde güvenilirliğini işaret eder (Nunnally, 1978).

İraksak geçerliliğin değerlendirilmesi için Fornell ve Larcker (1981)'in önerisi dikkate alınmıştır. Buna göre, gizil değişkenlere ilişkin AVE değerlerinin karekökü içsel yapı korelasyon değerlerinden büyük olmalıdır. Tablo 3.3 incelendiğinde ıraksak geçerlilik koşulunun sağlandığı görülmektedir.

Tablo 3.3. Ayrıksak Geçerlilik (Fornell ve Larcker Kriteri)

	Bilginin Dışsallaşması	Bilginin Sosyalleşmesi	Takım kültürü	Yenilikçi İş Davranışı
Bilginin Dışsallaşması	0.796			
Bilginin Sosyalleşmesi	0.746	0.783		
Takım kültürü	0.531	0.656	0.786	
Yenilikçi İş Davranışı	0.728	0.718	0.500	0.748

Çapraz unsurlar faktörlerin OAV değerlerinin karekökünü ifade etmektedir. Çapraz olmayan unsurlar yapılar arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir.

Değişkenler arası spearman korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, genel olarak değişkenler arası ilişkilerin pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Değişkenler arası ilişkinin 0,80'in altında olması beklenmektedir. Bu değer üzeri çoklu bağlantı problemine işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2006). Tablo 3.4'de değişkenler arası ilişki sonuçları özetlenmiştir.

Tablo 3.4. Değişkenler Arası Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları

	Takım Kültürü	Bilginin Sosyalleşmesi	Bilginin Dışsallaşması	Yenilikçi İş davranışı
Takım Kültürü	1,000			
Bilginin Sosyalleşmesi	,621***	1,000		
Bilginin Dışsallaşması	,590***	,655***	1,000	
Yenilikçi İş Davranışı	,556***	,701***	,705***	1,000

***0,01 Düzeyinde anlamlıdır.

3.4. YAPISAL MODEL SONUÇLARI

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliği sağlandıktan sonra hipotezleri test etmek için yapısal model değerlendirilmiştir. Yapısal model değerlendirilirken Hair vd., (2013)'nin önerileri dikkate alınmıştır. Buna göre R^2 , β ve t-değerinin yanında tahmin uygunluğu (predictive relevance; Q^2) değerine de bakılmıştır. Bu değerler Smartpls3 yazılımı 300 yeniden örnekleme (resample) ile ön yükleme (bootstrapping) süreci çalıştırılarak elde edilmiştir. Ayrıca çoklu doğrusal bağlantı probleminin için Varyans Genişlik Faktörü (VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Smartpls3 yazılımı VIF çıktısı vermemektedir. Bu nedenle SPSS yazılımı kullanılmıştır.

Tablo 3.5'e göre takım kültürü, bilginin sosyalleşmesinin yaklaşık %40'ını ($R^2=0,396$), bilginin dışsallaşmasının ise yaklaşık %29'unu ($R^2=0,283$) açıklamaktadır. Bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşması birlikte yenilikçi iş davranışının yaklaşık %71'ini

($R^2=0,705$) açıklamaktadır. Kural gereği açıklanan varyans (R^2) için 0,75, 0,50 ve 0,25 değerleri sırasıyla büyük, orta ve küçük olarak kabul edilmektedir. Buna göre, yenilikçi iş davranışının açıklanan varyansı orta düzeydedir. VIF değerleri görüldüğü üzere eşik değer olan 5'in altında, tolerans değerleri ise 0,2'nin üzerindedir (Hair vd., 2017). Bu sonuçlar çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununun olmadığını göstermektedir. Modelin kestirimsel uygunluğu için Q^2 değerleri hesaplanmıştır. Bu değer model uyumunu göstermede ek bir değerlendirme sağlamaktadır. $Q^2>0$ olması modelin kestirimsel uygunluğunun sağlandığını göstermektedir (Açıkgöz, 2015). Buna göre tablo 3.5 incelendiğinde modelin kestirimsel uygunluğu açısından herhangi bir sorun olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.5. R^2 ve Q^2 Değerleri İle Çoklu Doğrusal Bağlantının Değerlendirilmesi

	R^2	Q^2	VIF	Tolerans
Takım Kültürü			1,684	0,594
Bilginin Sosyalleşmesi	0.396	0.251	2,630	0,380
Bilginin Dışsallaşması	0.283	0.198	2,219	0,451
Yenilikçi İş Davranışı	0.705	0.470		

3.5. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma modeli, smartpls3 programında önyükleyerek tekrar örnekleme (bootstrapping re-sampling methods) yöntemi kullanılarak test edilmiştir. Bu prosedür, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5.000 alt-örneklem vakası doğurmayı içermektedir (Hair vd., 2013 Akt: Açıkgöz, 2015: 48). Rastgele seçilen her bir alt-örneklem için elde edilen *yol katsayıları* (β) ve *t-istatistiği* değerleri Şekil 3.1'de görülmektedir. Elde edilen çıktılar tablo 3.6 ve 3.7'de özetlenmiştir.

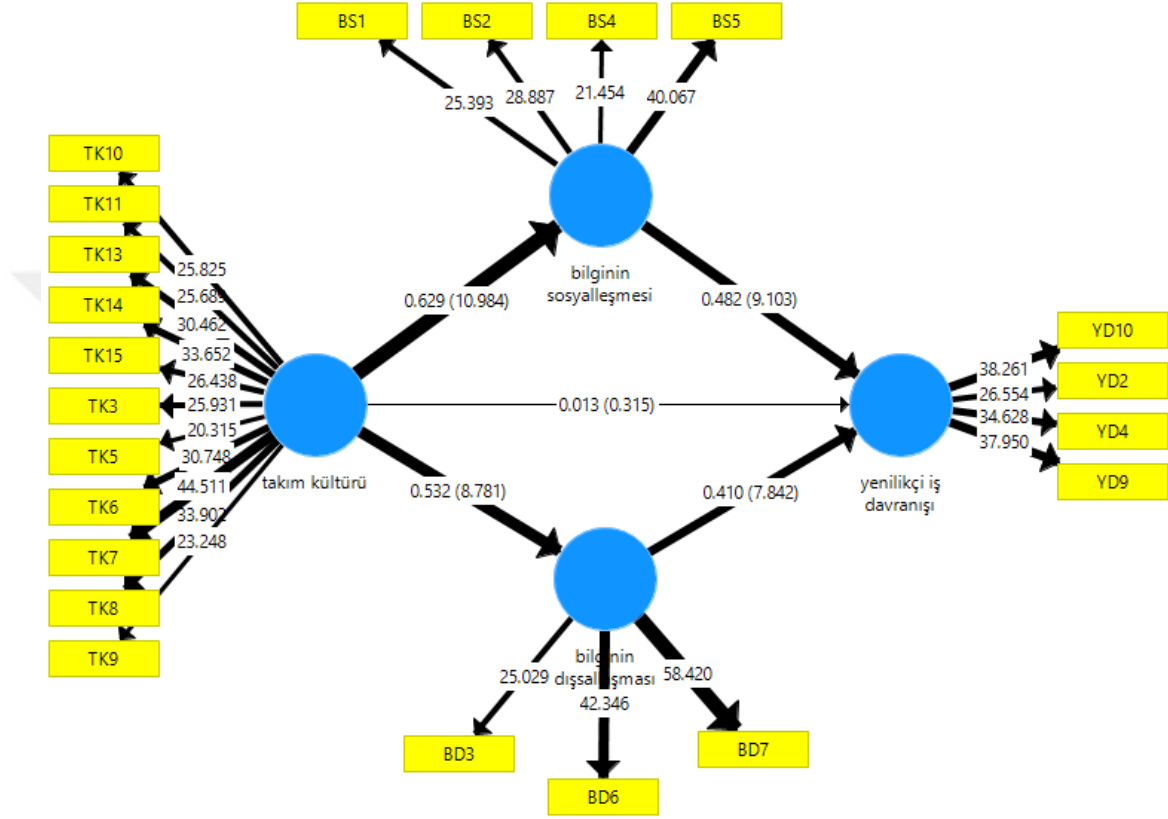
Tablo 3.6. Hipotez Testi Bootstrapping Aracısız (Doğrudan) Etki Sonuçları

Hipotezler	Değişkenler arası ilişkiler	Std Beta	Std Error	T-value ^	Karar	95% CI LL	95% CI UL
H2	BD -> YİD	0,410	0,052	7,842***	Desteklendi	0,307	0,510
H3	BS -> YİD	0,482	0,053	9,103***	Desteklendi	0,372	0,582
H4	TK -> BD	0,532	0,061	8,781***	Desteklendi	0,415	0,652
H5	TK -> BS	0,629	0,057	10,984***	Desteklendi	0,520	0,742

$P^{***}<0.01$

Tablo 3.6'da aracısız etki sonuçları görülmektedir. Buna göre tüm yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlıdır. Bilginin dışsallaşması ve bilginin sosyalleşmesi yenilikçi

iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. İlâveten, takım kültürü hem bilginin dışsallaşması hem de bilginin sosyalleşmesi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. Ayrıca takım kültürü yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan (aracısız) anlamlı ve pozitif yönde etkilidir. Bu sonuçlara göre H2, H3, H4, H5 ve H6 hipotezleri kabul görmüştür.



Şekil 3.1. Araştırma Modeline İlişkin Bootstrapping Yöntemi İle Elde Edilmiş Yol Katsayıları ve t Değerleri

Aracılık Testi Sonuçları

İlgili literatür incelendiğinde, aracılık testi için 3 yaklaşımın benimsendiği görülmektedir (Hadi, Abdullah, ve İlham, 2016):

1. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık analizi
2. Sobel testi (1982)
3. Bootstrap yöntemi (Preacher and Hayes, 2004; 2008)

Preacher and Hayes (2004; 2008) tarafından geliştirilen bootstrap parametrik olmayan bir tekrar örnekleme testidir. Bu testin temel özelliği normallik varsayımına dayanmamasıdır. Küçük örneklem için uygun bir yöntemdir (Hair vd., 2014). Bu

yaklaşımında bootstrap ilk olarak aracısız daha sonra aracı değişken veya değişkenlerin modele eklenmesi ile iki kez çalıştırılır. Eğer doğrudan etki anlamsız ise aracılık etkisi söz konusu değildir (Hadi vd., 2016: 64).

Tablo 3.7. Toplam Doğrudan Etki Sonuçları

Değişkenler Arası İlişkiler	Std Beta	Std Error	T-value ^	95% CI LL	95% CI UL
H1 TK -> YİD	0,694	0,102	6,827***	0.535	0.932

*P***<0.01*

Bu çalışmada aracılık testi, Hair vd. (2014)'nin PLS-SEM için önerileri dikkate alınarak yapılmıştır. Öncelikle doğrudan etkinin anlamlılığı değerlendirilmelidir. Bu etki anlamsız ise aracılığa bakılmaz. Bu nedenle bu çalışmada öncelikle takım kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki doğrudan etkisine bakılmıştır. Tablo 3.7'ye göre takım kültürü yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. H1 hipotezi kabul görmüştür.

Daha sonra aracılığı araştırılan değişkenler analize dâhil edilerek dolaylı etki sonuçlarına bakılmalıdır. Dolaylı etki sonuçları anlamsız ise aracılık yok; anlamlı ise aracılık etkisi var olarak yorumlanmalıdır. Tablo 3.8'e göre dolaylı etki sonuçları anlamlıdır. %95 güven aralıkları "0" değeri içermemektedir. Bundan sonraki aşamada Hair vd., (2014)'e göre aracılık etkisinin gücünü hesaplamak için *variance account for* (VAF) değeri hesaplanmalıdır. Bu değer %80'den büyük ise tam aracılık, %20 ile %80 arasında ise kısmı aracılık etkisi vardır. Bu değer anlamlı olmakla beraber %20'den az ise aracılık etkisi yoktur.

Tablo 3.8. Hipotez Testi İçin Aracılık Etkisi Sonuçları (Specific Indirect Effects)

Hipotezler	Değişkenler arası ilişkiler	Std Beta	Std Error	T-value ^	VAF	Karar	95% CI LL	95% CI UL
H6	TK -> BD -> YİD	0.218	0.036	6,135***	94%	Tam aracı	0.154	0.292
H7	TK -> BS -> YİD	0.303	0.045	6,719***	96%	Tam aracı	0.219	0.396

*P***<0.01*

Bu açıklamalara göre tablo 3.8 incelendiğinde hem bilginin dışsallaşması hem de bilginin sosyalleşmesinin takım kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisindeki aracılık rolü anlamlıdır. Güven aralığı alt ve üst limitleri "0" değeri içermemektedir. VAF değerleri ise %80'nin üzerindedir. Bu sonuçlara göre bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşması, takım kültürünün yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolüne sahiptir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Otel işletmelerinde takım kültürü, yenilikçi iş davranışı ve örtük bilgi paylaşımı ilişkisinin araştırıldığı bu çalışma, turizm sektöründe bilgi yönetimi ve yenilikçilik literatürüne teorik olarak katkı sunmaktadır. İlgili literatür daha çok bilgi paylaşımı ile yenilikçilik ilişkisini incelemektedir (Demirel ve Seçkin, 2008; Hu vd., 2012; Radaelli vd., 2014; Sezgin vd., 2015; Wang ve Wang, 2012). Bu çalışmalar ağırlıklı olarak teknoloji ve imalat tabanlı endüstri alanlarında yapılmıştır. Turizm endüstrisi özelinde az sayıda çalışma yapılmıştır (Hu, 2009; Işık ve Aydın, 2016a; Kim ve Lee, 2013). Mevcut çalışmaların yeni çalışmaların sonuçları ile kapsamının genişletilerek desteklenmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, bu üç değişkenin birbirleriyle ilişkisini araştıran çok az sayıda çalışma vardır (Hu vd., 2009; Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Tepeci ve Onağ, 2013). Yapılan çalışmalar da birbirinin tekrarı niteliğindedir. Turizm sektörü özelinde örtük bilgi paylaşımı yenilikçi iş davranışı ilişkisi araştırılmamıştır.

Bu çalışmada, takım kültürü ile yenilikçi iş davranışı arası ilişkinin yanı sıra, bilginin sosyalleşmesi ve dışsallaşmasının da bu ilişkideki aracılık rolü test edilmiştir. Ayrıca, değişkenler arası ilişkileri açıklarken Sosyal Değişim Teorisi, Yeniliklerin Yayılımı Teorisi ve Bilginin Dönüşümü Teorisi'nden faydalanılmıştır.

Yapısal eşitlik modeli sonuçları tüm ilişkilerin desteklendiğini göstermektedir. Buna göre ilk olarak takım kültürünün, yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Elde edilen bu sonuç, turizm sektörü özelinde yapılan bazı çalışmaların sonuçlarıyla örtüşmektedir (Hu vd., 2009; Molose ve Ezeuduji, 2015; Tepeci ve Onağ, 2013; Hussain vd., 2016). Böyle bir sonucun ortaya çıkışı Yeniliklerin Yayılımı Teorisi ile desteklenebilir. Rogers (1995)'a göre, yenilikler belli bir sosyal sistem içerisinde ortaya çıkar. Bu sosyal sistem içerisinde bireyler birbirleriyle etkileşerek ve birbirlerine bilgi sağlayarak yeniliğin ortaya çıkmasını sağlar (Akt. Uzkurt, 2012). Takım kültürü bu sosyal sistemi temsil edebilir. Otel işletmeleri açısından bu beklenen bir sonuçtur. Nitekim turizmin emek yoğun özelliğinin bir sonucu olarak bu sektörde insan ilişkileri yoğundur. Misafire kaliteli ve farklı hizmet sunumu için otel işletmelerinin tüm bölümlerinin uyum içerisinde çalışması önemlidir. Bunu başarmak için ise aynı hedefe odaklanmış bireylerin yer aldığı takımlara ihtiyaç vardır. Diğer taraftan turizm alanı dışında yapılan bazı çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Ahmed, 1998).

İkinci olarak, bilginin sosyalleşmesi ve bilginin dışsallaşması, yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrudan pozitif yönde etkilidir. Yenilikçi iş davranışı üzerinde en güçlü etkiye sahip olan değişken takım kültürüdür ($\beta= 0,694$). Bunu sırasıyla bilginin sosyalleşmesi ($\beta= 0,482$) ve bilginin dışsallaşması ($\beta= 0,410$) izlemektedir. Bu sonuçlar turizm işletmelerinde bilgi paylaşımının hizmet yeniliği performansı (Hu vd., 2009; Molose ve Ezeuduji, 2015; Tepeci ve Onağ, 2013; Kim ve Lee, 2013) ve hizmet yeniliği davranışı (Hussain vd., 2016) üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Elde edilen sonuçlar turizm sektörü dışında yapılan çalışmaların sonuçları ile de uyum sağlamaktadır: Scott ve Bruce, (1994b), çalışmalarında iş yerinde grup üyeleri arası işbirliği ve desteğin yeniliğin en önemli öncüllerinden biri olduğunu görmüşlerdir. De Jong ve Kemp (2003), araştırmalarının sonuçlarıyla takım desteğinin yenilikçi davranış üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisini doğrulamaktadırlar. Radaelli vd., (2014) bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir. Wang ve Wang (2012) ise örtük bilgi paylaşımının açık bilgi paylaşımına göre yeniliğin kalitesi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında çeşitli nedenler etkili olabilir: Otel işletmelerinin rakiplerinden farklı ve yeni hizmetler sunabilmeleri deneyimli çalışanlarla mümkündür. Sahip olunan deneyim ve uzmanlık bilgisi başkaları tarafından taklit edilemez. Bu ise otel işletmesini rakipleri karşısında üstün kılar. Bu nedenle örtük bilgi paylaşımı yenilikçi iş davranışının önemli belirleyicilerinden biridir. Bu durumu Sosyal Değişim Teorisi ile de yorumlayabiliriz. Teorinin karşılıklılık ilkesine göre takım kültürü, çalışanlara takım içi dayanışma, birlik, saygı, güven ve arkadaşlık gibi sosyal değişime konu olabilecek kazanımlar sunar. Karşılıklı olarak bu kazanımları elde eden bireyler sahip oldukları örtük bilgilerinin birbirleri ile paylaşarak yeni mal ve hizmet sunumu yapabilir (Bock ve Kim, 2002). Diğer taraftan bu değişkenler arası ilişkiyi Rogers (2005)'in Yeniliklerin Yayılımı Teorisi de desteklemektedir. Rogers'a göre, yenilik, iletişim kanalları, zaman ve sosyal sistem yayılımının 4 ana bileşenidir. Yayılım çoğunlukla bir iletişim türüdür ve buradaki mesajlar yeni fikirlerle ilgilidir. Yayılım sürecinin özünü bir veya daha fazla kişinin yeni bir fikir üzerinde bilgi alış verişinde bulunması oluşturmaktadır. İletişim kanalında bir mesaj diğer bireylerden alınır. Rogers'a göre verimli iletişim, iki veya daha fazla birey benzer olduklarında gerçekleşir (Uzkurt, 2012: 46). Bu açıklamalara göre, takım üyeleri aynı amaç için motive olmuş bireylerden

oluşmaktadır. Ortak inançları, kabulleri, normları ve baskın tutumları vardır. Dolayısıyla takım kültürününü hâkim olduğu bölümlerde yeniliklerin benimsenerek yayılımı olasılığının daha yüksek olması beklenebilir.

Araştırma kapsamında elde edilen bir diğer sonuca göre takım kültürü, bilginin sosyalleşmesi ($\beta= 0,629$) ve dışsallaşması ($\beta= 0,532$) üzerinde doğrudan pozitif yönde etkilidir. Görüldüğü üzere, takım kültürünün üzerinde etkisinin en güçlü olduğu değişken bilginin sosyalleşmesidir. Daha önce de ifade edildiği üzere çalışanlar kendi deneyimlerini ve sahip oldukları örtük bilgilerini çoğu zaman başkalarına aktarmak istemez. Bilgiyi saklama eğilimi gösterir. Bu bilginin paylaşımı güvene ve dostluğa dayalı güçlü bir iletişim gerektirir. Bilgi Dönüşüm Teorisi'ne göre (Nonaka ve Konno 1994) bilginin paylaşımına olanak tanıyan bir ortama (Ba) ihtiyaç vardır. Takım kültürünün bu ortamı sağlayacağı düşünülebilir. Diğer taraftan Sosyal Değişim Teorisi'ne göre birey diğer bir bireyle karşılıklı fayda beklentisi ile iletişim kurar ve bilgi paylaşımında bulunur. Takım kültürü, takım üyelerine karşılıklı faydalar sunar. Bu kültür içerisinde bireyler dostluk ilişkileri kurar, birbirlerine yardımcı olur ve birlikte çok daha başarılı ve yenilikçi hizmetler geliştirir. El edilen bu sonuç turizm işletmelerinde örgüt kültürü (Chen ve Cheng, 2012) ile işbirlikçi kültürün (Yang, 2007) bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki pozitif etkisinin araştırıldığı çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Benzer şekilde Yiu ve Law (2012) takım olmanın bir gereği olarak ortaya çıkan yardımlaşma, işbirliği, karşılık bulma, güven ve sosyal etkileşim unsurlarının bilgi paylaşımını desteklediğini ifade etmektedirler. Turizm sektörü dışında diğer alanlarda gerçekleştirilen bazı çalışmalarda da benzer sonuçlar görülmektedir (Suppiah ve Sandhu, 2011; Tseng, 2010; Xue vd., 2011). Xue vd., (2011)'na göre, takım iklimi bilgi paylaşma davranışı üzerinde önemli bir etkidir. Tseng (2010)'e göre yenilikçiliğe ve uyuma önem veren adhokrasi tipi örgüt kültürü bilginin dönüşümü ve sosyalleşmesini pozitif yönde etkilemektedir. Aynı biçimde Suppiah ve Sandhu (2011)'ya göre de adhokrasi kültürü örtük bilgi paylaşımını desteklemektedir.

Son olarak takım kültürü ve yenilikçi iş davranışı arası ilişkide bilginin sosyalleşmesi ($\beta= 0,303$; $t=6,719^{***}$; $VAF=\%96$) ve dışsallaşması ($\beta= 0,218$; $t=6,135^{***}$; $VAF=\%94$) tümüyle aracılık etkisine sahiptir. Bu sonuca göre, takım kültürü tek başına yenilikçi iş davranışının güçlü bir yordayıcısı değildir. Takım kültürü, yenilikçiliğin en önemli belirleyici olan örtük bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır.

Böyle bir aracılık rolü daha önceki çalışmalarda araştırılmamıştır. Diğer taraftan değişkenler arası ilişkilerin farklı şekillerde ele alındığı çalışmalar görülmektedir (Hu vd., 2009; Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015). Hu vd., (2009) takım kültürünü, bilgi paylaşımı ile hizmet yeniliği performansı ilişkisinde moderatör değişken olarak değerlendirmiştir. Hussain vd., (2016) ise aynı ilişki yapısı içerisinde takım kültürünü aracı değişken olarak incelemiştir.

Betimleyici istatistiklere göre, araştırma sonuçları 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin önbüro, kat hizmetleri, restoran ve mutfak bölümleri yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır. Yöneticilerin araştırma konusunu oluşturan temel değişkenlere ilişkin yapmış oldukları değerlendirmelere göre, otel işletmelerinin ilgili bölümleri yenilikçi iş davranışı gösterme eğilimindedir. Bu bölümlerde takım kültürü hâkimdir ve bölüm yöneticilerinin örtük bilgilerini paylaşma eğilimleri yüksektir. En yüksek ortalamaya sahip olan değişken örtük bilginin paylaşarak tekrar örtük bilgiye dönüşümüdür ($\bar{X}=6,365$). Bunu sırasıyla yenilikçi iş davranışı ($\bar{X}=6,316$), örtük bilginin paylaşarak açık bilgiye dönüşümü ($\bar{X}=6,211$) ve takım kültürü ($\bar{X}=6,075$) izlemektedir. Elde edilen bu sonuç, Molese ve Ezeuduji (2015)'nin araştırma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. Söz konusu çalışmada da takım kültürü ölçeğinden elde edilen ortalama skorlar, bilgi paylaşımı ve hizmet yeniliği ölçeklerinde elde edilen ortalama skorların altında çıkmıştır. Bununla birlikte değişkenlerin ortalama skorları arasındaki fark çok küçüktür. İlgili literatürde ifade edildiği üzere çalışanlar genellikle sahip oldukları tecrübelerini, diğer bir deyişle gizli bilgilerini paylaşmak istemez (Bock vd., 2005). Buna karşın bu çalışmada örtük bilgi paylaşım eğilimi yüksektir. Bunun nedeninin turizm sektörünün yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Otel işletmelerinin yapısı gereği bölümler birbirleriyle ilintilidir. Hizmeti sunan personel karşılıklı fayda temelinde birbirleriyle yakın ilişki içerisinde. Otel işletmesinin bu özelliği örtük bilgi paylaşımını artırmış olabilir.

Keşifsel analizlerden faktör analizi sonuçlarına göre, takım kültürü, bilginin dışsallaşması, bilginin içselleşmesi ve yenilikçi iş davranışı ölçeklerinin her biri tek faktörden oluşmaktadır. Takım kültürü ölçeği 11 gözlenen değişken tarafından, bilginin sosyalleşmesi ölçeği 4 gözlenen değişken tarafından, bilginin dışsallaşması ölçeği 3 gözlenen değişken tarafından ve yenilikçi iş davranışı ise 4 gözlenen değişken tarafından açıklanmaktadır.

Değişkenler arasındaki korelasyon analizine göre, takım kültürü ile bilginin sosyalleşmesi (0.616, $p<0.01$), bilginin dışsallaşması (0.513, $p<0.01$) ve yenilikçi iş davranışı (0.526, $p<0.01$) arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bilginin sosyalleşmesi (0.782, $p<0.01$) ve bilginin dışsallaşması (0.754, $p<0.01$) ile yenilikçi iş davranışı arasında 0.01 anlamlılık düzeyinde güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar, otel işletmesi bölümlerinde takım kültürü hâkim olduğunda örtük bilginin paylaşımının daha kolay olabileceği ve böylelikle yeni hizmet sunma davranışının gelişebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Sonuçların İlgili Literatüre ve Sektöre Katkısı

Bu çalışma, bilgi yönetimi ve yenilik yanında turizm literatürüne ve sektörüne şu açılardan katkı sunmaktadır:

Literatüre Yönelik Katkı

Otel işletmelerinde takım kültürü, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi bir bütün olarak test edilmiştir. Bu çalışma sonuçları, daha önce otel işletmelerinde bu üç değişken arası ilişkinin birlikte incelendiği az sayıda çalışmayı (Hussain vd., 2016; Molose ve Ezeuduji, 2015; Hu vd., 2009; Tepeci ve Onağ, 2013) desteklemektedir.

Hussain vd., (2016) ve (Molose ve Ezeuduji, (2015)'in çalışmalarındaki uygulamalar her ne kadar farklı ülkelerde gerçekleştirilmekle ilgili literatüre katkı sunsalar da, söz konusu çalışmalar tek tip niteliğindedir. Otel işletmelerinin alt düzey çalışanlarından elde edilen veriler aynı ölçüm araçları ile test edilmiştir. Bu çalışmada ise farklı olarak otel işletmesi departman yöneticilerinden veriler elde edilmiştir.

Bu çalışmada bilgi paylaşımı örtük bilginin dönüşümü olarak ele alınmıştır. Hu vd., (2009)'nin de ifade ettiği üzere otel işletmelerinde paylaşılan bilgi daha çok örtüktür. İlgili literatür incelendiğinde turizm işletmelerinde örtük bilgi paylaşımının öncülleri ve sonuçlarına ilişkin ampirik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu yönü ile çalışmamızın yapılacak benzer çalışmalara kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada değişkenler arası ilişki yolları oluşturulurken sosyal değişim teorisinden faydalanılmıştır. Literatürde de benzer çalışmaların aynı teori temelinde incelendiği görülmektedir (Bani-Melhem, Zeffane, ve Albaity, 2018; Bock ve Kim, 2002; Hu vd., 2012; Kim ve Lee, 2012; Molose ve Ezeuduji, 2015; Radaelli vd., 2014). Bu yönü ile bu çalışma söz konusu teori ve çalışmaları destekler niteliktedir.

Sektöre Yönelik Katkı

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, ilgili sektöre şu açılardan yararlar sunacaktır:

- Yenilikçi hizmet geliştirme sürecinde takım kültürünün önemini kavrayan otel işletmeleri rekabette bir adım öne çıkacaktır.
- Bu süreci iyi yöneten otel işletmeleri müşterilerini memnun ederek sadık müşteriler kazanacaktır. Bu da işletmenin uzun dönem karlılığını artıracaktır.
- Otel işletmeleri değişen müşteri profilinin istek ve ihtiyaçlarına daha kolay cevap verecektir.
- Otel işletmelerinde sunulan ürün ve hizmetler rakiplerce kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Sahip olduğu örtük bilgisini kullanarak yeni bir örtük bilgi elde eden birey ve takımlar daha yenilikçi hizmetler üretebilecek ve bu yeni bilgi ile ortaya çıkan yeni hizmet rakiplerce kopyalanamayacaktır. Bu da o işletmeyi rakiplerine göre daha başarılı yapacaktır.
- Takım kültürü çalışanların bilgi ve tecrübelerini birbirlerine aktarmalarını kolaylaştırarak otel işletmelerinin önemli sorunlarından biri olan nitelikli personel açığını kapatmaya yardımcı olacaktır.
- Sahip olduğu örtük bilgisini açık bilgiye dönüştürebilen otel işletmelerinde bilgi kurumsallaşır. Otel işletmelerinin entelektüel sermayesi artar. Bu da otel işletmelerine yenilikçilik yeteneği kazandırır.
- Otel işletmelerinde takım düzeyinde bilgi paylaşımı ile yeni hizmetler yaratılması kaliteyi artıracaktır.
- Takım çalışmasına ve bilgi paylaşımına önem veren otel işletmelerinde içsel motivasyon yükselecek, mutlu olan çalışanın verimliliği artacaktır.

Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar ışığında sektör temsilcilerine, araştırmacılara ve politika yapıcılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

Sektöre Yönelik Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında sektör temsilcilerine şu önerilerde bulunulmuştur:

- Yenilik, mikro ve makro ölçekte büyümenin temel iticü güçlerinden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinin temel görevlerinden biri de yenilikçiliğin

sürdürülebilirliğini sağlamak olmalıdır. Bunu başarmanın yolu bilginin işletme bilgi depolarında saklanarak kurumsallaşmasıdır (Yang, 2008). Bu noktada otel işletmelerinde bölüm yöneticileri sahip oldukları bilgi ve deneyimlerini paylaşarak açık bir forma dönüştürmesi için teşvik edilmelidir.

- Turizm işletmeleri rekabetin çok şiddetli olduğu bir sektör içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu nedenle otel işletmeleri yeni ürünler ve hizmet sunumunda yeni yöntemler geliştirmelidir. Schumpeter'in de ifade ettiği üzere, mevcut ürün ve hizmetlerin fiyatları üzerinde yapılan değişiklikler yerine yeni ürünlerin geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan rekabet çok daha önemlidir (Akt. Demirci, 2012: 12).

- İşletme içi yenilik ve yaratıcılık süreçlerini destekleyen ve belli noktalarda hata toleransı olan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Uzkurt, 2012). Dolayısı ile otel işletmeleri yöneticileri çalışanlarının belli noktalarda hata yapmalarını hoş görmeli ve çalışanlarını yenilik konusunda cesaretlendirerek teşvik etmelidir.

- Bilgi, yenilikçiliğin en önemli öncüsüdür. Bu nedenle yenilikçi hizmet sunmak isteyen otel işletmeleri personel alımında bireyin bilgi, tecrübe ve eğitim düzeyini dikkate almalıdır. Bunun için otel işletmelerinde çalıştırılacak personelin büyük çoğunluğunun turizm eğitimi almış olmasına özen gösterilebilir. Çıkarılacak bir turizm meslek kanunu bu sorunun çözümüne katkı sunabilir.

- Otel işletmeleri katılımcı bir yönetim tarzını benimsemeli ve mal ve hizmet üretiminde ve sunumunda çalışanlarının fikir ve önerilerini dikkate almalıdır. Zira mekanik, sıkı denetim sisteminin görüldüğü, yüksek hiyerarşinin var olduğu ve standartlaştırma ve uzmanlaşmanın yoğun olduğu örgütlerin yenilik becerilerinin genel olarak gelişmediği görülmektedir. Bunun aksine, organik örgüt yapılarının daha yenilikçi oldukları görülmektedir (Demirci, 2012: 12).

- Bilgisizliğin maliyetinden kurtulmak isteyen otel işletmeleri, çalışanlarını bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması konusunda eğitmelidir. Bunun için hizmet içi eğitim programları verilebilir.

- Birey, doğal eğiliminin bir sonucu olarak bilgiyi saklama ve başkalarının bilgisine de şüpheyle yaklaşma eğilimindedir. Böyle bir işi üstlenmek yüksek düzeyde motivasyon gerektirir (Barutçugil, 2002: 87). Dolayısıyla otel işletmeleri performans değerlendirme, ödüllendirme ve ücretlendirme gibi sistemlerle bilgi paylaşımını

destekleyerek çalışanlarını motive etmelidir. Bu dışsal motivasyon sağlar. Asıl önemli olan ise içsel motivasyondur. Yöneticiler, Çalışanların sorunları ile ilgilenerek, çalışanlar arası dostluk, bağlılık ve yardımlaşma gibi manevi unsurlar desteklenerek ve yapılan iş takdir edilerek takım kültürünün oluşumuna destek olabilir.

- Müşteriler, yeni bilgilerini sunmuş oldukları ürün ve hizmetlere yansıtabilen işletmeleri daha çok tercih etmektedir (Hu vd., 2009). Bu nedenle otel işletmeleri, müşteri memnuniyeti ve akabinde müşteri sadakati sağlamak için bilgi paylaşımını desteklemelidir. Bu noktada hizmet içi eğitim programları çerçevesinde personele müşteri ilişkileri dersi verilebilir.

- Yenilikçi örgüt oluşturmak yenilikçi bir kültür gerektirir. Yenilikçi bir işletme kültürü içerisinde yenilikçiliği destekleyen bir yönetim yanında yenilikçi bireylere ve takım çalışmasına da ihtiyaç vardır (Uzkurt, 2012: 76). Bu nedenle otel işletmeleri yöneticileri, yenilikçi bir vizyona sahip olmalı ve takım çalışmasını destekleyen bir kültür inşası için çaba göstermelidir.

- Günümüzün rekabet ve teknolojik çevresinde yenilikler rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Bu nedenle taklit edilebilirliği zor olan yeni ürün ve hizmetler üretebilmek için örtük bilgi örgütler için önemlidir. Örtük bilginin rakipler tarafından taklit edilebilmesi zordur. Dolayısıyla otel işletmelerinin bunu destekleyici bir yenilik sürecini işletmesi, hataları affetmesi ve ilişkisel deneyimleri teşvik eden bir ortam yaratacak takım kültürünü inşa etmesi gerekmektedir. Bu çerçevede otel işletmeleri daha organik bir yönetim anlayışı benimsesebilir ve toplam kalite yönetimi anlayışını benimseyebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ışığında araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulmuştur:

- Yapılacak benzer çalışmalarda araştırmacılar, alt sınıflardaki (1, 2 ve 3 yıldızlı otel işletmeleri) otel işletmelerini ve tatil köylerini de araştırmalarına dâhil edebilir.

- Bu araştırma ve yapılan diğer araştırmalar daha çok kesitseldir. Dolayısıyla, boylamsal verilerle de analizler yapılabilir.

- Bu çalışmada SECI bilgi dönüşüm sürecinin sosyalleşme ve dışsallaşma evreleri dikkate alınmıştır. Gelecek çalışmalarda birleşme ve içselleşme evreleri de nedensel ilişki içerisine dâhil edilebilir.

- Gelecek çalışmalarda veriler (bölüm yöneticileri yanında, alt düzey çalışanlar ve üst yönetim) birden fazla kaynaktan toplanabilir.
- Araştırmacılar benzer çalışmalarda anket yöntemi yanında görüşme yöntemini de kullanarak iki yöntemin sonuçlarından ortak çıkarımlar yapabilir.
- Bu çalışmada değişkenler arası ilişki yapıları açıklanırken Sosyal Değişim Teori'si ve Yeniliklerin Yayılımı Teorisi'nden faydalanılmıştır. Diğer taraftan, ilgili literatür incelendiğinde, bilgi paylaşımı davranışını açıklamada planlı davranış teorisi (Bock ve Kim, 2002; Çetin ve Şentürk, 2016; Lin, 2007; Manohar Singh ve Gupta, 2014; Razak, Pangil, Zin, Yunus, ve Asnawi, 2016; Shirani ve Nor, 2012; Xue vd., 2011), sosyal biliş teorisi ve sosyal sermaye teorisinin de (Shaari vd., 2015) kullanıldığı görülmektedir. Dolayısıyla, araştırmacılar yapılacak benzer çalışmalarda bu teorileri de dikkate alabilirler.

Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler

- Otel işletmelerinde yeni hizmetlerin geliştirilmesi ve sunumu için hizmet sunanların iş yapabilme bilgisine sahip olması ve sahip oldukları bu bilgiyi birbirlerine aktarmaları gerekir. Türkiye'de otel işletmelerinde eğitim veren kurumlar bu açığı kapatabilir. Diğer taraftan otel işletmelerinde çalışabilmek için turizm eğitimi alma gibi bir zorunluluk yoktur. Bu durumda işveren düşük ücret ile niteliksiz personel çalıştırma yoluna gitmektedir. Bu doğrultuda turizm meslek kanununun çıkartılarak turizm diplomalarının korunma altına alınması önerimizdir.
- Ülke olarak artık inovasyon merkezlerini kurmaya başlamamız gerekiyor. Milli Eğitim Bakanlığı turizm meslek liselerine inovasyon dersi koymak gibi bir karara imza atabilir ve lise seviyesinde inovasyon seminerleri verilmesini sağlayabilir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Otelciler Birliği öncülüğünde diğer politika yapıcılarında desteği alınarak turizm bölge ve merkezlerinde yeni hizmet üretme, geliştirme ve sunma hedefine yönelik inovasyon atölyeleri kurulabilir.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı, üniversiteler ve diğer turizm aktörleri bir araya gelerek turizm işletmelerinde yenilikçilik konulu projelere imza atabilirler.
- Oluşturulacak bir inovasyon ekibi ile Türkiye'nin turizmde rakibi olan ülkelerdeki yenilikler takip edilebilir ve bu ekip daha iyisinin yapılması için çalışabilir. Böylelikle yeni turizm ürünlerinin üretimi ve gelişimi sağlanabilir.

- Otel işletmeciliği eğitimi veren üniversitelerde takım halinde yaşayarak öğrenme odaklı bir eğitim anlayışının müfredata alınması önerimizdir. Ancak bu şekilde mezun olan öğrenciler girişimci ve yenilikçi olabilirler. Zira teorik odaklı eğitim önemini yitirmiştir.

Bunlara ilaveten, 1-3 Kasım 2017 tarihleri arasında gerçekleşen 3. Turizm şurasında ortaya çıkan turizmde dijitalleşme ve inovasyona yönelik geliştirilen önerilenden başlıcaları şunlardır:

- “Dijital Turizm ve İnovasyon Kurulu” (DTİK), özel sektör temsilcileri çoğunluğu teşkil edecek şekilde, Kültür ve Turizm Bakanlığı, ilgili kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarından temsilcilerin katılımlarıyla oluşturulmalıdır. Bu kurul yasal bir düzenleme ile ihdas edilmelidir.

- DTİK tarafından her yıl uluslararası katılımı da içeren “Dijital Turizm ve İnovasyon Zirvesi” düzenlenmelidir.

- Ülke, destinasyon ve ürün bazında, turizm sektöründe yapılacak teknoloji yatırımları ve dijital kampanyalara ilişkin kısa, orta ve uzun vadeli stratejilerin, hedeflerin ve uygulamaların geliştirilmesi süreçlerinde DTİK etkin rol oynamalıdır.

- Destinasyonlarda yerel deneyimlerin tasarlanması, standartlara uygun olarak iyileştirilmesi ve içselleştirilmesi amacıyla, turizm ürünleri, servis sağlayıcıları ve yerel halka yönelik (çevrimiçi ve hibrid) etkileşimli öğrenim programları için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır.

- Turizm sektörüne hizmet üreten her boyutta işletmenin teknolojik ve dijital altyapılarının asgari düzeyleri belirlenmeli, deneyim, ürün vb. standartlar oluşturulmalı ve bunların hayata geçirilmesine yönelik yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

- Kesintisiz kullanıcı deneyimi; seyahat öncesi, süresi ve sonrası süreçleri kapsayacak şekilde geliştirilmelidir. Turistlerin seyahat deneyimlerini anlamlandırabilmek amacıyla teknolojik gelişmelerle uyumlu dijital varlıklar (örn. mobil uygulama ve web sitesi) geliştirilmelidir.

- Turistlerin kullanımını teşvik etmek amacıyla ücretsiz internet erişimi sağlanarak (örn. Telekom operatörleri, internet servis sağlayıcıları, yerel yönetimler vb. ile işbirliğiyle) yapay zekâ destekli rehber uygulamaları, acil durum destek uygulamaları,

sadakat ve ödül programları, oyunlaştırma kurguları, artırılmış gerçeklik gibi entegrasyonlar yapılmalıdır.

- Dijital turizm stratejisini belirlerken hedef kitle odaklı pazar araştırmaları (örn. segmentasyon, algı, ziyaretçi deneyimi, iletişim, etkinlik testleri, fiyatlandırma, sosyal dinleme vb.) esas alınmalı, stratejinin anahtar performans göstergeleri pazar araştırmalarına göre belirlenmelidir. Stratejinin uygulanması sonrasında ölçümleme yapıp, pazar araştırmaları düzenli olarak tekrarlanmalıdır.

- Dijital turizm stratejisine yön vermesi amacıyla dijital varlıklar ve çevrimiçi tüketici davranışları gerçek zamanlı ölçümlenmelidir. Ülke, bölge, ürün ve hedef kitle stratejileri ve somut hedefler, ölçümleme sonuçları (örn. Analytics data, semantik analiz vb.) ve ziyaretçi verileri göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J., ve Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction". *Research Policy*, 14(1), 3–22.
- Açıkgöz, A. (2015). "Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı : Çok Katmanlı Bir Çalışma". *Istanbul University Journal of the School of Business*, 44(2), 39–55.
- Ahmed, P. K. (1998). "Culture and Climate for İnnovation". *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43.
- Akgül, M.K., Aydın, C., Çarkıt, N., Gemci, C., Hançer, A., Karakoçak, K ve ark, (2006).*Türkiye Bilişim Derneği Kamu-Bib Çalışma Grubu Kamu Bilişim Platformu ve Bilgi Yönetimi El Kitabı*. Ankara: Türkiye Bilişim Derneği.
- Aksel, G. (2016). *Takim Çalışmasını Benimsemiş Organizasyonlarda NLP telkinlerinin Performans Artırıcı etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon : Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktan, C. C., ve Vural, İ. (2005). "Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi". İçinde Coşkun Can Aktan ve İstiklal Vural (Eds.), *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi* (ss. 1–30). Konya: Çizgi Kitapevi.
- Aktürk, B.K. (2017).*Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Strateji Formülasyonu Yeteneğine ve İşletme Performansına Etkisine İlişkin bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Ababneh, M. M. (2014). "Employees' Service Innovation Behaviour and New Service Development in Four-And Five-Star Hotels". *International Journal of Tourism ve Hospitality Reviews*, 1(1), 19–32.
- Alsos, G. A., Eide, D., ve Madsen, E. L. (2014). "Introduction: Innovation in tourism industries". In G.A. Alsos, D. Eide and E.L. Madsen (Eds.), *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*. (pp. 1–26). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Alzyoud, S., Partington, S. N., Mitchell, C., ve Tom-Dieck, D. (2017). "Employee Innovation in the Hospitality Industry: the Mediating Role of Psychological Safety". In: *Council for Hospitality Management Education (CHME'17)*, 16 May

2017 - 19 May 2017, Aalborg, Denmark.

- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., ve Nijstad, B. A. (2004). "The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State-of-the-Science". *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147–173.
- Ardichvili, A., Page, V., ve Wentling, T. (2003). "Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice". *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64–77.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Ateş, M.R. (2007). *İnovasyon Hayat Kurtarır*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aziz, Rachel., 5 Keys to Successful Team Culture, 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=s1QqDdmRGMk>
- Bagozzi, R. P., ve Yi, Y. (1988). "On the Evaluation of Structure Equations Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 76–94.
- Bağıran, D. (2015). *Destinasyon Yenilik Sürecinin Oluşturulmasında Ağ Yapısı ve Bilgi Yönetiminin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahadırlı, L. S. (2010). *Reklam Ajanslarında Takım Çalışması: Takım Etkinliğine Yönelik Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bahar, E. (2011). "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi : Altyapı , Uygulama ve Karşılaşılan Engeller". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 51–68.
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., ve Albaity, M. (2018). "Determinants of Employees' Innovative Behavior". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1601–1620.
- Baradarani, S., ve Kilic, H. (2017). "Service Innovation in the Hotel Industry: Culture,

- Behavior, Performance”. *Service Industries Journal*, 2069, 1–28.
- Barczak, G., Lask, F., ve Mulki, J. (2010). “Antecedents of Team Creativity: An Examination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture”. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 332–345.
- Barış, K. Ü., Otelcilikte Ekib Çalışması, 2018,
<http://www.turizmdebusabah.com/haberler/otelcilikte-ekip-calismasi-59981.html>
- Bartol, K. M., ve Srivastava, A. (2002). “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems”. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 9(1), 64–76.
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations”. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bateman, B., Colin Wilson, F., ve Bingham, D. (2002). “Team Effectiveness Development of an Audit Questionnaire”. *Journal of Management Development*, 21(3), 215–226.
- Biçer, M. (2017). *Etik İklim, Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi Davranış İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilim, Y., ve Adabalı, M. M. (2015). Otel İşletmelerinde Yenilikçi (İnovativ) Oda Ürünlerine İlişkin Tüketici Alguları: Yenilik İhtiyacı ve Yenilik Algısı Değerlendirmesi. İçinde A. Kelkit (Ed.), 16. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 719–736). Çanakkale: Detay Yayıncılık.
- Bock, G. W., ve Kim, Y. G. (2002). “Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing”. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 15(2), 14–21.
- Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y., ve Lee, J. (2005). “Behavioral İntention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate”. *Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29(1), 87–111.

- Bolat, O. İ. (2011). “İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 87–101.
- Bouncken, R. B. (2002). “Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 3(3/4), 25–59.
- Bölük, H. Takım Çalışması, 2018, <http://www.turizmdebusabah.com/yazarlar/takim-calismasi-huseyin-boluk-75524.html>
- Brotherton, B. (1999). “Towards a Definitive View of the Nature of Hospitality and Hospitality Management”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4), 165–173.
- Bulut, Ş., Zorlu, Ö., ve Avan, A. (2016). “17. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı”. İçinde Ozan Bahar (Ed.), *İşletmelerde Örtük Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Termal Oteller Örneği* (ss. 811–822). Muğla: Detay yayıncılık.
- Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş., (2006). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Cabrera, Á., Collins, W. C., ve Salgado, J. F. (2006). “Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing”. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245–264.
- Cabrera, E. F., ve Cabrera, A. (2005). “Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices”. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.
- Canbek, G., ve Sağiroğlu, Ş. (2006). “Bilgi, Bilgi Güvenliği ve Süreçleri Üzerine bir İnceleme”. *Politeknik Dergisi*, 9(3),165-174.
- Cairó Battistutti, O., ve Bork, D. (2017). “Tacit to Explicit Knowledge Conversion”. *Cognitive Processing*, 18(4), 461–477.
- Caldas, P. T., ve Cândido, G. A. (2013). “Interorganizational Knowledge Conversion and Innovative Capacity in Cooperative Networks”. *Journal of Technology*

Management and Innovation, 8,(2), 104–114.

- Carlsen, J., Liburd, J., Edwards, D., ve Forde, P. (2007). “Innovation for Sustainable Tourism”. *International Case Studies*. Australien: Heinemann.
- Ceylan, A., ve Özbal, S. (2005). “Yenilikçi İş Davranışı ve Çalışanların Adalet Algıları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Çalışma”. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 32, 167–184.
- Ceylan, C. (2013). “Algılanan Bağlılık Tabanlı İnsan Kaynakları Sisteminin Algılanan Gelişim Kültürü ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi”. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 42–58.
- Chen, L. . (2004). *An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization’s Marketing Effectiveness in Professional Service Firms that have been Engaged in Strategic Alliances*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). ABD: H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Chen, W. J., ve Cheng, H. Y. (2012). “Factors Affecting The Knowledge Sharing Attitude of Hotel Service Personnel”. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476.
- Coşkun, S. (2013). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çamlı, U. (2010). *Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerine Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, A., ve Şentürk, M. (2016). “Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi : Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış*, 16(2), 241–256.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimlerde Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- De Jong, J. (2007). *Individual Innovation: The Connection Between Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Twente:

University of Amsterdam Business School Research Institute.

- De Jong, J., ve den Hartog, D. (2010). "Measuring Innovative Work Behaviour". *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23–36.
- De Jong, J., ve Kemp, R. (2003). "Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services". *International Journal of Innovation Management*, 7(2), 189–212.
- Demir, M., ve Demir, Ş. Ş. (2015). *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi: İlkeler Ve Örnekler*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Demirci, A.E. (2012). "Temel Kavramlar". İçinde Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2008). "Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189–202.
- Dörner, N. (2012). *Innovative Work Behavior: The Roles of Employee Expectations and Effects on Job Performance*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Germany: School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs.
- Drach-Zahavy, A., ve Somech, A. (2001). "Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures". *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 5(2), 111–123.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper & Row.
- Duran, C., ve Saraçoğlu, M. (2009). "Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci". *Yönetim ve Ekonomi*, 16(1), 57–71.
- Eraslan, H., Bulu, M., ve Bakan, İ. (2008). "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 15–29.
- Essays, U. (2013). *Teamwork In Hospitality Industry*.
<https://www.ukessays.com/essays/commerce/teamwork-in-hospitality-industry-commerce-essay.php#citethis>
- Esterhuizen, D., Schutte, C. S. L., ve Du Toit, A. S. A. (2012). "Knowledge Creation

- Processes as Critical Enablers for Innovation”. *International Journal of Information Management*, 32(4), 354–364.
- Finnegan, D., & Willcocks, L. (2006). “Knowledge Sharing issues in the Introduction of a New Technology”. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(6), 200–221.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39-50.
- Foss, N. J., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., ve Reinholt, M. (2009). “Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Job Design Matters”. *Human Resource Management*, 48(6), 871–893.
- Gefen, D., Straub, D. W., ve Boudreau, M.-C. (2000). “Structural Equation Modelling and Regression: Guidelines for Research Practice”. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1–78.
- Gerbing, D. W., & Hamilton, J. G. (1996). “Viability of Exploratory Factor Analysis as a Precursor to Confirmatory Factor Analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(1), 62-72.
- Gorsuch, R.L. (1974). *Factor Analysis*. Philadelphia: W.B. Saunders Company.
- Göç, K. (2012). *Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımında Örgütsel Bağlılığın Rolü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökce, Ş. (2006). *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürül, B. (2013). *Takım çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hadi, N., Abdullah, N., ve Ilham, S. (2016). “Making Sense of Mediating Analysis : A Marketing Perspective”. *Review of Integrative Business ve Economics Research*, 5(2), 62–76.

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. California: SAGE Publications.
- Hair, J.F. Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. A. (2013). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. California: SAGE Publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E. and R. L. Tatham (2009). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hallin, C. A., ve Marnburg, E. (2008). “Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research”. *Tourism Management*, 29(2), 366–381.
- He, W., Cho, V., Qi, C., Xu, X., ve Lu, F. (2013). “Linking Knowledge Sharing and Employee Creativity: Decomposing Knowledge Mode and Improving the Measure of Tacit Knowledge Sharing”. *PACIS 2013 Proceeding*, 219.
- Hjalager, A. M. (1997). “Innovation Patterns in Sustainable Tourism”. *Tourism Management*, 18(1), 35–41.
- Hjalager, A. M. (2002). “Repairing Innovation Defectiveness in Tourism”. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
- Hjalager, A. M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12.
- Hoarau, H. (2014). “Knowledge Acquisition and Assimilation in Tourism-Innovation Processes”. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 135–151. 9
- Hon, A. H. Y. (2011). “Enhancing Employee Creativity in the Chinese Context: The Mediating Role of Employee Self-Concordance”. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 375–384.
- Hu, M.-L. M. (2009). “Knowledge Sharing and Innovative Service Behavior Relationship: Guanxi as Mediator”. *Social Behavior and Personality*, 37(7), 977–992.
- Hu, M.-L. M., Ou, T.-L., Chiou, H.-J., ve Lin, L.-C. (2012). “Effects of Social Exchange and Trust on Knowledge Sharing and Service Innovation”. *Social Behavior ve Personality*, 40(5), 783–800.

- Hu, M. L. M., Horng, J. S., ve Sun, Y. H. C. (2009). "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance". *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Huang, J., ve Wang, S. (2002). "Knowledge Conversion Abilities and Knowledge Creation and Innovation: A New Perspective on Team Composition". *Proceedings of the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, (pp.1–18). Athens: Athens Laboratory of Business Administration.
- Hussain, K., Konar, R., ve Ali, F. (2016). "Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 35–43.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework". *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Islam, M. Z., Jasimuddin, S. M., ve Hasan, I. (2017). "The Role of Technology and Socialization in Linking Organizational Context and Knowledge Conversion: The Case of Malaysian Service Organizations". *International Journal of Information Management*, 37(5), 497–503.
- Işık, C., ve Aydın, E. (2016a). "Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 5(2), 75–103.
- Işık, C., & Keskin, G. (2013). "Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 41-57.
- Işık, C., ve Aydın, E. (2016b). "Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Yenilikçi İş Davranışı Düzeylerinin Belirlenmesi: Ayder Yaylası Örneği". *Ekonomi, Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 17–30.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Akademik.

- Işık, N. ve Kılınç, E.C. (2011). “Bölgesel Kalkınma’da Ar-Ge ve İnovasyonun Önemi: Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 6(2), 9-54.
- İnce, M., Bedük, A., ve Aydoğan, E. (2004). “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 447-468.
- İpçioğlu, İ., ve Erdoğan, Z. (2005). “İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 89-112.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N. (2007). “Örgüt iklimi ile yeniliğe destek algısı arasındaki ilişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 6(2), 180-193.
- Janssen, O. (2000). “Job Demands, Perceptions of Effort—Reward Fairness and Innovative Work Behaviour”. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73, 287-302.
- Janssen, O. (2005). “The Joint Impact of Perceived Influence and Supervisor Supportiveness on Employee Innovative Behaviour”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573-579.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International, Inc.
- Kahraman, Ç., ve Koçoğlu, C. M. (2008). “Müşteri Sadakati İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 167-188.
- Karadal, H., ve Merdan, E. (2018). “Hizmet İnovasyon Davranışının Geliştirilmesinde Kültürel ve Sosyal Sermayenin Rolü”. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies JAVS)*, 4(18), 203-212.
- Karadal, F., ve Türk, M. (2008). “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 59-71.
- Karnıaçık, S. (2014). *Takım Çalışmasını Etkileyen Faktörler ve Takım Verimliliği İle İlişkisi: Endüstriyel Projelerde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kesken, J., Soyuer, H., Çapraz, B., Kelgokmen İlic, D., Ayyıldız Ünnü, N. A., Kocamaz, M., ... Koçak, A. (2014). “Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri : İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma”. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 3(4), 25–48.
- Kim, S., ve Lee, H. (2006). “The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities”. *Public Administration Review*, 66(June), 370–385.
- Kim, T. (Terry), ve Lee, G. (2012). “A Modified and Extended Triandis Model for the Enablers-Process-Outcomes Relationship in Hotel Employees’ Knowledge Sharing”. *Service Industries Journal*, 32(13), 2059–2090.
- Kim, T. (Terry), ve Lee, G. (2013). “Hospitality Employee Knowledge-Sharing Behaviors in The Relationship Between Goal Orientations and Service Innovative Behavior”. *International Journal of Hospitality Management*, 34(1), 324–337.
- King, C. A. (1995). “What is hospitality” *International Journal of Hospitality Management* 14(3/4), 219–234.
- Kleysen, R. F., ve Street, C. T. (2001). “Toward a Multi- Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior”. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284–296.
- Kocabacak, A., ve Ertürk, E. (2013). “Otel İşletmelerinde Yeniliğin Önemi”. İçinde M. Mesci ve Ö. Bozkurt (Eds.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi* (ss. 1–22). İzmir: Sidas Medya Ltd.Şti.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta
- Kozak, N., M.A. Kozak ve M. Kozak (2015). *Genel Turizm İlkeler ve Kavramlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. A., ve Özdemir, C. (2013). “Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(1), 6–19.
- Köse, E. (2013). “Bilimsel Araştırma Modelleri”. İçinde R. Y. Kıncal (Ed.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (ss. 99–122). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kurgun, O. A. (2006). “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 274–291.

- Li, M., ve Hsu, C. H. C. (2016). "A Review of Employee Innovative Behavior in Services". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(12), 2820–2841.
- Li, X. (2010). "Mechanism Research of Tacit Knowledge Share in Marketing Innovation of E-Business Enterprises". *Proceedings of the International Conference on E-Business and E-Government, ICEE 2010*, 303–306.
- Lievre, P., ve Tang, J. (2015). "SECI and Inter-Organizational and Intercultural Knowledge Transfer: A Case-Study of Controversies Around a Project of Cooperation Between France and China in the Health Sector". *Journal of Knowledge Management*, 19(5), 1069–1086.
- Lin, H. (2007). "Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Liu, Y., ve Phillips, J. S. (2011). "Examining the Antecedents of Knowledge Sharing in Facilitating Team Innovativeness from a Multilevel Perspective". *International Journal of Information Management*, 31(1), 44–52.
- Lu, H., ve Lee, H.-I. (2016). "Case Study on Four Patterns of Knowledge Conversion: Behavioural Competency and Social Learning Theory Perspectives". *Knowledge Management Research ve Practice*, 14(3), 270–279.
- Magnini, V. P. (2008). "Practicing Effective Knowledge Sharing in International Hotel Joint Ventures". *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 249–258.
- Malhotra, A., ve Majchrzak, A. (2004). "Enabling Knowledge Creation in Far- Flung Teams: Best Practices For It Support and Knowledge Sharing". *Journal of Knowledge Management*, 8(4), 75–88.
- Manohar Singh, R., ve Gupta, M. (2014). "Knowledge Management in Teams: Empirical Integration and Development of a Scale". *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 777–794.
- Marouf, L. (2005). *The Role of Business and Social Ties in Organizational Knowledge Sharing: a Case Study of a Financial Institution*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Pittsburgh: University of Pittsburgh.

- Masrek, M. N., Yusof, N. I., Noordin, S. A., ve Anwar, N. (2014). "The Relationship between Knowledge Conversion Abilities and Academic Performance". *International Conference on Information Society*. (pp. 128–133), London: IEEE.
- Melenli, İ. (2011). *Örgütsel Faktörlerin Bilgi Paylaşma Davranışına Etkisi: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arası İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Miles, Jeffrey A. (2012). "Sosyal değişim teorisi". İçinde: M. Polat, K. Arun (Eds.), *Yönetim ve Organizasyon Kuramları* (çev. Tolga Türköz) (ss. 273-279). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mohamed, M., Stankosky, M., ve Murray, A. (2004). "Applying Knowledge Management Principles To Enhance Cross- Functional Team Performance". *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 127–142.
- Molose, T., ve Ezeuduji, I. O. (2015). "Knowledge Sharing , Team Culture , and Service Innovation in The Hospitality Sector : The Case of South Africa". *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 4(1), 1–16.
- Morçin, S. E., ve Morçin, İ. (2014). "Otel Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Tutum Düzeyleri: 4 Yıldızlı Bir Otelin Odalar Bölümünde Uygulama". *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 25–34.
- Mura, M., Lettieri, E., Spiller, N., ve Radaelli, G. (2012). "Intellectual Capital and Innovative Work Behaviour: Opening the Black Box". *International Journal of Engineering Business Management*, 4(1), 1–10.
- Nemli, H. (2007). *Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nonaka, İ. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation". *Organization Science*, 5(1), 14–37.

- Nonaka, I., ve Konno, N. (1998). "The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation". *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., ve Toyama, R. (2003). "The Knowledge-Creating Theory Revisited: "Knowledge Creation as a Synthesizing Process". *Knowledge Management Research ve Practice*, 1, 2–10.
- Nonaka, I., Toyama, R., ve Konno, N. (2000). "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
- Nonaka, I., ve von Krogh, G. (2009). "Perspective—Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory". *Organization Science*, 20, (3), 635–652“.
- Nordin, S. (2003). "Tourism Clustering ve Innovation". *Etour*, 14(5), 1–12.
- Nunnally, Jum C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Odabaş, H. (2005). "Bilgi Yönetimi Sistemi". İçinde C. C. Aktan ve İ. Vural (Eds.), *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi* (ss. 101–120). Konya: Çizgi Kitapevi.
- OECD. (2005). *Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Paris: OECD Publishing.
- Okoe, A. F., Boateng, H., ve Mensah, T. D. (2016). "The Effects of Job Satisfaction, Employee Commitment, Workplace Friendship and Team Culture on Service Recovery Performance". *Management Science Letters*, 6, 713–722.
- Orfila-Sintes, F., ve Mattsson, J. (2009). "Innovation Behavior in the Hotel Industry". *Omega The International Journal of Management Science*, 37(2), 380–394.
- Orhan, N. (2012). *Bankacılık Sektöründe Duygusal Zeka ve Yenilikçi İş Davranışlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, G., Yücel, R., ve Seyrek, İ. H. (2003). "Yeni Ekonomide Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi İşletmelerinin Artan Önemi". *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, (Ocak-Şubat), 1–8.
- Özler, D. E., ve Koparan, E. (2006). "Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Akademik Bakış*

Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 8, 1–29.

- Öztürk, Y., ve Uşaklı, A. (2013). “Global İnovasyon Endeksi: Akdeniz Çanağındaki Destinasyonlara Yönelik Karşılaştırmalı Bir Analiz”. İçinde K. Karamustafa (Ed.), *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 1–19). Kayseri: Detay Yayıncılık.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., ve Podsakoff, N. P. (2003). “Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies”. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2004). “SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models”. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K. J., ve Hayes, A. F. (2008). “Asymptotic and Re-sampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models”. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891.
- Preston, C. C., ve Colman, A. M. (2000). “Optimal Number of Response Categories in Rating Scales: Reliability, Validity, Discriminating Power, and Respondent Preferences”. *Acta Psychologica*, 104(1), 1–15.
- Radaelli, G., Lettieri, E., Mura, M., ve Spiller, N. (2014). “Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-level Investigation of Direct and Indirect Effects”. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 400–414.
- Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., ve Sardesai, R. (2005). “Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model”. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 142–150.
- Razak, N. A., Pangil, F., Zin, M. L. M., Yunus, N. A. M., ve Asnawi, N. H. (2016). “Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy”. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 545–553.
- Reuvers, M., van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., ve Wilson-Evered, E. (2008). “Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences”. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227–244.

- Reychav, I., ve Weisberg, J. (2010). "Bridging Intention and Behavior of Knowledge Sharing". *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 285–300.
- Ritchie, W. J., Fornaciari, C. J., Drew, S. a. W., ve Marlin, D. (2012). "Team Culture and Business Strategy Simulation Performance". *Journal of Management Education*, 37(5), 601–622.
- Richter, N.F., Sinkovics, R.R., Ringle, C.M. and Schlagel, C. (2016), "A Critical Look at the Use of SEM in International Business Research", *International Marketing Review*, 33 (3), 376-404.
- Sandıkçı, M., elik, S., Başat, H. T., ve Yayla, . (2013). "Alternatif Tatilden Alternatif Tedaviye Termal Turizmde İnnovasyon S¼reci: Afyonkarahisar rneği". İçinde K. Karamustafa (Ed.), *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. (ss. 236–248). Kayseri: Detay Yayıncılık.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1994a). "Determinants of Innovative Behavior : A Path Model of Individual Innovation in the Workplace". *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Seçgin, G. (2010). *Bilgi Y¼netiminde Bilgi D¼n¼řt¼rme ve SECI Modeli*. (Yayımlanmamış Y¼ksek Lisans Tezi). İstanbul: Fatih ¼niversitesi Sosyal Bilimler Enstit¼s¼.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Willey and Sons.
- Sezgin, O. B., Uar, Z., ve Duygulu, E. (2015). "G¼ven, Yenilikçi İş Davranışı İlişkisinde Bilgi Paylaşımının Aracılık Rol¼". *İşletme Fak¼ltesi Dergisi*, 16(2), 1–20.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., ve Lee, S. H. (2016). "Does Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance". *Group and Organization Management*, 41(2), 232–265.
- Shirani, F., ve Nor, K. M. (2012). "Investigation of Antecedents of Knowledge Sharing Attitude". *International Conference on Innovation, Management and Technology Research*, Malacca.
- Sobel, M. E. (1982). "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models". In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology*, (pp. 290-312). Washington, DC: American Sociological Association.

- Sönmez, B., ve Yıldırım, A. (2014). “ Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Yenilikçi Davranışlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi: Niteliksel Bir Çalışma “. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2), 49–59.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., ve Sørensen, F. (2007). “The Innovative Behaviour of Tourism Firms-Comparative Studies of Denmark and Spain”. *Research Policy*, 36(1), 88–106.
- Suppiah, V., ve Sandhu, M. S. (2011). “Organisational Culture’s Influence on Tacit Knowledge Sharing Behaviour Organisational”. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462–477.
- Sveiby, K., ve Simons, R. (2002). “Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work an Empirical Study”. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 420–433.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2013). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şencan, H. (2016). Yüksek Lisans ve Doktora Öğrencileri İçin Tez Yazım Kılavuzu. <https://ders.es/tez.pdf>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education.
- Taşgıt, Y. E. (2013). *İş Çevresi, Kurum Kültürü ve İşletme Stratejileri Arasındaki İlişkiler: Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkesen, E. (2008). *Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş. 'nin (MIP) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Y., ve Durna, U. (2012). “Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 93–110.

- Tepeci, M., ve Onağ, O. (2013). “Ulusal Bir Otel Zincirinde Ekip Kültürü ve Bilgi Paylaşımının Hizmet Yeniliği Performansına Etkisi”. İçinde K. Karamustafa (Ed.), *14. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 959–979). Kayseri: Detay Yayıncılık.
- Töremen, F., ve Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1(1), 33–47.
- Töremen, F., ve Pekince, D. (2011). “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389–406.
- Tseng, S. (2010). “The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion on Corporate Performance”. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284.
- Turgut, E., ve Begenirbaş, M. (2014). “İlişkisel Sosyal Sermayenin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örtülü Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracılık Rolü”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(1), 146–160.
- Turgut, E., ve Begenirbaş, M. (2013a). “Çalışanların Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe bir Araştırma”. *KHO Bilim Dergisi*, 23(2), 101–124.
- Tuzlukaya, Ş. (2009). “Turizm Endüstrisi ve İnovasyon”. *İz Atılım Üniversitesi Dergisi*, 8, 25–26.
- Uzkurt, C. (2012a). “Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması”. İçinde C. Uzkurt ve A. E. Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi* (ss. 17–35). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Uzkurt, C. (2012b). “Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü”. İçinde C. Uzkurt ve A. E. Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi* (ss. 65–80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Uzun, H., ve Durna, U. (2008). “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33–40.
- Von Krogh, G., Nonaka, I., ve Aben, M. (2001). “Making the Most of Your Company’s Knowledge: A Strategic Framework”. *Long Range Planning*, 34(4), 421–439.
- Wang, Z., ve Wang, N. (2012). “Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance”.

- Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Weidenfeld, A. (2013). “Tourism and Cross Border Regional Innovation Systems”. *Annals of Tourism Research*, 42, 191–213.
- Weiermair, K. (2004). “Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism”. *OECD:Publication Post of Jomirald*, 1–11.
- Xue, Y., Bradley, J., ve Liang, H. (2011). “Team Climate, Empowering Leadership, and Knowledge Sharing”. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 299–312.
- Yang, J. T. (2009). “Individual Attitudes to Learning and Sharing Individual and Organisational Knowledge in the Hospitality Industry”. *Service Industries Journal*, 29(12), 1723–1743.
- Yang, J. te. (2008). “Individual Attitudes and Organisational Knowledge Sharing”. *Tourism Management*, 29(2), 345–353.
- Yang, J. Te. (2004). “Job Related Knowledge Sharing: Comparative Case Studies”. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 118–126.
- Yang, J. Te. (2007). “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture”. *Tourism Management*, 28(2), 530–543.
- Yang, J. Te. (2010). “Antecedents and Consequences of Knowledge Sharing in International Tourist Hotels”. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 42–52.
- Yang, J. Te, ve Wan, C. S. (2004). “Advancing Organizational Effectiveness And Knowledge Management Implementation”. *Tourism Management*, 25(5), 593–601.
- Yanık, A. (2017). *Yeni Bilgi Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Yeloğlu, H. (2007). “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”. *Ege Akademik Bakış*, 7(1),133-152.
- Yiu, M., ve Law, R. (2012). “Factors Influencing Knowledge Sharing Behavior: A Social-Psychological View in Tourism”. *Service Science*, 3(2), 11–31.
- Yılmaz, İ. A. (2009). *Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir*

Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, A., A. Çelik, ve H. Ulukapı, “Çalışanların Tinsel Değerlere İlişkin Algılarının İş Stresi Üzerindeki Etkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracılık Rolü: Selçuk Üniversitesi Örneği “, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, , , , 2015,(Konferans)

Yuan, F., ve Woodman, R. W. (2010). “Innovative Behavior in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations”. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

Zahra, S. A. (2015). “Corporate Entrepreneurship as Knowledge Creation and Conversion: The Role of Entrepreneurial Hubs”. *Small Business Economics*, 44(4), 727–735.

Zaim, H., ve Seçgin, G. (2012). “Bilgi Yönetiminde Bilgi Dönüştürme ve SECI Modeli: Hizmet Sektöründe bir Alan Araştırması”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 1–12.

Zerenler, M., Türker, N., ve Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 653-667.

Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

EKLER

EK 1. Anket Formu (Türkçe)

TAKIM KÜLTÜRÜ, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI VE ÖRTÜK BİLGİ PAYLAŞIMI ARASI İLİŞKİLER: OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, takım kültürü, bilgi paylaşımı ve yenilikçi iş davranışı arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemektir. Bu çalışmada her bir departman bir takım olarak değerlendirilmiştir. Sizden, hiçbir şekilde işletmenize ait ya da özel bilgi vermeniz istenmemektedir. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Yapacağınız katkı yalnızca akademik araştırmalar için kullanılacaktır. Başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. Sizden beklenen her bir ifadeyi dikkatlice okuyup o ifadeye karşılık gelen 1'den 7'ye kadar olan sayılardan birini işaretlemenizdir. Eğer 1 rakamını işaretlerseniz, bu sizin ilgili maddede geçen düşünceye kesinlikle katılmadığınız anlamına gelmektedir. Eğer 7 rakamını işaretlerseniz, bu sizin ilgili maddede geçen düşünceye kesinlikle katıldığınız anlamına gelmektedir. Arada kalan sayılar ise 1'e ve 7'ye yaklaştıkça o rakamdaki düşünceye yaklaştığınızı göstermektedir. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Doç. Dr. Cem IŞIK
Atatürk Üniversitesi Turizm
Fakültesi

Öğr. Gör. Ekrem AYDIN
Artvin Çoruh Üniversitesi Arhavi
Meslek Yüksekokulu

1. Bölüm Takım kültürü ölçeği

1	Bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını desteklerim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	Takımındaki çalışanlar, bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımına destek olur.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	Yöneticim, bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4	Bu otelde her zaman iş ile ilgili problemleri açıkça söyleyen birileri vardır.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	Bu otelde, takım çalışması kuralları ve prosedürler ile gerçekleşir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Bu otel takım çalışmasını önceden tasarlanmış iş planları ve süreçleri ile yürütür.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	Bu otelde takım çalışmasını takım liderleri koordine eder.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8	Bu otel takım çalışmasını gerçekleştirmek için takım liderleri görevlendirir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9	Bu otelde yöneticiler gerektiğinde direkt olarak bilgi sahibi takım üyeleri ile iletişim halindedir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10	Otel çalışanları takım çalışmasını gerçekleştirmek için düzenli olarak toplantı yapar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
11	Otel çalışanları problemleri çözmek ve takım çalışmasını yürütmede özgürce fikirlerini söylerler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
12	Otel çalışanları boş vakitlerinde bir araya gelip çeşitli sosyal aktiviteler yaparlar.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
13	Takım üyelerinin her biri otelin hizmetlerinde gerçekleştirdikleri yeniliklere ortak katkıda bulunur.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
14	Sorumlu olduğum takımın üyeleri iyi bir takım ruhuna sahiptir.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
15	Üyeler takım çalışmasına katılmaya isteklidirler.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2. Bölüm Bilginin Sosyalleşmesi ölçeği

1	Departman içi görüşmelerimde deneyimlerimi diğerleriyle aktif olarak paylaşırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	Departmanındaki takım arkadaşlarım ve ben iş tecrübelerimizi birbirimizle paylaşırız.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	Departmanındaki çalışanlarla yaptığım görüşmeler boyunca onların işe ilişkin görüş, düşünce ve diğer bilgilerini öğrenmeye çalışırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4	Departmanımdaki çalışanlarla yaptığım görüşmelerde bazı kavram, düşünce ya da fikirleri ortaya çıkarmaya çalışırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	Görüşlerini ifade etmeleri için departmanımdaki çalışanlara genellikle destek olurum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Departmanımdaki çalışanlarımla görüşmeye başlamadan önce gerekli bilgileri toplarım ve onlara sunarım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	İşe ilişkin uzmanlığımı ve deneyimlerimi kullanarak departmanımdaki çalışanlara işi öğretmeye çalışırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8	Tecrübelerime dayanarak hayata ilişkin felsefemi, değerlerimi ve bakış açımı diğerleriyle paylaşıyorum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

Bilginin Dışsallaştırılması ölçeği

1	Diğerleri beni anlamadığında genellikle örnekler kullanarak anlamalarına yardımcı olurum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	Mecazlar ve hikayeler yoluyla işe ilişkin sezgilerimi somutlaştırarak departman çalışanlarımla paylaşıyorum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	Takım içi iletişime yardım etmek için profesyonel ya da teknik terimleri geleneksel bir dille sunarım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4	Soyut kavramları ifade ederken benzetmeler kullanırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	Soyut kavramları ifade ederken örnekler kullanırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Takım üyelerinin görüşlerini ifade etmeye devam etmeleri için onlara destek olarak zihinlerinden geçenleri açıkça ifade etmelerine yardımcı olurum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	Takım üyeleri kendilerini açıkça ifade edemediklerinde fikirlerini açıklığa kavuşturmaları için onlara yardımcı olurum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

3. Bölüm

Yenilikçi iş davranışı ölçeği

1	Günlük rutin işlerim içerisinde yer almayan meseleleri de dikkate alırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
2	Konularım/işlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
3	Yeni çalışma metotları, teknoloji veya enstrümanları araştırırım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
4	Problemler için orijinal çözümler üretirim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
5	İdari/Yönetimsel görevler için yeni yaklaşımlar ararım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
6	Yenilikçi fikirler için işletmenin çalışanlarını teşvik ederim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
7	Yenilikçi fikirler yaratmaları için insanları ikna etmeye çabalarım.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
8	Yenilikçi fikirleri sistematik olarak pratiğe dönüştürürüm.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
9	Yeni fikirlerin uygulanabilmesine katkıda bulunurum.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
10	Yeni şeyleri geliştirme sürecinde emek sarf ederim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

4. BÖLÜM

- Cinsiyetiniz:** () Bay () Bayan
- Yaşınız:** () 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 55'den fazla
- Öğrenim düzeyiniz:** () İlkokul () Ortaokul-Lise () Üniversite
- Departmanınızın boyutu (çalışan sayısı):** () 2-4 () 5-7 () 8-12 () 13+
- Bu işletmedeki toplam çalışma süreniz:** () 0-2 yıl () 3-6 yıl () 7-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- İş hayatınızda toplam çalışma süreniz:** () 0-2 yıl () 3-6 yıl () 7-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
- Mesleki statünüz:** () Ön büro müdürü () Kat hizmetleri şefi () FveB Manager (Yiyecek içecek müdürü) () Aşçıbaşı
- İşletmenizin yıldız sayısı:** () 4 yıldızlı () 5 yıldızlı
- Çalıştığınız kurumun işletmecisi firmasının özelliği:** () Uluslararası zincir () Ulusal zincir () Şahıs işletmesi () Diğer (belirtiniz).....

EK 2. Değişkenlere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Takım Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	α
Takım Kültürü	Bu otelde takım çalışmasını takım liderleri koordine eder.	,837	64,114	6,075	0,943
	Sorumlu olduğum takımın üyeleri iyi bir takım ruhuna sahiptir.	,836			
	Bu otel takım çalışmasını önceden tasarlanmış iş planları ve süreçleri ile yürütür.	,832			
	Bu otel takım çalışmasını gerçekleştirmek için takım liderleri görevlendirir.	,828			
	Takım üyelerinin her biri otelin hizmetlerinde gerçekleştirdikleri yeniliklere ortak katkıda bulunur.	,805			
	Üyeler takım çalışmasına katılmaya isteklidirler.	,793			
	Otel çalışanları takım çalışmasını gerçekleştirmek için düzenli olarak toplantı yapar.	,783			
	Bu otelde yöneticiler gerektiğinde direkt olarak bilgi sahibi takım üyeleri ile iletişim halindedir.	,775			
	Yöneticim, bilgi ve işle ilgili teknik bilgi paylaşımını destekler.	,775			
	Bu otelde, takım çalışması kurallar ve prosedürler ile gerçekleşir.	,772			
	Otel çalışanları problemleri çözmek ve takım çalışmasını yürütmede özgürce fikirlerini söylerler.	,766			

Notlar: Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği: 0,930 ; Bartlett's Test of Sphericity için X^2 : 1769,131; s.d.: 55; $p < .0001$; Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

Bilginin Sosyalleşmesi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	α
Bilginin Ssyalleşmesi	Departman içi görüşmelerimde deneyimlerimi diğerleriyle aktif olarak paylaşıyorum.	0,834	66,247	6,365	0,825
	Departmanımdaki takım arkadaşlarım ve ben iş tecrübelerimizi birbirimizle paylaşıyoruz.	0,831			
	Departmanımdaki çalışanlarla yaptığım görüşmelerde bazı kavram, düşünce ya da fikirleri ortaya çıkarmaya çalışırım.	0,819			
	Görüşlerini ifade etmeleri için departmanımdaki çalışanlara genellikle destek olurum.	0,769			

Notlar: Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği: 0,776 ; Bartlett's Test of Sphericity için X^2 : 327,870; s.d.: 6; $p < .0001$; Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

Bilginin Dışsallaşması Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	α
Bilginin Dışsallaşması	Takım üyeleri kendilerini açıkça ifade edemediklerinde fikirlerini açıklığa kavuşturmaları için onlara yardımcı olurum.	0,891	73,308	6,211	0,807
	Takım üyelerinin görüşlerini ifade etmeye devam etmeleri için onlara destek olarak zihinlerinden geçenleri açıkça ifade etmelerine yardımcı olurum.	0,880			
	Takım içi iletişime yardım etmek için profesyonel ya da teknik terimleri geleneksel bir dille sunarım.	0,795			

Notlar: Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği: 0,687 ; Bartlett's Test of Sphericity için X^2 : 244,704; s.d.: 3; $p < .0001$; Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Yükü	Varyans	Ort.	α
Yenilikçi İş Davranışı	Yeni fikirlerin uygulanabilmesine katkıda bulunurum.	0,869	70,083	6,324	0,856
	Yeni şeyleri geliştirme sürecinde emek sarf ederim.	0,852			
	Problemler için orijinal çözümler üretirim.	0,834			
	Konuların/işlerin nasıl geliştirilebileceğini merak ederim.	0,791			

Notlar: Temel Bileşenler Faktör Analizi. Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliği: 0,802 ; Bartlett's Test of Sphericity için X^2 : 392,722; s.d.: 6; $p < .0001$; Yanıt Kategorileri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum.....5: Kesinlikle Katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Ekrem AYDIN
Doğum Yeri ve Tarihi	Düzce-06.09.1981
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Abant İzzet Baysal Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
Y. Lisans Öğrenimi	Düzce Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği ABD
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
Bilimsel Faaliyetleri	
İş Deneyimi	
Stajlar	-Grand Temizel Otel-Ayvalık -Diapolis Otel-Akçakoca
Projeler	-
Çalıştığı Kurumlar	Artvin Çoruh Üniversitesi Turizm ve Seyahat Hizmetleri Bölümü 2010-.....
İletişim	
E-Posta Tarihi	aydnekrem81@gmail.com
Tarih	28.12.2018