



**İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ VE YÖNETİCİLERİN BİREYSEL YENİLİKÇİ
DAVRANIŞ EĞİLİMLERİNİN FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
UYGULAMA**

Sevcan VARDAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı



T.C.

**BATMAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ VE
YÖNETİCİLERİN BİREYSEL YENİLİKÇİ
DAVRANIŞ EĞİLİMLERİNİN FİNANSAL
OLMAYAN PERFORMANS ÜZERİNE ETKİSİ:
ANKARA 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE UYGULAMA**

Sevcan VARDAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

Mayıs-2018

**BATMAN
Her Hakkı Saklıdır**

TEZ BİLDİRİMİ

Bu tezdaki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edildiğini ve tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

DECLARATION PAGE

I hereby declare that all information in this document has been obtained and presented in accordance with academic rules and ethical conduct. I also declare that, as required by these rules and conduct, I have fully cited and referenced all materials and results that are not original to this work.

Sevcan VARDAR

04/05/2018

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ VE YÖNETİCİLERİN BİREYSEL YENİLİKÇİ
DAVRANIŞ EĞİLİMLERİNİN FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS
ÜZERİNE ETKİSİ: ANKARA 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
UYGULAMA

Sevcan VARDAR

Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Feridun DUMAN

2018, 97 sayfa

Jüri

Doç. Dr.Özgür ÖZER

Doç. Dr. Umut BALCI

Dr. Öğretim Üyesi Feridun DUMAN

Yenilik kavramının küresel manada kıymeti gün geçtikçe daha da artmaktadır. Buna paralel olarak yenilikçilik artık ilerlemenin ve gelişmenin kilit noktası olarak görülmektedir. Yenilikçilik kavramının günümüzde yüklendiği en önemli mana ise, ister bireysel ister kurumsal olsun fark oluşturmanın önkoşulu sayılmasıdır. Son yıllarda işletmelerde yenilikçiliğin var olabilmesi için bireysel anlamdaki yenilikçiliğin gerekliliği daha da hissedilir olmuştur. Yenilikçi bireylere duyulan bu gereksinim otel yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Her geçen gün yaşanan yenilikler düşünüldüğünde üst kademe yöneticilerden çalışanlara ve işletme performansı ile ilişkisine doğru yeniliklerin yayılmasına ve yenilikçilik vizyonunun geliştirilmesine öncülük edilmesi düşünüldüğünde, bu bağlamda araştırma işletme yenilikçiliği ve yöneticilerinin bireysel yenilikçi davranış eğiliminin finansal olmayan işletme performansına etkisi ve bireysel yenilikçi davranış eğilimi ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Çalışma Ankara ilinde faaliyet gösteren 22 beş yıldızlı otel işletmesi örneklemini üzerinde anket yöntemiyle yapılmıştır. Anket yöntemiyle elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. (One-Sample) Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi, faktör analizi, korelasyon ve araştırma hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizleri kullanılmıştır. Yöneticilerin, bireysel yenilikçilik ve işletme performansı konularında olumlu algılarına rastlanılmamıştır. Araştırmada “Değişime direnç” boyutunun işletme performansı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Önceki araştırma bulgularına paralel olarak, bu araştırmada da, işletme yenilikçiliğinin finansal olmayan performans üzerine kısmi anlamlı ve olumlu etkisi söz konusudur. Ayrıca bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği arasında pozitif ve kuvvetli yönde ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bireysel Yenilikçilik, Yenilikçilik, Finansal Olmayan İşletme Performansı, Otel Yöneticileri

ABSTRACT
MS THESIS
BUSINESS INNOVATION AND MANAGER'S INDIVIDUAL INNOVATIVE
BEHAVIOR TRENDS EFFECT ON NON-FINANCIAL PERFORMANCE: AN
APPLICATION ON FIVE STAR HOTELS IN ANKARA

Sevcan VARDAR

THE BATMAN UNIVERSITY INSITUTE OF SOCIAL SCIENCES THE
DEGREE OF MASTER OF SCIENCE IN TOURISM MANAGEMENT

Advisor: Dr. Education Member Feridun DUMAN

2018, 97 pages

Jury

Associate Prof. Dr. Özgür ÖZER

Associate Prof. Dr. Umut BALCI

Dr. Feridun DUMAN

The value of innovation in the global context has increased day by day, and innovation is now seen as the key to progress and development. The most important meaning of the concept of innovation is that it is prerequisite to make a difference whether it is individual or institutional. In recent years, innovation in businesses has caused individual innovativeness to become a necessity. This necessity of innovative individuals to upload significant responsibility on hotel managers. Everyday innovations are seen from senior executives to employees. In order to spread innovation towards business performance the research is designed to determine the impact of business innovation and the hotel business managers' individual innovative behavioral tendency on non-financial business performance.

A survey research was conducted on 22 five-star hotels situated in the province of Ankara. The data obtained with the questionnaires were analyzed by SPSS program. One-Sample Kolmogorov Smirnov Test, factor analysis, T-Test and One Way ANOVA, correlation and regression analyzes were used to test the research hypotheses. The study yielded that managers have positive perceptions on the issues around individual innovative innovation and non-financial business performance. Parallel to the literature, a significant and positive relation was identified between innovation and business performance in this study as well. On the other hand, the positive perceptions of managers are also reflected on the relationship between individual innovative and business performance.

Keywords: Individual Innovation, Innovation, Non-Financial Business Performance, Hotel Business Managers

ÖNSÖZ

Zorlu, bir o kadar da ilginç, tuhaf ve neşeli geçen kariyer yolculuğumun başlangıç noktası olabilecek Batman Üniversitesi farklı insanları, kültürleri ve bakış açılarını tanımama olanak sağlamıştır. Yaklaşık 2 yıllık çalışmanın sonucunda ortaya çıkan bu tezde, işletme yenilikçiliği, otel işletmeleri yöneticilerinin bireysel yenilikçi davranış eğilimi günümüz dünyasının önemli, yükselişe geçen konularından birisi olan “yenilikçilik” şemsiyesi altında incelenmiş ve işletme performansı ile arasında nasıl bir ilişki var olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

Öncelikle, hayatımdaki varlığıyla beni onurlandıran maddi manevi her sıkıntımı ve nazımı çeken, bu yola girmeme vesile olan, cesaretlendirip destekleyen yol arkadaşım sevgili eşim İsmail VARDAR’ a sonsuz teşekkürler. Lisans eğitimim boyunca engin bilgileriyle bana ışık olan değerli hocalarıma özellikle manevi desteğini hep hissettiğim Doç. Dr. Emrah ÖZKUL’ a sonsuz teşekkürlerimi sunarım, anketi cevaplayarak çalışmamı anlamlı bir bütünlüğe ulaştırıp ortaya çıkmasına yardımcı olan değerli otel işletmesi yöneticilerine de teşekkürü bir borç bilirim.

Sevcan VARDAR
BATMAN, 2018

İÇİNDEKİLER

TEZ BİLDİRİMİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
ÇİZELGELER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1
1.YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ	5
1.1. Yenilikçilik ve İşletme Yenilikçiliği Kavramı ve Tanımı.....	5
1.2. Yenilikçiliğin Tarihsel Gelişimi.....	7
1.3. İşletmelerde Yenilikçilik İle İlişkili Kavramlar	8
1.3.1. İcat/buluş ve yenilikçilik	9
1.3.2.Yaratıcılık ve yenilikçilik	10
1.3.3.Girişimcilik ve yenilikçilik.....	10
1.3.4. Araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilikçilik	11
1.4. İşletmede Yenilikçiliğin Önemi ve Kaynakları.....	12
1.4.1. İç etkenler	13
1.4.1.1. Beklenmeyen oluşumlar / olaylar	14
1.4.1.2. Uyumsuzluklar	14
1.4.1.3. Süreç ihtiyaçları	14
1.4.1.4. Pazar yapısındaki değişimler	14
1.4.2. Dış etkenler.....	14
1.4.2.1. Demografik yapı	14
1.4.2.2. Algılamadaki değişiklikler.....	15
1.4.2.3. Yeni bilgi / bilginin değişim düzeyi	15
1.5. İşletmelerde Yenilikçilik Türleri ve Sınıflandırılması	15
1.5.1. İşletmelerde yenilikçilik görülen alana göre türleri.....	15
1.5.1.1. Ürün / hizmet yenilikçiliği.....	16
1.5.1.2. Süreç yenilikçiliği	19
1.5.1.3. Organizasyonel /örgütsel yenilikçilik	20
1.5.1.4. Pazarlama yenilikçiliği	21

1.5.2. Derecesine göre yenilikçilik türleri	22
1.5.2.1. Radikal yenilikçilik.....	22
1.5.2.2. Artımsal (kademeli) yenilikçilik.....	23
1.5.2.3. Sistemik yenilikçilik	23
1.5.2.4. Yeni nesil teknoloji yenilikçilik.....	23
1.6. İşletme Yenilikçiliğinde Başarı ve Engel Faktörleri.....	23
1.7. Turizm Sektöründe ve Turizm İşletmelerinde Yenilikçilik	24
1.8. Bölüm Özeti	25
2. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK	27
2.1. Yönetici Kavramı ve Tanımı.....	27
2.1.1. Yöneticinin kişiler arası rolleri	30
2.1.2. Yöneticinin bilgisel rolleri	30
2.1.3. Yöneticinin kararsal rolleri	31
2.2. Bireysel Yenilikçilik Kavramı ve Tanımı	31
2.3. Bireysel Yenilikçi Davranış Eğilimi	33
2.4. E. M. Rogers'ın Yeniliklerin Difüzyon / Yayılım Kuramı	35
2.5. Bölüm Özeti.....	37
3. İŞLETME PERFORMANSI	38
3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramı ve Tanımı.....	38
3.2. İşletmelerde Performans Ölçümlemenin Önemi.....	39
3.3. Turizm Endüstrisinde İşletme Performans Ölçütleri ve ya Kriterleri	40
3.3.1. Finansal performans kriterleri	41
3.3.2. Finansal olmayan performans kriterleri.....	42
3.4. Bölüm Özeti	42
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI	44
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	44
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	44
4.2.1. Örneklem	44
4.2.2. Veri toplama araçları: Anket	45
4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	47
4.4. Verilerin Analizi.....	48
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma.....	49
4.5.1. Demografik bulgular	49
4.5.2. Araştırma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular	51
4.5.3. Faktör analizi	53
4.5.3.1. Bireysel yenilikçilik ölçeği faktör analizi.....	54
4.5.3.2. İşletme yenilikçilik ölçeği faktör analizi	57

4.5.3.3. İşletme performans ölçeği faktör analizi	58
4.5.4. Regresyon analizi	59
4.5.4.1. Bireysel yenilikçiliği boyutlarının çoklu regresyon analizi	59
4.5.4.2. İşletme yenilikçiliği boyutlarının çoklu regresyon analizi	60
4.5.5. Bireysel yenilikçilik ile işletme yenilikçilik ölçeği korelasyon analizi	60
4.6. Bölüm Özeti	62
5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLERİ	63
5.1. Araştırmanın Sonuçları	63
5.2. Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar ve Yöneticiler İçin Öneriler.....	65
KAYNAKLAR	67
EKLER	79
EK 1: Anket Formu	79
EK 2: Türkçeye Uyarlanan Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Özgün Formu.....	84
ÖZGEÇMİŞ	85

SİMGELER VE KISALTMALAR

AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BYÖ	: Bireysel Yenilikçi Ölçeği
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ED	: Editör
İPÖ	: İşletme Performansı Ölçeği
İYÖ	: İşletme Yenilikçiliği Ölçeği
MBWA	: Management By Wandering Around
OECD	: Organisation For Economic Co-operation And Development
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yenilikçilik ile ilişkili kavramlar.....	9
Şekil 1.2. Fikir aşamasından patent alımına uzanan süreç	12
Şekil 1.3. Yenilikçilik hunisi	18
Şekil 2.1. Yönetici piramidi ünvan ve görevleri.....	28
Şekil 2.2. Rogers'ın s-eğrisi.....	36
Şekil 2.3. Yenilik/yenilikçilik karar süreci	37
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	47



ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1. Literatürdeki yenilikçilik yaklaşımları	8
Çizelge 1.2. Yenilik türleri	16
Çizelge 1.3. İşletmelerde yenilikçiliği destekleyen ve engelleyen faktörler	24
Çizelge 2.1. Yöneticinin kişiler arası roller	30
Çizelge 2.2. Yöneticinin bilgisel roller	30
Çizelge 2.3. Yöneticinin kararsal roller	31
Çizelge 4.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri.....	51
Çizelge 4.2. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri	53
Çizelge 4.3. Bireysel yenilikçilik ölçeği kmo ve bartlett's sphericity test sonuçları .	54
Çizelge 4.4. Bireysel yenilikçilik ölçeği faktör analizi sonuçları	56
Çizelge 4.5. İşletme yenilikçilik ölçeği kmo ve bartlett's sphericity test sonuçları ..	57
Çizelge 4.6. İşletme yenilikçilik ölçeği faktör analizi sonuçları.....	58
Çizelge 4.7. İşletme performans ölçeği kmo ve bartlett's sphericity test sonuçları ..	58
Çizelge 4.8. İşletme performans ölçeği faktör analizi sonuçları.....	59
Çizelge 4.9. Bireysel yenilikçilik boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi...	60
Çizelge 4.10. Yenilikçilik boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi	60
Çizelge 4.11. Bireysel yenilikçilik ve işletme yenikçiliği ölçeklerine ait korelasyon analizi.....	61
Çizelge 4.12. Araştırma hipotezlerine ilişkin kabul/red tablosu.....	62

GİRİŞ

Rekabetin şiddetini gittikçe arttırdığı çağdaş iş yaşamında, birçok sektör ve işletme için özellikle de otel işletmeleri bakımından yenilikçilik, rekabette liderlik için önemli bir faktördür (Decelle, 2004; Hjalager, 2010). Otel işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmek ve rekabette bir adım öne geçebilmek için yapılarını hem işletme hem de bireysel temelde yenilikçiliğe yön verecek şekilde değiştirmelerini zorunlu kılmıştır (Özer, 2011). 21. Yüzyılın son çeyreğinde yapılan çalışmalarda, yenilikçiliğin örgütler ve yöneticiler açısından önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır (Caldwell ve O'Reilly, 2003). Örneğin Amabile; “şirketlerin hayatta kalmak ve yenilikçi olabilmek için gereken gerçeklerden kaçmanın mümkün olamayacağını” dile getirmiştir (Amabile, 1988: 124).

Yenilikçilik işletmelerin proaktif davranarak yeni hizmetler, sistemler, fikirler, ürünler ve süreçleri rakiplerden önce pazara sunarak değişimin yolunu açmıştır (İraz, 2005). Yenilikçilik hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Bu durum işletme açısından yenilikçi olmayı, ticari kazanç elde edilen yeniliklere yatırım yapmayı öncelikli kılmaktadır. Süreç bakımından yenilikçilik yerini bir fikre bırakmaktadır. Sonuç bakımından da bu değişimden elde edilen yeni fikrin pazarlanabilir durumuyla alakalıdır (Altuntuğ, 2008).

Bireysel yenilikçilik literatürde çeşitli şekillerde kavramsallaştırılıp açıklanmıştır. Bunlardan en yaygını bireylerin var olduğu sistemde yeniliğe diğerlerinden hızlı adapte olması yaklaşımıdır. Bir diğeri ise kişiye bağlı isteklilik olarak ifade edilen yaklaşımdır (Blake ve ark., 2003; Wang ve Ahmed, 2004). Günümüzde kaliteli turizm deneyiminde “ürün” yerine “yenilikçi faaliyetler” önem kazanmış durumdadır. Çünkü doyum noktasına ulaşmış müşterilerin odağında üründen ziyade beklentiler yer almaya başlamıştır (Işık ve Meriç, 2015). Yenilikçilik bünyesinde sürekliliği barındıran bir faaliyettir (Elçi, 2007). Dolayısıyla başarıya süreklilik kazandırabilmek değişimi hızlı benimseyerek, hareketli bir organizasyona sahip olabilmekten geçmektedir. Bu gerçeği yadsımayan işletmeler, sürekli değişimin içindedirler. Yönetimsel etkinliğin anahtar kelimesi “insan” olduğu gerçeğini de kabul etmiş durumdadırlar (Bayram, 2006). Bu bağlamda da yenilikçi eğilimi olan yöneticilere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler, yenilikçi düşüncenin getirdiği fırsatlarla başarısını arttıracaktır (Çavuş ve Akgemci, 2008).

Literatürde, otel işletmelerinde işletme yenilikçiliği ve bireysel yenilikçilik konusuna ilişkin yeterli düzeyde ulusal çalışma olmadığı Çelik (2016)'in çalışmasında görülmektedir. Yenilikçilik konusu “turizm işletmeciliği turizm anabilim dalında 5 çalışma, yenilikçiliğin işletme performansına etkisi incelendiğinde 2000-2005 yılları arasında 1, 2006-2010 yılları arasında 6, 2011-2015 yılları arasında 2, toplam 9 araştırma mevcuttur. Bireysel yenilikçilikte ise; 2006-2010 yılları arasında 1, 2011-2015 yılları arasında 2, toplam 3 araştırma mevcuttur” (Çelik, 2016: 36-37).

İşletmeler rakipleriyle rekabetçi ortağı olarak kalabilmelerinin şartı, yenilik yeteneğini geliştirebilmeleridir. Bu bakımdan işletmeler, sürekli bir iyileşme sağlayacak şekilde yenilikler inşa etmek zorundadır (İnsel ve Sarıdoğan, 2009). Böylece işletmelerin yenilikçiliği, uzun süre ayakta kalabilmede anahtar bir rol oynamaktadır. Yenilikçilik, farklı faaliyet alanına sahip birçok işletme ve örgütü olduğu gibi, otelleri de derinden etkilemektedir.

Brown ve McDonnell (1995), otel işletmelerinin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve büyüyebilmeleri için, var olan hizmet ve süreçlerinde sürekli iyileştirme yapmaları ve bunun için de işletmelerin yeniliklerle tanışması gerektiğini belirtmektedir. Ottenbacher ve Gnoth (2005)'a göre bu çerçevede son yıllarda otelcilik literatüründe yenilikçilik olgusuna artan bir ilgiye tanık olunmaktadır. (Erdem ve ark., 2011). İlgili literatürde, yenilikçiliğin işletme performansı ile ilişkisini inceleyen birçok araştırmaya rastlanmakla birlikte, bu araştırmalarda genellikle imalat işletmeleri üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bir kaç referans, Erdem ve ark. (2011) çalışmalarında yenilikçilik ve işletme performansı ilişkisini, otel işletmeleri perspektifinden incelemişlerdir. Yenilikçilik ve işletme performansı ile ilgili literatürde, yenilikçiliğin, işletme performansını artırdığını tespit edilmiştir (Erdil ve Kitapçı (2007); Eren ve ark., (2013); Orfila-Sintes ve Mattsson (2009); Erdem ve ark., (2011)). Konaklama işletmelerinin yenilikçi düzeyleri ile finansal olmayan işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Paksoy ve Ersoy, (2016)). Ayrıca işletme yenilik yeteneğinin işletme performansı ile anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Calantone ve ark., (2002); Tajeddini, (2011); Eren ve ark., (2010); Özşahin ve ark., (2005); Çetintürk ve ark., (2016); Erdem ve ark., (2013); Küçük ve Kocaman, (2014)). Yenilikçi kültür ve yenilikçiliğin işletme performansı ile arasında ilişki olduğunu ortaya çıkaran çalışmalara da rastlanmaktadır (Kapucu, (2012)). Hult ve ark. (2004) mal ve hizmet sektörlerindeki yenilikçi faaliyetler karşılaştırmışlar ve

çalışmada yenilikçi faaliyetlerin işletme performansı üzerine pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Prajogo ve Ahmed (2006) işletmelerdeki operasyonel yenilik faaliyetlerinden olan ürün kalitesi, ürün yeniliği ve süreç yeniliği ile işletme performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Her ne kadar doğrudan otel işletmeleri üzerine odaklanılmamış olsa da, Şahin'in (2009) çalışması da bu konuda referans olarak verilebilir. Mersin'de faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yenilik faaliyetlerini ölçme amacını taşıyan bu araştırmada, en çok yenilik gerçekleştirilen ilk üç sektör; "gıda (% 11,5), turizm (% 10,4) ve lojistik (% 10,4)" olarak belirlenmiştir.

Üst düzey yöneticiler ve onlarla birlikte diğer örgüt çalışanları, işletmede performans ölçmede beklenen amacı ve yararları konusunda ortak bir bakış açısına sahip olmalıdırlar. Bunun için, işletme üst yönetiminin, işletme performansı aktif ve düzenli bir biçimde ölçülebilmeyi sağlayan bir sistem geliştirmelidir. Bunu yaparken de yalnızca finansal göstergelere başvurmakla kalmamalı finansal olmayan göstergeleri de performans ölçümüne eklemeleri gereklidir (Erdem ve ark., 2011).

Bireysel yenilikçilik ile ilgili literatürde ise; otel yöneticilerinin bireysel yenilikçi kapsamında değerlendirilmesi konusundaki araştırmalar incelenmiştir. Özellikle Işık ve Meriç (2015); Van ilinde bulunan otel işletmelerinde, üst ve orta düzey yönetici pozisyonundaki kişiler üzerinde gerçekleştirilmiş ve çalışmada yöneticiler bireysel yenilikçi davranış düzeylerine göre % 57,3'ünün sorgulayıcı ve % 25,6'sının öncü olarak büyük çoğunluğu oluşturduğu tespit edilmiştir. Alanya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan yöneticilerin yenilikçilik anlayışı bakımından ise Cengiz (2012); yöneticilerin yenilik ile ilgili görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermekte olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışmada Alanya bölgesinde çalışan yaşlı yöneticilerin genç yöneticilere göre yenilik hakkında daha olumlu fikirler beyan ettiklerini vurgulamıştır. Tekin ve Durna (2012) otel işletmelerindeki "yenilik yönetimi uygulamalarında" üst kademe yöneticilerinin bakış açıları irdelenmiş ve çalışmanın sonunda otel işletmelerinde yenilik kararlarının oluşmasında çoğunlukla otel işletme sahibi ve yönetim kurulu başta olmak üzere işletme yöneticilerinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bayram (2011) çalışmasında otel işletmelerinin genel müdür profillerini değerlendirmiş iletişim becerisi genel müdürlük kariyeri için en önemli yönetsel gerek olarak ön plana çıktığı sonucuna ulaşmıştır. Bireysel yenilik ve performans açısından çalışmalar ise; Yuan (2005)'nin "işyerinde yenilikçi davranışlar

ve çalışanların yenilikçi davranışlara uyum sağlamaları” çalışması örnek verilebilir ve çalışmada bireysel yenilikçilik ile performans arasında olumlu yönde ilişki olduğu saptanmıştır.

Yukarıda bahsedilen çalışmalarda işletme yenilikçiliği ve bireysel yenilikçiliğin aynı anda işletme performansı üzerine etkisini inceleyen çalışma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bu tez çalışması işletme yenilikçiliği ve bireysel yenilikçiliğin finansal olmayan performans üzerine etkisini inceleyecektir. Çalışma beş bölümde incelenmiştir. Aşağıda, her bir bölümün içeriğine ilişkin bilgi verilmektedir.

Çalışmanın ilk bölümü; yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği konularında kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği kavramları, tarihsel gelişimi, yenilikçilikle ilişkili kavramlar, yenilikçiliğin önemi, kaynakları, türleri açıklanmıştır.

İkinci bölümde yönetici kavramı, bireysel yenilikçilik ve bireysel yenilikçilikte davranış eğilimi ile Everett M. Rogers’ın yenilikçilik difüzyon kuramı incelenmiş ve açıklamalarda bulunulmuştur.

Üçüncü bölümünde, performans ve işletme performansı kavramına yer verilmiş turizm işletmeleri ile ilişkilendirilerek açıklamalarda bulunulmuştur. Bu bölümde işletme performansı finansal ve finansal olmayan alanlarıyla incelenmiştir.

Dördüncü bölümde yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi boyutları ve işletme yenilikçiliği boyutları, finansal olmayan performans üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Ankara ilinde bulunan 22 beş yıldızlı oteli içeren saha araştırması sonucu elde edilen veriler araştırmanın hipotezlerini doğrulayacak şekilde oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ile mevcut araştırma sonuçları kıyaslanıp tartışılmıştır.

Son bölümde elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş olup konu ile ilgili sınırlılıklar, otel işletmeleri yöneticilerine ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara öneriler sunulmuştur.

1. YENİLİKÇİLİK VE İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİ

Bu bölümde; yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği kavramı, tarihsel gelişimi, yenilikçilik ile ilişkili kavramlar, yenilikçiliğin önemi ve kaynakları yenilikçilik türleri ve turizmde yenilikçilik ele alınacaktır.

1.1. Yenilikçilik ve İşletme Yenilikçiliği Kavramı ve Tanımı

1990'lı yılların başında kullanılmaya başlanılan “inovasyon” Türkçeye İngilizceden geçen ve kökü Latince “innovare” fiilinden türeyen “yenilenmek; değişmek; başkalaşmak” anlamlarına gelmektedir (Akalin, 2007). Webster, inovasyonu “*yeni ve farklı bir sonuç*” olarak tanımlarken, TDK (Türk Dil Kurumunda); “*Yenileşim*” ve “*Değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması*” şeklinde tanımı mevcuttur. Lakin “yenileşim” in arama motorlarında pek de kullanılmadığı gözlenmektedir. Türkçe’ye “yenilik”, “yenileme”, “yenilikçilik” gibi sözcüklerle çevrilmiştir (Elçi, 2007).

Yenilik ve yenilikçilik kelimelerinin bazı kaynaklarda yenilik veya yenilikçilik yerine “inovasyon” kelimesinin kullanıldığı göze çarpmaktadır. Türkçe’de yenilik kelimesi yaygın olarak kullanılmasına karşın; yenilik kelimesinin hem yenilik özelliğini, hem de iktisadi olarak katma değer özelliğini birlikte yansıtacak ifade içerisinde kullanılması doğru olacaktır. Çünkü katma değer oluşturmeyen yenilikler, yenilik olarak kabul görmemektedir. Yani hem “yenilik” hem de “yenilikçilik” in birlikte kullanılması uygun olacaktır (Timuroğlu, 2014). Bu nedenle çalışmada da yenilik ve yenilikçilik çoğunlukla birlikte veya dönüşümlü kullanılacaktır.

Yenilik kavramını ilk olarak kavramsal çerçeve bazında oluşturmaya çalışan yazar Schumpeter’a göre yenilik “*üretime dair yeni yol ve yöntemlerin bulunması*” şeklinde tanımlamaktadır (Schumpeter, 1939: 84-91). Schumpeter tarafından yapılan yenilik tanımında ticarileştirilme unsuru ön plana çıkmaktadır. Nitekim Coulter (2000) ‘da Schumpeter’ı destekler nitelikte yenilikçiliği, “*yaratıcı bir fikrin kullanılabilir veya satılabilir bir mal ve hizmete ya da sürece dönüştürülmesi*” olarak yorumlamıştır (Gürol, 2006: 51). Porter (1990)’ a göre işletmeler, yenilikçilik ile rekabet avantajında bir adım önde olup hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerine göre bakış açılarını genişletirler.

Literatüre baktığımızda “yenilik/yenilikçilik” ortak; ancak farklı yazarların tanımlarına ulaşmak mümkündür:

Yazıcı (2001)'ya göre, yenilikçilik kavramının net olmaması, hem kavram karmaşasına hem de kavramın dile getirdiği vurgunun açıklanamamasına sebep olmaktadır. Yenilikçilik ana hatlarıyla, işletme veya bireylerce yaratıcılık sonucu oluşan yeni fikir ve seçeneklerin, değer üreten, farklılığı şiddetlendiren uygulamalara dökülmesidir.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)'nin Eurostat işbirliği ile yayınladığı kılavuzda yenilikçiliğin tanımı ise şöyledir: “*Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş ürün, mal ya da hizmet veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır*” (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Tanımda “yeni” ile “önemli derecede iyileştirilmiş” kavramları göze çarpmaktadır (Şahin, 2009). Ayrıca tanımda yenilikçilik, kavram olarak, hem bir süreci hem de bir sonucu anlatmaktadır (Akyos, 2005).

Drucker (2002: 9)'a göre: “*yenilik bilmeden ziyade yapmanın eseridir.*” “*yenilik, her şeyden önce, odak, bilgi ve marifet gerektirir*” “*yenilik; bir disiplin, öğrenme ve uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir*”. Rogers'ın (1983: 11; 1995: 12) “Yeniliklerin Yayılması” kuramında ise yeniliği; “*bir birey, grup ya da toplum tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama ya da nesne*” olarak tanımlanmaktadır.

Yenilik; kullanılır yeni bir fikrin pratiğe dökülmesidir. İşletmeler, hem yenilik yapmak, hem de buna entegre olmak durumundadır. Yenilikçilik ise; “*işletmenin yenilikleri üretme kapasitesinin etkili olması durumu*” olarak tanımlanabilir (Timuroğlu, 2014: 5). “*Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet imar etmiş ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi manasında kullanmış ise teknik bir değişiklik yapmış olur ve bu belli değişikliği ilk yapan işletme, yenilikçiliği yapandır ve dolayısıyla yaptığı bu eylemin adı yenilikçiliktir*” (Açıkgöz Ersoy ve Mutur Şengül, 2008: 60). Yeni bir hizmetin, ürünün, işlemin veya fikrin icadı genellikle yenilik olarak adlandırılır. Yenilik, aynı zamanda, farklı müşteri grupları için farklı ortamlarda yeniden uygulanan mevcut fikirleri de içerir. (Enz ve Harrison, 2010). Bir başka ifadeyle yenilikler, eski fikirlerin bir kombini ya da hedef kitle tarafından yeni olarak algılanan bir bakış açısını da içerebilir.

Calontone ve ark. (2002)'na göre: Yenilikçilik, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün veya hizmetlerin üretimi, kabul ve uygulanmasını ifade etmektedir. Yenilik, herhangi bir yeni problem çözümede fikir getirme sürecini de ifade etmektedir. Şöyleki yeni bütçe sistemleri oluşturarak maliyetin kısılıp yeniden düzenlenmesiyle denge bozulur, iletişimin iyileştirilmesi veya takım halinde ürünleri birleştirmek için ortaya atılan fikirler de yeniliktir (Hall ve Williams, 2008). Bir başka tanım ise; “*işletmelerde yeni ürün geliştirme ya da üretim ve işletme sistemlerinde yeni gelişimler ve yeni yöntemlerin kullanılması, örgüt içerisinde değerli ve faydalı yeni ürün ve hizmetin ortaya çıkarılması*” şeklinde tanımlanabilmektedir (Çalışkan ve Akkoç, 2012: 4). İşletme tarafından yenilik türlerinden birinin ilk kez kullanılması biçiminde yorumu da mevcuttur (Güleş ve Bülbül, 2004). Yenilik, “*ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmemiş ürün/hizmet, yöntem, yapı, fikir, süreç, teknoloji ve pazarın ortaya çıkarıldığı büyük atılımlardan oluşan ya da birbirini takip eden süreçlerden oluşan bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalar bütünüdür*” (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 3).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere yeniliğe yönelik genel geçer bir tutum yoktur. Bu bağlamda Naktiyok (2007); bazıları için, yeni kavram ve fikrin geliştirilip uygulanması anlamını taşıırken, bazıları için, yeni kavram ve fikirlerin bizzat kendisi olduğunu dile getirmiştir. Başka bir ifadeyle literatürde yenilikçilik için çok farklı tanımlar mevcut olsa da, çoğu tanım, yeni bir düşüncenin uygulamaya aktarılmasını içermekte ve bu yeni düşüncenin faydalılığının önemine dikkat çekmektedir (Camison-Zornoza ve ark., 2004; Çalışkan ve Akkoç, 2012).

Yenilikçiliğin daha iyi anlaşılması hususunda nasıl bir tarihsel süreç geçirdiğini de bilmek gereklidir. Bu bakımdan sırada bölümde yenilikçiliğin tarihsel gelişimi ele alınacaktır.

1.2. Yenilikçiliğin Tarihsel Gelişimi

Janszen (2000)'na göre; 1950-1960 yıllarındaki “verimlilik”, 1970-1980 yıllarındaki “kalite” ve 1980-1990 yıllarındaki “esneklik” kavramlarından sonra günümüzde ise global rekabetin odak noktasına “inovasyon (yenilik)” kavramı oturmuştur (Öğüt ve ark., 2007). Başka bir ifadeyle rekabetin derece derece artmasından dolayı işletmelerde yenilenme gereksinimi oluşmuş ve bu gereksinim de “inovasyon” olarak isimlendirilmiştir (Doğruyol, 2014). Schumpeter (1930)'a göre; “*Yeni ürünlere*

dayanan rekabetin, var olan ürünlerin fiyatları üzerindeki marjinal değişikliklerden de önemlidir". (Korkmaz, 2004: 12). Başka bir ifadeyle; hâlihazırda bulunan ürünlerde dikkat çekici, hissedilir, radikal fiyat oynamaları yapmak, yeni ürüne dair rekabette önemli değildir.

1980'li yıllarda yenilikçiliğe bakış batının "girişimcilik ve yaratıcılık" özelliği ile doğunun "takım çalışması" özelliğinin birlikte kullanılması ve sentezlenmesi olmuştur. Wonglimpiyarat (2005)'a göre Çizelge 1.1'deki yaklaşımlar yenilikçiliğin anlamı üzerine değişimi ve yenilikçiliğe dair değişik bakış açılarını gözler önüne sermektedir.

Çizelge 1.1'de görüldüğü üzere Rosenberg ve diğerleri yeniliği bir problem çözme faaliyeti formunda bulunan gelişim süreci olarak (yeni bir yöntem) değerlendirirken, Pavitt ve Tidd ticari kullanımı içeren yeni bir iş olarak değerlendirip bu görüşleri uyumlaştırılmış bir biçimde bütünleştirerek, gelişim sürecinde bağlayan ve ticari kullanıma dönüştüren bir yenilik kavramı, Schott, Daft ve Rothwell ve Gairdiner tarafından geliştirilmiştir. Rogers ve diğerleri tarafından kullanılan son yenilik kavramı biraz daha kapsamlıdır. Çünkü bu kavram tüm durumlarda ikisi birlikte olmasa da, yeni teknolojileri veya yeni süreçleri içermektedir

Çizelge 1.1. Literatürdeki yenilikçilik yaklaşımları

1)Yenilikçilik: Varolan teknolojiyi güçlendirme, problemleri çözme süreci	Rosenberg (1976, 1982), Nelson and Winter (1977, 1982); Dosi (1982)
2)Yenilikçilik: Fırsatları ticari ve pratik kullanım alanlarına dönüştürme süreci	Pavitt (1984) ; Tidd et al. (1997)
3)Yenilikçilik: İlk ve ikinci tanımlardaki ifadelerin birleştirilme süreci	Schott (1981), Daft (1982); Rothwell and Gardiner (1985)
4)Yenilikçilik: Herhangi bir yeni teknoloji veya yeni proses	Rogers and Shoemaker (1971), Porter (1990); Voss (1994)

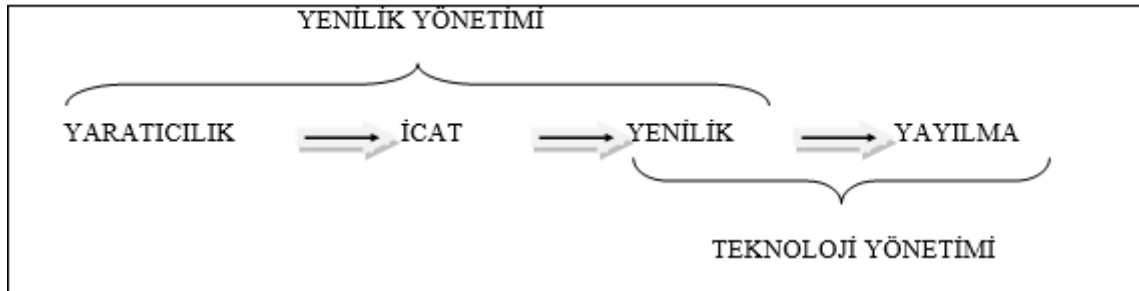
Kaynak: (Wonglimpiyarat (2005); Oylumlu, 2006: 26)

Hızla değişen dünyamız, işletmeler için güçlükler ve fırsatlar sunmaktadır. Yenilikçilik, işletmelerin bu değişimlerden en iyi şekilde yararlanmalarına yardımcı olabilir. Bu yüzden öncelikle yenilikçilik kavramlarını iyi bilmek ve işletmeye uyumlaştırmak gereklidir.

1.3. İşletmelerde Yenilikçilik ile İlişkili Kavramlar

Sıklıkla karıştırılan hatta birbiri içine geçmiş, birbiri ile ilintili ve birbiri yerine kullanılan kavramlar söz konusudur. Yeniliği daha iyi anlamak için bu kavramların da

iyi bilinmesi gerekir. Buluş (icat), yaratıcılık, girişimcilik ve Ar-Ge kavramları ele alınacaktır.



Kaynak: (Noori, 1990; Vatan, 2010: 10; Cengiz, 2012: 24)

Şekil 1.1. Yenilikçilik ile ilişkili kavramlar

Şekil 1.1’de yenilik ve ilişkili kavramların farklılıkları yenilik ve teknoloji yönetimi içerisinde değerlendirilmektedir. Yenilik ve yayılma daha çok yeniliğin ortaya çıkmasından sonra benimsenmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Diğer taraftan yaratıcılık ve icat tek başına yeniliği oluşturmalarına rağmen, yenilik yönetimi içerisinde yer alması ve geliştirilmesi gereken önemli kabiliyetlerdendir

1.3.1. Buluş/icat ve yenilikçilik

Buluş yenilikçilikle ilişkili kavramlardan birisidir. Buluş bir araştırma faaliyetinin neticesidir. Türk Dil Kurumunda buluş; “*bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma veya yöntem geliştirme, icat*” olarak tanımlanmaktadır.

İnsanların öncelikle kendini sonra çevresini tanıma yolunda durmak bilmeyen çabaları ile birçok keşif ve icatlar yapılmıştır. Bu keşif ve icatlar, ilk basamak olarak deneylik iken sonradan yaşamın parçası olmaya başlamıştır. İraz (2005)’a göre icat, yeni bir şeyi ortaya koyarken; yenilikçilik, yeni bir bilgiyi kullanıma uygun bir ürün ya da hizmete dönüştürür. Schumpeter da, buluşun yeni bir üretime veya sürece dönüşmediği durumda ekonomik değere sahip olmadığını dile getirmiştir. Bu bağlamda yenilikçilik ekonomik gelişme açısından önem taşıyan öge olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksay, 2011).

Sonuç olarak buluş, yeni bir şeyler ortaya koymak iken; yenilikçilik, var olan üzerinde değişiklik yapmaktır. Yenilikçilik için buluşlardan faydalanılabilir. Ancak, önemli olan ticari kazancı olan, henüz yapılmamış bir şeyler yapmak; ya da olan üzerinde nüans oluşturmaktır (Elçi, 2006).

1.3.2. Yaratıcılık ve yenilikçilik

Bazı yazarlar örneğin Paulus (2000: 238) yaratıcılığı; “*alışılmıŖın dıŖında, yeni ve yararlı fikirleri üretmek ve ayrıntılandırma olarak*” tanımlarken, Mumford (2000) “*yeni fikirleri üretmenin yanı sıra, ortaya çıkan bazı problemlere anlamlı çözümleri oluŖturmaktır*” şeklinde tanımlamıŖtır (Paulus, 2000: 238). Daha çok belirsizlikler ve eksikliklerin üzerinde durulduğu Kanbur ve Özyer (2016: 265-266) tarafından yapılan tanım ise Ŗöyledir; “*sorunlara, yetersizliklere, bilgi eksikliğine, uyumsuzluklara karŖı duyarlı olma, güçlükleri belirleme, çözümler arama, tahminlerde bulunma ve eksikliklerle ilgili olarak hipotezler oluŖturma veya hipotezleri deđiŖtirmedir*”.

Yaratıcılık, insan eylemlerinin önemli yüzüdür. Özgür ve Ŗeffaf bir ortamda beslenebilir. Yaratıcılık kültürün, tasarımın, yeniliğin özüdür ve herkes kendi yaratıcı yeteneğini kullanma hakkına sahiptir. Avrupa’nın geleceğinin halkın hayal gücüne, yaratıcılığına ve yenilik uygulamalarına bağlı olduğu düşünölmektedir. Bu nedenle bir manifesto (bildiri) yayınlanarak tüm insanlığın, özel ve kamu kurumlarının konuya dikkati çekilmiŖtir. Manifestonun konu baŖlıklarından biri olan ve iŖletme yenilikçiliğini ilgilendiren “*Kalkınmaya ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunacak iŖletme yeniliğini desteklemek*”(DPT, 2009: 8) maddesi yer almaktadır.

Yenilikçilik, yeni fikir üzerine çalıŖabilecek kabiliyetli, birbirini tamamlayabilen insanların ortaya koyduğu zor bir süreçtir. Yenilikçilik, yeni fikirlerin örgüte fayda sağlayacak Ŗekilde uygulanması olarak tanımlanırsa; yaratıcılık, kiŖilik, uzmanlık gibi deđiŖkenler ile bağlantılı olduğundan daha çok bireysel; yenilikçilik ise örgütü de kapsayan geniŖ bir kavram olarak değerlendirilebilir. BaŖka bir ifadeyle yeni ve yararlı bilginin üretilme durumu ile ilgilenirken, yenilik iŖletme içinde bu yaratıcı fikirleri başarılı Ŗekilde faaliyete geçirilmesi ile ilgilenir. Kısaca yaratıcılık yenilikçiliğin bireysel koŖulu olarak onaylanılacak olursa, örgütlerin yenilik faaliyetleri için yaratıcı bir örgütsel ortam oluŖturması da önemlidir.

Zhao (2005), yenilik ile giriŖimcilik iliŖkisi ifade ederken, giriŖimciler yeni fırsatlar peŖindedirler. Yenilikçilik ise bu fırsatları yakalamada bir araç olduğunu vurgulamıŖtır. Sırada giriŖimcilik ve yenilikçilik ele alınmıŖtır.

1.3.3. GiriŖimcilik ve yenilikçilik

GiriŖimciliđi tanımlamadan önce “giriŖim ve giriŖimci” kavramlarını açıklamak gerekir. Türk Dil Kurumunda giriŖim, “*bir iŖe giriŖme, teŖebbüs*” olarak tanımlanmıŖtır.

Gorman (2007: 173)'a göre işletme bakımından girişim; “*ekonomik bir çıktı doğurabilecek bir işe girişme*” girişimci; “*ekonomik getiri sağlayacak girişimi başlatmak için gereksinim duyulan kaynağı tanımlayan, finanse eden ve bir araya getiren kişi*” dir.

Girişimcilik, kişilerin ticari ve sosyal faaliyetleri gerçekleştirirken ortaya çıkabilecek fırsatları algılamalarını sağlayan, birçok alanı içeren şemsiye kavramdır. Bünyesinde değişimi meydana getirme, yenilik yapma ve bir anlamda var olan durumu kabul etmeme gibi (Basım ve Şeşen, 2009) sürekli olarak değişen birçok bileşeni bünyesinde bulunduran bir olgu olan girişimciliğin tanımlanmasında iki odak noktası bulunmaktadır; ilki girişimci kişi değil süreçtir. İkincisi ise; girişimcinin, ekonomik gelişmeden ayrılması gerektirir (Başar, 2013).

Yenilikçiliğe dayalı yaratıcı girişimcilik, buluş ve fikirlerin ya da mevcut olan ürünlerin geliştirilerek pazara sunulmasıdır. Fırsat girişimciliği, kârlı olabilecek sektörlere yatırımın yapılmasını ve oluşabilecek fırsatları görmek olarak nitelendirilebilir (Soysal, 2010). Bir başka ifadeyle, yenilikçilik, yaratıcı girişimciliğin meydana gelmesinde mihenk taşıdır. Sonuç olarak; girişimciliğin ana teması yaratıcılık ve yenilikçilik insanın iki temel dayanağıdır.

1.3.4. Araştırma-geliştirme (AR-GE) ve yenilikçilik

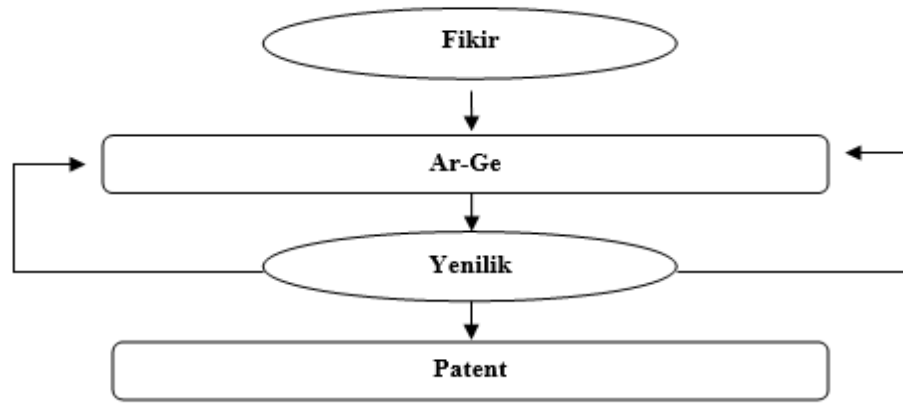
Yenilikçilik ar-ge çalışmalarının bir işlevidir (Bernay, 2005). Yenilikçilik Ar-Ge ile ilişkili bir kavramdır. Bu bağlamda ilk önce Ar-Ge’yi tanımlarsak;

Araştırma-geliştirme (Ar-Ge), “*insan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır*” (Oslo kalavuzu, 2005: 96). Tanımdan da anlaşılacağı gibi AR-GE, süreç ve ürün yeniliğini içeren çalışmalardır. Yenilikçilik ise, organize edilmiş bu çabalardan ticari gelir elde edilecek konuma kadar yürütülen tüm süreçleri kapsamaktadır (Zerenler ve ark., 2007).

Uluslararası ekonomi normları, işletmelerin pazardaki rekabetçi koşullarda sendelemeden kalabilmeleri için ya yenilikleri bizzat kendileri geliştirilmeli yada yapılanı organizasyona dahil etmeli. İşletmelerin yürüttüğü yenilik merkezli faaliyetler; Ar-Ge yatırımları ile artmaktadır (Zerenler ve ark., 2007). Ar-Ge departman kanalı ile yapılan yenilikçilik oranının Ar-Ge departmanı olmadan yapılan yenilikçiliğe oranı

daha yüksektir. Sonuç olarak Ar-Ge ve yenilikçilik birbiriyle ilişkili kavramlar olup, çoğu zaman yenilikçiliğin bir Ar-Ge etkinliğinin eseri olduğu görülmektedir. İlave olarak bu süreçte yenilik Ar-Ge ve patent arasında yer alan bir faaliyettir. Patent TDK’ da, “*Bir durum veya bir işi yalnızca kendi yetkisi altında görme*” şeklinde tanımı bulunmaktadır. Patentli bir buluş; buluş sahibinin hükmü altına girmektedir ve izni olmadan bir başkasının bu buluşu, üretmesi kullanması ve satmasının kısıtlanmasıdır.

Şekil 1.2’de yeni bir fikrin oluşumundan patent alınmasına kadar olan süreç görülmektedir.



Kaynak: (Öğüt ve ark. 2007: 415; Çeliksaş, 2008: 27; Aksay, 2011: 25)

Şekil 1.2. Fikir aşamasından patent alınmasına uzanan süreç

İşletmeler yeni ürün veya süreç tasarlayarak daha rahat bir hayat geçirme eğilimi içindedirler. Yenilikçilik işletmelere yaratıcı, aktif bir çalışma ortamı sağlarken yeni istihdam imkânları da oluşturmaktadır. Böylece işletmede yenilikçiliğin önemi de açığa çıkmaktadır.

1.4. İşletmede Yenilikçiliğin Önemi ve Kaynakları

Yenilikçilik rekabet gücünün simgesi olduğundan işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Pazarlarda küreselleşmenin yaşanması, ürünleri kullananların istediği biçimde ve ekonomik usullerle dağıtılması ve yaygınlaşması işletmeleri yenilikçiliğe iten başlıca unsurlardır. İşletmeleri yenilikçiliğe yönelten diğer sebepler ise, “işletme performansını arttırmak, mevcut rekabetçi konumlarını korumak, tanınmayı sağlamak, ürün yelpazesini genişletmek, kar oranını arttırmak” sayılabilir (Oslo, 2005: 33).

Elçi (2007: 28)'ye göre ise işletmeleri yenilikçiliğe yönelten nedenler arasında; “Pazarın ihtiyaçlarına yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretimi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri ” sayılabilir. Afuah (2009: 109)'a göre işletmelerin yenilikçilik yapma nedenleri ise; “büyüme isteği, kaynak ve yetenekleri farklı bir alanda deneme, ekonomik ölçekler ve fırsatlar, işletme içi finansal durum, pazar gücü, kişisel yönetim nedenleri ” sayılabilir.

Yukarıda bahsedilen yenilikçiliğe yönelten nedenlere ilave olarak; Taşkırın (2004: 16)'na göre yenilikçilik yapma nedenleri işletme içi nedenler ve işletme dışı nedenler olarak ikiye ayrılabilir;

“İşletme içi yenilikçilik yapma nedenleri arasında; yenilikçi olarak tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapılabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, karı yükseltme isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak, daha fazla yenilik yapılabilecek, yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörelere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörelenle ilgili sebepler de olabilir. İşletme dışı nedenler, pazarla ilgili ve sosyal nedenler olmak üzere ikiye ayrılır: Pazarla ilgili nedenler; öncü işletme olmak, rakipler karşısında teknik üstünlük sağlamak, pazarda bir ürünün tek satıcısı olmak gibi kaygılara dayanmaktadır. Sosyal nedenler ise; değişiklik bekleyen tüketicileri tatmin etmek, kamu organları karşısında işletmenin toplumsal yararlılığını kanıtlamak ve büyük işletmelerle ilgili olarak şüpheleri olan kamuoyu hakkında olumlu bir izlenim bırakmaktır”.

Drucker (1994)'a göre ise işletme içi ve işletme dışı etkenlere dayalı yedi adet yenilikçilik kaynağı bulunmaktadır. Sıradaki bölümde bu etkenler tek tek açıklanacaktır.

1.4.1. İç etkenler

İşletmenin veya sektörün kendi içinde oluşan kaynaklarıdır. Bu kaynakları ilk olarak işletmenin veya sektörün içinde yer alan kişiler fark ettiğinden belirlenmesi nispeten kolaydır. Ancak bu kolaylığa uygun strateji geliştirilmesinden bahsetmek mümkün değildir (Cengiz, 2012).

1.4.1.1. Beklenmeyen oluşumlar/olaylar

Beklenmedik gelişen olaylar, beklenmeyen şekilde başarı veya başarısızlık olarak kendini gösterebilmektedir. Beklenmedik başarısızlıklar da en kolay ve en basit şekilde kaynak olabilir (Drucker, 2002).

1.4.1.2. Uyumsuzluklar

Beklentiler ve sonuçlar arasındaki uyumsuzluklar kaynakları oluşturmaktadır. Bir sürecin mantığı veya ritmi içindeki bir uyumsuzluk yenilik fırsatları doğabilecek olasılıklar içindedir (Drucker, 2002). Pazar, süreçler ve endüstrinin devamlı sorgulanması uyumsuzlukları sezinlenmeyi sağlamaktadır. Böylece yeniliklerin oluşmasını sağlamaktadır (Ürper, 2005)

1.4.1.3. Süreç ihtiyaçları

Süreç ihtiyaçları önceden var olan süreci daha iyi hale getirerek yeni bilgiler çerçevesinde eski sürecin yeniden tasarımını sağlamaktadır (Durna, 2002).

“Ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi” süreç ihtiyaçlarına örnek gösterilebilir (Özen ve Bingöl, 2007: 402).

1.4.1.4. Pazar yapısındaki değişimler

Pazar yapısındaki değişimler yenilikçilik için fırsatları da içinde barındırmaktadır. Ancak bu fırsatları görmek için pazarı ve endüstriyi devamlı izlemek, objektif şekilde analiz etmek gereklidir. Pazardaki bazı boşluklar beklenmedik başarıları getirebilecek yenilik fırsatlarını barındırabilir, fırsatları görmemek ya da görmezden gelmek pazar kaybetmeye neden olabilecek kadar ince bir konudur (Durna, 2002).

1.4.2. Dış etkenler

1.4.2.1. Demografik yapı

Nüfus yapısı içinde cinsiyet, yaş, doğum ve ölüm oranları, gelir, istihdam, sosyo-ekonomik durum, göçler gibi faktörler olması yenilik olanakları oluşturur. Beyin göçleri de bu durumu anlatmak için güzel bir örnektir. Genç beyinlerin göçü yeniliğin nerede meydana geleceği konusunda ipuçları vermektedir (Yeloğlu, 2007).

1.4.2.2. Algılamadaki değişiklikler

“Bardağın yarısı dolu” ve “bardağın yarısı boş” aynı olayın farklı anlamlara gelen tanımlarıdır. Yönetici algılarının yarısı boştan yarısı dolu bardağa dönüşmesi büyük yenilikçilik fırsatlarını oluşturur (Drucker, 2002). Bir topluma ait normlar, tutumlar ve inançlar değiştikçe yenilikçilik fırsatları ortaya çıkar (Durna, 2002). Toplumların sürekli değiştiğini göz önüne alırsak, kaynağın hiçbir şekilde bitmeyeceğini dolayısıyla yenilik yapabilecek, yeni bir iş fikri oluşturabilecek alan bulmak zor olmayacaktır. Yeterki insanların algılamadaki değişiklikleri doğru anlaşılabilir. Bentley (1999: 30) de, “bir işletmenin algısını, çalışanların algısının toplamı belirler” diyerek çalışan algısının işletme için önemini vurgulamıştır.

1.4.2.3. Yeni bilgi / bilginin değişim düzeyi

Yenilikçiliğin kaynağı için belki de en önemli faktördür. Ayrıca yeni teknolojiler, yeni fikirler farklı yeniliklerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Yeloğlu, 2007). Tarihe geçen yenilikler en çok yeni bilgi kaynaklıdır (Drucker, 2002). Bilgiye dayanan yenilikler birçok alandaki bilgilerin toplamından oluşmaktadır. Bundan dolayı süreçleri ve ticari kazanç haline gelme süreleri uzamaktadır (Ürper, 2005).

Yenilikçilik literatürde farklı yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Sıradaki bölümde işletmelerde yenilikçilik türleri ve sınıflandırılması ele alınacaktır.

1.5. İşletmelerde Yenilikçilik Türleri ve Sınıflandırılması

Yenilikçilik türleri iki farklı boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut “yenilik derecesi” olarak ifade edilirken, ikinci boyut “neyin yenilendiği ya da değiştirildiği” ile ilgilidir (Oylumlu, 2006). Literatür araştırmasında görülmüştür ki OECD ile Avrupa Komisyonu’nun birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu’nda yer alan türler kullanılmıştır. Bu çalışmada da 2005 yılında Oslo Kılavuzu’nda yer alan alanlarına göre; “Ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel/örgütsel” yenilikçilik türleri ile derecesine göre; “Artımsal (kademeli), radikal, sistemik ve yeni nesil teknoloji” yenilikçilik türleri dikkate alınmıştır.

1.5.1. İşletmelerde yenilikçilik görülen alana göre türleri

Literatür incelendiğinde genel olarak dört tür yenilikçilik ayrımı yapıldığı görülmektedir. Bunlar; “ürün/hizmet yenilikçiliği”, “süreç yenilikçiliği”,

“organizasyonel yenilikçilik” ve “pazarlama yenilikçiliği” dir. Çizelge 1.2’de görüldüğü gibi. Bu yenilik türleri aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

Çizelge 1.2. Yenilik türleri

Araştırmacı (lar)	Yenilik Türleri
Tushman ve Nadler (1986)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Zaltman ve arkadaşları (1973)	- Planlı ve plansız yenilikler - Nihai ve yardımcı yenilikler - Radikal yenilikler
Zmud (1982)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri
Damanpour (1991)	- Yönetimsel ve teknik yenilikler - Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve hizmet yenilikleri
Christensen (1995)	- Organizasyonel yenilikler - Teknolojik yenilikler - Sunumsal yenilikler
Durna (2002)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve yavaş ilerleyen yenilikler
Güleş ve Bülbül (2004)	- Radikal ve kademeli yenilikler - Ürün ve süreç yenilikleri
Savaşçı ve Kazançoğlu (2004)	- Teknolojik ürün yenilikleri - Teknolojik süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler
McGraw-Hill (2005)	- Ürün yenilikleri - Hizmet yenilikleri - Süreç yenilikleri
Oslo Kılavuzu (2005)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Pazarlama yenilikleri - Organizasyonel yenilikler
Zerenler ve arkadaşları (2007)	- Ürün ve süreç yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler - Organizasyonel ve pazarlama yeniliği
Elçi (2007)	- Ürün/hizmet yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri - Radikal ve kademeli yenilikler
Onodera (2008),	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri
Kalay ve Kızıldere (2015)	- Ürün yenilikleri - Süreç yenilikleri - Organizasyonel yenilikler - Pazarlama yenilikleri

Kaynak: (Onodera, 2008: 7; Erdem ve ark. 2011: 83; Kayran, 2013: 9; Kalay ve Kızıldere, 2015:37-38)

1.5.1.1. Ürün/hizmet yenilikçiliği

Yeni bir ürünün geliştirilmesi veya var olan üründe, farklılık yapılarak pazara sürülmesi “ürün yenilikçiliği” olarak isimlendirilmektedir (Elçi, 2007). İşletmeler, ürün yeniliklerini gerçekleştirirken genelde var olan ürünleri için kullanıcılardan ve çevreden

gelen geribildirimleri değerlendirip ürünleri tekrar pazara sunmaktadırlar (Aygen, 2006). Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük uyarlamaların yapılarak, pazara ortak diğer işletmeleri geçerek pazarın paylaşımını azaltma formunda tasarlanabildiği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini ile yeni pazar, müşteri elde etmek için de tasarlanabilmektedir (Aygen, 2006). Bu bilgiler ışığında Oslo Kılavuzunda (2005: 52) ürün yenilikçiliği: “*Mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır*” şeklinde tanımlanmaktadır. Son yıllarda turizm alanında gerçekleştirilen ürün yeniliğine örnek olarak ise; çevresel sürdürülebilir konaklama olanakları ve yöresel gelenekleri içeren gastronomik programlar gösterilebilir (Eraslan ve ark., 2009; Hjalager, 2002).

Ürün yenilikçiliğinin hizmet odaklı işletmelerde hizmet yenilikçiliği olarak karşılık bulmaktadır. Dolayısıyla “hizmeti”, “ürün” kapsamında değerlendirmek gerekmektedir (Aksay, 2011). Ürün yenilikçiliği kapsamındaki “hizmet yenilikçiliği”nin daha iyi anlaşılabilmesi için “hizmet” kavramını tanımlamakta fayda vardır. Hizmet; “*müşteri ile olan ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için yapılan tüm tedarikçi etkinliklerin sonucudur*” (Yıldız, 2010: 16). Hizmet yenilikçiliği, hizmetlerin sağlanma tarzlarında yapılan önemli reformları, var olan hizmetlere yeni fonksiyonlar, özellikler eklemeyi veya tümüyle yeni hizmetleri kapsamaktadır.

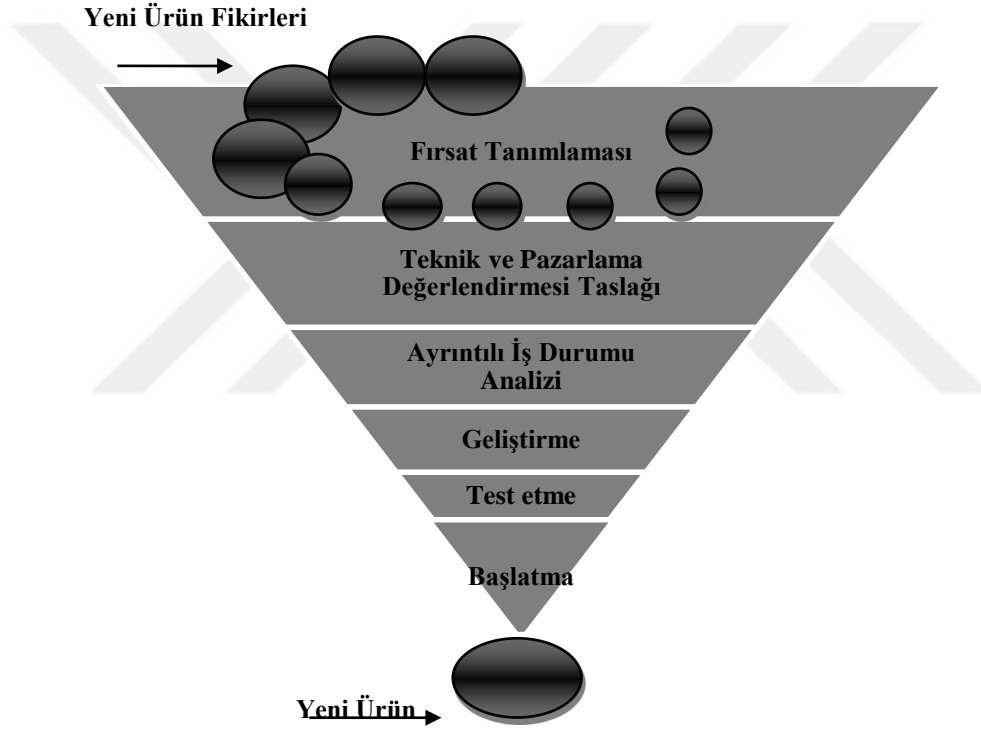
Turizm sektörü hizmet yenilikçiliği açısından çok çeşitlilik sunmaktadır. Dolayısı ile farklı faaliyetler ortaya çıkmaktadır. Farklı bir ifade ile hizmetler yüksek oranda heterojendir. Tüketici eğilimlerini, işletme bütünü ve sıklıkla yenilik hareketlerini kapsamaktadır. Bundan ötürü işletmeler bunlardan birisine odaklanmak zorundadır. (Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2009). Ürün ya da hizmet değişikliklerine örnek olarak doğrudan müşteri tarafından yeni olarak kabul gören; daha önce ya hiç görülmemiş belirli bir işletme ya da yeni destinasyon sayılabilir (Hjalager, 2010).

Hizmet işletmeleri değişen şartlara cevap verebilmek için yeni veya var olan üzerinde oluşturulan düşünceleri bulmaları, geliştirmeleri ve sağlamaları gerekmektedir. Ürün ve hizmet yenilikçiliğini birbirinden ayıran özellikler mevcuttur. Bunlar; (Vatan, 2010: 37-38) :

- “Ürün yenilikçiliğinde genellikle sonuçlanmış bir değişim söz konusu iken, hizmet yenilikçiliği süreklilik gösterir. Bundan dolayı yenilikçiliğin gerçekleştirildiği belirli bir zaman dilimini belirlemek zordur.

- Hizmet yenilikçiliği, teknolojik ve organizasyonel değişim ile teknik girdiler ve insan kaynakları arasında kuvvetli bir tamamlayıcılık özelliği gösterir. Bundan dolayı ürün yenilikçiliğinden farklı olarak tamamen teknik bir süreç izlemez. Dolayısıyla, teknoloji ile organizasyonel değişimlerin doğru kombinasyonunu bulma ve onu mevcut teknolojiye entegre etme şeklinde gerçekleşmektedir.
- Hizmet yenilikçiliği, katılımcı bir üretim gerektirir. Herkesin sürece katılımına açık olan özelliği nedeniyle katılımcıları, bireysel katkı düzeyi ve kullanıcıları belirlemek zordur”.

Yeni fikrin nasıl yeni bir somut ürüne hangi aşamalardan geçerek dönüştürülebileceği Şekil 1.3 yenilikçilik hunisi’nde gösterilmiştir.



Kaynak: (Çeliktaş, 2008: 15; Kahn, 2005: 85’den uyarlama)

Şekil 1.3. Yenilikçilik hunisi

Yeni ürün yeniliklerinin ancak %10’u gerçek yeniliktir ve işletmeler, pazarlar için büyük risktir. Birçok yeni ürün çalışması var olan ürünlerin değerini artırma çabasından öteye gidememektedir. Yeni ürün yenilikçiliğinin gelişimini; dünya ve işletme için yeni ürün, mevcut ürünün iyileştirilmesi, maliyetin düşürülmesi, yeniden konumlandırma şeklinde sıralayabiliriz (Aygen, 2006).

1.5.1.2. Süreç yenilikçiliği

Süreç yenilikçiliğini daha iyi anlamak için öncelikle sürecin manası Dictionary Larousse'da “*olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi ardı ardına sıralanması*” şeklinde tanımlanmaktadır. Webster süreci, “*doğal olarak meydana gelen bir dizi değişiklikler*” “*bir şey üretmek için ve ya belirli bir sonuca yönlendirmek için bir dizi eylem*” olarak tanımlamıştır. Süreç yenilikçiliği, “*farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi ve ya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir*” (Elçi, 2007: 9). “Yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilikler, teknik ve becerilerde nüansları ihtiva etmektedir” (Oslo Kılavuzu, 2005: 57)

Kırım (2007: 4)'a göre süreç yenilikçiliği, “*işletmelerin dağıtım kanallarında yaratacakları devrimci çözümlerle maliyetleri radikal bir şekilde düşürmeleri, hızı artırmaları ve verimliliği olabilecek en üst noktaya çıkarmaları*” olarak da ifade edilebilir. Bir başka ifade ile süreç yenilikçiliği, yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş üretim teknolojisi, yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş hizmet, tedarik ve ürün dağıtım yöntemlerini içermektedir (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009)

Süreç yenilikçiliğinin yapılmasındaki amaç verimliliği ve üretkenliği artırmaktır. Teknolojik gelişmeler, yatırımlar genellikle süreç yenilikçiliğinin temel fikrini oluşturmaktadır (Hjalager, 2010). Süreç yenilikçiliği genellikle yeni fikirler ve çözümlerin oluşturulması ve geliştirilmesi ile ilgilidir. Süreç yenilikçiliği, iş süreç performansını arttırmak için radikal yeni yöntemleri uygulayabilmesi şeklinde ifade edilebilir (Papinniemi, 1999). Gopalakrishnan ve ark. (1999)'na göre; işletmelerdeki süreç yenilikçiliği, üretim ve hizmet alanlarında yaratıcılığın ya da verimlilik etkilerini arttırmaktadır. Bunun yanı sıra müşteri değeri, kalite güvenilirliğinin kazanılması konusunda etki ettiği görülmektedir. Fakat süreç yenilikçiliği her zaman somut bir sonucu gösteremediğinden çoğu zaman müşteri tarafından algılanabilmesini güçleştirmektedir (Aygen, 2006). Örneğin yapılan süreç yenilikçiliği sonucunda ürün ve hizmette kalite anlamında veya üretim maliyetlerinde düşüş gerçekleşmiş ve bunu işletme ücretlere yansıtılmış ise tüketiciler süreçteki yenilikçiliği algılayabilmiş olacaktırlar (Aksay, 2011).

Süreç yenilikçiliği tek başına sürdürülebilir yenilikçilik türü olmasına karşın diğer türler ile birlikte de ilişkilendirilmektedir. Süreç yeniliği, işletmelerin sürece dair tutumunu ortaya koymaktadır. Yeni yöntemler ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinde radikal olarak iyileştirilme olarak algılanabilmektedir. Böylece süreç yenilikçiliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi “değişim mühendisliği” veya “hizmet tasarımı” ile eş anlamlı olarak kullanılabilir (Aygen, 2006). Bu bağlamda örneğin Noori (1990) özellikle ürün yenilikçiliği ile süreç yenilikçiliğini karşılaştırarak aralarındaki benzer yönler üzerine çeşitli çalışmalar yapmış ve “ürün yenilikçiliği yolunu tamamlanmadan önce süreç yenilikçiliği olması gerektiğini” dile getirmiştir (Papinniemi, 1999: 96). Diğer bir ifade ile ürün yenilikçiliği yolunda süreç yenilikçiliği olmalıdır. Bunun ilk örneği “datasel bilişim sistemleri tarafından geliştirilen Galleon adlı yazılım, tüm işletme ve kuruluşlar için önemli bir süreç yenilikçiliği aracı olma özelliği taşıyor. Esneklik, erişilebilirlik ve maliyet açısından dünyada bir ilk olan Galleon aynı zamanda bir ürün yenilikçilik örneğidir” (Elçi, 2007: 10-11)

1.5.1.3. Organizasyonel /örgütsel yenilikçilik

Organizasyonel yenilikçilik, *“yeni çalışma ve iş yapış yöntemlerinin geliştirilmesi ya da varolan yöntemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanılmasıdır”* (Elçi, 2007: 10). Bir başka ifade ise; *“işletmenin ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu ya da dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemlerin ilk kez kullanımı”*dir (Oslo Kılavuzu, 2005: 55).

Organizasyonel yenilikçilik, özellikle ürün yenilikçiliği öncesindeki süreçleri kolaylaştırıcı hale getirmesi aynı zamanda örgüte süreç bazında taklit edilemeyen öz yetenekler kazandırmasından dolayı rekabet avantajı sağlamaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011). Organizasyonel yenilikçilik iki farklı bakış açısıyla kavramlaştırılmaktadır. Birinci bakış açısı yenilikçiliği, davranışsal boyut, yani organizasyonca oluşturulan yenilik oranıdır. İkinci bakış açısı da organizasyonun değişmeye olan istekliliğidir (Calantone ve ark., 2002). Yenilikçi olabilmek için nitelikli ve yenilikçi insan gücünün yanında, yeni fikirlerin oluşturulması ve yayılmasını sağlayan elverişli bir ortam, kültür ve yeniliği besleyen yapı da gerekmektedir (Eren ve Kılıç, 2013).

Örgütlerde içerden veya dışarıdan sağlanan yeniliklerin getirdiği yetenek ve yetkinliklerin bir üst düzeyde yeniden üretilmesi öğrenilerek ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilerek, başka bir ifade ile “yenilikçi bir kültür tabanı” oluşturarak daimileştirilebilir (Tunç, 2007). Yenilikçilik kültürünü, yapısında yenilikçilik barındıran örgütsel kültür tipi olarak tanımlamak mümkündür (Aksay, 2011). Yenilikçilik insan odaklı bir alandır; kişilerin becerilerini açığa çıkaracakları ortam ve iklim oluştuğunda hızlanır. İşletme yönetimleri, bireylerin farklı kılan güçlü yanlarının bir araya getirilmesinin önemini kavramış ise yenilikçi uygulamalar da bu doğrultuda ivme kazanacaktır (Kayran, 2013). Dolayısıyla yenilikçi bir örgüt kültürü ve yapısı oluşturup devamlılığını sağlamak işletmedeki herkesin mesuliyetinin bir parçasıdır (Kuczmariski, 2003). Bir başka deyişle yenilikçi kültürünün oluşturulmasında çalışan ve yönetimin birlikte etkin olması, işletme bütününde yenilikçilik yararlılığının hissedilmesini sağlar (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007). Bunlara ek olarak Yiğit ve Özyer (2011) yenilikçiliğin sadece uzmanlara özgü bir çalışma olmadığını işletmedeki diğer herkesin bakış açıları da yenilikçiliğin etkinliğini artıracak hususuna değinmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı yenilikçilik öncelikle bireysel olarak ele alınmalı ve örgütün tamamına yayılması amaçlanmalıdır.

Yenilik büyük örgütlerin karşılaştığı tembelliği yansıtan “*dinozorlaşma sendromu*” na antidot olabilmektedir. Çünkü geçmişte ulaşılan başarılar, örgüt içerisinde işletme körlüğü sendromu oluşturabilir. Bu sebepten yöneticiler yeniliklere açık olamama ve sabit işleyen özelliklerde bir düzen oluşturmaktadır. Bu, örgüte değişmez bir yapı kazandırıp devam edecek değer yaratma olasılığını azaltacaktır. İşte bu noktada yenilik, antidot olarak devreye girmektedir (Naktiyok, 2007).

1.5.1.4. Pazarlama yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliği, “*farklı ve yeni tasarımların (üründe veya ambalajında) gerçekleştirilmesi, farklı pazarlama yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanması, ya da var olanların iyileştirilerek daha gelişkin hale getirilmesidir*” (Elçi, 2007: 12). İşletme bu yöntemleri kendisi geliştirebileceği gibi başka bir işletme tarafından geliştirilmiş olan yöntemleri de bünyesine katabilir.

Pazarlama yenilikçiliğinin nihayetinde amacı, satışları çoğaltmaktır. Bu bağlamda müşteri gereksinimlerine daha yetkin bir şekilde cevap verme, yeni pazar oluşturma ve ürünü pazarlarda yeni bir biçimde yer edindirerek amaca yardımcı

öğelerdir. İşletmenin pazar payını ve rekabet edebilmesi noktasında süreğen durumu muhafaza etmesini ve paralel olarak kâr düzeyini sabit tutması ya da artırması da pazarlama yenilikçiliğinin amaçları arasında sayılmaktadır (Şahin, 2009). Diğer bir ifadeyle pazarlama yenilikleri, ürün yerleştirme ve saygınlık kazanma yolunda değişiklikler ile satış yoğunluğunu ve pazar payını genişletmeyi amaçlamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Diğer taraftan ürün/hizmet yenilikçiliğini ve süreç yenilikçiliğini müşteri yönlülük boyutu altında da OrfilaSintes ve Mattsson (2009) çalışmalarında incelemişlerdir. Akova ve ark. (1998)'i ise ürün yenilikçiliği ve sürecinin başarısı için, işletmenin müşterileriyle sıkı bir işbirliğinin olması gerektiğini dile getirmişlerdir. Benzer bir ifadeyle Akbaba (2005) da turizm işletmelerinin ürün yenilikçiliği çalışmalarında müşteri isteklerinin ve ihtiyaçlarının içselleştirilmesi, süreci kolaylaştırdığını vurgulamaktadır.

Dört ana yenilikçilik türü yanında derecesine göre yenilikçilik türleri de bulunmaktadır.

1.5.2. Derecesine göre yenilikçilik türleri

Yenilikler, değişik şekillerde sınıflandırılmakta ve isimlendirilmektedir (Oylumlu, 2006).

1.5.2.1. Radikal yenilikçilik

Radikal yenilikçilik nüfuz ettiği endüstrinin tüm fonksiyonlarında önemli değişikliklere neden olan yeniliklerdir. Ayrıca mevcut yeteneklerden çok farklı, onlarla ilgisi olmayan yepyeni işlevsel yetenekler sunarlar.

Radikal yenilikçiliğin olabilmesi için işletmeler bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar, “yaratma, tanıma, işleme ve fırsatları geliştirme” olarak temel yeteneklerdendir. Bu yetenekler araştırma yapılmasını ve kavramsal becerileri kapsamakta ve aynı zamanda teknik, bilimsel icat ve dış araştırma olanakları ile şekillenmektedir (Aygen, 2006). Radikal yenilikçilik, radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş büyük hamlelerle oluşmaktadır (Elçi, 2007). Radikal yenilikçilik, yepyeni teknoloji ve ürünlerin ileri sürülmesi ve bu sayede işletmeye yeni bir pazar kazandırılması manasına da gelmektedir (Kuzu, 2008).

1.5.2.2. Artımsal (kademeli) yenilikçilik

Artımsal yenilikçilik, basamak basamak yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme eylemlerini içeren çalışmaların bir sonucu olarak ortaya çıkar (Elçi, 2007). Bir ürün, üretim sistemi veya hizmet sürecinin içinde küçük bir fikir olarak başlayıp varolan ürün ve tasarıma tam bir hâkimiyet, tüm potansiyeli tam anlamıyla bilmek, var olanı geliştirmek de ustalık ve beceri istemesinden ötürü artımsal yenilikçilik zor ve dikkat isteyen bir süreçtir (Çağırın-Kendirli, 2009)

İşletmelerin iş süreçlerinde olan deneyimleri yanında organizasyondaki teknik yetenek ve bilgilerini fırsata çevirebilme düzeyi ile de ilgilidir (Aygen, 2006).

1.5.2.3. Sistemik yenilikçilik

Bu tür yenilikçilik süreci basit bir süreç değildir. Kişiler, işletmeler ve içinde buldukları ortam arasında karmaşık etkilerin yaşandığı bir süreçte gerçekleşir. Tüm bu süreçlerde faaliyetler birbirlerinden bağımsız yürümez. Her aşama bir öncekine geri beslemeler sağlar ve özellikle pazardan gelen sinyaller ve değişen talepler dinamik bir sürecin varlığını gerektirir (Oslo Klavuzu, 2005). Diğer bir ifadeyle üzerinde uzun yıllar çalışarak gerçekleşmektedir. Büyük yatırım yapılması gereken, değişim niteliğindeki yeniliklerdir.

1.5.2.4. Yeni nesil teknoloji yenilikçilik

Bir sistem üzerinde yapılan kısmi geliştirmeler, kimi zaman bu sistemin yeni nesillerini oluştururlar. Bu sistemik yeniliktir fakat radikal olarak yeni bir yenilik değildir. Çünkü tamamen yeni bir ürün söz konusu değildir. Diğer yandan, sistem üzerinde yapılan kısmi geliştirmelerin sistemin yeni neslini yaratması söz konusudur; bu da bir artımsal yeniliğin ötesindedir. Yeni nesil teknoloji yeniliklerine örnek olarak, bilgisayarlarda meydana gelen gelişmeler verilebilir (Oylumlu, 2006).

1.6. İşletme Yenilikçiliğinde Başarı ve Engel Faktörleri

Ortaya konulan her fikrin veya ürünün başarılı sonuçlar vermesi için bazı koşullar vardır. Enz ve Harrison, başarı için yeni bir ürün veya süreç geliştirmenin yeterli olmadığını aynı zamanda işletmenin, bir fikri, müşterilerin istediği hizmete ve ürüne dönüştürmeyi bilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir (Enz ve Harrison, 2010).

İşletmelerde yenilikçiliğin önündeki engeller; “yüksek maliyetler, uzmanlık eksikliği, yeniliğin geri dönüşünün uzun olabilmesi, teknik teçhizat eksikliği, yasalar ve

normlar, sermaye eksikliği, müşterinin yeniliklere karşı tepkisizliği, değişikliğe karşı isteksiz olma, riskten korkma, pazar bilgisinin eksikliği, iş ve yönetim altyapısının eksikliği şeklinde sıralanabilir” (Nečadová ve Scholleová, 2011: 835).

Harrison ve Enz (2003)’ e göre, işletmelerde yenilikçiliğin başarılı olması bakımından destekleyen ve engelleyen faktörler ise çizelge 1.3’ de sunulmuştur.

Çizelge 1.3. İşletmelerde yenilikçiliği destekleyen ve engelleyen faktörler

Yenilikçiliği Destekleyen Faktörler	Yenilikçiliği Engelleyen Faktörler
Yenilikçilik, kişisel gelişim ve risk almayı destekleyen vizyon ve örgüt kültürü	Katı bürokrasi ve karar verme sürecinde tutuculuk
Üst yönetimin desteği ve örgütsel destek	Yönetim desteği ve örgütsel destek eksikliği
Takım çalışması ve işbirliği; düz bir yönetim hiyerarşisi	Otoriter liderlik ve geleneksel hiyerarşi
Merkezi olmayan onay süreci	Zor onay süreci
Her bir iş görenin fikirlerine değer verme	Sadece belirli kişilerin (araştırmacılar ya da müdürler gibi) fikirlerine itina gösterme
Mükemmel iletişimler	Kapalı kapı ofisler
Yenilik hibeleri ve projeler geliştirmek için izin zamanları	Girişimci faaliyetlere adanmış kıt kaynaklar
Başarılı girişimciler için büyük ödüller	Hatalar için sert cezalar
Öğrenme odaklılık	Ölçülebilir çıktılara özel önem

Kaynak: (Harrison ve Enz, 2003: 287)

Genel olarak yenilikçilik ve işletme yenilikçiliğine değinildikten sonra çalışmanın bu kısmında turizmde yenilikçilik ele alınacaktır.

1.7.Turizm Sektöründe Yenilikçilik

Hızlı değişimin hakim olduğu günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edip, varlıklarını idame ettirmeleri için gerekli olan öncelikli koşul, çevre şartları doğrultusunda sürekli değişim ve yenilenme ekseninde konumlanmaları olduğu, ileri sürülebilir (Yavuz, 2010). Son derece rekabetçi turizm sektöründe düşük maliyetler, geliştirilmiş hizmet ve ürünler, çevre sorunları ve bilgi iletişim teknolojileri rekabet gücünü kapsar (Sintes ve Mattsson, 2009). Vatan’a (2010) göre yenilikçi turizm işletmeleri daha çok konuk çeker; daha çok ürün/hizmet satar ve daha büyük kazanç sağlarlar. Böylece hızlı büyüyerek daha çok kişiye iş fırsatı sunarlar. Turizm sektörü için yenilikçilik, tasarımları taze tutan, daimi konukları özendirdiği kadar yeni konukları da cezbeden oksijendir (Verma ve ark., 2008). Diğer taraftan Hjalager (2010)’a göre yenilikçiliğin turizme olan desteği, işletme, destinasyon ve ürünleri değiştirmenin aksine pazar erişimini kolaylaştırmaya odaklanmıştır.

Hjalager’e (2010) göre tarih boyunca turizm alanında yaşanan gelişmeler yenilikçilik ve turizm kavramlarının iç içe bir özellik gösterdiğini ortaya çıkarmaktadır.

Turizmin belirleyicileri; “ürün, üretici, tüketici ya da destinasyon” önemli dönüşümler geçirmektedir. Geleneksel turizmden “post turizm (post-tourism)”e geçiş için yenilik gereklidir. Turizmde yeniliğe etki eden etkenler 3 ana başlık altında görülmektedir. Bunlar arz faktörleri, hizmeti talep edenler ve rekabet ortamıdır. (Çamlı, 2010).

Orfila-sintes (2009)’ e göre arzı oluşturan otellerin önemi son yıllarda yaşanan küreselleşme etkisi ve artan turist sayısı ile beraber yükselmiştir. Dolayısıyla oteller bu artan turist sayısında payını arttırmak için rekabettir. Rekabette, oteller, avantaj yakalayabilme fırsatını turistlerin ihtiyaç ve isteklerine göre şekillendirmekte bulmuşlardır.

Turizmde yenilikler; ürün ve hizmet yenilikleri ile süreç yeniliklerini kapsarken teknolojik olmayan yenilikler; organizasyonel ve pazarlama yeniliklerini kapsamaktadır (Decelle, 2004). Müşteri odası teknolojileri içerisinde, elektronik posta siparişi, uyandırma servisi, elektronik kapılar teknolojik yeniliğe örnek teşkil etmektedir. Çamlı (2010)’ya göre otellerde yapılan yenilikler müşterilerin otelin imajı, aldıkları hizmetteki kalite algısında ve tekrar gelme hususunda belirleyici rol üstlenmektedir. Otelcilik sektöründe en fazla yenilikçiliğin, sırasıyla hizmet, pazarlama, süreç ve örgütsel yenilikçilik alanında gerçekleşmektedir (Erdem ve ark., 2013).

1.8. Bölüm Özeti

Bu bölüm, işletme yenilikçiliğini daha iyi anlamak adına yenilikçilik temelinde geçerli ve güvenilir tanımları önerip, yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği nedir sorusunu değişik tanımlarla ele almıştır. Yenilikçilik, işletme performansını daha iyi hale getirmek için yeni ya da olabileceği en üst seviyede bir ürün, hizmet, dağıtım ve üretim süreci, pazarlama yöntemi ya da organizasyonel yöntem uygulamasını içeren geniş çaplı etkinlikleri kapsayan bir kavramdır. İşletme yenilikçiliği ise, işletme tarafından bir düşünce, araç, sistem, program, ürün, hizmet veya sürecin ilk kez müşterilerine arz etmesidir. Başka bir ifadeyle daha önce karşılanmayan ihtiyaçlara cevap vermek şeklinde tanımlamak mümkündür. Yenilikçi işletmeler, risk alan, ileriye etkili (proaktif) ve “bekle ve gör” politikasını takip etmeyen örgütlerdir.

Bunlara ilave olarak yenilikçiliğin nasıl bir tarihsel süreç geçirdiği, işletmelerde yenilikçilik ile ilişkisi olan, buluş (icat), yaratıcılık, girişimcilik ve Ar-Ge kavramları açıklanmıştır. Yenilikçiliğin önemi ve kaynaklarına, ürün/hizmet, süreç, pazarlama ve organizasyonel/örgütsel dört ana yenilikçilik türleri ile derecesine göre; artımsal

(kademeli), radikal, sistemik ve yeni nesil teknoloji yenilikçilik türleri de değinilmiştir. İşletmelerde yenilikçiliğin başarılı olması bakımından destekleyen ve engelleyen faktörler ve son olarak yenilikçilik, turizm sektörüyle bağdaştırılarak bu bölüme son verilmiştir.



2. BİREYSEL YENİLİKÇİLİK

Çalışmanın bu bölümünde bireysel yenilikçiliği anlatmadan önce yönetici kavramına ve üstlendiği rollere değinilmiştir. Daha sonra bireysel yenilikçilik kavramı, bireysel yenilikçi davranış eğilimi ve Rogers'ın yenilik difüzyon kuramı ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.1.Yönetici Kavramı ve Tanımı

Yönetici, *“bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için uyumlu ve takım ruhu içinde çalıştıran insandır”* (Eren, 2011: 8). Bir başka ifadeyle, başkaları aracılığıyla iş göreni ve örgütü başarıya ulaştıran kişidir. Yönetim faaliyetlerinin gelişmesiyle beraber yönetici terimi yerini farklı terimler (lider, koç, kolaylaştırıcı, mentor, mümkün kılıcı, destekleyici) almaya başlanmıştır. (Doğruyol, 2014). Yöneticiyi işletmeyi amaçlarına ulaştırırken, iş görenler arasında uyum sağlamak ve kaynakları iyi kullanmak zorunda olan kişi olarak da tanımlayabiliriz.

İşletmelerin eğitimli ve yenilikçi insan emeğinin de katkısıyla yenilikçi hizmetleri artmaktadır. Rakiplerine göre hizmet yelpazesini genişletip, müşterilerce tercih edilme olasılıklarını artırmaktadırlar (Işık ve ark., 2015). Trott (2002)'a göre örgütsel yapı yanında çalışanların da bireysel olarak katkısı göz önüne alınmalıdır. Çünkü gerek yeni fikirlerin oluşturulmasında gerekse yeniliklerin işletme içerisinde gerçekleştirilip uygulanması konusunda insan emeğinin etkisi oldukça yüksektir. Bu süreçte çalışanlar “mucit”, “girişimci”, “yönetici” gibi roller üstlenerek sürecin temel yapı taşlarından birisini oluşturmaktadır (Uzkurt, 2012).

Yönetim bir piramit şeklinde düşünülürse, hiyerarşi evresi içinde olan yöneticiler, edindikleri yetkinin niceliğine göre üst, orta ve alt kademelerin birinde yer alırlar. Bu yönetsel kademeler arasındaki temel fark ise “sahip oldukları otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesi”dir (Mucuk,1998: 148). Kademeler aşağıda Şekil 2.1’de gösterilmiştir.



Kaynak: (Ulukan, 2012: 111)

Şekil 2.1. Yönetici piramidi ünvan ve görevleri

Liderlik yöneticiliğin bir rolü olduğu kabul edilmiştir (Taşkıran, 2006). Yenilik sürecine yön verecek olan liderliği yürütmedeki anahtar nokta, lider ve yönetim ekibinin uzakları görebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu görme yeteneği etrafta dolaşarak yapılan yönetim (Management By Wandering Around: MBWA) ile mümkün olabilir (Durna, 2002). Bu yolla yenilikçi değerleri geliştirmek ve yaymak isteyen bir yönetici, işgören ve müşterilerle empati kurarak işletme içi kadar dış dünyaya da odaklanabilmeli, sadece kendi yönetiminde olan değil bütün kademelerdeki işgörelere iletişim yollarını açık tutmalı, zamanını sahada genç uzmanları özendirerek ve yetiştirerek işletme birimlerinde bulunmalı, şirket ilkeleriyle öğüt vermeli ve yeniliklere katılanları ödüllendirmek için aktif rol almalıdır. (Durna, 2002).

Bununla birlikte yöneticiler yüklendikleri görevler, taşındıkları yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli işlevlere sahip kişilerdir. Yenilikçilik odaklı bir örgütte, yönetici de yenilikçiliğe istek duyma (eğilimli olma), yenilikçiliği destekleyici, teşvik edici uygulamaların olması, öğrenmeye eğilimli/yenilikçi insan kaynağı istihdamı gibi özellikleri de bünyesinde barındırması gereklidir (Aksay, 2011; Jaskyte ve Kisieliene, 2006)

Yenilikçilikte başarılı sonuçları yöneticilerin gözünde farklı kılan faktörler; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların eğitimi, pazar duyarlılığı, personel güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazarlama sinerjisi, çalışan bağlılığı ve somut kalite olarak sınıflandırılmaktadır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005).

Otel işletmelerinde başarılı sonuçlanacak yenilikçi çalışmalar için yöneticilere beş “yönetimsel öneri”yi şöyle sıralanmaktadır (Ottenbacher, 2007: 444-447):

(1) *Yenilikçiliğin amacı odaklanmayı ve yaklaşımı etkiler*; yapılan çalışmalar otel yöneticilerinin farklı hedeflerle planlanan yeniliklere sezgisel olarak farklı yaklaşımlar geliştirdiklerini göstermektedir. Yöneticiler için yenilik odaklanması ve yaklaşımı; “pazar performansı, finansal performansı veya çalışan-müşteri ilişkilerinin geliştirilmesinin artırılması” amaçlarına yöneliktir.

(2) *Pazarın ve müşterinin anlaşılması*; başarılı yenilikler müşteri odaklıdır. Bu nedenle, başarılı olmak için yöneticilerin önce müşterinin ihtiyaçları, istekleri ve davranışlarının bilgisine odaklanmasını gerektirir. Yöneticiler, pazarı analiz etmeli ve halen önerilmemiş veya önerilmiş ancak doğru kalitede ve fiyatta olmayan otel hizmetleri için fırsatlar araması gerekir. Karlılık ve satış hacmi gibi finansal amaca uygunluk gösteren işaretler aranmalıdır.

(3) *Otel işletmeleri iyi planlanmış, çalışan odaklı bir gelişim süreci uygulamalıdır*; en başarılı otel yenilikleri, fikir üretme ve yürütme arasındaki bir dizi faaliyetin sonucudur. Bu, bir pazar araştırması ve mali bir analizle başlamalıdır. Hiçbir iyi ürün ve hizmet kendi kendini arz edemez, çalışanları bütün sürece önemli ölçüde dahil etmelidir böylece çalışan sadakatini artıracak, ciroyu azaltacak ve müşteriye geliştirecektir.

(4) *Çalışanların yönetilmesi*; hizmetlerin somut olmayan tabiatı, hizmet sunumunda insan faktörlerinin önemi nedeniyle çalışanlar hizmet yeniliğinde ürün yenilikçiliğinden çok daha önemli bir role sahiptir dolayısıyla iyi insan kaynakları yönetimine yatırım yapmayı lüzumlu hale getirmektedir.

(5) *Somut kalite*; otel işletmelerinde başarılı yeniliğin bir başka kilit ögesi de somut kalitedir. Hizmetin soyut tabiatı müşteriler tarafından anlaşılması ve algılanmasını zorlaştırır, dolayısıyla müşterinin somut delillere ihtiyacını doğurur. Hizmet ürününün güvenilirliğini, doğruluğunu ve tutarlılığı gibi delilleri içerir.

Yönetim işini yapan yöneticilerin çalışmalarını anlamak için yöneticinin üstlendiği rolleri tanımlamak gereklidir. Henry Mintzberg (1990) yöneticilerin sahip olması gereken 10 farklı rol olduğunu belirtmektedir. Bu roller “Kişilerarası, bilgisel ve kararsal roller” olmak üzere üç temel kategoriye ayırmaktadır (Gökçe ve Şahin, 2003: 149)

2.1.1.Yöneticinin kişiler arası rolleri

Başkanlık rolünde yöneticiler temelde törensel nitelikte belli görevleri yapmaktadırlar. Arabulucu veya dış temsilci rolünde ise insanlar, gruplar ve organizasyonlar arasında koordine edici ya da bağlantı kurucu gibi görevi ifade etmektedir.

Çizelge 2.1. Yöneticinin kişiler arası roller

Sınıf	Rol	Örnek faaliyetler
Kişiler Arası Roller	Başkanlık	Yeni fabrikalar için kurdele kesme törenine katılma, Ziyaretçileri karşılama gibi törensel ve sembolik görevleri yerine getirme, resmi evrakları imzalama.
	Liderlik	Astları yönetme ve motive etme, geliştirme, danışmanlık, Astlarla iletişim kurma, çalışanları cesaretlendirme (verimliliği artırmak için).
	Arabulucu/Dış Temsilci	Hem organizasyon içinde ve hem de organizasyon dışındaki bilgi bağlantılarını kurma, Mail atma, Telefonla görüşme, Toplantılar, İki proje grubu faaliyetleri koordine etmek

Kaynak: Gökçe ve Şahin, 2003: 150

2.1.2. Yöneticinin bilgisel rolleri

Yöneticilerin bilgi sağlayıcı rolleri, bilgi ağı geliştirmek ve korumak hususundaki faaliyetleri ifade etmektedir. Bu rol, yöneticinin örgütün iç ve dış çevresine ilişkin güncel bilgileri toplamak yoluyla karar almasını kolaylaştıran bilgi toplama rolü ve ya izleyici rolü (Gökçe ve Şahin, 2003); yöneticilerin bilgi toplama rolü sayesinde elde ettikleri bilgileri örgüt içinde ve dışında bu bilgileri kullanabilecek kişilere, üstlerine ve astlarına yaymasını içeren yayma rolü, haberci de diyebiliriz (Arun ve ark., 2014); yöneticinin kendi birimi ve örgütü dışındaki kişilere işletme politikaları, faaliyetleri ve planları hakkında bilgi vermesini içeren sözcü rolünü içerir (Paşaoğlu, 2013).

Çizelge 2.2. Yöneticinin bilgisel rolleri

Sınıf	Rol	Örnek faaliyetler
Bilgisel Roller	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek, telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak

Kaynak: Paşaoğlu, 2013: 14

2.1.3.Yöneticinin kararsal rolleri

Yöneticinin temel görevinin karar verme olması nedeniyle toplanan bilgiler, geliştirilen ilişkiler hep bu temel görevi daha sağlıklı bir biçimde yerine getirme amacına yöneliktir (Paşaoğlu, 2013). Girişimci rolündeki yönetici, değişimin seçimli başlatıcısıdır (Gökçe ve Şahin, 2003). Organizasyonun kaynaklarını yenilikçi mal ve hizmet üretimi için kullanmak, şirketin ürünlerini uluslararası piyasalarda pazarlanmasını sağlayacak genişleme politikalarına karar vermek, riskleri göz önünde bulundurarak yeni teşebbüslerde bulunmak gibi özelliklere sahip girişimci rolü (Arun ve ark., 2014); astlar arasında, kendi bölümü ile diğer bölümler arasında ve işletme ile diğer işletmeler arasında ortaya çıkan sorunları çözme ile yöneticinin üstlendiği temel bir rol olarak sorun çözme rolünü (Paşaoğlu, 2013); kaynakları, örgütün farklı fonksiyon ve birimleri arasında dağıtmak, ilk düzey ve orta düzey yöneticilerin maaşlarını belirlemek, kaynakları etkin bir şekilde kullanmaya teşvik yaratmayı içeren kaynak sağlayıcı rolü (Arun ve ark., 2014) ve son olarak işletmenin çıkarına olacak sonuçlara ulaşılması için yapılan resmi görüşme ve pazarlıkları içeren arabulucu/müzakereci rolünü içermektedir. (Paşaoğlu, 2013)

Çizelge 2.3. Yöneticinin kararsal rolleri

Sınıf	Rol	Örnek faaliyetler
Kararsal Roller	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı verme
	Anlaşmazlık Çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak.
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etmek ve bölüm çıkarlarını savunmak

Kaynak: Paşaoğlu, 2013: 14

Başarılı bir yenilikçilik için fikirlerin de başarılı bir şekilde uygulanması gereklidir. Yenilikçilik, fikir geliştirme ile başlayan ve devam eden bir yolculuk ise yenilikçiliğin odak noktasını üretkenlik ve insan oluşturmaktadır. Sıradaki bölümde bireysel yenilikçilik kavramı ele alınacaktır.

2.2.Bireysel Yenilikçilik Kavramı ve Tanımı

Başarılı yenilikçi uygulamalar için işletme içindeki yenilikçi bireylere gereken önem verilmelidir. Çünkü bireyler, kurumsal bazda yenilikçiliğe kaynak olmaktadır (Açıkgöz Ersoy ve Mutur Şengül, 2008). Goldsmith ve Foxall (2003)'a göre

yenilikçiliğin birçok tanımı vardır. Bütün tanımların ortak yanı ise insanların yeniliğe ilişkin “hemen benimseme”den “tamamen reddetme”ye kadar değişiklik gösterebilen tepkilerdir. Literatürde bireysel yenilikçi tanımları mevcuttur. Yazarlar ve tanımları şöyledir:

Uzkurt (2008)’ a göre bireysel yenilikçilik, kişinin yeniliğe istekliliği ve davranışal olarak yeniliklere olumlu reaksiyon vererek fark oluşturmalarıdır. Yenilikçi birey, bir fikir, konu veya uygulamanın yeni olmanın taşıdığı riskleri göze almaktadır. Yeni deneyimlere açıktır ve yalnız heyecan olsun diye değil önemli olduğunu düşündüğü için kendini yenileme yollarını arar. Bu bağlamda bireysel yenilikçilik, bir yeniliği geliştirme, kabul etme ya da uygulamaya geçirme olarak tanımlanabilmektedir (Yuan ve Woodman, 2010). Bireysel yenilikçiliği, kişinin çalışmada yeni ve faydalı fikirler, süreçleri, ürün ve yöntemleri kullanmadaki çaba ve uygulamalarını içeren dört ana faktörden oluşan fonksiyonel bir yenilikçilik türü olarak tanımlanmak da mümkündür (Çavuş, 2006)

Bireyler yenilik yapabilme açısından kabiliyet nüanslarına sahiptirler. Yenilik kabiliyetine haiz bireyler, yenilikçi olmayan bireylere göre daha özgün düşünce ve görüşlere sahiptirler. Bu kişiler genellikle yeniliğin getireceği kargaşayı göğüslemekten kaçınmayan, bağımsız olma eğilimi gösteren bireyler olarak gösterilir (Şimşek, 2002). Bazı bireyler, yenilikçilik eğilimindeki farklılıklarına bağlı olarak, yeniliği benimseme sürecinde fazlaca risk almaya eğilimli olabilmektedirler (Hurt ve ark., 1977). Uzkurt (2008)’a göre; bireysel yenilikçiliğin gerçekleşebilmesi için ön koşul olarak kabul edilen özellikleri arasında bireyin yeterli eğitim düzeyinde olması, tecrübeli olması, yaratıcı düşünmeyi benimsemiş, sorunu kabul edip çözümünü hususunda motive olması sayılabilmektedir.

Leavitt ve Walton (1975) yenilikçi bireylerin özelliklerini yeni deneyimlere açık olan, sadece heyecan aramak için değil farklı ve yeni deneyimleri yaşamak uğrunda kendi yolundan giden, en önemlisi aranan veya rastlantısal olarak karşılaştığı bilgileri yapıcı kullanma eğiliminde olan, diğer insanların görüşlerine açık, lakin bu görüşleri olduğu gibi kabul etmek yerine, kendisine uyarlayarak tercih eden ve değerlendirmelerinde genellikle objektif olan bireylerdir şeklinde sıralamışlardır.

Bireysel yenilikçiliği Rogers (2003: 12) kısaca “*herhangi bir ürünün, hizmetin ya da fikrin bir kişi tarafından yeni olarak algılanması*” olarak tanımlamaktadır.

Bireysel yenilikçilik bir düzen, öğrenme ve uygulama kabiliyeti olarak değerlendirilebilmektedir. Davranışsal bir değer olarak da kabul gören bireysel yenilikçilik kimi çalışmalarda, bireyin yeniliği benimseme süresi bağlamında, kimi çalışmalarda ise; bireysel yenilikçilik eğilimini, kişilik özelliği olarak ele alınmaktadır (Oktuğ ve Özden, 2013).

Bireysel yenilikçilik kavramı açıklanırken birçok farklı tanım yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu noktadan hareketle yenilik algısı bireyden bireye değişebilen bir kavram olduğu söylenebilir. Dolayısıyla tanımlardaki ortak noktalar bireyin kişilik özellikleri, yeniliği benimsemeye özgü davranışları ve tutumları üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle sıradaki bölümde bireysel yenilikçi davranış eğilimi ele alınacaktır.

2.3. Bireysel yenilikçi davranış eğilimi

Bireyin yenilikçi davranışı “*iş görenlerin çok çaba gerektiren, stresli olaylara sabrederken sergilemeleri beklenen farklı ve sonuç odaklı yaklaşımlarla etkili başarıya gayretidir*” (Janssen, 2000: 288).). Bir başka bakış açısı ile “*işyerinde yeni ve pratik fikirlerin maksatlı oluşumu ve uygulanması*” olarak tanımlanmaktadır (Montani ve ark. 2012: 43). Yenilikçi davranış; “*bir çalışanın bilinçli olarak ürün, süreçlere ait yeni fikirleri benimsemesi; kendi işine, bölümüne veya işletmenin tamamına uygulaması*” olarak tanımlanmaktadır (Yu ve ark., 2013: 146). “Çalışanlarca yapılan; yeni teknolojileri keşfetme, amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yollar önerme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni fikirleri uygulamak için gerekli olan yeni kaynakları araştırma ve güvence altına alma gibi davranışları bireysel yenilikçi davranış içinde değerlendirilmektedir” (Yuan, 2005: 6).

Bireylerin yeni şeylere vermiş oldukları tepkilerden ve bireylerarası farklılıklardan yola çıkarak bireysel yenilikçilik üç farklı bakış açısıyla kavramsallaştırılmaktadır (Goldsmith ve Foxall, 2003). Bunlar davranışsal (behavioral), genel kişilik özelliği (global personality trait) ve alana özel kişilik özelliği (domain-specific personality trait) yaklaşımlarıdır. Her yaklaşımın yenilikçiliği nasıl ele aldığı, yenilikçiliğin nasıl ölçüleceğini de biçimlendirmektedir. Davranışsal bakış açısına göre yenilikçilik, bir yeniliğin benimsenmesini veya reddedilmesini ele almakta ve yenilikçilik benimsenme zamanı çerçevesinde tanımlamakta olup, varsayımsal veya

potansiyel bir yapıdır. Ayrıca bireylerarası kişilik farklılıklarıyla ilgilidir. (Goldsmith ve Foxall, 2003).

Davranışsal yenilikçilik bireyin yenilikçiliğe değer katacak sürdürülebilir davranışsal değişimleri yani davranışsal bağlılığı şeklinde tanımlanabilmektedir (Avlonitis ve ark., 1994). Davranışsal yenilikçilik farklı seviyelerde gerçekleşmektedir. Bu seviyeler (Wang ve Ahmed, 2004):

- *Bireysel yenilikçilik*, değişimi gönüllü istemesi şeklinde yorumlanabilir.
- *Takım yenilikçiliği*, takımların değişime uyma yeteneğini ifade eder. Grup dinamizmine dayalı sinerji ile alakalıdır.
- *Yönetim yenilikçiliği*, örgüt yönetiminin değişimi yeni fikirleri çabuk kavrayıp beslemeye ve yapılan iş yöntemlerinde yeni yollar tecrübe etmek için motive olmasıdır.

İşletmelerde birey, takım ve yönetim düzeylerinde de kendini gösteren davranışsal yenilikçilik, “yenilikçi bir örgüt kültürü” oluşumuna olanak vermektedir. Yenilikçi kültürün aracı ve ivme kazandırma etkisi yaptığı yenilik çalışmaları için davranışsal yenilikçilik temel faktörlerden biridir (Wang ve Ahmed, 2004).

Her durumda örgütsel amaca uygun yenilik yaratan bireyler, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yenilikçiliğin kendisi kadar değerlidir (Topcu ve ark., 2015). Yenilikçi özelliklere olan bireyler, yenilik sürecinde sadece ortaya koydukları fikirlerle değil, uygulamadaki liderlikleriyle de yenilik sürecinde ciddi rol oynamaktadırlar. Bireysel yeteneklerin yenilikçi davranışlara dönüşmesi bireyler için olduğu kadar işletme için de önemli bir noktadır.. Bireyin sahip olduğu yetenekleri cesur ve istekli bir şekilde yeni ürün, süreç ve hizmetli üretimde kullanması örgüt için büyük ehemmiyete sahiptir. (Şimşek, 2002). Başka bir deyişle önce bireysel yenilikçi davranış eğilimi gösterecek kişi daha sonra işletmede yenilikçilik onu takip etmektedir.

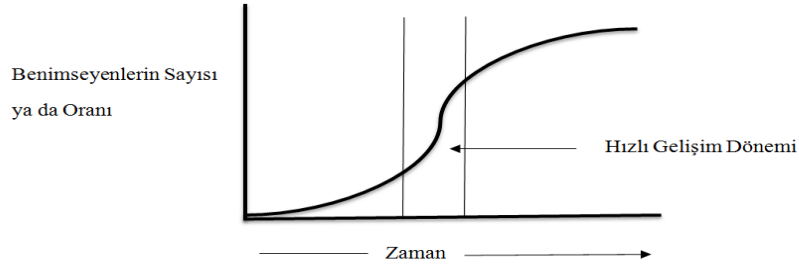
Ürün ve hizmet yöntemleri için yeni fikirler geliştirme, kabul etme ve uygulanması gibi yenilikçi davranışlar ve nitelikler açısından bireyler yenilikçilik noktasında birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu ayrışmalar değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma boyutlarında kendini göstermektedir. Değişime direnç davranış boyutu yeniliğe engel olma, güvensizlik hissi, şüphe duyma, işe gecikme şeklinde ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2011). Bireyin bir davranış olarak risk almaktan kaçınması, bulunduğu konumunu ve avantajlarını kaybetmekten korkması değişime

direnç davranışına örnek gösterilebilir (Bhatnagar ve ark., 2000). Fikir önderliği davranış boyutu bireyleri, ilgilendikleri grup içerisindeki diğer bireylerden öne çıkartan özellikleri yansıtan, diğer bireylerin tutum ve davranışlarını istediği yönde etkileyebilme ya da değiştirebilme yeteneğine sahip oldukları görülmektedir. Fikir önderi birey hataları hoş gören, sürekli öğrenen, özerk kişilik sahibi, iş birliği içinde olan ve değişime uyumlu davranış örnekleri sergilemektedir. Deneyime açıklık davranış boyutu bireyleri, yeniliği aramaya ve denemeye karşı istekliliğini yansıtan özellikler taşımaktadırlar. Son olarak, risk alma bireysel yenilikçilik davranışlarının diğer boyutu olup (McLean, 2005), belirsizliklerin risk alabilmeleri konusunda engel oluşturmadığını düşündükleri özellikleri taşımaktadırlar (Hitt, Black ve Porter, 2005).

Bireyin yeniliğe karşı göstermiş olduğu tepkiye bir fikri yenilik olarak hissetmesi ile alakalıdır. Başka bir ifade ile yeniliğin odak noktası olan bireylerin bunu benimseme durumları bireysel yenilikçilik olarak tanımlanmaktadır. Aynı şekilde Goldsmith ve Foxall (2003) yenilikçiliğin davranışsal boyutu söz konusu olduğunda benimseme eyleminin öne çıktığından bahsetmişlerdir. Yenilikçiliğin davranışsal boyutunu daha iyi anlamak bağlamında Rogers'ın yenilikçilik yayılım kuramını/modelini incelemek gerekmektedir. Bireysel yenilikçilik kavramını besleyen ve bu kavramın temelinde yatan yeniliklerin yayılımı teorisi ve bu teorinin kısaca ayrıntıları olan alt başlıklar da bu bölümde ele alınmaktadır.

2.4. E. M. Rogers'ın Yeniliklerin Difüzyon / Yayılım Kuramı

Yayılma, *“bir yeniliğin belirli bir kanal vasıtasıyla zaman içinde bir sosyal sistem üyeleri arasında kabul görüp uygulamaya konulduğu süreçtir”* (Rogers, 1995: 5). Yayılma teorisi, yeni şeylerin (yeni ürünler gibi) bir sosyal sistem aracılığıyla nasıl yayıldığını açıklar dolayısıyla benimseme bireysel veya mikro karar süreci iken, yayılım sosyal veya makro bir süreçtir. Goldsmith ve Foxall (2003)'a göre “Difüzyon/yayılım Teorisinin” temel unsuru “yenilikçilik” kavramıdır ve çalışmalarında “yenilikçiliği” bireylerin yeniliğe olan tepkisi olarak ele almışlardır. Hızlı kabulden tamamen reddine kadar değişen kavramları içermektedir (Goldsmith ve Foxall, 2003) . Rogers (1995) yeniliklerin yayılması araştırmalarında tarımdan pazarlama yeniliğine kadar farklı alanlardaki yeniliklerin yayılması üzerine yapılan araştırmaları incelemiş ve birçok benzer noktanın olduğunu tespit etmiştir (Rogers, 1995). Benimsemenin ya da yayılımın zaman içinde gelişimini gösteren Rogers'ın “Yeniliklerin Yayılması” modeli S-eğrisi şekil 2.2’de verilmiştir.

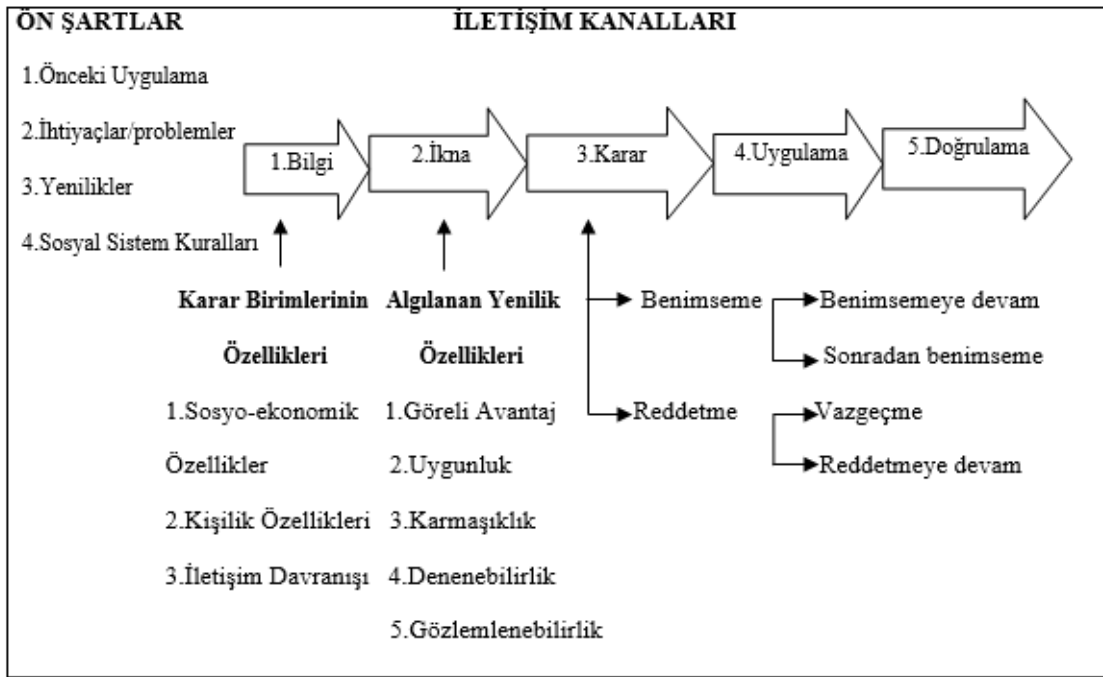


Kaynak: Rogers, 1983: 11; Rogers, 1995: 11

Şekil 2.2. Rogers'ın s-eğrisi

Şekil 2.2 'de görüldüğü üzere birçok yenilik ve yenilikçi hareketler S-eğrisi şeklinde bireylerce benimsenmektedir. S-eğrisine göre bir yenilik zaman içerisinde öncelikli az sayıda insan tarafından benimsenirken, zaman içinde sayının arttığı görülmektedir. Başka bir anlatımla, bir yeniliğin benimsenmesi başta yavaş ve aşamalı olarak ilerlerken daha sonra hızlı bir gelişim göstermekte ve daha sonra giderek azalarak sabit bir noktaya gelmekte ve sonunda tekrar azalmaktadır.

Rogers yeniliklerin yayılmasını dört temel unsurla açıklamaktadır. Bunlar: yenilik/yenilikçilik unsuru, iletişim kanalları unsuru, zaman (time) unsuru ve son olarak sosyal sistem unsurudur (Rogers, 1983). Yeniliklerin yayılması modelinde yayılma, anlık olarak ortaya çıkan bir hareketten ziyade; birtakım davranış ve kararları içeren ve zaman içinde oluşan bir "süreç" olduğu kabul edilmektedir. Belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleşen bu süreç beş aşamalı evreden oluşmaktadır. Yenilik karar sürecinde sırasıyla izlenen aşamalar Şekil 2.3'de gösterilmiştir.



Kaynak: Rogers, 1983: 165; Rogers, 1995: 190

Şekil 2.3. Yenilik/Yenilikçilik karar süreci

Şekil 2.3’de karar süreci; bir birey yeniliğin varlığıyla karşılaştığında nasıl işlediğine dair anlayış kazandığı diğer bir ifadeyle; yenilikten haberdar olduğu bilgi evresidir. İkinci sırada bir bireyin yeniliğe ilişkin olumlu ya da olumsuz tutum geliştirdiği ikna evresidir. Üçüncü sırada yeniliği benimseme ya da reddetmeye yönelik bir kararın verildiği karar evresi, karar evresinde ortaya çıkabilen reddetme eylemi aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Aktif reddetmede, birey yeniliği dener fakat benimsememektedir. Pasif reddetmede ise, birey yeniliği en baştan istememekte ve benimsememektedir. Dördüncü sırada yeniliğin kullanılmaya başlandığı uygulama evresi ve son sırada yeniliğe yönelik verilen kararın onaylandığı onay evresinden oluşmaktadır. Yenilikçilikte başarılı olabilmek için karar sürecini, yeniliğe odaklı olarak yönetmek ve hiçbir aşamayı atlamamak gereklidir.

2.5. Bölüm Özeti

Bu bölümde, yönetici kavramı ve üstlendiği rollerden kısaca bahsedilmiştir. Ayrıca bireysel yenilikçilik kavramı, yenilikçi bireylerin özelliklerine, bireysel yenilikçi davranış eğilimi ve davranışsal açıdan Rogers’ın “Yeniliklerin Yayılması” kuramı ilgili bilgiler ele alınmıştır. Bireysel yenilikçilik herhangi bir ürün, hizmet ya da fikrin birey tarafından yeni olarak algılanması ve bunu davranış ve tutumlarına benimseyerek veya reddederek yansıtmasıdır şeklinde tanımlanabilmektedir.

3. İŞLETME PERFORMANSI

Çalışmanın bu bölümünde performans ve işletme performansı kavramı, performansın önemi, turizm endüstrisinde işletme performans ölçütleri, finansal ve finansal olmayan işletme performansı ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

3.1. Performans ve İşletme Performansı Kavramı ve Tanımı

İşletmelerin performans anlayışları sürekli gelişilen ve değişilen bir süreç içinden günümüze gelmiştir. Bu gelişim ve değişim, az maliyette, daha çok üretim ve yüksek kâr hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının ihtiyacı olarak müşteri tatminini, kalite, yenilik vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek, sürdürülebilir yönetim zihniyetine geçiş olarak açıklanabilir (Zerenler, 2005).

Performans kavramının çok boyutlu yapısı olması nedeniyle birbirinden farklı tanımları bulunmaktadır (Özgül Katlav, 2016). Farklı süreçlere göre farklı anlamlar alabilir (Çalık, 2003). Farklı alanlarda çalışma yapan araştırmacılar, performansı kendi alanına uyarlayarak kavramlaştırmışlardır. Bu durum, aslında içine her şey alabilecek “bavul bir kelime” olmasından kaynaklanmaktadır (Lebas ve Euske, 2007). Performans, “*Bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel-nitel olarak belirleyen bir kavramdır*”(Turunç, 2006: 120). Performansı, Kahraman (2009) çalışmasında bir işletmenin başarısı, diğer ifadeyle, işletmenin hedeflerine ulaşma seviyesini tanımlayan çok boyutlu bir kavram olarak ifade etmiştir. Diğer bir performans tanımı, “*bir nesnenin, bir hedef ile bağlantılı olarak önceden belirlenmiş bir boyutta sonuç üretme yeteneğini de içerebilir*” Laitinen (2002: 66). Başka bir anlatımla performans tanımında şu üç öğenin varlığından söz edilebilir; ilk olarak, performansı dikkate alınacak bir nesnenin varlığı; ikincisi, ilgilendiği bir boyut ve son olarak, sonuç için belirlenmiş bir hedefin olmasıdır.

Performans, örneğin, haberleşmeyi sağlamak için bir şeyin sayıyla ya da ifadelerle ölçülebileceğini göstermektedir. Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi, bir eylemin sonucunu, bir şeyin sonuç veya başarı üretme potansiyelini, beklentilere kıyasla bir sonucu, daha önce çekinilen bir davranışın ortaya konulması için de kullanılmaktadır (Lebas ve Euske, 2007).

İşletme performansı, “*organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin satışlarda ve pazar paylarındaki büyüme ve karlılığın yanı sıra işletmenin genel*

stratejik amaçlarında ki başarısı” olarak tanımlanmaktadır (Hult ve ark., 2004: 430-431). Bir başka işletme performansı tanımı ise, *“işletme amaçlarının ortaya konması için gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi”* olarak tanımlanabilir (Akal, 2000: 2). Tarım (2004) çalışmasında işletme performansını, işletmenin var olan durumunu ve kaynaklarını örgüt sistemi içinde inceleyerek bilgi verirken, aynı anda işletmenin içinde bulunduğu şartlardaki potansiyel gücünden yararlanma seviyesini de gösterdiğini dile getirmiştir. Bir işletmede işletmenin performansı, işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedefleri ve işletmenin hedeflediği durumları ifade etmektedir. İşletmenin performansı işletmenin ileride nerelerde, hangi pozisyonda ve hangi büyüklükte olmak istediği belirler (Koçel, 2003).

Günümüzde yaşanan hızlı ve sürekli gelişim işletmeleri önemli derecede etkilemektedir. Bu değişim içinde işletmelerin kendine yer bulma çabası, performanslarını ölçme değerlendirme boyutunda çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmakta ve önemini açığa çıkarmaktadır. Sıradaki bölümde işletmelerde performans ölçümlemenin önemi ele alınacaktır.

3.2. İşletmelerde Performans Ölçümlemenin Önemi

Ölçme bilgi sağlama yolundan biridir. Tekniksel bağlamda, olay, nesne ve sonuçların somut özelliklerini sembollerini bulma sürecidir. Ölçümler işletmeler için vazgeçilemez bir yerdedir (Kahraman, 2009). “Ölçülemeyen değerlerin yönetilemeyeceği”, “Beklediğiniz şeyleri değil, denetlediğiniz şeyleri alırsınız” düşünceleri, performans ölçümlerinin geleneksel ana görüşünü kuşatmıştır. Bir başka ifadeyle, sürdürülebilir gelişmeyi izlemek için önemli bir araçtır. Bu alandaki son gelişmeler, ölçümlerin, yöneticilere stratejiyi, oluşturmada ve yayma konusunda yardımcı olmada önemli bir noktada olduğunu göstermektedir (Neely ve Al Najjar, 2004).

Performans ölçümlemenin önemi hususunda bir işletmenin başarısı ve devamlılığı onun performansıyla ilişkilidir. İyi bir yönetici işletmenin performansını etkin bir performans ölçme sistemi vasıtasıyla takip etmektedir (Kahraman, 2009). Mawer (2003)’e göre işletme performansını ölçmek, işletmenin gelişmelere sadece seyirci kalmasını önlemektedir.

Genel manada performans ölçümlemeden sonra daha özellikli olarak çalışmanın bu kısmında turizm için performans ölçütleri ele alınacaktır.

3.3. Turizm Endüstrisinde İşletme Performans Ölçütleri

Otel işletmeleri açısından işletme performansı son derece önemlidir. Çünkü doğru bir organizasyon oluşturamamış ve verimsiz iş yapısına sahip bir otel işletmesi müşteri memnuniyeti hususunda başarılı olamayacaktır. Otel işletmeleri örgüt yapısı ne kadar güçlü ise o kadar rekabetçidirler (Akdağ, 2012).

Otel işletmeleri açısından işletme performansı paydaşların beklentilerinin ne kadar iyi gerçekleştiği açısından değerlendirilebilir. Örneğin müşteriler, düşük fiyata ve yüksek kalitede bir otel hizmetine (yani bir oda) ihtiyaç duyarlar. Ne yazık ki, yüksek kalite maliyetlere ve düşük fiyatlara bağlı olarak satış gelirini düşürür. Hizmet sunumunun ayrılmaz bir parçasını oluşturan personel açısından ise; düşük ücretli ve düşük morale sahip personel, müşterinin beklediği hizmet düzeyini sunma ihtimali düşüktür. Bu sebeple işverenler daha yüksek ücret ve maaşlar ödemelidirler ve bu durum maliyetlerin yükselmesine ve kar marjını düşürür (Phillips, 1999).

Turizm endüstrisinde işletme performansını ölçmede çok çeşitli ölçütler kullanılabilir (Akbaba, 2013: 27) şöyle ki;

- “Sermayenin kârlılığı, satışların kârlılığı, aktiflerin kârlılığı gibi kârlılık göstergeleri
- Belirli bir zaman dilimi içerisinde hizmet edilen müşteri sayısı, müşteriler tarafından yapılan ortalama harcama miktarı, satış hâsılatı miktarları ve bu göstergelerde zaman içerisinde gözlemlenen eğilimler
- Satış hâsılatında sağlanan artışlar, işletmenin pazar değeri, işgörenlerin işletmeye duydukları güven, iş tatmini, örgütsel bağlılık, verimlilik
- Hisse fiyatları, kalite düzeyi, işletmenin büyüme eğilimi
- Doluluk oranları gibi ölçütler yaygın olarak kullanılan ölçütlerdir”.

Bazı araştırmacılar da (örneğin: Denison ve Mishra, 1996, Fisher, 1997) kavramsal olarak ayrı olmalarına rağmen, birbirleri ile etkileşim halinde olan faktörleri iki ana grupta “nitel ve nicel performans göstergeleri” olarak toplamışlardır. Nitel performansın nicel performans oluşumunda lider ve ya aracı olduğunu vurgulamışlardır. Farklı çalışmalarda da performansın çeşitli kriterleri kullanılmaktadır (Alpkan ve ark. 2005). Birkaç bilimsel çalışma da (Atkinson ve Brander-Brown, 2001; Harris ve Mongiello, 2001; Laitinen, 2002; Wadongo ve ark., 2010), rekabet gücü, müşteriye verilen hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, örgütsel esneklik, kaynak kullanımı, satışlardaki artış, teknoloji ve benzeri gibi finansal ve finansal

olmayan boyutlara aynı anda vurgu yapılmasını savunmaktadır. Nitekim Laitinen (2002) çalışmasında işletmelerin “finansal ve finansal olmayan ölçütleri” aynı modele dahil ettiğinde yöneticilere, ekonomik stratejik karar vermeyi sağlamak için aynı anda birkaç alanda performanslarını inceleme fırsatı sunduğunu dile getirmiştir (Laitinen, 2002). Ayrıca son yıllarda geleneksel nicel performans değerleri yerini nitel performans değerlerine bırakmaktadır (Evliyaoğlu ve Hemedoğlu, 2012).

Performans kriterleri “nitel ve nicel” (Işığışık, 2008) ya da başka bir ifadeyle “finansal olan ve finansal olmayan boyutlar” olmak üzere iki boyutta vurgulandığı görülmektedir (Özer, 2011: 75).

3.3.1.Finansal performans kriterleri

Finansal performans nicel faktörlerin etkisiyle oluşan “karlılık, büyüme, maliyet, satış geliri ve pazar payı, yatırımın geri dönüşü, doluluk oranı” gibi kriterleri kapsamaktadır (Özer, 2011: 77-82). Laitinen (2002)’ne göre finansal performansın üç geleneksel boyutu vardır: “karlılık, likidite ve sermaye yapısıdır”. Kârlılık, likiditeyi (nakit girişi ve çıkışı yoluyla) ve sermaye yapısını (dağıtılmış kazançlar yoluyla) sürdürdüğü için finansal performansın en önemli boyutu olarak görülmekle birlikte, likidite ve sermaye yapısı işletmenin kısa ve uzun vadeli borç ödeme gücünü ölçmektedir. Bir işletmenin hayatta kalması açısından çok önemli boyutlardır (Laitinen, 2002).

İşletmeler performansı çok boyutlu değerlendirmek zorundadır karlılık, verimlilik, işletmenin büyümesi gibi göstergeler işletmelerin temel ve vazgeçilmez hedeflerindedir. Büyüklük, yenilik, kalite, işletmenin finansal yapısı, şans, yönetim becerisi, çevrenin işletmeye bakışı vb gibi faktörler işletmelerin performanslarını doğrudan veya dolaylı etkilediğinden, iyi bir performans için bu faktörlerinde kontrol edilmesi, yönetilmesi, performansla ilişki yapısının ortaya çıkarılması gerekmektedir (Bayyurt, 2007).

Neely ve ark. (2005) çalışmalarında performans ölçümünün, işletme faaliyetlerinin, etkililiğinin sayısal olarak değerlendirilmesi olduğu, sayısal sonuçların hedef ve sonuç arasında kolay kıyaslama yapma imkânı verdiği dile getirilmiştir. Ek olarak işletme performansını ölçmede uzun yıllardır en sık kullanılan yöntemin bu yöntem olduğunu dile getirmişlerdir. Fakat bunu tam tersi bir düşünce olarak bu ölçütler işletme performansını tam anlamıyla aksettirmedeği düşüncesi ile eleştiri aldığı da

Erdem ve ark. (2011) çalışmalarında vurgulamışlardır. Ayrıca, kimi zaman araştırmacılar açısından finansal bilgilere ulaşmak, hukuki sınırlık ve ticari endişeler sebebiyle zor olabilmektedir (Ayas, 2015). Bu da araştırmacıları algısal verilere dayalı performans ölçümüne yöneltilmektedir (Yıldız, 2010). “Araştırmacılar, işletme performansının ölçülmesinde sübjektif değerlendirmeleri güvenilir bir araç olarak görmektedirler” (Paksoy ve Ersoy, 2016: 419) diyerek çalışmalarında desteklemişlerdir.

3.3.2. Finansal olmayan performans kriterleri

Finansal olmayan performans örgütün iç çevresindeki kültürü, ortamı, insan kaynakları ve soyut çıktılarla ilgili olarak ilgilidir. “çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, kalite ve yenilik performansı” gibi kriterleri kapsamaktadır (Alpkan ve ark., 2005: 176). Günümüz rekabetçi şartlarında işletme performansını değerlendirmek için finansal ölçüler yeterli gelmemektedir. İşletmenin başarı ve başarısızlığına sebebiyet veren finansal olmayan boyutlar, İşletme performansını değerlendirmek için finansal performans doğrudan etkilemektedir (Avcı, 2005). Dess ve Robinson ile Bamberger, Bacharach ve Dyer’in belirttiği üzere, objektif kriterlerin olmadığı ya da ulaşmanın zor olduğu durumlarda performans ölçümünde kişiselbakış açısına dayalı finansal olmayan kriterlerden yararlanılabilmektedir (Çalhan ve ark., 2012). Ayrıca finansal olmayan ölçümler uzun vadede odaklanmış bir gayret getirerek performansa değer katabilir (Banker ve ark., 2005)

Bowen ve ark. (2010)’na göre yenilikçilik kavramının temeli performans artırıcı yeni fikir oluşturmaktır. Bu nedenle işletme performansının yükselişe geçmesi ancak yenilikçilik faaliyetlerinin artması ile elde edilecektir (Eren ve ark., 2013). Başka bir deyişle finansal olmayan performansın artırılmasında işletmelerin yenilikçi tutumları oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışmada finansal olmayan performans ölçütü kullanılmıştır. İşletme üst ve orta yöneticilerinden finansal olmayan performansında yer alan ifadelerle ilgili olarak işletmelerini son üç yıl temel alarak değerlendirmeleri istenmiştir.

3.4. Bölüm Özeti

Bu bölümünde ilk olarak performans ve işletme performansı kavramı ele alınmıştır. Performans işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyi bakımından çok boyutlu bir kavram olarak tanımlamak mümkündür. Performans, işletmenin var olan durumu hakkında bilgilendirirken, bununla birlikte işletmenin içinde bulunduğu şartlardaki gizil

olan güçten yararlanma seviyesini de göstermektedir. Ayrıca çalışmada performansın önemi, turizm endüstrisi bakımından işletme performans ölçütleri, finansal ve finansal olmayan işletme performansı ilgili bilgiler açıklanmış olup finansal olmayan işletme performansı bu araştırma için tercih edilmiştir.



4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve bulguları incelenmiştir. İlk olarak, araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama araçlarından anket, çalışmanın modeli ve hipotezleri, verilerin analizi, bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliğinin finansal olmayan performans üzerindeki etkisinin ve bireysel yenilikçilik ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkinin uygulamaya nasıl konulduğu araştırma yöntemi ve bulguları açıklanmış ve literatüre atıfta bulunularak tartışılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, rekabet üstünlüğünde farkındalık ve ayrıcalık oluşturmada etkin olan yenilik/yenilikçilik kavramı otel işletmelerinde yönetici pozisyonundaki kişilerin yeniliğe karşı nasıl bir davranış sergiledikleri incelenmiştir. Yenilikçilik ile ilgili uygulamaların, sürekli açık olan otel işletmelerinde olumlu algılandığı yenilikçi hizmetlere daha fazla önem verildiği görülmektedir (Erdem ve ark., 2011). Bu kapsamda Ankara İlinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu bağlamda otel yöneticilerinin yenilikçi davranış eğilimlerinin ve işletme yenilikçiliğinin işletme performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ve işletme yenilikçiliğinin işletme performansına etkisi; Ankara ili özelinde, daha önce akademik ya da bilimsel düzeyde çalışma yapılmamış ve literatürde önemli bir boşluk olması sebebiyle tercih edilmiş olup tez konusu olarak seçilmiştir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın örneklem ve veri toplama aracı olan anket sırasıyla incelenecektir.

4.2.1. Örneklem

Araştırma kapsamının beş yıldızlı otel işletmelerinden oluşmasının sebebi; yenilikçi üstünlüğün hem kurumsal hem de bireysel bazda daha çok büyük ölçekli işletmelerde görülebilme olasılığının olmasıdır (Çetintürk ve ark., 2016). Ayrıca işletmelerin yerleşmiş bir örgüt yapısında olmaları ve daha profesyonel bir şekilde yönetildiği düşüncesidir (Erdem ve ark., 2011). Araştırma örneklemini Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşmaktadır. Ankara İl Kültür ve Turizm

Müdürlüğünden edinilen bilgiye göre Ankara’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri tamamı dahil olmak üzere 22 adettir. Anket uygulaması 2017 yılının Ekim ve Aralık ayları arasında gerçekleştirilmiştir. 205 adet anket formu gönderilen ancak cevap alınamayan otellere tekrar anket formu gönderilmiş böylelikle, yaklaşık toplam 176 adet anketten 147 anket formuna ulaşılmış 22 tanesi de veri eksikliği nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirmeye uygun görülen 125 anket formuna göre analizler yapılmıştır.

4.2.2. Veri toplama araçları: Anket

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tez, kitap, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar, kütüphaneler ve internet ağı detaylı bir şekilde literatür taraması yapılmış, elde edilen bilgiler ve çalışmalarda kullanılan ölçekler (Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ): Kılıçer ve Odabaşı (2010); İşletme Yenilikçilik Ölçeği (İYÖ): Alpkan ve ark. (2005), Özşahin ve ark. (2005), Erdil ve Kitapçı (2007), Erdem ve ark.(2013); İşletme Performans Ölçeği (İPÖ): Özer (2011)) incelenmiştir.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için yukarıdaki çalışmalara ilave olarak geniş bir literatür araştırması yapılmış ve kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekler, ifadelerin teorik ve kavramları kullanım amaçlarına göre açıklayan tanımlara, başka bir ifadeyle operasyonel tanımlara uygun ifadeler içeren geçerlilik ve güvenilirlikleri önceki çalışmalarda onaylanmış soru kalıplarından meydana gelmiştir. Mevcut çalışma için araştırmacının kişisel iletişim ağları kullanılarak anketlerin otel işletme müdürleri ve departman müdürleri tarafından doldurulduğuna emin olunmuştur.

Araştırmanın anketi dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yöneticilerin sosyo-demografik ve mesleki alanları ile ilgili bilgileri öğrenilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde sorularla işletmelerin ne kadar yenilikçi olduklarına ulaşılmak istenirken üçüncü bölümde işletmelerin üst, orta düzey yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimlerine ilişkin bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Son bölümdeki sorularla ise ilk üç bölümdeki sorularla işletme performansı (finansal olmayan) arasındaki ilişki ve etki düzeyi tespit edilmek istenmiştir.

İlk bölüm, kişisel bilgi formu, araştırmacı tarafından hazırlanmış olup ve yöneticilerin (üst ve orta) sosyo-demografik ve mesleki özellikleri ile ilgili (yaşı,

cinsiyeti, görev yaptığı pozisyonu, departmanı, eğitim durumu gibi) 6 adet soru içeren bir formdur.

“İşletme yenilikçiliği, bireysel yenilikçilik ve işletme performansı” her üç ölçekte de beş noktalı likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin değerlendirmeler; “1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3=kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum” şeklinde belirlenmiştir.

İkinci bölüm, araştırmada işletme yenilikçiliğinin belirlenmesi amacıyla otel işletmesi üst düzey yönetici ve bağlı çalışanı olan departman yöneticisi pozisyonundaki kişiler üzerinde anket uygulanmıştır. Bu kapsamda verilerin toplanması amacıyla 6 ifadeden oluşan “işletme yenilikçilik ölçeği (İYÖ)” kullanılmıştır. Ölçek Calontone ve ark. (2002)’nin çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisinde Alpkın ve ark (2005), Özşahin ve ark (2005) ve Erdil ve Kitapçı (2007)’nin çalışmalarından yararlanılmıştır.

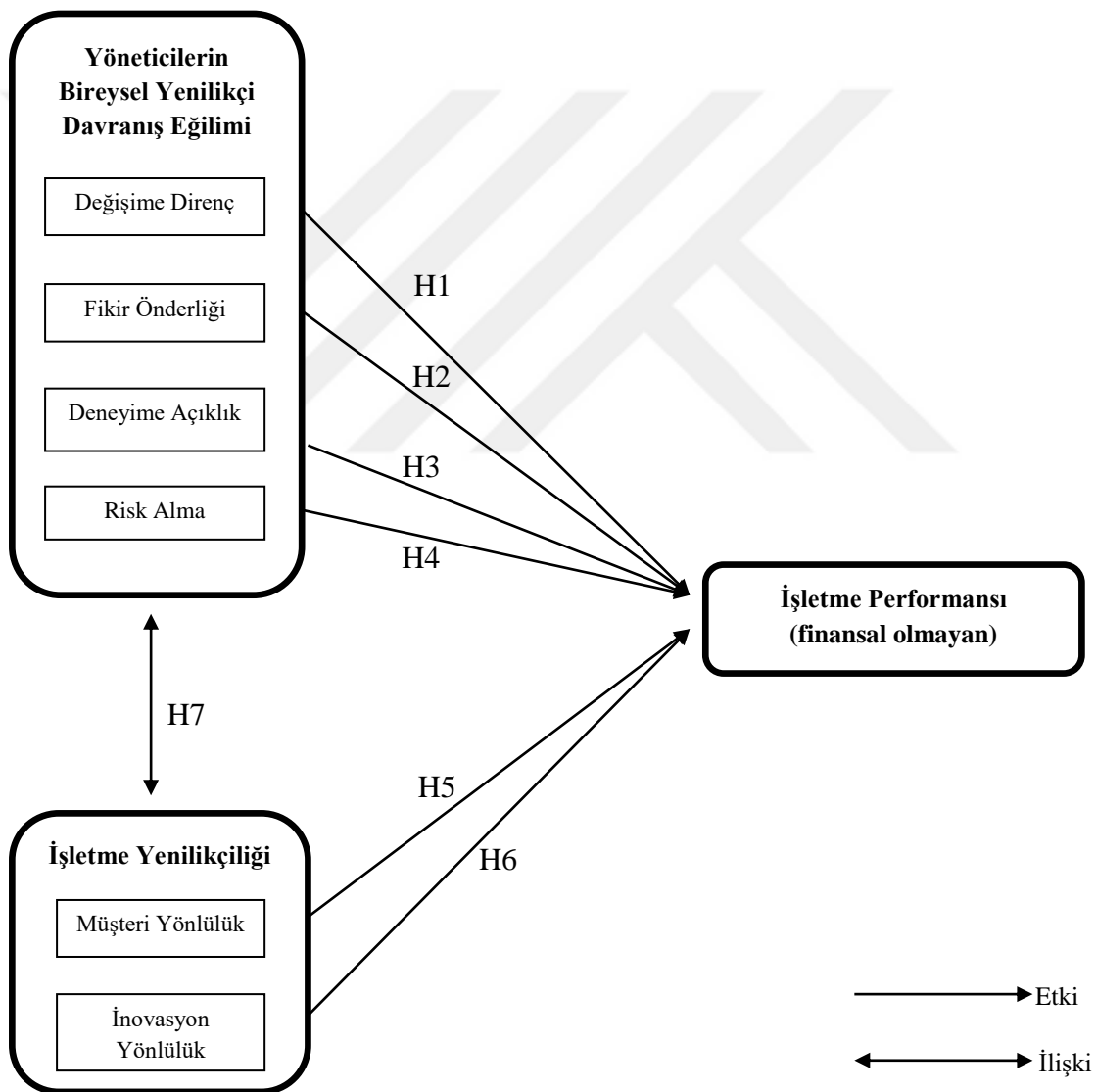
Üçüncü bölüm, araştırmada bireysel yenilikçi davranış eğilimlerinin belirlenmesi amacıyla otel işletmeleri üst düzey yönetici ve bağlı çalışanı olan departman yöneticisi pozisyonundaki kişiler üzerinde anket uygulanmıştır. Bu kapsamda verilerin toplanması amacıyla 20 ifadeden BYÖ kullanılmıştır. BYÖ’de yer alan ifadeler Kılıçer ve Odabaşı’nın (2010) “Bireysel Yenilikçilik Ölçeği’nin Türkçe’ye uyarlama Geçerlilik ve Güvenirliği” adlı çalışmasından yararlanılmıştır (Ek 1 bakınız). Ölçeğin orijinali H. Thomas Hurt, Katherine Joseph ve Chester. D. Cook tarafından geliştirilen BYÖ (Innovativeness Scale (IS)-1977) ile belirlenmiştir (Ek 2 bakınız). Ölçeğin özgün formuna ilişkin toplam 20 ifade yer almaktadır. Ölçek maddelerinin 12’si olumlu (1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 18. ve 19. maddeler), 8’i olumsuz maddelerden (4, 6, 7, 10, 13, 15, 17. ve 20. maddeler) oluşmaktadır.

Anket formunun son kısmını oluşturan dördüncü bölümde ise, 5 ifadeden oluşan İPÖ bulunmaktadır. Müşteri memnuniyeti, işgücü devir oranı, kurumsal imaj, işgücü memnuniyeti, müşteri sadakatinden oluşan anket ifadeleri Brown ve McDonnell (1995), Harris ve Mongiello (2001), Laitinen (2002) ve Atkinson ve Brown (2001) çalışmalarından uyarlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye çevirisinde, Özer (2011)’in çalışmasından yararlanılmıştır.

Araştırmanın başında edinilen teorik bilgilerin ve verilerin ışığında bazı hipotezler geliştirilmiştir. Sıradaki bölümde araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın modeli; yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ve işletme yenilikçiliğinin işletme performansı üzerindeki etkisini ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın modeli Şekil 4.1'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Çalışmanın Hipotezleri:

Bağımsız değişkenler: 1.Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi, 2. İşletme yenilikçiliği, **Bağımlı değişken:** Finansal olmayan işletme performansı

H1: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Değişime Direnç” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır.

H2: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Fikir Önderliği” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H3: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Deneyime Açıklık” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H4: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Risk Alma boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H5: İşletme Yenilikçiliğinin “Müşteri Yönlülük” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H6: İşletme Yenilikçiliğinin “İnovasyon Yönlülük” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır

H7: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ile işletme yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, “SPSS 22.0 for Windows” istatistik paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirleyebilmek için betimleyici istatistiklerden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach’s Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama ve gibi merkezi eğilim ölçüleri ile yapı geçerliliği için, faktör analizi yapılmıştır. Bulgular, tek örneklem kolmogorov smirnov testi ve korelasyon analizi, hipotez testleri için regresyon analizi tekniklerinden yararlanılarak sunulmuştur.

Verilerin analizinde ilk olarak parametrik testlerin yapılabilmesi için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Bunun için öncelikle bağımlı

değişkenlere ait ölçümlerin normal dağıldığı varsayımı, örneklem dağılımlarının normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla kullanılan Kolmogorov-Simirnov istatistiği (Ural ve Kılıç, 2005) ile veriler analiz edilmiştir. One-Sample Kolmogorov-Simirnov testi sonucuna göre dağılımın normal olduğu tespit edilmiştir.

Literatür araştırıldığında sosyal bilimlerde çoğunlukla iç güvenilirlik için “Cronbach Alfa Katsayısı”nın kullanıldığı görülmektedir. Cronbach Alfa katsayısının 0.70 olması içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2010). Yöneticilerin bireysel yenilikçiliğini ölçen 20 maddeye ilişkin güvenilirliği ile ilgili 20 ifadenin Cronbach Alpha değeri alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda Cronbach Alpha katsayısı $\alpha=0,90$, işletme yenilikçiliğini ölçen 6 maddeye ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,82$, işletme performansını ölçen 5 maddeye ilişkin güvenilirlik katsayısı ise $\alpha=0,83$ olarak hesaplanmıştır.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma

Bu kısımda araştırma bulguları olarak, demografik bulgular, araştırma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular, faktör analizi, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yer almaktadır. Ayrıca bulgular literatüre atıfta bulunularak tartışılmıştır.

4.5.1. Demografik bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler Çizelge 4.1’de frekans ve % dağılım olarak verilmektedir.

Çizelge 4.1 incelendiğinde araştırmaya katılan 125 yöneticinin %68,8’ini (n=86) erkek ve %31,2’sini (n=39) kadınların olduğu anlaşılmaktadır. Erkek yönetici sayısının kadın yöneticiden daha fazla olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni açısından yöneticilerin; %26,4’ü (n=33) 25-31, %37,6’sı (n=47) 32-38, %24’ü (n=30) 39-45, %12’si (n=15) 46 ve üstü yaş gurubunda yer almaktadır. Yöneticilerin %12’si (n=15) 1-5 yıl aralığında, %32,8’i (n=41) 6-10 yıl aralığında, %25,6’sı (n=32) 11-15 yıl aralığında, %29,6’sı (n=37) 16 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin düzeyleri incelendiğinde %81,6’sı (n=102) departman müdürü olarak ağırlıklı olduğu belirlenmiştir, yöneticilerin %15,2’si (n=19) genel müdür pozisyonunda görev alırken, %3,2’si (n=4) ise işletme sahibi olarak hizmet vermektedir. Araştırmaya katılanların, %4’ü (n=5) lise, %27,2’si (n=34) ön lisans, %64,8’i (n=81) lisans ve %4’ü (n=5) lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılanların %15,2’si (n=19) önbüro, %19,2’si (n=24) yiyecek-İçecek,

%6,4'ü (n=8) kat hizmetleri, %7,2'si (n=9) finans-muhasebe, %18,4'ü (n=23) satış-pazarlama, %1,6'sı (n=2) halkla ilişkiler, %32'si (n=40) diğer (insan kaynakları, teknik servis) departman yöneticileri yer almaktadır.

Orta düzey yöneticilerin yaşlarına bakıldığında 25-45 yaşları arasında değiştiği ve ortalama yöneticilik yaşının (31,25), 25-38 yaş arası (% 64) olduğu görülmektedir. Önceki çalışmalarda yöneticilerin 40 ile 50'li yaşlarda olmasına karşın günümüzde 20'li yaşlara kadar indiği görülmektedir. Bu sonuç ile elde edilen ortalama yöneticilik yaşı, Erdem ve ark.'nın (2011) çalışması 35-44 yaş arası (% 34,1) ve yine Erdem ve ark.'nın (2013) çalışması 25-35 (% 52,5), Paksoy ve Ersoy'un (2016) çalışması 25-41 (%51) ile yakın paralellik göstermektedir. Bu durum yeni mezunlara fırsatlar verildiği, yeterli deneyimi olmayan genç yaştakilerin bu önemli pozisyonda çalıştırıldığı şeklinde de değerlendirilebilir.

Yöneticilerin %90 oranında üniversite mezunu oldukları görülmektedir. Bu sonuç Bayram'ın (2011) çalışması %90, Erdem ve ark.'nın (2011) çalışması % 81.8 ile paralellik göstermektedir. Ayrıca katılımcıların % 4'ünü kapsayan yalnız 5 kişinin lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmüştür. Çalışmada bir yıl ve daha az iş deneyimine sahip olan katılımcıların varlığından söz etmek de mümkündür (1-5 yıl arası % 12) bu sonucu Paksoy ve Ersoy'un (2016) çalışması %14 ile desteklemektedir. Ancak çoğunlukla yöneticilerin 10 yıla kadar bir deneyime, azımsanmayacak bir kısmı da (% 29,6) 16 yıldan fazla deneyime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 18,2 'ini üst düzey yöneticiler (genel müdür ve işletme sahibi) oluştururken % 81,6'sı ise üst düzey yöneticiye bağlı diğer yöneticilerden (departman yöneticilerinden) oluşmaktadır.

Çizelge 4.1. Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri

Gruplar	Demografik Özellikler	F	%
Cinsiyet	Kadın	39	31,2
	Erkek	86	68,8
	Toplam	125	100
Yaş	25-31 yaş arası	33	26,4
	32-38 yaş arası	47	37,6
	39-45 yaş arası	30	24,0
	46 ve üstü	15	12,0
	Toplam	125	100
Eğitim	Lise	5	4,0
	Ön lisans	34	27,2
	Üniversite	81	64,8
	Yüksek lisans, Doktora	5	4,0
	Toplam	125	100
Yöneticilik Tecrübesi	1-5 yıl arası	15	12,0
	6-10 yıl arası	41	32,8
	11-15 yıl arası	32	25,6
	16 yıldan fazla	37	29,6
	Toplam	125	100
Yöneticilik Düzeyi	Genel Müdür	19	15,2
	Departman Müdürü	102	81,6
	İşletme Sahibi	4	3,2
	Toplam	125	100
Çalışılan Departman	Önbüro	19	15,2
	Yiyecek-İçecek	24	19,2
	Kat Hizmetleri	8	6,4
	Finans, muhasebe	9	7,2
	Satış-Pazarlama	23	18,4
	Halkla İlişkiler	2	1,6
	Diğer (insan kaynakları, teknik servis)	40	32,0
	Toplam	125	100

4.5.2. Araştırma ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bulgular

Ölçeklere ait ifadelerinin aritmetik ortalama standart sapma verileri Çizelge 4.2’de sunulmuştur.

Çizelge 4.2.’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin bireysel yenilikçilikle ilgili değerlendirmeleri orta seviyede olup ifadeler verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 3.31’dir. Olumsuz ifadelerin ortalamaları düşüktür. “Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm” (Aritmetik Ortalama= 4.52), “Yeni fikirlere açıgımdır” (Aritmetik Ortalama= 4.47) şeklindeki ifadeler en yüksek katılıma sahip ifadeleri temsil etmektedir. Yöneticiler, bireysel yenilikçilik ölçeğindeki ifadeler arasında en az değişkenliğe sahip değerlendirmeyi

“Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheliyimdir” ” (Standart Sapma= 0,389), en çok değişkenliğe sahip değerlendirmeyi ise “Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni motive eder” (Standart Sapma= 0,744) ifadelerine yapmışlardır.

Araştırma kapsamındaki otel yöneticileri yenilikçilik ile ilgili değerlendirmelerde oldukça olumlu görüştedirler. İfadelere verilen yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.23'dür. Bu sonuç, Erdem ve ark.'nın (2013) çalışmasında 4.14, Küçük ve Kocaman (2014) çalışmasında 3.70 ile desteklemektedir. Standart sapma ise 0.469 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, araştırma kapsamındaki otellerde yenilikçilik olgusuna önem verildiğini göstermektedir. İfadelerin tamamı 4 ve üzeri değerler almış olması, otel yöneticilerinin yenilikçilik olgusunu ne kadar önemseydiğinin en önemli göstergesidir. “İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener” (Aritmetik Ortalama= 4.60), “İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır”(Aritmetik Ortalama= 4.42) şeklindeki ifadeler en yüksek katılıma sahip değişkenleri temsil etmektedir. Yöneticiler, yenilikçilik ölçeğindeki değişkenler arasında en az değişkenliğe sahip değerlendirmeyi “İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz” (Standart Sapma= 0.375); en çok değişkenliğe sahip değerlendirmeyi ise “İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır” (Standart Sapma=0.512) ifadelerine yapmışlardır. Bu ölçekteki önemli bulgulardan bir diğeri, yöneticilerin “Son beş yılda işletmemizin yeni ürün sunumu artmıştır” şeklindeki önermeye vermiş oldukları yanıtlardır. Çünkü yeni fikir denemede oldukça istekli ve başarılı görünen işletme son 5 yılda yeni ürün sunmada o kadar başarılı olmadığı görülmektedir.

İşletme performansı sonuçları değerlendirilirken ölçeğin genel aritmetik ortalaması 4.34'dür. Bu da otel yöneticilerinin, işletme performanslarını son 3 yılına nazaran daha iyi olarak algıladıkları anlaşılmaktadır. Standart sapma değerlerinin ortalaması ise 0.509 olarak bulunmuştur. İşletmenin bugünkü performansı ile üç yıl önceki performansını kıyaslayarak cevap istenen ifadelerde “İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir”(Aritmetik Ortalama= 4.54) ve “İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir”(Aritmetik Ortalama= 4.50) şeklindeki ifadeler en yüksek katılıma sahip ifadeleri temsil etmektedir. Bununla birlikte yöneticiler, işletme performansı ölçeğindeki ifadeler arasında en fazla değişkenliğe sahip değerlendirmeyi “İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir” (Standart Sapma= 0.538) ifadesine yapmışlardır

Çizelge 4.2. Ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri

Ölçek İfadeleri	N	A.Ort	Std. Sapma
Bireysel Yenilikçilik İfadeleri			
BY 1. Arkadaşlarım öneri ve bilgi almak için sık sık bana başvururlar	125	4,16	,4532
BY 2. Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım	125	4,30	,4789
BY 3. Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım	125	4,20	,4075
BY 4. Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir	125	1,92	,5902
BY 5. Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm	125	4,47	,5012
BY 6. Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheliyimdir	125	1,96	,3893
BY 7. Çevremdeki insanların büyük çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem	125	1,74	,5373
BY 8. Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünmüyorum	125	4,35	,4960
BY 9. Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm	125	4,52	,5016
BY 10. Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünmüyorum	125	2,03	,6712
BY 11. Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir	125	4,46	,5165
BY 12. Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarını almaktan hoşlanırım	125	4,15	,4761
BY 13. Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım	125	1,81	,6766
BY 14. Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum	125	4,47	,5473
BY 15. Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm	125	1,63	,6161
BY 16. Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni motive eder	125	4,16	,7448
BY 17. Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim	125	1,86	,5585
BY 18. Yeni fikirlere açığımdir	125	4,47	,5619
BY 19. Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır	125	4,15	,5088
BY 20. Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir	125	1,87	,4207
İşletme Yenilikçilik İfadeleri			
IY 1. İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener	125	4,60	,4918
IY 2. İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır	125	4,42	,5121
IY 3. İşletmememiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır	125	4,11	,5114
IY 4. İşletmemiz ürün/hizmet sunduğu pazarda her zaman başta gelir	125	4,09	,4987
IY 5. İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz	125	4,16	,3753
IY 6. Son beş yılda işletmemizin yeni ürün sunumunu artmıştır	125	4,04	,4288
Finansal Olmayan İşletme Performansı İfadeleri			
IP 1. İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir	125	4,54	,5000
IP 2. İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir	125	4,50	,5020
IP 3. İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir	125	4,12	,5384
IP 4. İşletmemizde iş gören devir hızı düşüktür	125	4,16	,4983
IP 5. İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir	125	4,41	,5109

(1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum)

4.5.3. Faktör analizi

Faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı) açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir arada gruplayarak yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan, bir yöntemdir. İki temel amacı vardır. Bunlar; 1- Değişken

sayısını azaltmak ve 2- Değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 2002).

Araştırmada, bireysel yenilikçilik, işletme yenilikçilik ve işletme performansı ölçeklerinin iç tutarlılıklarını ölçmek amacıyla her 3 ölçeğe de faktör analizi uygulanmıştır.

4.5.3.1. Bireysel yenilikçilik ölçeği faktör analizi

Bu bölümde bireysel yenilikçilik ölçeğine ait Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonuçları ve faktör analizi yer almaktadır.

Yapılan analizler sonucunda Çizelge 4.3’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0.818 hesaplandığı, Bartlett’s Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıktığı ($p<,000$) bulunmuştur. Hesaplanan KMO değerinin 0.8 ile 0.9 arasında olması, Bartlett’s Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıkması nedeniyle örneklemden elde edilen veri matrisinin faktör analizi için uygun ve faktörleştirilebilir olduğu belirlenmiştir.

Çizelge 4.3. Bireysel yenilikçilik ölçeği kmo ve bartlett’s sphericity test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliği Değeri		,818
Bartlett’s Sphericity Test Sonuçları	Ki-Kare Değeri	1084,612
	Sd	105
	p	,000

Açımlayıcı (keşfedici) faktör analizinde faktörleştirme tekniği olarak sosyal bilimlerde çok sık kullanılan temel bileşenler analizi (Principle Component Analysis) kullanılmıştır. Faktörler arası korelasyonun sıfırlanmasını böylelikle faktörlerin yorumlanmasında açıklık ve anlamlılığı sağladığı için Varimax dik eksen döndürmesi yapılmış ve faktör sayısının belirlenmesinde madde öz değerleri alt sınırı 1,00 alınmıştır (Büyüköztürk, 2002). Tek tek denenerek 1, 3, 4, 8 ve 12. maddeler faktör yükleri 0.4’ün altında olan 5 değişken ölçekten çıkartılmıştır. Temel bileşenler faktör çıkarımı yöntemiyle keşfedici faktör analizin sonuçları çizelge 4.4’de görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 4.4’ de görüldüğü gibi, faktörlerin (boyutların) toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için % 28,185, ikinci faktör için % 21,131, üçüncü faktör için ise %11,889 ve dördüncü faktör için %10,273’dür. Belirlenen bu faktörlerin

varyansa yaptıkları toplam katkının % 71,479 olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle bu dört faktör toplam varyansın %71,4 açıklamaktadır. Çok faktörlü analizlerde, açıklanan varyansın % 40 ile % 60 arasında olması yeterli olarak kabul edilebilir (Çokluk ve ark., 2012). Dolayısıyla açıklanan varyansımız yeterli düzeydedir. Çizelge 4.4 incelendiğinde yapılan analiz sonucunda bireysel yenilikçiliğin dört başlık altında özetlendiği görülmüştür. Belirlenen bu faktörlere (boyutlara) literatür ve maddelerin özellikleri bağlamında sırasıyla “Değişime direnç”, “Fikir önderliği”, “Deneyime açıklık” ve “Risk alma” isimleri verilmiştir. İlgili literatürde, yapılan araştırmalarda da; Kılıçer (2011); Işık ve Meriç (2015) boyutları destekleyen bulgulara rastlanmaktadır. 10, 13, 20, 17, 6 ve 7 maddelerin birinci faktörde (değişime direnç); 9, 14, 18, 11 ve 15 maddelerin ikinci faktörde (fikir önderliği); 5 ve 2 maddelerin üçüncü faktörde (deneyime açıklık); 16 ve 19 maddeler dördüncü faktör (risk alma) altında toplandığı görülmüştür. Faktör yükü değerleri 0.634 - 0.850 aralığında değişim gösterdiği görülmektedir. Maddelerin ait olduğu faktörle olan ilişkisini açıklayan faktör yük değeri katsayısı için uygulamada genel olarak 0.45 üzeri değerler madde seçimi için iyi bir ölçüt olarak önerilmektedir (Büyüköztürk, 2002).

Çizelge 4.4’de faktörler yorumlandığında ise, ölçekteki olumsuz maddelerden oluşan “Değişime direnç” boyutu, ölçeğe ilişkin açıklanan varyansın önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Bu boyut altında toplanan maddelerin genel olarak bireylerin değişime ve yeniliğe karşı kaygılarını yansıtan maddelerden oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans açısından ikinci önemli boyut olan “Fikir önderliği” boyutu altında toplanan maddeler kitleleri peşinden sürükleyen maddelerden oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans açısından üçüncü önemli boyut olan “Deneyime açıklık” boyutu altında toplanan maddeler yeni fikirleri deneyimlemekten zevk ve heyecan duyan maddelerden oluşmaktadır. Son olarak ölçeğin açıkladığı varyans açısından dördüncü önemli boyut olan “Risk alma” boyutu altında toplanmıştır. Sonuç olarak ölçeği oluşturan birinci boyuttaki maddelerin genel olarak bireysel yenilikçiliğe ilişkin tepkiyi ölçtüğü, diğer boyutlardaki maddelerin ise, bireylerin daha hususi durumlara ait tepkilerini ölçtüğü şeklinde yorumlanabilir.

Çizelge 4.4’de görüldüğü gibi Faktör 1 (değişime direnç) için Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.87$, Faktör 2 (fikir önderliği) için Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.87$, Faktör 3 (deneyime açıklık) için Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.88$, Faktör 4 (risk alma) için Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.88$ ve bireysel yenilikçilik ölçeğinin tamamı için (15

madde) 0.901 değerleri hesaplanmıştır. Cronbach Alpha değerinin güvenilirlik için 0,70'in üzerinde olmasının yeterli olduğunu belirtilmektedir (Bayram, 2009). Bu durum ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu da göstermektedir. Bu sonuçları Kılıçer (2011)'in çalışmasındaki sonuçlar; ölçeğin tamamına ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.82$, "Değişime direnç" boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.81$, "Fikir önderliği" boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.73$, "Deneyime açıklık" boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.77$ ve son olarak "Risk alma" boyutuna ilişkin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.62$ bulunarak desteklenmiştir. Çalışma sonuçları literatürde belirtilen güvenilirlik aralığına çok yakın olduğu ve ideal güvenilirlik değerinin üstünde olduğu söylenebilir (Creswell, 2005).

Çizelge 4.4. Bireysel Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yüğü	Oz Değer	Açıklanan Varyans %	α
Faktör 1: Değişime Direnç		4,228	28,185	0,871
BY10: Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum	,850			
BY13: Çevremdeki bireylerde işe yaradığını görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım	,807			
BY20: Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheliyimdir	,783			
BY17: Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim	,778			
BY6: Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheliyimdir	,700			
BY7: Çevremdeki insanların büyük çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem	,634			
Faktör 2: Fikir Önderliği		3,170	21,131	0,876
BY9: Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm	,785			
BY14: Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum	,756			
BY18: Yeni fikirlere açığumdur	,723			
BY11: Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir	,717			
BY15: Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerde yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm	,678			
Faktör 3: Deneyime Açıklık		1,783	11,889	0,888
BY5: Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm	,763			
BY2: Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım	,685			
Faktör 4: Risk Alma		1,541	10,273	0,885
BY16: Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni motive eder	,756			
BY19: Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır	,670			

4.5.3.2. İşletme yenilikçilik ölçeği faktör analizi

Yapılan analizler sonucunda Çizelge 4.5’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0.729 olarak hesaplandığı, Bartlett’s Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıktığı ($p < .05$) bulunmuştur.

Çizelge 4.5. İşletme yenilikçilik ölçeği kmo ve bartlett’s sphericity test sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliği Değeri		,729
Bartlett’s Sphericity Test Sonuçları	Ki-Kare Değeri	433,566
	Sd	15
	p	,000

İşletme yenilikçilik ölçeği faktör analizi sonuçlarının sunumu Çizelge 4.6’de görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 4.6’da işletme yenilikçilik ölçeği iki faktöre ayrılmıştır. Bu sonuç mevcut araştırmalarla (Erdem ve ark., 2013; Erdil ve Kitapçı, 2007) çelişmektedir. Birinci faktör (boyut); müşteri yönlülük olarak, ikinci faktör (boyut) ise; inovasyon yönlülük olarak isimlendirilebileceği düşünülmüştür. Çizelge 4.6’da görüldüğü gibi, faktörlerin toplam varyansa yaptıkları katkının birinci faktör için % 45,407, ikinci faktör için % 27,138’dir. Belirlenen bu faktörlerin varyansa yaptıkları toplam katkının % 72,545 olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle bu iki faktör toplam varyansın %72,5 açıklamaktadır. Faktördeki temel değişken; “İşletmemiz ürün/hizmet sunduğu pazarda her zaman başta gelir” 0.884 ile madde 4 olmuştur. Çizelge 4.6’da Faktör 1 (müşteri yönlülük) için Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0.858$, Faktör 2 (inovasyon yönlülük) için Cronbach Alpha değeri $\alpha = 0,683$ ölçeğin tamamı için $\alpha = 0.829$ değerleri hesaplanmıştır. Erdem ve ark. (2013)’nin çalışmasında ölçek tek boyut alınmış ve ölçeğin tamamı için $\alpha = 0.863$ bulunmuştur. Erdil ve Kitapçı (2007)’nin çalışmasında “Son beş yılda işletmemizin yeni ürün sunumu artmıştır” madde 6 çıkartılmış ve ölçek tek boyut alınmıştır. Ölçeğin cronbach alfa güvenilirlik yüzdesi %95 bulunmuştur.

Çizelge 4.6. İşletme yenilikçilik ölçeği faktör analizi sonuçları

Faktörler ve İfadeler	Faktör Yükü	Öz Değer	Açıklanan Varyans %	α
Faktör 1: Müşteri Yönlülük		2,724	45,407	0,858
İY4: İşletmemiz ürün/hizmet sunduğu pazarda her zaman başta gelir	,884			
İY6: Son beş yılda işletmemizin yeni ürün sunumu artmıştır	,865			
İY3: İşletmemiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır	,819			
İY5: İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz	,663			
Faktör 2: İnovasyon Yönlülük		1,628	27,138	0,683
İY1: İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener	,878			
İY2: İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır	,813			

4.5.3.3. İşletme performans ölçeği faktör analizi

Yapılan analizler sonucunda Çizelge 4.7’de görüldüğü gibi KMO değerinin 0.729 olarak hesaplandığı, Bartlett’s Sphericity testinin ve Ki-Kare değerinin anlamlı çıktığı ($p < .05$) bulunmuştur.

Çizelge 4.7. İşletme Performans Ölçeği KMO ve Bartlett’s Sphericity Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliği Değeri	,729
Bartlett’s Sphericity Test Sonuçları	Ki-Kare Değeri
	Sd
	p
	351,582
	10
	,000

Finansal olmayan işletme performansı ölçeği faktör analizi sonuçlarının sunumu Çizelge 4.8’de görsel olarak incelenmek üzere aşağıda sunulmuştur.

Çizelge 4.8’ de görüldüğü gibi işletme performans ölçeğindeki ifadelerin tamamının faktör yükleri 0.300’ün üzerindedir. 5 ifade, toplam varyansın % 84’ünü açıklamaktadır. Güvenirlilik katsayısı ise (Cronbach Alpha) değeri $\alpha = 0.831$ olarak bulunmuştur. Analizdeki temel değişken; “İşletmemizde iş gören devir hızı düşüktür” 0.943 ile madde 4 olmuştur.

Çizelge 4.8. İşletme Performans Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktör (İşletme Performans)	Faktör Yüklü	Varyans %	α
İfadeler		84,532	0,831
Madde 4	,943		
Madde 3	,921		
Madde 5	,641		
Madde 1	,921		
Madde 2	,835		

4.5.4. Regresyon analizi

Araştırmanın modelinde ortaya konan ilişkileri ve hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bir değişkeni etkileyen iki ve daha fazla bağımsız değişken arasındaki neden-sonuç ilişkilerini doğrusal bir modelle açıklamak ve bu bağımsız değişkenlerin etki düzeylerini belirlemek için yararlanılan yöntemdir (Özdamar, 2003). Bir başka ifadeyle bir bağımlı ve birden fazla bağımsız değişken arasındaki regresyona ise çoklu regresyon adı verilmektedir.

4.5.4.1. Bireysel yenilikçilik boyutlarının çoklu regresyon analizi

İncelenen ilk ilişki, bireysel yenilikçilik boyutlarının otel işletmeleri için belirlenen finansal olmayan performans göstergeleri üzerine etkileri olup olmadığı ile ilgilidir. Bu analizin görsel sunumu aşağıda Çizelge 4.9'dadır.

Araştırmanın, bireysel yenilikçilik boyutlarının finansal olmayan işletme performansı üzerine etkileri şu şekildedir: değişime direnç boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu katsayılar $\beta = -0.345$ ve $t = -2,974$, $p < 0.05$; fikir önderliği: katsayılar $\beta = 0.081$, $t = 0.852$ ve $p < 0.05$; deneyime açıklık: katsayılar $\beta = 0,10$, $t = 1,112$ ve $p < 0.05$; risk alma: katsayılar $\beta = -0.079$, $t = -0.654$ ve $p < 0.05$ 'dir. Sunulan verilere bakıldığında değişime direnç boyutunun anlamlı düzeyde olması finansal olmayan işletme performansını olumsuz yönde etkileyip azaltmaktadır. Dolayısı ile "Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi değişime direnç boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır" hipotez 1 kabul edilmiştir. Nitekim Pelenk (2017) çalışmasında bu hipotezi destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Bireysel yenilikçiliğin diğer boyutları ile işletme performansı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Dolayısı ile Hipotez 2, hipotez 3 ve hipotez 4 reddedilmiştir.

Çizelge 4.9. Bireysel yenilikçilik boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi

Bireysel yenilikçilik faktörleri ve finansal olmayan işletme performansı ilişkisi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	t	p
Değişime Direnç >> Finansal olmayan İP	-0,345	-2,974	0,004
Fikir Önderliği >> Finansal olmayan İP	0,081	,852	0,396
Deneyime Açıklık >> Finansal olmayan İP	0,108	1,112	0,268
Risk Alma >> Finansal olmayan İP	-0,079	-,654	0,515

4.5.4.2. İşletme yenilikçiliği boyutlarının çoklu regresyon analizi

İncelenen ikinci ilişki, işletme yenilikçiliği boyutlarının finansal olmayan performans üzerine etkisi ile ilgilidir. Bu analizin görsel sunumu aşağıda çizelge 4.10'dadır.

Çizelge 4.10 incelendiğinde araştırmanın, işletme yenilikçiliği boyutlarının finansal olmayan işletme performansı üzerine etkileri şu şekildedir: Müşteri yönlü işletme yenilikçiliği boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu katsayılar $\beta = 0.431$, $t = 2.924$, $p < 0.05$ dolayısı ile “İşletme Yenilikçiliğinin Müşteri Yönlülük boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotez 5 kabul edilmiştir. İnovasyon yönlü işletme yenilikçiliği boyutunun: katsayılar $\beta = 0.197$, $t = 1.202$, $p < 0.05$ bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Dolayısı ile “işletme yenilikçiliğinin inovasyon yönlülük boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” hipotez 6 reddedilmiştir. Çalışmanın kaynak araştırması kısmında da belirtildiği gibi, işletme yenilikçiliği işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak ilgili literatürde, pek çok farklı sektörde yapılan araştırmalarda da yalnız tek boyut halinde kullanılmış olup; Zehir ve Özşahin (2006); Erdil ve Kitapçı (2007); Orfila-Sintes ve Mattsson (2009); Eren ve ark. (2010); Erdem ve ark. (2011)'nin çalışmalarında bu hipotezi destekleyen bulgulara rastlanmaktadır.

Çizelge 4.10. Yenilikçilik boyutlarının işletme performansı üzerine etkisi

Yenilikçilik faktörleri ve finansal olmayan işletme performansı ilişkisi	Standartlaşmış Katsayılar Beta	t	p
Müşteri yönlü İY >> Finansal olmayan İP	0,431	2,924	0,004
İnovasyon yönlü İY >> Finansal olmayan İP	0,197	1,202	0,232

4.5.5. Bireysel yenilikçilik ölçeği ile işletme yenilikçilik ölçeği korelasyon analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır (Çizelge 4.11). Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Sıfıra yakın değerler düşük korelasyona işaret ederken; 1'e yakın değerler

yüksek korelasyonu betimler. Cohen (1988) korelasyon katsayısını yorumlarken 0.10 ile 0.29 arası değerin düşük, 0.30 ile 0.49 arası değerin orta, 0.50 ile 1.0 arasındaki değerlerin ise büyük kuvvette korelasyon değerleri olduğunu ifade etmektedir (Akbulut, 2010; Duman, 2017).

Çizelge 4.11'deki korelasyon katsayılarına bakıldığında bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği arasında pozitif, anlamlı ve kuvvetli ($r= 0.636$, $p<0.01$) bir ilişki söz konusudur. Dolayısı ile “Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ile işletme yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır” Hipotez 7 kabul edilmiştir.

Çizelge 4.11. Bireysel yenilikçilik ve işletme yenikçiliği ölçeklerine ait korelasyon analizi

		Bireysel Yenilikçilik	İşletme Yenikçilik
Bireysel Yenikçilik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 125	
İşletme Yenikçilik	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,636** ,000 125	1 125

***. Korelasyon anlamlılık düzeyi 0.01 (2-tailed)*

Çizelge 4,12'de ise söz konusu hipotezler toplu şekilde sıralanmış ve “kabul” veya “red” olarak analizlerin sonuçları verilmiştir. Hipotezlerinin sıralandığı çizelgede kabul edilen hipotezler anlamlı farklılıkların bulunduğu hipotezler olup reddedilen hipotezler ise tam aksine, anlamlı farklılığın bulunmadığı hipotezlerden oluşmaktadır. Kurulan hipotezlerin üç tanesinin kabul edildiği, diğer bir ifade ile söz konusu hipotezler için anlamlı farklılıkların bulunduğu saptanmıştır.

Çizelge 4.12. Araştırma hipotezlerine ilişkin kabul/red tablosu

HİPOTEZLER	Red/ Kabul
H1: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Değişime Direnç” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır	Kabul
H2: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Fikir Önderliği” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H3: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Deneyime Açıklık” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H4: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi “Risk Alma boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H5: İşletme Yenilikçiliğinin “Müşteri Yönlülük” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
H6: İşletme Yenilikçiliğinin “İnovasyon Yönlülük” boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır	Red
H7: Yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ile işletme yenilikçiliği arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır.	Kabul

4.6. Bölüm Özeti

Mevcut çalışmanın amacını başarmak için kullanılan yöntemlerinin özeti sunulmuştur. Bu bölüm, araştırmada kullanılan çalışma ögeleri ayrıca incelemiştir. Araştırma değişkenlerinin ölçümleri açıklanmıştır. Araştırma değişkenlerinin geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiştir. Anketin yapısı ve dağılımı, çalışmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemleri, (tanımlayıcı analiz, keşfedici faktör analizi, regresyon ve korelasyon) bireysel yenilikçiliğin değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve risk alma boyutlarının ve işletme yenilikçiliğinin müşteri yönlülük ve ve inovasyon yönlülük boyutlarının finansal olmayan işletme performansı üzerindeki etkisi regresyon analizi ile; bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiş ve özetlenmiştir. Ayrıca araştırma bulguları mevcut araştırmaların sonuçları ile kıyaslanıp tartışılmıştır.

5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE ÖNERİLERİ

5.1. Araştırmanın Sonuçları

Tez çalışmasının bu kısmında, uygulama kısmı olan dördüncü bölümde ortaya konulan araştırma bulguları yer aldığı sıraya göre sunulmuştur. Bu bağlamda, öncelikle Yöneticilerin bireysel yenilikçilik davranış eğilimleri ile finansal olmayan performans ilişkisi incelenmiştir. İkinci olarak, işletme yenilikçiliği ile finansal olmayan performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü olarak yöneticilerin bireysel yenilikçi davranış eğilimleri ile işletme yenilikçiliği arasındaki ilişki incelenmiştir. Son aşamada ise, araştırma sonuçları doğrultusunda otel işletmelerinde sorumluluk alan üst ve orta düzey yöneticilere ve bu konuya yönelik yapılacak çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

Mevcut çalışma yenilikçilik kavramı şemsiyesi altında işletme yenilikçiliği ve bireysel yenilikçilik kavramsal bir tanım bulmak veya önermek için kaynak araştırması yapılarak başlanmıştır. Bireysel yenilikçiliğin ve işletme yenilikçiliğinin işletme performansı üzerine etkisi arasındaki ilişkiyi göstermek için daha önce yapılmış çalışmalardan kuramsal çerçeve geliştirilmiştir.

Araştırma verileri Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otel yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçları güvenilir ve yanıtlayan açıdan anlaşılır kılan etkenler, katılımcıların eğitim durumu ve deneyim düzeyidir. Bu çerçevede, veri elde edilen yöneticilerin % 27,2 ön lisans, % 64,8 yüksek öğrenim mezunudur dolayısıyla önemli kısmının bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği konusunun kapsamını anlayabilecek düzeye sahip olduğu düşünülmektedir. Demografik özellikleri açısından erkek katılımcılar bayanların yaklaşık 2,5 katı, üst düzey yönetici kadrosunda görev yapanların yaşça ileri olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin, yenilikçiliğe dair ifadelerine verilen yanıt ortalamaları yüksek olduğu görülmektedir. Buradan işletmenin hedefe ulaşmasında yenilikçiliğin ne kadar önemli olduğunu ve araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin çok daha az kaynak ve gayret göstererek daha fazlasını edinebilde yenilikçilik önemli bir yol olduğunun farkında oldukları sonucunu çıkarabiliriz. Yine, yenilikçilik ölçeğindeki ifadelerine verdikleri yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.23 olarak gerçekleşmiştir. İfadeler arasında; “İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener” (X= 4.60) ve “İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır” (X= 4.42), en yüksek katılıma sahip değişkenler olarak dikkati çekmektedir. Bu bulgulara göre, otel yöneticilerinin,

son yıllarda yenilikçi ürün/hizmetleri çoğaltma yönünde girişimlerde buldukları anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle araştırma kapsamındaki otel yöneticileri, işletmelerini yenilikçi olarak algılamaktadırlar.

Benzer olumlu durum, işletme performansına yönelik değerlendirmeler için de geçerlidir. Yöneticilerin, işletme performansı ölçeğine verdikleri yanıtların genel aritmetik ortalaması 4.34 olarak bulunmuştur. Buradan, bu araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin, çalıştıkları işletmelerin performanslarını 3 yıl öncekine göre daha üstün gördükleri anlaşılmaktadır. Yöneticilerin özellikle, “müşteri memnuniyeti” ($X= 4.54$), “müşteri sadakati” ($X= 4.50$) gibi performans göstergeleri bakımından daha olumlu görüşlere sahip oldukları dikkat çekmektedir.

Mevcut araştırma modeli test edilmeden önce, bireysel yenilikçilik ölçeğinin boyutsal yapısı incelenmiştir. Keşfedici faktör analizi belirli bir ölçümde mevcut faktörleri ve ayrıca her bir faktör üzerine düşen en yüksek ağırlığı olan maddeleri belirlemektedir. Bundan dolayı bireysel yenilikçiliği ölçmek için kullanılan bütün ifadeler SPSS programında keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda dört boyut elde edilmiştir. Bunlar değişime direnç, fikir önderliği, deneyime açıklık ve son boyut risk almadır.

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişki ve hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Bireysel yenilikçilik alt boyutundan olan değişime direnç boyutunun finansal olmayan işletme performansı üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (katsayılar $\beta=-0,345$ ve $P<0,05$) bulgusu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre otel yöneticilerinin, değişime direnç boyutunda; değişime ve yeniliğe karşı kaygılarının mevcut olduğu şeklinde yorumlanabilir. Yöneticiler yenilikleri deneme konusunda isteklidirler fakat yeniliklerin hayata geçirilmesinde ve uygulanmasında ilk olmadıkları söylenebilir. İşletme yenilikçiliğinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemek için yapılan regresyon analizi sonucu ise; işletme yenilikçiliğinin müşteri yönlü boyutunun ($\beta= 0,431$, $t=2,924$, $p<0,05$) işletme performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın literatür araştırması kısmında da belirtildiği gibi, işletme yenilikçiliği işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu çalışmada kısmi olarak olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmada bireysel yenilikçilik ve işletme yenilikçiliği arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizinde, her iki değişken arasındaki

ilişkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir ($r = 0,636$ ve $p < 0,01$). Elde edilen bu değerler, istatistiksel açıdan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı ve derecesinin kuvvetli seviyede olduğuna işaret etmektedir.

Sonuç olarak bireysel yenilikçiliğin işletmeler tarafından tam anlaşılmadığı görülmektedir. Ayrıca yöneticiler tarafından önemsiz olduğu düşünülmemeli ve periyodik aralıklarla bunlar test edilmelidir. Değişime dirençlilikte belirsiz ve güvensiz ortam havası ortadan kaldırılmalıdır.

5.2.Sınırlılıklar ve Sonraki Araştırmalar ve Yöneticiler İçin Öneriler

Günümüzde birçok otel yöneticisi, işletme performansını artırmak için değişik yöntemleri uygulama gayretindedirler. Yenilik/yenilikçilik, son yıllarda otel işletmelerinin bu süreçte sıkça kullandığı yöntemlerin arasına girmiş işletme performansını artıran bir vasıta olma özelliğiyle otel yöneticilerin önemli yardımcılarında olmayı başarmıştır. Bu aşamada otel yöneticilerinin hangi alanlarda yeniliğin olması hususunda önceliklerini belirlemesi önem kazanmaktadır. “Turizm sektöründe faaliyet gösteren farklı işletme ziyaretleri, müşteri önerileri, otel işletmesi bünyesinde çalışan öneri sistemi kurulması, turizm ve otel endüstrisi ile ilgili ulusal ve uluslararası fuar ziyaretleri”, otel yöneticilerine bu süreçte yardımcı olabilir (Erdem ve ark., 2011: 103). Otel yöneticilerinin, son yıllarda sadece yenilikçi ürünlerini/hizmetlerini artırma yönünde girişimlerde bulunmakla kalmayıp bunları hayata geçirme hususunda da istekli davranıp işletme yenilikçiliğini ve performansını arttırabilmelidirler. İfade 3 “İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir” ve ifade 4 “İşletmemizde iş gören devir hızı düşüktür”ün ortalamalarının düşük çıkmasına dayanarak işletmelerin, işletme yenilikçiliği ve performansı için sadece müşteri memnuniyeti odaklı olmayıp işgücü memnuniyetini de önemseyerek işten ayrılmaları azaltmaları gerekmektedir. Zira yenilikçi faaliyetler için tek yönetici değil tüm çalışanların desteğinin gerekli olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca değişime direnç boyutunda nedenleri araştırmak faydalı olacaktır.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, örneklem sayısının sınırlılığıdır. Sonraki araştırmalarda örneklem sayısının artırılması, sonuçların genellenebilirliğini artırmak açısından yararlı olabilir. Bu araştırmanın diğer bir kısıtı, örneklemin Ankara ilindeki şehir otelleri ile sınırlı olmasıdır. İlerideki araştırmalarda farklı bölgelerdeki otellerin de araştırma kapsamına dâhil edilmesi yararlı olabilir. Örneklemin yalnızca beş yıldızlı

oteller ile sınırlı olması da çalışmanın başka bir kısıtı olarak görülmektedir. Sonraki araştırmalarda küçük ölçekli otel işletmelerinin de kapsama dâhil edilmesi faydalı olabilir. Son bir öneri ise finansal olmayan performans ile birlikte finansal performansın kullanılıp ölçülmesidir.



KAYNAKLAR

- Açıkgöz Ersoy, B. ve Muter Şengül, C. (2008). Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 15 (1), 59-74.
- Afuah, A. (2009). *Strategic Innovation*, Routledge, New York.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, 4.B., Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara.
- Akalın, Ş. H. (2007). İnnovation, İnovasyon: *Yenileşim, Türk Dili Dil ve Edebiyat Dergisi*, Türk Dil Kurumu Yayını, C.XCIII, S:666, 483-486.
- Akbaba, A. (2005). Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Kalite Fonksiyon Göçerimi (KFG): Turizm İşletmeleri İçin KFG Temelli Bir Ürün Geliştirme Süreci Önerisi, *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (5): 38–59.
- Akbaba, A. (2013). Küçük Ölçekli Turizm İşletmelerinde İşletme Performansı: Akçakoca'da Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 25: 18-27
- Akdağ, G. (2012). Otel işletmelerinde Entelektüel Sermaye ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Akova, B., Ulusoy, G., Payzın, E. ve Kaylan, A.R. (1998). New Product Development Capabilities of the Turkish Electronics Industry. Proceedings of the Fifth International Product Development Management Conference. Como, Italy, 863–876.
- Akyos, M. (2005). Sürekli Yenilikçilik (İnovasyon) için Teknolojik Yetenek Değerlendirmesi, 1-13, www.inovasyon.org/pdf/MA.TYD.pdf (Ziyaret Tarihi: 26.08.2016).
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.
- Altuntuğ, U. N. (2008). İşletmelerin Sürdürülebilir Başarılarına Ulaşmalarında Yenilikçi Olmalarının Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2).
- Amabile, T. M. (1988). A model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123-167.

- Arun, K., Türkay, B., Fen, G., Babacan, G., Ateş, N. (2014). Yeni Teknolojilerin Yönetici Rollerini Üzerindeki Etkisini Saptama Üzerine Bir Araştırma, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6: 178-189.
- Avcı, M. (2007). Yenilikçi Teknolojik Gelişme Göstergesi Olarak Ar-Ge Harcamalarının Ekonomik Büyümeye etkisi: Türkiye İmalat Sanayi Üzerine Bir inceleme, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Muğla.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Ayas, S. (2015). Entelektüel Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Çanakkale.
- Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Banker, D., Potter, G. ve Srinivasan, D. (2005). Association of non financial performance measures with the financial performance of lodging chain, *Cornell Hotel and Restaurant Administrative Quarterly*, 46(4), 394-412.
- Basım, N. H. ve Şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt: 35.
- Başar, M. (2013). *Girişimcilik ve Girişimcilik Süreçleri* (1. Bölüm). Tosunoğlu, B. T., Ürper, Y (Ed.), Girişimcilik İçinde (2-20), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi (Yayımlı No: 1955).
- Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.
- Bayram, N. (2009). Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, sayı: 53, 577-590.
- Bernay, R. F. (2005). Üniversitelerimiz ve AR-GE. *Sağlık Bilimlerinde Süreli Yayıncılık*, 19.
- Bentley T. (1999) , *İnsanları Motive Etme*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

- Bhatnagar, A., Misra, S. ve Rao, H. R. (2000). On risk, convenience and internet shopping behavior”, *Communications Of The Acm*, 43(11), 98–105.
- Bowen, F.E., Rostamı, M., Steel, P. (2010). “Timing is Everything: A Metaanalysis of The Relationships Between Organizational Performance And Innovation”, *Journal of Business Research*, 63(11), 1179-1185.
- Bozkurt, Ö. ve Taşçıoğlu, H. (2007). KOBİ’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı: 11: 326-334
- Brown, J. B. ve McDonnell, B. (1995). The Balanced Score-Card: Short- Term Guest or Long-Term Resident, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2–3), 7–11.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, S. T., Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caldwell, D. F. ve O'Reilly III, C. A. (2003). The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence. *Small Group Research*, 34(4), 497-517.
- Cengiz, M. (2012). Alanya Bölgesindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Yöneticilerin Yenilikçilik Anlayışı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Antalya.
- Çetintürk, İ., adıgüzel, O ve Demir, C. (2016). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27(1): 17-27
- Çağırın Kendirli, H. (2009). İşletmelerde Rekabet Tekniği Olarak Yenilik ve Çorum’daki KOBİ’lerde Bir Uygulama Çalışması, Doktora Tezi, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Çalhan, H., Çakıcı, A. C. ve Karamustafa, K. (2012). Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 33, 87-120.
- Çalışkan, A. (2013). İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü, *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 88-112.
- Çalışkan, A. ve Akkoç, İ. (2012). Girişimci Ve Yenilikçi Davranışın İş Performansına Etkisinde Çevresel Belirsizliğin Rolü, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1): 47-59

- Çamlı, U. (2010). Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerine Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Çavuş, M. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Konya.
- Çavuş M. F. ve Akgemci T., (2008), İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 229-244.
- Çekmecelioğlu, H. (2002). Bireysel, Örgütsel Yaratıcılık ve Yaratıcılık İçin İş Çevresinin Düzenlenmesi: Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü*, Kocaeli.
- Çelik, N. (2016). Yenilikçilik Konusunda Yapılan Doktora Tezlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(1), 29-42.
- Çeliktaş, H. (2008). İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Adana.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Decelle, X. (2004) "A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism", *OECD*.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. (2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 189-202.
- Doğruyol, S. (2014). İstanbul Bölgesindeki Restoran İşletmelerinde Yöneticilerin İnovasyon Anlayışı ve Uygulama Stratejileri, Yüksek Lisans Tezi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Aydın.
- Dolanay, S. S. (2009). Schumpeter Sisteminde Yenilikler, Ekonomik Gelişme ve Devresel Hareketler, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 171-188.

- DPT, T.C. Başbakanlık, (2009). *Avrupa Yaraticılık ve Yenilik Yılı, Kültür ve Sanatta Yarattıcı ve Yenilikçi Yaklaşımlar Paneli Notları* (1. Baskı), www.ua.gov.tr. (Ziyaret Tarihi: 26.08.2016).
- Drucker, P. F. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 80, 95-104.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara.
- Duman, F. (2017). Kalite Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otelde Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Ankara: Technopolis Group.
- Enz, C. A., ve Harrison, J. S. (2010). *Innovation and Entrepreneurship in The Hospitality Industry*. London.
- Eraslan, H., Melih, B. ve Bakan, İ. (2009). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3: 89-97
- Erdem, B., Gökdeniz, A., Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt: 26, sayı: 2, 77-112.
- Erdem, B., Gül,K., Gül.M. (2013). Pazar Yönlülük, İnovasyon Yönlülük ve Firma Performansı İlişkisi: Ankara’da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 74-104.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları..
- Eren, H. ve Kılıç, A. (2013). Örgütlerde Yenilikçilik Ortamı: Özellikli Bir Sektör Olarak Savunma Sanayiinde Durum, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3).
- Eren, M. Ş., Tokgöz, E.,Gül, H., Saylan, O. (2013). Pazar Odaklılığın Nitel Performans Üzerindeki Etkisinde Öğrenme Odaklılık ve Yenilikçiliğin Düzenleyici Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, cilt:28, sayı: 2, 1-39.
- Eren, S. S., Gül, H., Tokgöz, E. (2013). “Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi) Örgütsel Öğrenme Ve Yenilik Performansı İlişkisinin Genel Performansa Etkileri”, *Journal Of Yasar University*, 29(8), 4872-4895.
- Eryılmaz, M. (2005). Bireylerin Bölüm Bazlı Bolluk Algılarının Yüksek Düzeyde Olduğu Durumlarda, Örgütsel Yapı Unsurlarının Yenilik Süreci Üzerine Etkileri, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (9), 79–92.

- Evliyaoğlu, F. ve Hemedoğlu, E. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Finansal Olmayan Performans Algısı Üzerindeki Etkileri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 127-147.
- Goldsmith, R. E. (2011). The validity of a scale to measure global innovativeness. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 7(2), 89-97.
- Goldsmith, R. E. and Foxall, G. R. (2003). The Measurement of Innovativeness, *The International Handbook on Innovation*. 321-330.
- Gorman, T. (2007). “*Innovation: Create An Idea Culture, Redefine Your Business, Grow Your Business*”, F + W Publications.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetimsel Roller, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6.
- Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürol, M. A. (2006), *Küresel Arena’da Girişimci ve Girişimcilik*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Hall, C. M. and Williams, A. M. (2008). *Tourism and Innovation*. London: Routledge.
- Harrison, J. S., Enz, C. A. (2005). *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, John Wiley and Sons, Inc.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2005). *Management*, New Jersey: Pearson Prentice-Hall.
- Hjalager, A. M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism, *Tourism Management*, 31, 1–12.
- Hult, G. T. M.; Hurley, R. F. ve Knight, G. A. (2004), “Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance”, *Industrial Marketing Management*, 33, 429- 438.
- Hurt, H. T., Joseph, K. ve Cook, C. D. (1977). Scales for The Measurement of Innovativeness, *Human Communication Research*, 4(1), 58–65.
- Işığınçok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 7, 1-23.
- Işık, C., Keskin, G. ve Serçeoğlu, N. (2015). Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2.
- Işık, C. ve Meriç, S. (2015). Otel Yöneticilerinin Bireysel Yenilikçi Kapsamında Değerlendirilmesi: Van İli Örneği, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-16.

- İraz, R.(2005), *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Çizgi Yayınevi, Konya.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Jaskyte, K. and Kisieliene, A. (2006). Organizational innovation: A Comparison of Nonprofit Human-Service Organizations in Lithuania and the United States. *International Social Work*, 49(2), 165-176.
- Kahn, Kenneth B. (2005), *The PDMA Handbook Of New Product Development*, Newyork: John Wiley & Sons.
- Kahraman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16), 411-427.
- Kalay, F. ve Kızıldere, C. (2015). Türk İşletmelerinin İnovasyon Performansını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (13).
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performanslarına Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 2.
- Kayran, M. F. (2013). Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Kılıçer, K. (2011). Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Öğretmen Adaylarının Bireysel Yenilikçilik Profilleri, Doktora Tezi, *Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, Eskişehir.
- Kırım, A. (2007). *Süreç İnnovasyonu, Maliyetleri Sistemin Dışına Çıkarmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*, İstanbul: İto Yayınları.
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it??. *Journal of consumer marketing*, 20(6), 536-541.
- Kuzu, S. (2008). İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.

- Laitinen, E. K. (2002). A Dynamic Performance Measurement System: Evidence From Small Finish Technology Companies. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 65-69.
- Leavitt, C. ve Walton, J. (1975). Development of a Scale for Innovativeness, *Advances in Consumer Research*, 2, 545-554.
- Lebas M. ve Euske K. (2007), A Conceptual and Operational Delineation of Performance, Neely A. (Ed.), *Business Performance Measurement*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 125-141.
- Martínez-Ros, E. ve Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation Activity in The Hotel Industry, *Technovation*, V: 29, 632–641.
- Mawer, D. (2003), Enlivening Analysis Through Performance: Practising Set Theory, Ed. B. J. Music, Cambridge University Press, 20 (3).
- McLean, L. D. (2005). Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development, *Advances In Developing Human Resources*, 7(2), 226-246.
- Montani, F., Odoardi, C., ve Battistelli, A. (2012). Explaining the Relationships Among Supervisor Support, Affective Commitment to Change, and Innovative work Behavior: The Moderating Role of Coworker Support. *Bolletino Di Psicologia Applicata*, 264, 43-57.
- Mucuk, İ. (1998), *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21, Sayı: 2.
- Nečadová, M. ve Scholleová, H. (2011). Motives and Barriers of Innovation Behaviour of Companies. *Economics and Management*, 16(2), 832-838.
- Neely, A. ve Al Najjar, M. (2004) Linking Financial Performance to Employee and Customer Satisfaction, der. Andy Neely, *Business Performance Measurement - Theory and Practice-*, 295-304, Cambridge University Press.
- Neely, A., Mike G. ve Ken P. (2005). "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda.", *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 12, 1228-1263.
- Oktuğ, Z. ve Özden, M. S. (2013). Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü, *Eskişehir - Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2).
- Onodera, O. (2008). Trade and Innovation Project: A Synthesis Paper, *OECD Trade Policy Working Paper*, No.72, 2008.

- Orfila-Sintes, F. ve Mattsson, J. (2009). Innovation Behaviour in The Hotel Industry, *Omega*, Vol: 37, No: 2, 380-394.
- Oslo Kılavuzu (2005). *Yenilik verilerinin toplanması ve yorumlanması için ilkeler*, 3. Baskı, Ankara: Tübitak.
- Ottenbacher, M. ve Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Oylumlu, H. (2006). Bir Şirketin Yenilikçiliğine Etki Eden Koşulların Belirlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak, A.(2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17.
- Öğüt, A., Aygen, S., Demirsel, M. T. (2007). Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*.
- Özdamar K. (2002). *Paket Programları İle İstatistiksel Veri Analizi-2 (Çok Değişkenli Analizler)*, Kaan Kitapevi Eskişehir.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2).
- Özer, Ö. (2011). Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama, Doktora Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Özgül Katlav, E. (2016). Algılanan Etkileme Taktiklerinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisini Belirlemede Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Doktora Tezi, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Nevşehir.
- Paksoy, H. M. ve Ersoy, N. (2016). Antalya'da Faaliyet Gösteren Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15 (2), 413-433.

- Papinniemi, J. (1999). Creating a Model of Process Innovation for Reengineering of Business and Manufacturing, *International Journal of Production Economics*, Vol: 60-61, 95-101.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve Organizasyon, (1. Bölüm), Koparal, C. ve Özalp, İ (Ed.), *Yönetim ve Yöneticilik* (2-22), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1900, Eskişehir.
- Paulus, P. (2000). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied psychology*, 49(2), 237-262.
- Phillips, P. A. (1999). Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework, *International Journal of Hospitality Management*, 18(2), 171-182.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations* (Third Ed.), New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (Fifth Ed.), New York: Free Press.
- Soylu, A. ve Göl, M. (2010). Yönetim İnovasyonu, *Sosyo- Ekonomi Dergisi*, 1, 113-130.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de Kadın Girişimciler: Engeller ve Fırsatlar Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*.
- Şahin, A. (2009). Mersin’de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 259-271.
- Şenol, G. (2003). İş Değerlemesinden Performans Değerlemesine Geçiş, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:1.
- Şimşek, Ş. M. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- Tarım, M. (2004), Sağlık Sektöründe Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2 (7), 233- 248.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 17, Sayı 2, 169-183.
- Taşkıran, N. (2004), *Yaratıcılık ve Yenilik Yönetimi Ders Notları*.
- Timuroğlu, M. K. (2014). *Stratejik Yönetim* Bölüm Adı: Yenilik ve Stratejik Girişimcilik (2-28), Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Topcu, M. K., Gursoy, A., & Gurson, P. (2015). The Role of the Servant Leadership on the Relation between Ethical Climate Perception and Innovative Work. *European Research Studies*, 18(1), 67.

- Tunç, B. (2007). İşletmelerde Yaratıcılık Yenilikçilik Girişimcilik Yönetimi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.
- Turunç, Ö.(2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, Doktora Tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Isparta.
- Türk Dil Kurumu, <http://tdk.gov.tr> (Ziyaret Tarihi: 25.08.2016).
- Ulukan, C. (2012). *Genel İşletme*, Erdoğan, Z. ve Hepkul, A. (Ed.), Anadolu Üniversitesi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2650, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1616, Eskişehir.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ürper, Y. (2005). "Girişimcilikte Yenilik", Odabaşı, Y.(Ed.) Girişimcilik, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:1567, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 824, Eskişehir.
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G. ve Victorino, L. (2008). Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry, *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 1(1), 6-12.
- Wadongo, B., Odhuno, E., Kambona, O., Othuon, L. (2010). Key Performance Indicators In The Kenyan Hospitality Industry: A Managerial Perspective, *Benchmarking: An International Journal*, 17(6), 858-875.
- Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2004). The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Yeloğlu, H. O. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış*, 7 (1), 133-152.
- Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, sayı: 36, 179-193.
- Yıldız, T. (2010). Konaklama İşletmelerinde Yenileşim Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İzmir.

- Yiğit, S. ve Özyer, K. (2011). Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Bilgi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (21), 333-360.
- Yu, C., Yu T. F., and Yu, C. C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 143-156.
- Yuan, F. (2005). *Individual Innovation in The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations*, (Doctoral dissertation, Texas A&M University).
- 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.
- Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 25-41.
- Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 1-36.
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma- Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 17.

EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket, “işletme yenilikçiliği, otel işletmeleri yöneticilerinin bireysel yenilikçi davranış eğilimi ve nitel işletme performans ilişkisi”ni ölçmek amacıyla yapılan bir çalışma için hazırlanmıştır.

Çalışmanın amacına ulaşması ancak sizlerin değerli katkılarıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle, birkaç dakikanızı ayırarak bu anketi doldurmanız son derece önemlidir. Verdiğiniz cevaplar yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anketin doldurulması ile ilgili açıklamalar aşağıda detaylı olarak verilmiştir. Anketleri doldurduktan sonra sevcanvardar22@gmail.com elektronik posta adresine göndermenizi rica ederiz...

Yardımlarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

İletişim Bilgileri:

Sevcan VARDAR
E mail: sevcanvardar22@gmail.com
Batman Üniversitesi

1.BÖLÜM: Demografik Bilgiler

Lütfen aşağıdaki sorular ile ilgili olarak sizce en doğru olan cevap şikkını işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz:

- Bay Bayan

2. Yaş Grubunuz:

- 18-24 25-31 32-38 39-45 46 ve üstü

3. Eğitim Düzeyiniz:

- İlkokul-Ortaokul Lise Önlisans Üniversite Yüksek Lisans, Doktora Diğer

4. Yöneticilik Tecrübeniz

- 1 yıldan az 1-5 yıl arası 6-10 yıl arası 11-15 yıl arası 15 yıldan fazla

5. Yöneticilik Düzeyiniz:

- Genel Müdür Departman Müdürü İşletme Sahibi Diğer

6.Çalışılan Departman

- Önbüro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri finans, muhasebe Satış- Pazarlama Halkla İlişkiler Diğer

2.BÖLÜM: “İşletme yenilikçiliği” ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. (1:kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum)

Aşağıda sıralanan ifadelerden size uygun seçeneklerden birini “X” işareti ile belirtiniz.

İşletme yenilikçiliği (İYÖ)		Uygunluk Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
S1	İşletmemiz sıklıkla yeni fikirler dener	1	2	3	4	5
S2	İşletmemizde yapılan işlerin daha iyi yapılabilmesi için yeni yollar aranır	1	2	3	4	5
S3	İşletmememiz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır	1	2	3	4	5
S4	İşletmemiz ürün/hizmet sunduğu pazarda her zaman başta gelir	1	2	3	4	5
S5	İşletmemizde yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz	1	2	3	4	5
S6	Son beş yılda işletmemizin yeni ürün sunumu artmıştır	1	2	3	4	5

3.BÖLÜM: Bireysel yenilikçiliğinize ait sorulardan oluşmaktadır (1:kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum)

Aşağıda sıralanan ifadelerden size uygun seçeneklerden birini “X” işareti ile belirtiniz.

Bireysel Yenilikçilik Ölçeği (BYÖ)		Uygunluk Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
S1	Arkadaşlarım öneri ve bilgi almak için sık sık bana başvururlar	1	2	3	4	5
S2	Yeni fikirleri denemekten hoşlanırım	1	2	3	4	5
S3	Bir şeyi yapmanın yeni yollarını ararım	1	2	3	4	5
S4	Genellikle yeni fikirleri kabullenmekte temkinliyimdir	1	2	3	4	5
S5	Bir sorunu çözerken yanıt açık olmadığı zaman çözüm için çoğu kez yeni yöntemler geliştiririm	1	2	3	4	5
S6	Yeni icatlara ve yeni düşünce tarzlarına karşı şüpheciyimdir	1	2	3	4	5
S7	Çevremdeki insanların büyük çoğunluğunun kabul ettiğini görene kadar yeni fikirlere pek itibar etmem	1	2	3	4	5
S8	Arkadaş grubum içinde etkili bir birey olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
S9	Düşüncelerimde ve davranışlarımda kendimi yaratıcı ve özgün görürüm	1	2	3	4	5
S10	Genellikle arkadaş grubum içinde yeni bir şeyi kabul eden son kişilerden biri olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
S11	Yaratıcı bir kişiliğe sahibimdir	1	2	3	4	5
S12	Ait olduğum grubun liderlikle ilgili sorumluluklarımı almaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
S13	Çevremdeki bireylerde işe yaradığımı görene kadar bir işi yapmanın yeni yollarını kabullenmekte isteksiz davranırım	1	2	3	4	5
S14	Düşüncelerimde ve davranışlarımda özgün olmayı heyecan verici bulurum	1	2	3	4	5
S15	Eski usul yaşam tarzının ve işleri eski yöntemlerle yapmanın en iyisi olduğunu düşünürüm	1	2	3	4	5
S16	Belirsizlikler ve çözülmemiş problemler beni motive eder	1	2	3	4	5
S17	Yenilikleri dikkate almadan önce diğer insanların o yeniliği kullandığını görmeliyim	1	2	3	4	5
S18	Yeni fikirlere açığım	1	2	3	4	5
S19	Cevabı belirsiz sorular beni heyecanlandırır	1	2	3	4	5
S20	Yeni fikirlere karşı çoğunlukla şüpheciyimdir	1	2	3	4	5

4.BÖLÜM: Bu bölümde “İşletme performansına” ilişkin 5 adet kriter verilmiştir, Performans ile ilgili kriterleri, işletmenizin bugünkü performansı ile üç yıl önceki performansını kıyaslayarak cevaplayınız

Lütfen, işletme performansını tespit etmeye ilişkin hazırlanan aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olanlarını “X” işareti ile belirtiniz

İşletme Performansı (İPÖ)		Uygunluk Düzeyi				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS						
S1	İşletmemizde müşteri memnuniyeti yüksektir	1	2	3	4	5
S2	İşletmemizde müşteri sadakati yüksektir.	1	2	3	4	5
S3	İşletmemizde işgücü memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
S4	İşletmemizde işgören devir hızı düşüktür.	1	2	3	4	5
S5	İşletmemizin kurumsal imajı güçlenmiştir.	1	2	3	4	5

EK 2: Türkçeye Uyarlanan Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Özgün Formu

An innovation is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption (like an organization). People and organizations vary a great deal in their "innovativeness." Innovativeness has to do with how early in the process of adoption of new ideas, practices, etc. that the individual or organization is likely to accept a change. The individual innovativeness scale was designed to measure individuals' orientations toward change. Research has indicated that this orientation is associated with several communication variables. The II instrument has been found to be highly reliable and the predictive validity is good.

Directions: People respond to their environment in different ways. The statements below refer to some of the ways people can respond. Please indicate the degree to which each statement applies to you by marking whether you: Strongly Disagree = 1; Disagree = 2; are Neutral = 3; Agree = 4; Strongly Agree = 5 Please work quickly, there are no right or wrong answers, just record your first impression.

- _____ 1. My peers often ask me for advice or information.
- _____ 2. I enjoy trying new ideas.
- _____ 3. I seek out new ways to do things.
- _____ 4. I am generally cautious about accepting new ideas.
- _____ 5. I frequently improvise methods for solving a problem when an answer is not apparent.
- _____ 6. I am suspicious of new inventions and new ways of thinking.
- _____ 7. I rarely trust new ideas until I can see whether the vast majority of people around me accept them.
- _____ 8. I feel that I am an influential member of my peer group.
- _____ 9. I consider myself to be creative and original in my thinking and behavior.
- _____ 10. I am aware that I am usually one of the last people in my group to accept something new.
- _____ 11. I am an inventive kind of person.
- _____ 12. I enjoy taking part in the leadership responsibilities of the group I belong to.
- _____ 13. I am reluctant about adopting new ways of doing things until I see them working for people around me.
- _____ 14. I find it stimulating to be original in my thinking and behavior.
- _____ 15. I tend to feel that the old way of living and doing things is the best way.
- _____ 16. I am challenged by ambiguities and unsolved problems.
- _____ 17. I must see other people using new innovations before I will consider them.
- _____ 18. I am receptive to new ideas.
- _____ 19. I am challenged by unanswered questions.
- _____ 20. I often find myself skeptical of new ideas.

Scoring:

Step 1: Add the scores for items 4, 6, 7, 10, 13, 15, 17, and 20.

Step 2: Add the scores for items 1, 2, 3, 5, 8, 9, 11, 12, 14, 16, 18, and 19.

Step 3: Complete the following formula: $II = 42 + \text{total score for Step 2} - \text{total score for Step 1}$.

Scores above 80 are classified as *Innovators*.

Scores between 69 and 80 are classified as *Early Adopters*.

Scores between 57 and 68 are classified as *Early Majority*.

Scores between 46 and 56 are classified as *Late Majority*.

Scores below 46 are classified as *Laggards/Traditionalists*.

In general people who score above 68 and considered highly innovative, and people who score below 64 are considered low in innovativeness.

Hurt, H. T., Joseph, K. & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4, 58-65.

Web Source: <http://www.jamescmccroskey.com/measures/innovation.htm>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Sevcan Vardar

Doğum Yeri : Ankara

Doğum Tarihi : 26.08.1982

Medeni Hali : Evli

Yabancı Dili : İngilizce

EĞİTİM DURUMU (KURUM VE YIL)

Lise :Dr. Şerafettin Tombuloğlu Lisesi (1999) / Ankara

Ön lisans :Süleyman Demirel Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği (2005) / Isparta

Lisans :Abant İzzet Baysal Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu (2010) / Bolu

Yüksek Lisans: Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı (2018) / Batman

ÇALIŞTIĞI KURUM/KURUMLAR VE YIL:

2004 - Eğirdir Mavi Göl Otel – Resepsiyon Görevlisi

2005 - İzmir Eski Foça Hanedan Tatil Köyü - Muhasebe