



İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ:

OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN

BİR MODEL ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Ezgi ATİK

Eskişehir 2021

İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ:
OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN BİR MODEL ÖNERİSİ

Ezgi ATİK

DOKTORA TEZİ

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mayıs 2021

ÖZET

İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ:

OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN BİR MODEL ÖNERİSİ

Ezgi ATİK

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs 2021

Danışman: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

Ülke ekonomilerinde önemli bir yeri olan turizm, değişen ve gelişen çevre koşullarından çok hızlı etkilenen bir sektördür. Turizmde yenilik yapabilme yeteneği, çevre koşullarına uyum sağlamanın ve rekabet üstünlüğü sağlamanın önemli bir aracıdır. Literatürde yeniliğin türleri, yeniliğin kaynakları, çalışanların yenilikçi davranışları, yenilikle ilgili örgütsel kavramlar ve yenilik yönetimi sürecinin çıktıları sıklıkla incelenmektedir. Literatürden yola çıkılarak yapılan bu araştırmanın amacı ise çalışan bakış açısıyla otel işletmelerinde yenilik kavramını ve yeniliğe etki eden unsurları ortaya çıkartmaktır. Bu amaçla araştırmada, Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim programlarında öğrenim gören ve aynı zamanda otel çalışanı olan öğrenciler, araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle otel işletmelerinde yenilik için bir ölçek geliştirilmiş, daha sonra ise bir model oluşturularak otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını ve otel işletmelerinde yeniliği etkileyen unsurları tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında çevrimiçi anket tekniğinden yararlanılmış, toplam 546 otel çalışanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde yeniliğe etki eden faktörler, örgüt düzeyinde yenilikçi kültür, yönetim düzeyinde lider desteği ve çalışan düzeyinde yaratıcılıktır. Araştırmada önerilen model, otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını %50,7'sini, otellerdeki teknik yeniliğin %73,5'ini ve yönetsel yeniliğin %65,8'ini açıklamaktadır. Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinde yeniliği doğrudan ve en fazla etkileyen faktördür. Diğer yandan, çalışanların algıladıkları lider desteği ve yaratıcı kişilik özellikleri ise yenilikçi davranışları aracılığıyla yeniliğe etki etmektedir. Sektördeki deneyimli çalışanlar, örgüt kültürünü yeniliğin en önemli öncülü olarak algılamaktadır. Son olarak, beş yıldızlı otellerde yenilik, otellerin örgüt yapıları doğrultusunda şekillenmektedir.

Anahtar Sözcükler: Yenilik Yönetimi, Yenilikçi Kültür, Yenilikçi Davranış, Yaratıcılık, Otel İşletmeleri

ABSTRACT

INNOVATION MANAGEMENT IN BUSINESSES: A MODEL PROPOSAL OVER THE HOTEL EMPLOYEES

Ezgi ATİK

Department of Tourism Management

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, May 2021

Supervisor: Prof. Dr. A. Barış BARAZ

The tourism sector, which has an significant share in the economies of the countries, is a sector that is rapidly affected by the changing and developing environmental conditions. The ability to innovate in tourism is an important tool to adapt to environmental conditions and achieve competitive advantage. In the literature, the types of innovation, the sources of innovation, the innovative behavior of employees, organizational concepts related to innovation and the outputs of the innovation management process are frequently researched. The aim of this study, which is based on the literature, is to reveal the concept of innovation and the factors that affect innovation in hotel businesses from the perspective of employees. For this purpose, in the study, the students who are studying in the distance education programs of Anadolu University and who are also hotel employees were determined as the research population. In the study, firstly, a scale was developed to measure innovation in hotel businesses, and then a model was created to determine the innovative behaviors of hotel employees and the factors affecting innovation in hotel businesses. The research data were collected with the online questionnaire technique, and the data obtained from a total of 546 hotel employees were analyzed. According to the results of the research, the factors affecting innovation in hotel businesses are innovative culture at the organizational level, leader support at the management level and creativity at the employee level. The model proposed in the research explains 50.7% of the innovative behavior of hotel employees, 73.5% of technical innovation in hotels and 65.8% of managerial innovation in hotels. The factor that directly and most affects innovation in hotel businesses is the innovative organizational culture perceived by hotel employees. On the other hand, the perceived leadership support and creative personality traits of the employees affect the innovation in the hotels through the innovative behaviors of the employees. Experienced employees in the sector perceive organizational culture as the most important antecedent of innovation. Finally, innovation in five-star hotels is shaped by the hotels' organizational structure.

Keywords: Innovation Management, Innovative Culture, Innovative Behavior, Creativity, Hotel Businesses.

ÖNSÖZ

Öncelikle doktora sürecimin her aşamasında bilgisi ve deneyimi ile bana yol gösteren tez danışmanım ve saygıdeğer hocam Prof. Dr. Barış BARAZ'a desteği ve katkıları için teşekkürü borç bilirim. Çalışmamın yeterlilik aşamasında bulunarak tezimi şekillendirmeme katkı sağlayan Prof. Dr. Tamer KOÇEL ve Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN'e teşekkürlerimi sunarım. Tez izlemelerimde sürece değerli katkılarını sunan Prof. Dr. Semra GÜNAY AKTAŞ'a ve Prof. Dr. Zümrüt TONUS'a teşekkür ederim. Tez jürime katılarak tezime yönelik olumlu önerilerde bulunan Doç. Dr. Nezire Derya ERGUN ÖZLER ve Doç Dr. Meltem DİL ŞAHİN'e teşekkür ederim.

Tezimin ölçek geliştirme aşamasında görüşleri ile destek sunan tüm değerli hocalarıma katkıları için ayrı ayrı teşekkürü bir borç bilirim. Tezimin önemli bir aşaması olan veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Alper Tolga KUMTEPE'ye ve çalışmama gönüllü olarak katılım sağlayan tüm Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim öğrencilerine teşekkür ederim.

Son olarak, bu günlere gelmemi sağlayan ve hayatımın her aşamasında beni destekleyen babam Turan ASAR, annem Ayşe Gürtan ASAR ve tüm aileme emeklerinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca, tüm öğrenim sürecim boyunca kararlarımda beni destekleyen ve tüm bu süreçte yanımda olan eşim Emre ATİK'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amaçı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar.....	5
1.5. Araştırma Planı.....	5
2. İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ.....	7
2.1. Yenilik ve İlişkili Kavramlar.....	7
2.1.1.Yenilik kavramı.....	7
2.1.2. İşletmelerde yenilik kavramı.....	9
2.1.3. Yenilik yönetimi kavramı.....	11
2.1.4. Yenilikçi davranış kavramı.....	12
2.2. İşletmelerde Yeniliğin Teorik Temelleri.....	15
2.2.1. İktisat alanında yeniliğin teorik temelleri.....	16
2.2.1.1. <i>Karl Marx'ın yeniliğe katkısı</i>	16
2.2.1.2. <i>Joseph Alois Schumpeter'in yeniliğe katkısı</i>	17
2.2.1.3. <i>Peter Ferdinand Drucker'ın yeniliğe katkısı</i>	18
2.2.2. Yönetim alanında yeniliğin teorik temelleri.....	19
2.2.2.1. <i>Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim döneminde yenilik</i>	19
2.2.2.2. <i>Sistem Yaklaşımı döneminde yenilik</i>	21
2.2.2.2.1. <i>Stratejik planlama anlayışı ve yenilik</i>	22

2.2.2.2.2. Stratejik yönetim anlayışı ve yenilik.....	23
2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı döneminde yenilik.....	25
2.2.2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşımlar döneminde yenilik.....	26
2.3. İşletmelerde Yenilik Türleri.....	28
2.3.1. Teknik ve yönetsel yenilik.....	28
2.3.2. İçerik ve rol yeniliği.....	29
2.3.3. Sürekli, süreksiz ve dinamik yenilik.....	29
2.3.4. Temel ve aşamalı yenilik.....	30
2.3.5. Artımsal ve atılımsal yenilik.....	31
2.3.6. Rekabetteki rolüne göre yenilik.....	31
2.3.7. Diğer yenilik türleri.....	32
2.4. İşletmelerde Yeniliğin Kaynakları.....	34
2.4.1. İşletme dışı kaynaklar.....	35
2.4.2. İşletme içi kaynaklar.....	36
2.4.3. İç girişimciler.....	37
2.5. İşletmelerde Yenilik Süreci.....	40
3. YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....	44
3.1. Örgüt Kültürü.....	44
3.1.1. Örgüt kültürü kavramı.....	45
3.1.2. Yenilikçi örgüt kültürü.....	46
3.2. Liderlik.....	48
3.2.1. Destekleyici liderlik ve yenilik ilişkisi.....	49
3.2.2. Dönüşümcü liderlik ve yenilik ilişkisi.....	51
3.2.3. Diğer liderlik türleri ve yenilik ilişkisi.....	52
3.3. Yaratıcı Kişilik	53
3.3.1. Yaratıcılık kavramı.....	54
3.3.2. Yaratıcı kişilik ve yenilik ilişkisi.....	55
4. HİZMET SEKTÖRÜNDE YENİLİK.....	57
4.1. Turizm Sektöründe Yenilik.....	59
4.1.1. Sektörel kapsamda yenilik çalışmaları.....	60
4.1.2. Alt sektörler kapsamında yenilik çalışmaları.....	62
4.1.3. İşletme fonksiyonları kapsamında yenilik çalışmaları.....	63
4.2. Otel İşletmelerinde Yenilik.....	64

4.2.1. Çalışanların algısına yönelik çalışmalar.....	65
4.2.2. Yenilikçi davranışa yönelik çalışmalar.....	66
4.2.3. Otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin çalışmalar.....	67
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	69
5.1. Araştırma Yaklaşımı.....	69
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	70
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	72
5.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı.....	73
5.4.1. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin geliştirilmesi.....	75
5.4.1.1. Ölçek ifade havuzunun oluşturulması.....	75
5.4.1.2. Birinci uzman görüşlerinin alınması.....	77
5.4.1.3. Birinci pilot çalışmanın gerçekleştirilmesi.....	79
5.4.1.4. Anlaşılmayan ifadelerin yeniden düzenlenmesi	80
5.4.2. Modelde yer alan mevcut ölçeklerin uyarlanması.....	80
5.4.3. Tüm ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları.....	81
5.4.3.1. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği.....	82
5.4.3.2. Liderin desteği ölçeği.....	83
5.4.3.3. Yaratıcı kişilik ölçeği.....	84
5.4.3.4. Yenilikçi davranış ölçeği.....	86
5.4.3.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği.....	87
5.4.4. Etik Kurul başvurusunun yapılması.....	88
5.4.5. Anket formunun oluşturulması.....	88
5.5. Anketin Gerçekleştirilmesi	89
6. VERİLERİN ANALİZİ.....	91
6.1. Verilerin Analize Hazırlanması.....	92
6.2. Açıklayıcı Faktör Analizinin Yapılması.....	93
6.2.1. Faktör analizine uygunluk.....	94
6.2.2. Faktörleştirme, faktör döndürme ve faktör sayısına karar verme....	95
6.2.3. Bağımsız değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları.....	96
6.2.4. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	98
6.2.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları...	99
6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Yapılması.....	100
6.3.1. Doğrulayıcı faktör analizinin varsayımları.....	100

6.3.2. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları..	103
6.3.3. Yaratıcı kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	104
6.3.4. Liderin desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	105
6.3.5. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	106
6.3.6. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	107
6.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	109
6.5. Etki Analizlerinin Gerçekleştirilmesi.....	112
6.5.1. Yapısal eşitlik modellemesi ile modelin genel analizi.....	112
6.5.2. Yol analizi ile ara değişkenlik özelliğinin analizi.....	114
6.5.3. Yapısal eşitlik modellemesi sonucu hipotezlerin analizi.....	116
6.5.4. Modelin yeniden düzenlenmesi ve analizi	117
6.6. Çoklu Grup Analizi ile Modelin Test Edilmesi	118
6.6.1. Yaşın yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi	119
6.6.2. Staj deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi.....	122
6.6.3. Sektör deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi.....	124
6.6.4. İşletme deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi.....	127
6.6.5. Otel sınıflandırmasının yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi.....	129
7. BULGULAR.....	132
7.1. Otel Çalışanı Öğrencilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	131
7.2. Otel Çalışanı Öğrencilerin Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	135
7.3. Önerilen Modele İlişkin Bulgular.....	138
7.4. Öğrencilerin Özelliklerine Göre Modelin Analizine Yönelik Bulgular.....	142
7.4.1. Yaşa göre modelin analizine yönelik bulgular.....	142
7.4.2. Staj deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular.....	144
7.4.3. Sektör deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular.....	145
7.4.4. İşletme deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular.....	147
7.4.5. Otel sınıflandırmasına göre modelin analizine yönelik bulgular.....	148
8. SONUÇ VE TARTIŞMA.....	151
KAYNAKÇA.....	173
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLÖLAR DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 2.1. İşletmelerde yenilik sürecinin aşamaları.....	41
Tablo 5.1. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği ifade havuzu.....	76
Tablo 5.2. Oluşturulan ölçeğe ilişkin kapsam geçerlilik oranları.....	78
Tablo 5.3. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği kapsam geçerlilik oranları.....	82
Tablo 5.4. Liderin desteği ölçeği kapsam geçerlilik oranları.....	84
Tablo 5.5. Yaratıcı kişilik ölçeği kapsam geçerlilik oranları.....	85
Tablo 5.6. Yenilikçi davranış ölçeği kapsam geçerlilik oranları.....	86
Tablo 5.7. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği kapsam geçerlilik oranları.....	87
Tablo 6.1. Bağımsız değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	96
Tablo 6.2. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	98
Tablo 6.3. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi.....	99
Tablo 6.4. Araştırmada kullanılan model uyum indeksleri.....	102
Tablo 6.5. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uyum indeksleri.....	103
Tablo 6.6. Yaratıcı kişilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri.....	104
Tablo 6.7. Liderin desteği ölçeğine ilişkin uyum indeksleri.....	105
Tablo 6.8. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin uyum indeksleri.....	107
Tablo 6.9. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri.....	108
Tablo 6.10. Ölçek verilerinin geçerliliği ve güvenilirliği.....	109
Tablo 6.11. Faktörler arası korelasyon ve çıkartılan ortak varyans değerlerinin karekökü.....	111

Tablo 6.12. Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum istatistikleri.....	113
Tablo 6.13. Yapısal eşitlik modelinde yer alan parametreler.....	113
Tablo 6.14. Yenilikçi davranışın ara değişkenlik özelliği.....	115
Tablo 6.15. Araştırma hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlar.....	116
Tablo 6.16. Araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelin uyum istatistikleri..	117
Tablo 6.17. Araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelde yer alan Parametreler.....	117
Tablo 6.18. Yaşa göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri.	120
Tablo 6.19. Yaşa göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler.....	120
Tablo 6.20. Staj deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri.....	122
Tablo 6.21. Staj deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler.....	123
Tablo 6.22. Sektör deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri.....	125
Tablo 6.23. Sektör deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler.....	125
Tablo 6.24. İşletme deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri.....	127
Tablo 6.25. İşletme deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler.....	127
Tablo 6.26. Otel sınıflandırmasına göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri.....	129

Tablo 6.27. Otel sınıflandırmasına göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler.....	129
Tablo 7.1. Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri.....	132
Tablo 7.2. Ankete katılan öğrencilerin yaşadıkları şehirler.....	133
Tablo 7.3. Ankete katılan öğrencilerin okudukları programlar.....	134
Tablo 7.4. Ankete katılan öğrencilerin mesleki özellikleri.....	135
Tablo 7.5. Ankete katılan öğrencilerin çalıştıkları otelin bulunduğu şehirler.....	137



ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 5.1. Araştırma kapsamında önerilen model.....	70
Şekil 5.2. Araştırma kapsamında veri toplama sürecinin aşamaları.....	74
Şekil 5.3. Tarihlerle göre ankete katılan öğrenci sayıları.....	90
Şekil 6.1. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	104
Şekil 6.2. Yaratıcı kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	105
Şekil 6.3. Liderin desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	106
Şekil 6.4. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	107
Şekil 6.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları....	108
Şekil 7.1. Tüm otel çalışanı öğrenciler için yapısal eşitlik modeli sonuçları.....	138
Şekil 7.2. Yaşın otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular.....	142
Şekil 7.3. Staj deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular.....	144
Şekil 7.4. Sektör deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular.....	145
Şekil 7.5. İşletme deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular.....	147
Şekil 7.6. Otel sınıflandırmasının otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular.....	148

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Average Variance Excracted (Çıkartılan Ortak Varyans)
CFI	: Comperative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Realibility (Bileşik Güvenilirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KGİ	: Kapsam Geçerlilik İndeksi
KGO	: Kapsam Geçerlilik Oranı
KMO	: Kaiser Meyer Olkin (Örnekleme Uygunluk Testi)
LD	: Liderin Desteği
MI	: Modification Indices (Düzeltilme İndeksi)
OİY	: Otel İşletmelerinde Yenilik
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual (Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü)
TLI	: Tucker Lewis Index (Tucker Lewis İndeksi)
TY	: Teknik Yenilik
x^2/sd	: Ki-Kare/Standart Sapma
YD	: Yenilikçi Davranış
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
YK	: Yaratıcı Kişilik
YOK	: Yenilikçi Örgüt Kültürü
YY	: Yönetmelik Yenilik
α	: Cronbach's Alpha Güvenilirlik Katsayısı

1. GİRİŞ

İş dünyasında küreselleşmenin etkisi ve teknolojinin gelişimi, işletmeler arasındaki rekabeti uluslararası boyuta taşımıştır. Artan rekabet ortamı içerisinde başarılı olarak nitelendirilen işletmelerin en belirgin özelliği, ürün ve hizmetlerini sürekli yenilemelerine olanak sağlayan örgüt yapıları olmuştur. İşletmelerde yenilik denildiğinde akla ilk olarak teknolojik ürün üreten işletmeler gelse de hizmet sektöründe de gelişen teknolojilerden sıklıkla yararlanılarak yenilikler yapılmakta, yenilik işletmeler için temel bir yetenek haline dönüştürülerek işletmeleri rakiplerinden ayıran yeni bir değer yaratılmaktadır.

Hizmet sektörlerinden olan turizm ve otelcilik sektörü, ülke ekonomisinde önemli bir paya sahiptir. Turizm işletmelerinde emeğin yoğun olduğu ve işletme başarısının doğrudan müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi unsurlar ile ilişkilendirildiği bilinmektedir. Ek olarak, turizm sektörü tüketici davranışlarındaki değişimlerden ve pazardaki gelişmelerden de çok çabuk etkilenmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda hizmet sektöründe yenilik yapabilme yeteneği, sektörde değişen koşullara uyum sağlamak, ekonomik sürdürülebilirliği devam ettirmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek için önemli bir araç haline gelmiştir.

Bir kavram olarak yenilik, “eskiyi yeni ile değiştirme” olarak tanımlanmakla birlikte işletmecilik anlamında yenilik, “yeni bir fikrin ticarileştirilmesi” (Cooper, 1990) anlamına gelmektedir. Tarihsel süreçte yaratıcılıkla (Marx, 1844; Schumpeter, 1942; Follet, 1924), buluşlarla (Schumpeter, 1939) ve teknolojik gelişmelerle (Drucker, 1985, Porter, 1993; Thompson, 1967) ilişkilendirilen yenilik kavramının kapsamı, yapılan araştırmalarla zamanla değişmiştir. İşletmelerde yenilik, zamanla ticari bir değer olmanın yanında değişimin öncüsü olarak (Pinchot, 1987; Hjalager, 1994) müşteri memnuniyetinin (Davenport, 1993; Morgan ve Berthon, 2008; Yeh, Chen ve Chen, 2019) ve ekonomik sürdürülebilirliğin (Schumpeter, 1939; Edquist, 2006) en önemli aracı haline gelmiştir.

İşletmelerde yenilik, mevcut bir soruna çözüm üretmek amacıyla yapılabileceği gibi aynı zamanda işletme için ticari ve tamamen yeni bir değer oluşturmak amacıyla da yapılabilmektedir. İşletmelerde teknolojik üretim yöntemlerinin kullanılması ve teknolojik ürünlerin geliştirilmesi yenilik olarak değerlendirilebileceği gibi, işletmelerin ürettikleri yeni olarak nitelendirilen bir ürün, bir hizmet süreci, bir iş yapma yöntemi ya da geliştirilmiş bir fikir de (Miles, 2016, s. 85) yeniliği ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle işletmelerde yenilik kavramı, ürün ve süreçlerde yapılabilecek teknik yenilikleri

ve iş yapma yöntemleri, pazarlama stratejileri ile iş birlikleri gibi yönetsel süreçlerde yapılabilecek yenilikleri kapsamaktadır (Evan ve Black, 1967; Schein, 1970; Damanpour ve Evan, 1984).

Literatürde çok farklı şekillerde sınıflandırılan yenilik, kavramsal olarak yaratıcılığın bir sonucudur ve yaratıcılık “yeni fikirler yaratma yeteneği” iken yenilik, yaratıcılığın da yer aldığı bir yönetsel süreç (Saruhan ve Yıldız, 2013, sf. 31-32) olarak tanımlanmaktadır. Gerek işletmedeki sorunlara çözüm üretmek amaçlı olsun gerekse işletme için yeni bir değer yaratmak amaçlı olsun işletmelerde yaratıcılığın yeniliğe dönüşebilmesinin ilk adımı ise fikir üretimi olmaktadır (Rothwell, 1992; Hansen ve Birkinshaw, 2007; Mirze, 2010). İşletmelerde yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin üreticileri ise çalışanlardır. Bu bağlamda işletmelerde yeniliğin kaynakları ve başarısı kadar çalışanların yenilik sürecine katılımı da araştırılması gereken konulardandır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, hizmet sektörleri içerisinde yer alan otel işletmelerinde yenilik konusunu çalışan bakış açısı ile ortaya koymaktır.

1.1. Araştırma Problemi

İşletmelerde yenilik, gelişen teknolojilerin yardımıyla işletme için yeni bir değer yaratmak ve böylece sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sürdürmek amacıyla yapılmaktadır (Porter, 1993; Barney, 1995; Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997; Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009). En yenilikçi işletmeler sıralamasında yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğu teknolojik ürün üreten işletmeler olmakla beraber, ulaşım ve sağlık gibi hizmet sektörleri içerisinde yer alan işletmeler de yenilikçi işletmeler arasında yer almaktadır (Ang, 2020). Boston Danışma Grubu tarafından yapılan bir çalışmada, seyahat ve turizm sektöründe yer alan işletmeler, en fazla pazarlama amaçlı yeniliklerin yapıldığı yenilikçi işletmeler içerisinde sıralanmıştır (Ringel vd., 2020, s.5).

Hizmet sektörlerinden olan turizm ve otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde, iç ve dış gelişmelerden çabuk etkilenen bu sektörde yenilik yönetimi, rakip işletmelerin sayısındaki artış ve rekabetin küreselleşmesi ile daha da önem kazanmıştır. İlgili literatür incelendiğinde, turizm sektöründe yenilikçi işletmelerin tanımlanması (Orfila-Sintes, Crespi-Cladera ve Martinez-Ros, 2005; Sundbo, Orfila-Sintes ve Sørensen, 2007; Erkuş-Öztürk, 2016), paydaşların ve iş birliğinin yenilikteki rolü (Pechlaner, Fischer ve Hammann, 2006; Valeri ve Baiocco, 2012) ile yenilikçi bilgi teknolojilerine uyum (Cheng ve Cho, 2011) gibi yeniliği açıklamaya yönelik çalışmalara

rastlanmıştır. Bununla beraber, turizm sektöründe yapılan çalışmalarda yenilikçi hakla ilişkiler stratejileri (Fall, 2008), işletmelerin insan kaynaklarına yönelik iş süreçlerinin yenilikçi davranışa etkisi (Dhar, 2015; Chang, Way ve Cheng, 2018) ve tüketici yenilikçiliği (Couture vd., 2013) gibi konular da incelenmiştir.

Turizm sektöründe literatürde sıklıkla araştırılan bir başka konu da yenilikçi davranış olmuştur. Yenilikçi davranışın yaratıcılık ile ilişkisi (Slatten ve Mehmetoğlu, 2015), liderlik ile ilişkisi (Slatten ve Mehmetoğlu, 2015) örgütsel bağlılık ile ilişkisi (Gu, Duverger ve Yu, 2017), çalışanların katılımı ile ilişkisi (Griessemann, Pikkemaat ve Weger, 2013; Jung ve Yoon 2018), çeşitlilik iklimi ve iş tutkusu ile ilişkisi (Luu, 2019) ve kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile ilişkisi (Park, Lee ve Kim, 2018) gibi konular sıklıkla araştırılan konulardandır.

Yapılan araştırmalardan da görülebileceği gibi otel işletmelerinde yeniliğin bir öncülü, çalışanların yenilikçi davranışları olmaktadır. Çalışanların yenilikçi davranışlarına etki eden unsurlar ise çeşitli örgütsel konular ile ilişkilendirilmektedir. Ancak, literatürdeki çalışmalar incelendiğinde turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde örgüt yapısı, yönetimin tutumu ve çalışanların yaratıcılık özelliklerinin yenilikçi davranışlarına ve otel işletmelerinde yeniliğe etkisinin bütüncül bir şekilde ele alındığı çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmüştür. Buradan hareketle yapılan araştırmanın problemi, otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etki eden örgütsel, yönetsel ve kişisel özelliklerin belirlenmesi olmuştur.

1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde başarılı yenilik yönetiminin değişen çevrelere uyum sağlamadaki (Thompson, 1967) ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmedeki (Porter, 1993; Tidd vd., 1997) rolü ve önemi bilinmektedir. Başarılı yenilik yönetimi süreci yürüten işletmelere ilişkin göstergeler, sıklıkla işletme büyüklükleri ile işletme kar ve yatırım oranları gibi sayısal çıktılara odaklanmaktadır. Ancak, işletmelerde yenilik yönetiminin bir çıktısı olarak işletme başarısının araştırılması kadar işletme içerisinde yeniliğin oluşum sürecinin de incelenmesi önemlidir.

Literatürde yapılan çalışmalarda yenilikçi davranışın ve yeniliğin ilişkilendirildiği konular sıklıkla örgüt kültürü (Deshpandé, Farley ve Webster Jr, 1993; Martins ve Martins, 2002; Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010; Sarros, Cooper ve Santora, 2011; Yu, 2017) ve liderlik özellikleri (Maclaurin, 1950; Garcia-Morales, Llorens-Montes ve Verdú-

Jover, 2006; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Montes, Moreno ve Morales, 2009; Sarros, Cooper ve Santora, 2011; Yu, 2017) üzerine yoğunlaşmaktadır. Yeniliğin ilişkilendirildiği bir diğerk kavram ise bir kişilik özelliği olarak yaratıcılıktır. Yapılan çalışmalarda yaratıcı kişilik özelliği, sıklıkla deneyime açıklık (Thurstone, 1934; Montgomery, Bull ve Baloch, 1993; Runco, 2004) ile ilişkilendirilmekle beraber yaratıcı kişilik, yeni fikirlere açıklık ve yenilik sürecinin ilk aşaması olan fikir üretimi bağlamında da (Montgomery, Bull ve Baloch, 1993; Selby, Shaw ve Houtz, 2005) ele alınmaktadır.

Literatürde yer alan çalışmalar, yenilik kavramının kültür, liderlik ve kişilik ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Ancak, özellikle otel işletmelerinde kültür, liderlik ve kişilik unsurlarını yeniliğin bir öncülü olarak nitelendiren ve otel işletmelerinde yeniliğe etkisini bütüncül olarak ele alan çalışmaların sınırlı olduğu saptanan bir diğerk nokta olmuştur. Buradan hareketle araştırmanın amacı, yeniliğin öncülleri olarak örgüt düzeyinde benimsenen yenilikçi kültürün, yönetim düzeyinde liderlerin destekleyici özelliklerinin ve çalışan düzeyinde bir kişilik özelliği olarak yaratıcılığın çalışanların yenilikçi davranışlarına ve otel işletmelerinde yeniliğe etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Ek olarak, çalışanların demografik ve işe ilişkin özelliklerinin ve aynı zamanda otellerin özelliklerinin yenilikçi davranışa ve otel işletmelerinde yeniliğe etkisini de incelemek amaçlanmaktadır. Elde edilen bulgular ışığında, otel işletmelerinde çalışan katılımı ve yenilikçi bir örgüt kültürü ile başarılı bir yenilik yönetiminin sürdürülebilirliğine ilişkin çıkarımlarda bulunulması amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmada çalışan algısı ile otel işletmelerinde yeniliğin öncüllerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan araştırmada yeniliğe ilişkin yeni bir model oluşturulmuştur. Önerilen modelde yeniliğin oluşumu, örgüt, yönetim ve çalışan olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Araştırmada oluşturulan modelin ilgili literatüre otel işletmelerinde yenilik kavramını bütüncül bir şekilde açıklayabilmek açısından katkı sunabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın sonuçlarının işletme yöneticilerine yönelik olarak ise çalışanların yeniliğin oluşumundaki ve başarısındaki katkısını sorgulamaları bakımından katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılan araştırma ile otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmelerine olanak sağlayacak yenilikçi örgüt kültürünün varlığının ve çalışanları çeşitli motive edici unsurlarla yaratıcılık ve yeniliğe yönlendiren

yöneticilerin varlığının, başarılı bir yenilik yönetimindeki rolünün ortaya konabileceği düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar ve Sınırlılıklar

Araştırmada verilerin elde edildiği Anadolu Üniversitesi Açıköğretim öğrencilerinin, anketin sonuçlarının araştırma sonuçlarına katkısının bilincinde oldukları ve anket sorularını dürüst olarak yanıtladıkları varsayılmaktadır. Ek olarak, öğrencilerin, Türkiye'nin çeşitli illerindeki otellerde çalıştıkları göz önünde bulundurulduğunda, araştırmanın verilerinin geniş kapsamlı bir evreni ve örneklem grubunu temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırmanın evreni, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim öğrencisi olup aynı zamanda bir otel işletmelerinde çalışan öğrenciler ile sınırlandırılmış olup, araştırma verileri 15 Mayıs-13 Ekim 2019 tarihleri arasında Anadolu Üniversitesi'nin öğrenme yönetim sistemi üzerinden toplanmıştır. Bu nedenle, araştırmadan elde edilen tüm bulgular ve değerlendirmeler araştırma evreni ve örnekleme ile sınırlıdır.

1.5. Araştırma Planı

Otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını ve otel işletmelerinde yeniliği incelemeye yönelik yapılan araştırma, *sekiz bölümden* oluşmaktadır. *Birinci bölüm* olan giriş bölümünde araştırma problemi açıklanarak, araştırmanın amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırma planına yer verilmiştir. *İkinci bölümde*, araştırmanın ana konusu olan işletmelerde yenilik konusu açıklanmıştır. İşletmelerde yenilikle ilişkili kavramlar, iktisat ve yönetim alanında yeniliğin öncülü düşünür ve araştırmacıların katkıları, işletmelerde yapılan yeniliklerin türleri ve yeniliklerin kaynakları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın *üçüncü bölümünde* ise araştırma modelinde de yeniliğin öncülleri olarak yer alan örgüt kültürü, liderlik ve yaratıcı kişilik kavramları tanımlanarak yenilik ile ilişkileri ilgili literatür doğrultusunda değerlendirilmiştir. Literatür kapsamında son bölüm olan *dördüncü bölümde*, genel anlamda hizmet sektöründe yenilik açıklandıktan sonra turizm sektöründe ve otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin ilgili alan yazında yer alan araştırmalar incelenmiştir.

Araştırmanın *beşinci bölümünde*, araştırmanın yöntemi açıklanmaktadır. Bu bağlamda, araştırma yaklaşımı, araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örneklem ile veri toplama tekniği ve anket toplama süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İlerleyen bölüm

olan *altıncı bölümde* ise verilerin analizi sürecine yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan analizler olan açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve etki analizlerinin sonuçları ile ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ve karşılaştırmalı analizlerin sonuçları bu başlık altında incelenmiştir. Araştırmanın *yedinci bölümü* olan bulgular bölümünde, otel çalışanı öğrencilerin demografik özellikleri ve mesleki özelliklerine ilişkin elde edilen bulgular açıklanmış, sonrasında önerilen modele ilişkin bulgulara ve öğrencilerin özelliklerine göre model analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümü olan *sekizinci bölümde* ise araştırma bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar açıklanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, ilgili literatür bağlamında tartışılarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

2. İŞLETMELERDE YENİLİK YÖNETİMİ

Günümüz dünyasında ürünler daha akıllı, işletme modelleri ise daha değişken bir yapıya dönüşmüştür. Tarihsel süreçte öngörülemeyen teknolojik ve toplumsal değişimler, değişimi önceden fark eden ve değişimlere hazırlıklı olan işletmeleri daha güçlü ve küresel hale getirirken, işletmelerinin dışına çıkmayan ve değişime uzak kalan işletmeleri ise olumsuz yönde etkilemiştir (Cronin, 2014, s.1). Bir diğer deyişle yenilik, işletmeler için ayakta kalabilmek, sürekli artan rekabette üstünlüğü sürdürmek ve işletme için değer yaratmak açısından önemli bir araç haline gelmiştir (Baregheh, Rowley ve Sambrook, 2009, s. 1324). Bu nedenle, işletmelerin teknolojik ve toplumsal değişimlere daha hızlı uyum sağlamaları ve yaşamlarını sürdürmeleri için yenilik yönetimine daha da önem vermeleri gerekmiştir.

İşletmelerde başarılı bir yenilik yönetimi için, bir kavram olarak yeniliğin anlamının, teorik temellerinin, türlerinin, kaynaklarının ve sürecinin bilinmesi önemlidir. Araştırmada, yenilik yönetimi başlığı altında ilk olarak yenilikle ilişkili kavramlar açıklanmıştır. İkinci olarak, işletmelerde yeniliğin teorik temelleri, öncü araştırmacıları ile birlikte iktisat ve yönetim bilimleri için ayrı ayrı ele alınmıştır. Daha sonra, yenilik ve yenilik yönetimi başlığı altında işletmelerde yenilik türleri ve kaynaklarına yer verilmiş ve son olarak işletmelerde yenilik süreci üç aşamada açıklanmıştır.

2.1. Yenilik ve İlişkili Kavramlar

Araştırma kapsamında işletmelerde yenilik yönetimi açıklanırken, üzerinde durulması gereken ilk konu, yenilik ve ilişkili kavramlardır. Yenilik, işletmelerde yenilik, yenilik yönetimi ve yenilikçi davranış kavramları her ne kadar birbirine yakın kavramlar olarak değerlendirilse de ele alınan temel kavramlar bazı yönleri ile birbirlerinden ayrılmaktadır. Yenilikle ilişkili kavramları açıklamadan önce araştırmada ilk olarak yenilik kavramı üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Yenilik kavramı

Sözlük anlamına göre yenilik, yeni olma durumu veya eskimiş, zararlı ya da yetersiz sayılan şeyleri yenilerle değiştirme anlamına gelmektedir. Yenilik sözcüğü, Latince eşsiz anlamına gelen “in” ve bilinmeyen yıldız anlamına gelen “novatus” kelimelerinden (innovatus) türetilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 376). Drucker (1985,

s.20) yeniliği, “girişimcilerin farklı bir ürün ya da farklı bir hizmet için değişim amaçlı faydalandıkları özel bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Yenilik kavramı literatürde sıklıkla buluş (icat) ve yaratıcılık kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Buluş (icat) ve yaratıcılık kavramları yenilikle ilişkili olmakla beraber, kavramlar arasında anlam farklılıkları da bulunmaktadır.

Buluş ya da icat, kelime anlamı olarak “ilk defa yeni bir şey yaratma” anlamına gelmektedir. Buluş ya da icat “yeni bilgilerin gelişimi veya mevcut bilgilerin yeniden bir araya getirilmesi ile yeni ürünlerin ve süreçlerin oluşturulması” (Pearce ve Robinson, 2015, s. 370-371) olarak da tanımlanmaktadır. Milattan önce tekerleğin bulunması, pusulanın bulunması, matbaanın bulunması, telefonun ya da güncel olarak internetin bulunması birer buluş olarak değerlendirilmektedir. Buluşların önemli bir özelliği, dönemin gelişmelerine anlamlı bir düzeyde etki etmeleridir.

Her ne kadar Schumpeter’in yenilik tanımlamaları buluş ile benzer olsa da Schumpeter, buluş ve yenilik kavramları arasındaki ayrımı net olarak ortaya koymaktadır. İlk olarak, yenilik soyut bir kavramdır ve buluş olarak tanımlanamayan bazı ilerlemeler de yeniliğe dönüşerek ekonomik fayda sağlamaktadır. İkinci olarak, buluşu ortaya çıkaran ve yenilik haline dönüştürenler aynı kişi olsa dahi, buluşun ortaya çıkışı ve yeniliğin gerçekleşmesi farklı olaylardır. Yeniliğin buluştan bir diğer farkı ise yeniliğin içsel değişim yaratan bir süreç olmasıdır. Yenilik, kapitalist toplumlarda örgüt davranışlarında değişime yol açan ve mevcut üretim faktörleri ile yeni kullanım alanları oluşturan ekonomik bir süreçtir (Schumpeter, 1939, s.81-82).

Yenilik ve buluş arasındaki farkı bir örnek üzerinden açıklamak gerekirse, bilgisayarın bulunması bir buluşken, bilgisayarın otel işletmelerinin rezervasyon sistemlerinde kullanılması yani ticarileştirilmesi yenilik anlamına gelmektedir. Otellerde zamanla kullanılmaya başlayan bu yenilik, bilgisayarın ortaya çıkışından yıllar sonra olmuştur ve kullanılmaya başlandığı dönemde otellerin rezervasyon sistemlerinde büyük değişimlere yol açmıştır.

Yenilikle sıklıkla ilişkilendirilen bir diğer kavram ise *yaratıcılıktır*. Sözlük anlamına göre “yaratma yeteneği” olan yaratıcılık, “algılanan ihtiyaçları karşılayacak ya da fırsatları yakalayacak orijinal fikirleri üretmek” anlamına gelmektedir (Daft, 2015, s. 373). Yaratıcılık, insanların sanat, müzik gibi bir bilim dalında ya da daha farklı olarak günlük yaşamda bir sorunu çözmek açısından diğer insanlardan farklı olması anlamına

gelmektedir. Literatürde sıklıkla yaratıcılığın fikir üretme boyutuyla ilişkilendirilen yenilik, fikir üretiminin bir süreç içerisinde hayata geçirilmesi ve ticarileştirilmesi sonucu oluşmaktadır. Bir diğer deyişle, yaratıcı fikirlerin her zaman yeniliğe dönüşmesi gibi bir zorunluluk yoktur ancak, yenilik, yaratıcı fikirler sonucu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir fark olarak ise yaratıcılık bir kişilik özelliği iken, yenilik bir davranış olarak nitelendirilmektedir.

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi yenilik kavramı, buluş ve yaratıcılık ile benzer anlamlara sahip olsa da buluş ve yaratıcılık yeniliğin oluşumu için ön koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle yenilik, buluş ve yaratıcılığı da kapsayabilen geniş bir kavramı ifade etmektedir.

2.1.2. İşletmelerde yenilik kavramı

Yenilik kavramı açıklandıktan sonra araştırmada, ikinci bir temel kavram olarak işletmelerde yenilik kavramına yer verilmektedir. Tarihsel süreçte işletmecilik anlamında yenilikle ilgili ilk tanımlamalardan biri Lange (1943) tarafından yapılmıştır. Lange (1943), Schumpeter'in görüşlerinden yola çıkarak işletmelerde yeniliği ekonomik gelişim ve üretim üzerinden açıklamakta ve yeniliği, "işletmelerin piyasa koşullarında elde edebileceği maksimum kârını arttırma imkânı sağlayan, işletmelerin üretim faktörleri girdisi ile ürün çıktısı arasında, yani üretim fonksiyonlarında yarattığı değişimler" olarak tanımlamaktadır (Lange, 1943, s.21).

Tarihsel süreçte işletmelerde yenilik kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde açıklanmaktadır. Robertson (1967, s.19), işletmelerde yenilik kavramını, yeni bir düşünce, davranış veya ürünün tasarlandığı ve gerçeğe dönüştürüldüğü bir süreç" olarak örgütsel davranış bağlamında değerlendirmektedir. Van de Ven (1986, s.591) ise işletmelerde yeniliği "zaman içinde kurumsal bağlamda başkalarıyla işlem yapan kişiler tarafından yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması" şeklinde açıklamaktadır. Genel anlamda, Robertson ve Van de Ven'in tanımlarındaki ortak nokta, işletmelerde yeniliği, bir süreç olarak değerlendirmeleri olmaktadır.

Bir diğer yaklaşımda ise işletmelerde yenilik, stratejik açıdan ele alınmaktadır. İşletmelerin rekabet stratejilerini maliyet liderliği ve farklılaştırma olarak açıklayan Porter'a göre (1980) yenilik, "işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşmasında önemli bir araçtır". İşletmelerde yeniliğe Porter'ın bakış açısı ile yaklaşılan bir diğer tanımda ise

işletmelerde yenilik, “işletmelerin hayatta kalması ve büyümesi için en önemli araç” (Zahra ve Covin, 1994, s. 183) olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, Zahra ve Covin (1994), ürün yeniliği, süreç yeniliği ve yönetsel yeniliklerin işletmelerde verimliliği ve rekabeti arttırdığını da savunmaktadır.

OECD ise işletmelerde yeniliği bilimsel ve teknolojik anlamda ele alarak, “bir fikrin piyasada tanıtılan yeni veya geliştirilmiş bir ürüne; endüstride ve ticarete kullanılan yeni veya geliştirilmiş bir operasyonel işleme veya bir sosyal hizmete yani, yeni bir yaklaşıma dönüştürülmesi” şeklinde tanımlamaktadır (OECD, 1999, s.5).

Bir diğer tanıma göre işletmelerde yenilik, “orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet yaratmak için bilginin sentezi, birleştirilmesi ya da somutlaştırılmasıdır” (Luecke ve Parlak, 2008, s.3). İşletmelerde yeniliği, “sonucunda bilginin edinildiği, özümsemişi, paylaşıldığı ve yeni bilgi yaratma amaçlı olarak kullanıldığı yapısal ve zihinsel bir süreç” olarak tanımlamak da mümkündür (Harkema ve Browaeys, 2002, s.1). Açıklanan bu iki tanımın ortak noktası ise yeniliği işletmeler için önemli bir değer olan bilgi ile ilişkilendirmeleridir.

Edquist (2006, s.1) ise işletmelerde yeniliği, “işletmelerde mevcut unsurların düzenlenmesi veya tamamen yeni unsurların geliştirilmesi ile ekonomik anlamda önemi olan yeni yaratımların meydana getirilmesi” olarak tanımlanmaktadır. Edquist’in (2006) tanımında da Schumpeter’in yaklaşımına benzer olarak, yeniliğin ekonomik değeri üzerinde durulmuştur.

İşletmelerde yenilikle ilişkili tanımlardan da anlaşılabilirdiği gibi yenilik kavramı, işletmeler için başta üretim fonksiyonlarında gerçekleştirilen değişimler ile ekonomik bir değer yaratma sürecini ifade etmektedir. Ancak, 1980’lere gelindiğinde yeniliğin yalnızca üretim fonksiyonlarında değil, işletmenin tüm fonksiyonlarını ve işletmelerdeki tüm süreçleri kapsayacak şekilde ele alındığı görülmektedir. Yenilik tanımlarındaki ortak nokta, işletmelerde yenilik sürecinin yeni fikirler üretilerek ortaya çıktığı; yeniliğin ürün, hizmet, yapı ya da süreçlerde değişime yol açtığı, rekabette öne geçirecek bir yöntem olduğu ve yenilikler sonucunda işletmeleri için bir değerin yaratıldığını vurgulamalarıdır.

Bu kapsamda işletmelerde yenilik, işletmelere hem ekonomik hem de örgütsel fayda sağlayan, işletme fonksiyonlarında büyük veya küçük değişimlere neden olan ve işletmelerde tüm paydaşların katkısı ile sürekli geliştirilmesi ve ilerletilmesi gereken bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

2.1.3. Yenilik yönetimi kavramı

İşletmelerde yenilik açıklanırken, buluşlarla birlikte yeni fikirlerin geliştirilmesi ve iletilmesi, bir başka ifadeyle yönetilmesi üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde yeniliğin hem işletme içi hem de işletme dışı kaynakları bulunmaktadır. Gerek işletme içi gerekse işletme dışı kaynaklardan olsun, işletmelerde yeni fikirlerin üretilerek hayata geçirilmesi süreci yönetsel bir süreçtir. Yenilik yönetimini, işletmelerde yenilik için kaynakların planlanması, yenilikçi fikirlerin uygulanmasının koordine edilmesi, yürütülmesi ve gerçekleştirilen yeniliklerin denetlenmesini içeren bir süreç şeklinde tanımlamak mümkündür.

Tidd, Bessant ve Pavitt (1997, s.34) ise yenilik yönetimini, işletme kaynak ve yetenekleri doğrultusunda sürekli geliştirilmesi gereken temel bir işletme faaliyeti şeklinde açıklamaktadır. İşletmelerde planlanan her bir yenilik, yeni bir süreci gerektirdiğinden işletmeler için yenilik süreci birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirilmektedir. Yenilik yönetimi süreci, müşteri ihtiyaçlarını anlamak, projeleri planlamak ve yürütmek gibi bazı yönetsel davranışları içermektedir.

Yönetimsel bakış açısı ile işletmelerde yenilik yönetiminde odaklanılması gereken dört temel konu bulunmaktadır. Bunlardan ilki işletme çalışanlarının yeni fikirlere, ihtiyaçlara ve sorunlara odaklanmasının sağlanması, ikincisi, yenilikçi fikirlerin desteklenerek işletme için değere dönüşümünün sağlanması, üçüncüsü, yenilikleri oluşturan fikirler, çalışanlar ve işlemler arasındaki koordinasyonun sağlanması ve son olarak yeniliklere alt yapı oluşturacak bir liderlik anlayışının sağlanmasıdır (Van de Ven, 1986, s.591).

Bilindiği gibi yeniliğin yönetimi, işletmelerde daha çok üst yönetimlerin sorumluluğunda olan stratejik yönetim sürecinin bir parçasıdır. Günümüzde çığır açan yenilikleri gerçekleştirebilen işletmelerin, en fazla kurumsal büyüme gerçekleştiren ve yeni iş fırsatlarına sahip olabilen işletmeler olduğu ifade edilmektedir. Yenilikçi işletmelerin iki temel özelliğinin ise fikir üretmeye elverişli bir işletme ortamını yaratmaları ve risk alabilme kabiliyetleri olduğu bilinmektedir (Ford, Ferriani ve Probert, 2013). Bu doğrultuda, yenilikçi davranışı ve risk alabilen yönetim yapısını teşvik eden bir organizasyonun başarılı yenilik stratejileri geliştirebileceği söylenebilmektedir.

Diğer yandan, işletmelerde yenilik, beraberinde getirdiği küçük veya radikal değişimler nedeniyle yönetilmesi en zor yönetsel araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Jones, 1995, s.322). Yenilik yönetiminde yaşanabilecek

zorlukların nedeni, gerçekleştirilen yeniliklerin sonuçlarının işletmelerde yalnızca iş süreçlerini ya da üretimi değil, beraberinde sosyal süreçleri de etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Ek olarak, işletmelerin yetenekleri diğer işletmeler tarafından taklit edilebileceğinden, yeniliğin bir süreç olarak değerlendirilmesi ve çevre koşullarına göre işletmelerde temel bir işletme yeteneği olarak sürekli hale getirilmesi de önem kazanmaktadır.

İşletmelerde yenilik yönetiminin başarısında üst yönetimin işletmeye bağlılığı ve yeniliği desteklemesi, uzun vadeli kurumsal stratejilerin varlığı, işletmenin temel projelerine uzun vadeli bağlılık, kurumsal esneklik ve değişime duyarlılık, üst yönetimin risk alabilme yeteneği ve yeniliği kabul edebilen ve girişimcilik barındıran bir örgüt kültürü etkili olmaktadır (Rothwell, 1992).

Bir diğer görüşe göre ise (Tidd vd., 1997, s.36) işletmelerde başarılı bir yenilik yönetimi için çevreyi araştırmak, değişime uyum sağlamak, kaynakları etkin bir şekilde kullanabilmek, çevresel tehditlere uyum sağlayabilmek ve yenilik projelerinin tüm aşamalarını etkin olarak yönetmek gerekmektedir. Ayrıca, yenilikle gelen değişimi iyi yönetebilmek, süreçteki eksikliklerden ders çıkartabilmek ve yeniliği rutin bir işletme süreci haline getirmek de önem taşımaktadır.

Sonuç olarak, yenilik yönetiminde başarının önemli bir unsuru yenilikçi fikirleri destekleyecek örgütsel yapıların varlığıdır. İşletmelerde, işletme dışı çevreyi analiz ederek ya da işletme içi kaynaklardaki eksiklikleri tespit ederek yeni fikirler üretebilecek kişiler ise işletmenin çalışanlarıdır. Başarılı yeniliklerin gerçekleştirilmesinde çalışanların yenilikçi fikirleri üretmesi kadar yenilikçi davranışa dönüştürmesi de önemlidir. Yenilikçi davranış kavramı da bu yönüyle yenilikle ilişkilendirilen temel kavramlardan biri olmaktadır.

2.1.4. Yenilikçi davranış kavramı

Yenilikle ilişkili temel kavramlardan sonuncusu ise yenilikçi davranıştır. Yenilikçi davranış “işletme çalışanlarının işletme için yeni ve faydalı ürünleri, fikirleri veya süreçleri başlatması ve tanıtmasını amaçlayan davranışları” olarak tanımlanmaktadır (Farr ve Ford, 1990’dan aktaran De Jong ve Den Hartog, 2007).

Yenilikçi davranış, işletmede fikirlerin ya da buluşların üretime dönüştürülmesi, pazarlanan ürünlere dönüştürülmesi ya da süreçlere veya örgütsel yapılara uygulanması

ile ilişkili yenilikçi süreçlerin tümü şeklinde tanımlamak da mümkündür (Sundbo, 2003, s.98).

Yenilikçi davranış, çalışan yaratıcılığı ile ilişkilendirilen bir kavramdır ve yenilikçi davranış, çalışan yaratıcılığının bir çeşit fayda sağlayıcı üretime dönüşmesi şeklinde de açıklanabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007, s.43).

Bir diğer tanıma göre yenilikçi davranış, “bir kişinin iş rolü, iş birimi veya işletmesine uygun olan yeni fikirleri, ürünleri, süreçleri ve yöntemleri tanıtması ve uygulamasıdır” (Yuan ve Marquardt, 2015).

İşletmelerde başarılı yenilik yönetimi için çalışanların yeniliklerle uyumu kadar yeniliklerin ortaya çıkmasındaki katkıları, bir başka deyişle, yenilikçi davranışları da önem kazanmaktadır. İşletmelerde yenilikler ancak çalışanların yeniliğe özendirilmesi ve yeniliğin ödüllendirilmesi sonucunda ortaya çıkabilecektir (Hurt, Joseph ve Cook, 1977, s.58). Bu nedenle, işletmelerde çalışanların da yenilik sürecine dahil edilmesini sağlayacak bir kültürün oluşturulması, açık kapı politikası, kararlara katılım, yeni fikirleri ödüllendirme gibi çalışanları teşvik edici liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi önemlidir.

İşletmelerde yenilikçi davranışın benimsenmesinde bir diğer önemli konu, yenilikçi ürün, hizmet ya da süreçlerin, işletmelerin hem teknik hem de sosyal yapılarına uyumlu olabilecek şekilde oluşturulmasıdır. İşletme performansını ve başarısını olumlu yönde etkileyen en önemli etkenlerden biri olarak yenilik, beraberinde değişimi de getirmektedir (Nicolau ve Santa-Maria, 2013, s.5). Çalışanların işletmelerde yenilik sürecine dahil edilmesi durumunda, yenilik ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk azalmakta ve işletmedeki değişimler daha kolay benimsenmektedir.

Kanter’e göre (1996) işletmelerde yenilikçi davranış süreci fikir geliştirme, destek (güç birliği), yenilik üretimi ve dönüştürme (dağıtma) olmak üzere dört aşamada incelenmektedir. İşletmelerde yenilik, çalışanların yeni fırsatları fark etmesi ile başlamaktadır. Fikir geliştirme olarak da adlandırılan bu ilk aşamanın gerçekleşebilmesi için işletmelerde kurumsal girişimci, fikir üreticisi ya da iç girişimci olarak da adlandırılabilir nitelikte çalışanların olması gerekmektedir. İşletmelerde yenilikçi fikirleri geliştirecek çalışanların varlığı kadar, çalışanları bu fikirleri gerçekleştirmeye yönlerecek destekleyici örgütsel ve yönetsel yapıların varlığı da önem kazanmaktadır. İkinci aşama olan destek aşaması, çalışanların yaratıcı fikirleri için işletme içerisinde destek aradığı aşamadır. İşletmelerde en fazla desteklenen fikirler denenebilir, geriye

dönüşü kolay olan, düşük maliyet gerektiren, somut, uyumlu ve tanıtım değerine sahip fikirler olmaktadır. Sürecin üçüncü aşaması olan yenilik üretimi aşamasında çalışanların desteklenen yenilikçi fikirleri, somut bir ürün ya da hizmete dönüşmektedir. Son aşama olan dönüştürme aşamasında ise çalışan fikirleri ile şekillenen, yönetsel olarak desteklenen ve somut bir ürün/hizmete dönüşen yenilik, işletmelerde yönetsel sürecin bir parçası haline gelmektedir (Kanter, 1996).

Yenilikçi davranışa ilişkin literatür incelendiğinde sıklıkla, işletmelerde yenilikçi davranışa etki eden unsurların belirlenmesine yönelik araştırmalara rastlanmaktadır. MacLaurin (1950) tarafından yapılan çalışmada işletmelerde teknik buluşların sahibi kişiler girişimciler olarak değerlendirilmekte ve geleceğin girişimcilerinin uygun zamanlarda yeni gelişmelere dahil olabilen kişiler olacakları ve ödüllendirilmeleri gerektiği ifade edilmektedir. Böylece, bu kişilerin yenilikçi davranışta bulunmayı en önemli görevleri olarak görebilecekleri düşünülmektedir.

Yapılan bir diğer çalışmada (Hurt vd., 1977), bireysel yenilikçilik için ölçek geliştirilerek, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Çalışmada, yenilikçiliğin kişisel özellikler ile ilişkili olduğu ifade edilerek, yenilikçilik özelliği olarak literatürde sıklıkla ifade edilen risk almanın yanında “değişim için isteklilik” şeklinde de tanımlanabileceği ifade edilmektedir. Yenilikçi kişilerin özelliklerini açıklayan çalışma, işletmelerde özellikle işe alımlarda yenilikçi davranış sergileyebilecek çalışanları tespit edebilmede katkı sağlaması bakımından önemlidir.

Bu çalışmalardan farklı olarak yenilikçilik ve uyum konularını inceleyen bir çalışmada (Midgley ve Dowling, 1978), bir kişilik özelliği olarak yenilikçilik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmada yenilikçilik “kişilerin yeni fikirlere açık olma ve yenilik kararını almadaki bağımsızlık derecesi” şeklinde tanımlanmıştır. Çalışma sonucunda, bir kişilik özelliği olarak yenilikçilik düzeyi arttıkça yenilikçi davranışın da arttığı ortaya konmuştur.

Scott ve Bruce (1994a) ise yenilikçi davranışa ilişkin geliştirdikleri modelde yeniliği üç aşamada incelemişlerdir. Modele göre, liderlik, iş grubu ve bireysel özellikler, yenilik için psikolojik iklimi hazırlamakta ve bunun sonucunda da yenilikçi davranış ortaya çıkmaktadır. Modeldeki liderlik ile ilgili boyut lider-üye etkileşimi ve lider rolü beklentilerinden oluşurken, iş grubu boyutu takım-üye etkileşiminden; bireysel özellikler boyutu ise girişimci ve sistematik problem çözme yöntemini içermektedir. Yenilik için

psikolojik iklim ise yeniliği destek ve kaynakların temini boyutlarından oluşmaktadır. Çalışmada önerilen modelin desteklendiği görülmüştür.

Yenilik ve ilişkili kavramlar başlığı altında, yenilik, işletmelerde yenilik, yenilik yönetimi ve yenilikçi davranış konularına yer verilmiştir. Yenilik kavramı, buluş ve yaratıcılıktan farkları kapsamında incelenirken, işletmelerde yenilik kavramı ise literatürdeki tanımlamalardan yola çıkılarak değerlendirilmiştir. Yenilikle ilişkili kavramlardan olan yenilik yönetimi, işletmelerdeki önemi vurgulanarak açıklanmıştır. Son olarak, araştırmanın da bir bölümünü oluşturan yenilikçi davranış kavramı, literatürdeki çalışmalar bağlamında incelenmiştir.

İşletmelerde yenilik yönetimini inceleyen bu bölümde, tarihsel süreçte yeniliğe ilişkin tanımlamalar doğrultusunda bu kavramın nasıl şekillendiği kısaca açıklanmıştır. Ancak, işletmelerde yenilik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için teorik anlamda temellerinin bilinmesi de önemlidir. Bu kapsamda, ilerleyen başlıkta işletmelerde yeniliğin tarihsel süreçte teorik temellerine ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

2.2. İşletmelerde Yeniliğin Teorik Temelleri

İşletmelerde yenilik ve ilişkili kavramların anlamları kadar, yeniliğin hangi teorik temeller kapsamında şekillendiğinin bilinmesi de önemlidir. İşletmelerde yenilik, tarihsel süreç içerisinde, iktisat ve yönetim alanlarında yapılan çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan bir kavram olmaktadır. İktisat alanında yeniliğin hem makro hem de mikro finansal getirileri ve olumlu ekonomik etkileri üzerinde durulurken, yönetim alanında yeniliğe, dönemin özellikleri de göz önünde bulundurularak her bir yönetim sürecinde farklı yönlerden bakılmaktadır.

Araştırmada yeniliğin teorik temelleri, dönemin önemli araştırmacıları ve dönemin sosyal yapıları üzerinden açıklanmaktadır. İktisat ve ekonomi alanında Marx, Schumpeter ve Drucker'ın yeniliğe katkıları değerlendirilmektedir. Yönetim alanında ise yenilik, Neo-Klasik Yaklaşım, Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı dönemleri kapsamında incelenmektedir. Araştırmada ilk olarak iktisat alanında yenilik konusuna yer verilecektir.

2.2.1. İktisat alanında yeniliğin teorik temelleri

İktisat alanında yenilik, üretime katkısı, ekonomik alana katkısı ve girişimcilik ile ilişkisi açısından incelenmektedir. İktisat alanında yenilik kavramının öncülleri Karl Marx, Joseph Alois Schumpeter ve Peter Ferdinand Drucker'dır. Marx, yaratıcılık ve yabancılaşma kavramları üzerinden toplumlarda yenilik yapmanın ekonomik etkileri üzerinde dururken; Schumpeter daha çok kapitalist sistemde sürekli değişen düzeni yenilikle ilişkilendirmektedir. Drucker'ın üzerinde durduğu konu ise teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin ekonomi üzerindeki etkileri olmaktadır. İktisat alanında yeniliğin teorik temelleri başlığı altında Marx, Schumpeter ve Drucker'ın katkıları incelenecektir.

2.2.1.1. Karl Marx'ın yeniliğe katkısı

19. Yüzyılın önemli filozoflarından olan Marx, dönemin toplumsal yapısını inceleyen çalışmaları ile bilinmektedir. Ekonomik, iktisadi ve toplumsal konulardaki düşünceleri akademik alanda da pek çok çalışmaya konu olan Marx'ın işçiler ile ilgili düşünceleri de yenilik ve yaratıcılık ile ilgili çalışmalarda öncü olmaktadır.

Marx, toplumu ve insan davranışlarını açıklamak için kullandığı 'türsel öz' kavramında dönemin üretim sistemi üzerinden yaratıcılık kavramını tartışmaktadır. Marx'a göre, insanlar üretici varlıklardır ve bu üreticilik özellikleri onları diğer türlerden ayırmaktadır. Arıları örnek veren Marx'a göre, insan dışındaki türler, yalnızca bal yapma gibi tek bir özelliğe sahipken insanlar, aynı anda birden fazla şey yapabilme yeteneğine sahiptir. Marx, insanların bu yeteneklerinin olağanüstü yetenekler olduğuna inanmaktadır. Yani, insanların diğer türlere göre inanılmaz yaratıcı kişiler olduklarını savunmaktadır. Ancak, kapitalist düzende sürekli aynı işi yapmalarından dolayı bu potansiyellerinin engellenmekte olduğunu ve böylece kişilerin türsel özlerinden uzaklaştıklarını, bir başka ifadeyle kişilerin "yabancılaştıklarını" ifade etmektedir (Cowling ve Cox, 2016).

Marx'ın teorileri içerisinde önemli bir yere sahip olan yabancılaşma kavramı, hem insanların kendi içlerinde hem de toplumsal yapıda 'özden uzaklaşmalarını' barındırmaktadır. Marx'a göre, üretici varlıklar olarak insanlar, kapitalist düzenin getirdiği üretim yapısı gereği sürekli çalıştıklarından dolayı hem kendilerine hem doğaya karşı yabancılaşmaktadırlar. Ek olarak, yeni bir icat olan buhar teknolojisini geliştirmesi doğrultusunda artan makineleşme ile birlikte insanlar, yaratıcılıklarını kullanabilecekleri

işlerden de uzaklaşmaktadırlar. Makineleşmenin bir sonucu olarak insanlar böylece, toplumsal düzende yaptıkları işe de yabancılaşmaktadırlar (Wendling, 2009). Marx’a göre insanlar kapitalist düzende ancak yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerde çalıştırıldıklarında verimli olup iktisadi kalkınmada bir değer oluşturabileceklerdir. Marx’ın yaratıcılık ile ilgili bu görüşleri ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalara da zemin oluşturmuştur.

2.2.1.2. Joseph Alois Schumpeter’in yeniliğe katkısı

İktisadi alanda yenilik çalışmalarının bir diğer öncüsü, *Joseph Alois Schumpeter*’dir. Schumpeter’in (1939) görüşleri de Marx’ın görüşlerine benzer olarak yenilik kavramını iktisadi açıdan açıklamaktadır. Schumpeter, yenilik kavramını teorik anlamda ele alan ilk iktisatçı ve ekonomistlerden biri olarak da nitelendirilmektedir.

Çalışmalarında ekonomik kalkınmayı konu alan Schumpeter, ekonomik kalkınmayı yenilik yapan girişimciler üzerinden açıklamaktadır. Schumpeter, yeniliği “yeni bir üretim fonksiyonu oluşturulması” ve “yeni bir şeylerin yapılması ya da hali hazırda mevcut olan şeylerin yeni bir yolla yapılması” (Schumpeter, 1947, s. 151; Schumpeter, 1942, s.84) şeklinde tanımlamaktadır.

‘İş Döngüsü’ şeklinde Türkçe’ye çevrilen ve iktisadi dalgalanmaları konu alan kitabında Schumpeter, ekonomik canlanmayı yenilik ile ilişkilendirmektedir. Schumpeter, yeniliklerin çoğu zaman ekonomik bir probleme çözüm olarak ortaya çıktığını ve ekonomist düzende yenilik yapılmaması durumunda durgunluk yaşanacağını ifade etmektedir (Schumpeter, 1939, s. 81).

Schumpeter (1942) ‘Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi’ isimli kitabında ise ‘Yaratıcı Yıkım Sürecini’ açıklarken, yaratıcılığı kapitalizm ile ilişkilendirmektedir. Schumpeter, bir yönetim biçimi olarak kapitalizmi açıklarken, ekonomik tüm eylemlerin doğal ve sosyal bir ortamda değişip geliştiğini ifade etmektedir. Schumpeter’e göre, kapitalist sistemi eyleme geçiren dürtü, yeni tüketim malları, yeni üretim veya ulaşım yöntemleri, yeni pazarlar ve yeni sanayi örgütlenmeleri olmaktadır. Geçmişten bugüne işletmelerin biyolojik yapılarını inceleyen Schumpeter, iş adamlarının sermayesinden çok işletmelerin niteliklerinde değişimler olduğundan söz etmektedir ve üretimde zanaat atölyelerinden fabrikalara geçişler olduğunu ifade etmektedir. Tüm bu geçişlerin ise ekonomik devrim yarattığını, bu ortamda rekabetin arttığını, rekabette üstün olmak için ise yaratıcılığın gerekliliğini savunmaktadır. Kapitalist düzende belirli dönemlerde

sürekli tekrarlanan bu durumu ise “eski olanı sürekli yok etmek, sürekli olarak yeni bir tane yaratmak” olarak tanımlamakta ve yeni düzeni ‘Yaratıcı Yıkım Süreci’ olarak isimlendirmektedir (Schumpeter, 2003, s.81-86).

Yenilik alanında Schumpeter’in ekonomik görüşünü destekleyen bir diğer isim ise *Maclaurin*’dir. Maclaurin (1950, s.91), endüstriyel bir yatırım kararı aşamasında sorulması gereken önemli soruları sıralarken yeniliğe değinmiştir. Karar verme aşamasında bakılması gereken iki önemli unsur, bir endüstrinin ekonomik olarak yenilikçiliğe uygun olup olmadığı ve girişimcilerin başarılı bir yenilik için gerekli becerilere sahip olup olmadığına bakılması şeklinde ifade etmektedir.

2.2.1.3. Peter Ferdinand Drucker’ın yeniliğe katkısı

Peter Ferdinand Drucker da (1985-2005) hem ekonomi hem de yönetim alanında yeniliğin öncül isimlerinden biri olarak ifade edilmektedir. Drucker, hem yönetimci hem de ekonomist yönüyle yeniliği, Schumpeter’in ‘girişimcilerin ekonomideki etkileri’ ile ilgili görüşlerinden yola çıkarak açıklamaktadır. Amerikan işletmecilik sistemi hakkındaki araştırmaları doğrultusunda yenilik kavramını inceleyen Drucker’a göre, dönemin bilgisayar, iletişim gibi yeni teknolojileri ekonomik ilerlemede yalnız başına yeterli olmamaktadır. Ekonomik ilerlemede girişimcilerin yeni teknolojileri fark edebilmesi ve işletmelerde yeniliğe dönüştürmeleri önem taşımaktadır (Drucker, 1985, s.4). Drucker, yeniliği “insan istek ve ihtiyaçlarının karşılanması için yeni fırsatların kullanılması ve aranması” olarak açıklamaktadır (Drucker, 1985, s. 13-14).

Drucker, teknolojideki gelişmeler sonucunda artan yenilik ihtiyacının girişimciliği ortaya çıkarttığını öne sürmektedir. Ancak, girişimciliğin ekonomik yönü kadar kültürel ve sosyal yönleri üzerinde de durmak gerektiğini ifade etmektedir. Teknolojik yeniliklerin işletme içerisindeki sosyal yapıyı oluşturan çalışanların değerlerinde, algılarında, tutumlarında ve genel anlamda işletme yapılarında değişim yarattığını ifade etmektedir. Yeniliğin yarattığı değişimi bazı yönleriyle bir risk olarak gören Drucker, işletmelerin yeniliğin getireceği riskleri almaları gerektiğini, yeniliklere uyum sağlayamamanın daha büyük bir risk olduğunu öne sürmektedir. Drucker’a göre, başarılı işletmeler, yeniliğin getirdiği riskleri en iyi şekilde yöneten işletmelerdir.

İktisat alanında gerek Marx’ın yaratıcılıkla ilişkili görüşleri gerekse Schumpeter’in yenilikçi ekonomilere yönelik görüşleri, yeniliğin makro anlamda

toplumlar için önemini ortaya koymaktadır. Diğer yandan, Drucker'ın bir kavram olarak yenilikçiliğe bakış açısı ve yeniliği girişimcilik ile ilişkilendirmesi, iş yaşamında yenilik kavramının açıklanması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. Tarihsel süreçte teknolojik değişimler sonucu gelişen ekonomik ve toplumsal yapıyı yenilik üzerinden açıklayan Marx ve Schumpeter yönetim alanında yenilik çalışmalarının da öncüleri olmaktadır.

2.2.2. Yönetim alanında yeniliğin teorik temelleri

İktisat alanında olduğu gibi yönetim alanında da yenilik ile ilgili çalışmaların temeli 19. yüzyıla dayanmaktadır. 19. yüzyılda yönetim alanında hem akademisyen hem de yöneticilerin yaptıkları araştırmalar incelendiğinde, yenilik kavramının içinde bulunulan dönemin özelliklerine göre şekillendiği görülmektedir. Araştırmada bu nedenle, yönetim alanında yeniliğin teorik temelleri, içinde bulunulan döneme göre incelenmektedir. Yönetim alanında yenilik kavramını, Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Dönemi (1930-1940'lar), Sistem Yaklaşımı Dönemi (1950-1960'lar) ve Durumsallık Yaklaşımı Dönemi (1960-1970-1980'ler) olmak üzere üç dönemde incelemek mümkündür (Koçel, 2015).

2.2.2.1. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim döneminde yenilik

Yönetim alanında yeniliğin teorik temelleri ilk olarak Neo-Klasik Yönetim dönemindeki çalışmalara dayandırılmaktadır. Bilindiği gibi Neo-Klasik Yönetim döneminde, işletmelerde verimliliği arttırmanın yanında insani düşüncenin önemi de vurgulanmaktadır. Neo-Klasik Yönetim düşüncesinde, işletmelerde küçük grupların varlığı, sosyal yapılar, insan ilişkilerinin önemi, motivasyon ve liderlik konuları öne çıkmaktadır (Koçel, 2015). 'Neo-Klasik Yönetim' ya da 'Davranışsal Yönetim' olarak adlandırılan dönemde, Mary Parker Follet ve Chester Irving Barnard, yaptıkları çalışmalar doğrultusunda yenilik ile ilişkilendirilebilecek öncü isimlerdendir.

Neo-klasik yönetim döneminde yeniliğin öncü isimlerinden ilki *Mary Parker Follet*'tir (1868-1933). Follet'in çalışmaları örgütsel davranış konu almakla beraber, çalışmalarının temelinde ekonomik etkinlik ve rasyonellik fikirlerinin önemli olduğu görülmektedir (Koçel, 2011, s.211). Follet, çalışmalarında yönetim düşüncesinde bütünlüğü esas almaktadır ve otorite, liderlik ve örgüt kavramlarını yeniden değerlendirerek, grupların ve takım çalışmasının önemine dikkat çekmektedir. İşletmeyi

bir bütün olarak ele alan araştırmacı, ortaklaşa sorumluluğa önem vermekte, örgütün başlı başına bir bütün olduğunu ifade etmektedir.

1924 yılında yayınlanan ‘Yaratıcı Deneyim’ isimli kitabında Follet, işbirliği içinde bulunan bireylerin, birbirlerinin iç dünyasında kalan gizli düşüncelerini ortak amaca dönüştürebileceklerini savunmaktadır. Follet, iş yaşamında bireysel sorumluluk alan kişilerin yaratıcı davranışlarının yanında grupların görüş ve bilgi üzerine inşa edilen otoritenin önemine de değinmektedir ve çalışanlar arası koordinasyonda yöneticilere büyük görevler düştüğünü belirtmektedir. “Farklılıktan korkmak, yaşamın kendisinden korkmaktır” ifadesini savunan araştırmacıya göre işletmelerde çatışmalar, kararlara katılım yoluyla yaratıcı fikirlere dönüşmektedir (Berber, 2013, s.336-346). Kararlara katılım yoluyla kendilerini işletmenin bir parçası olarak hisseden çalışanların iş yaşamında verimliliğinin artacağını savunmaktadır. Follet’in bu fikirleri, örgüt içerisinde bireylerin ve grupların kararlara katılımı ve bu katılım ortamını sağlayabilecek liderliğin varlığı ile yeniliğin ortaya çıkabileceğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Neo-Klasik Yönetim döneminde yeniliğin öncü bir diğer ismi ise *Chester Irving Barnard*’dır (1886-1961). Yönetim teorisine yaptığı katkılar ve örgütsel çalışmaları ile bilinen Barnard, teorik çalışmalarında işletmelerdeki yöneticilik deneyimlerinden de yararlanmaktadır. Literatürde iş birliği kuramının öncüsü olarak anılan Barnard, 1938’de yayımladığı ‘Yöneticinin Fonksiyonları’ isimli kitabında, işletmeleri bilgiye dayalı, rekabetçi ve açık sistemli dinamik yapılar olarak ele almaktadır (Gehani, 2002). Çalışmalarında sıklıkla sınırlı seçim, işbirlikçi sistemler, yetki ve mübadele, karar verme, liderlik motivasyon kavramlarını da ele almaktadır (Scott, 1982, s.197).

Barnard, işletmelerin kendi içerisinde bir sistemi olduğunu ve işletmelerdeki sistemlerin sosyal, biyolojik, fiziksel ve bireysel sistemler olmak üzere alt sistemlerden oluştuğunu öne sürmektedir (Özalp, 2004, s. 48-49). İşletmelerin alt sistemlerinden biri olarak değerlendirdiği bireyler üzerinde duran Barnard, “Birey nedir?” sorusundan yola çıkarak birtakım çıkarımlarda bulunmaktadır. Barnard’a göre, birey, bulunduğu yapı içerisinde diğer bireylerle kendi isteği ile ilişkiler kuran kişi olarak tanımlanmaktadır. Barnard, bir örgütün varlığını ortak bir amaç, hizmet etme arzusu ve iletişim ile ilişkilendirmektedir. Burada da işbirliğinin ancak kişilerin isteğiyle olabileceğinden söz ederek, karar verme davranışının özgür irade ile hareket etmek olduğunu savunmaktadır (Berber, 2013, s.346-354). Barnard’ın bu görüşleri, işletmelerde çalışanların önemine

vurgu yapmakta ve çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmak bakımından öncül olmaktadır.

2.2.2.2. Sistem Yaklaşımı döneminde yenilik

Tarihsel süreçte 1950-1960 dönemini kapsayan Sistem Yaklaşımı'nın özellikleri, "işletmeleri çevreleri ile ilişkili açık bir sistem olarak ele alması, işletmede bulunan her bir sistemin parçaları arasındaki karşılıklı uyum ve işletmeleri etkileyen tüm değişkenleri bir arada ele alma" şeklinde açıklanmaktadır (Koçel, 2015). Sistem Yaklaşımı döneminde yönetim düşüncesinde yönetim sorunlarına bütün olarak bakabilmenin, durağan ve katı durumlar yerine akışa önem vermenin ve işletmeleri birer sosyo-teknik sistemler olarak değerlendirmenin gerekliliği vurgulanmaktadır (Koçel, 2015).

Sistem yaklaşımı döneminde işletmelerde yenilik kavramına örgütsel strateji çalışmalarında sıklıkla değinilmektedir. Örgütsel strateji yaklaşımı ve yenilik ilişkisi Alfred Chandler (1962), Raymond E. Miles - Charles C. Snow (1978), Henry Mintzberg (1973;1989) ve Porter'in(1980) çalışmalarında yer almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013; Koçel, 2015). Chandler ile Miles ve Snow'un araştırmaları daha çok stratejik planlama üzerinde durmaktayken, Mintzberg'in ve Porter'in araştırmalarında stratejik yönetim düşüncesi ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel strateji yaklaşımının temelini, örgütün çevre koşullarına uyum sağlaması oluşturmaktadır. Örgütsel strateji yaklaşımının temel fikri, işletmelerde üst kademe yönetimler tarafından geliştirilen stratejilerin uygulanması ve böylece işletmelerin çevreye uyum sağlamalarıdır (Koçel, 2015, s.414).

Örgütsel strateji yaklaşımını kaynak bağımlılığı yaklaşımından ayıran en önemli fark ise "örgütsel strateji yaklaşımında, iç ve dış çevre analizinin ardından elde edilen veriler doğrultusunda işletmenin stratejilerinin, bir başka deyişle kaynakları kullanım yollarının belirlenmesidir" (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 198). Üst düzey yöneticiler, işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri SWOT analizi ile belirlemekte, kurumsal stratejileri ve rekabet stratejilerini oluşturmakta ve böylece işletme performansında başarı sağlayabilmektedir. Örgütsel strateji yönetiminin temel amacı ise yöneticileri bilinçlendirmektir (Saruhan ve Yıldız, 2013, s. 198). Tarihsel süreçte örgütsel strateji yaklaşımı kapsamındaki çalışmaları stratejik planlama ve stratejik yönetim şeklinde iki aşamada incelemek mümkündür.

2.2.2.2.1. Stratejik planlama anlayışı ve yenilik

Örgütsel strateji çalışmalarının ilk dönemlerinde işletmelerde daha çok stratejik planlama üzerinde durulmaktadır. İşletmelerde stratejik düşüncenin öncüllerinden olan Raymond Miles ve Charles Snow, 1978 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, işletme stratejilerini açıklarken bir özellik olarak yenilikçilikten söz etmektedir. Miles ve Snow (1978), işletmelerin çevrelerine uyum sağlamak için uyguladıkları davranış kalıplarını (stratejilerini) savunmacılar, atılganlar, analizciler ve tepkiciler şeklinde dörde ayırmaktadır. Miles ve Snow'a göre (1978, s.551) atılgan stratejileri benimseyen işletmeler, daha dinamik bir çevrede bulunmaktadır ve diğer işletmelere oranla en temel yetenekleri, yeni ürün ve fırsatları araştırarak bulmaları, yani yenilikçi işletmeler olmalarıdır. Dinamik ve uyumlu işletmeler ise yöneticilerinin çevre koşullarını iyi analiz edebildiği işletmeler olmaktadır. Miles ve Snow'un yapmış oldukları işletme stratejilerine yönelik araştırma, işletmelerde stratejik planlama alanında öncü çalışmalardan biri olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel strateji yaklaşımının stratejik planlama anlayışında şekillendiği dönemde Miles ve Snow'un araştırmasının yanında, Chandler'in araştırmaları da yenilik kapsamında öncü çalışmalardandır. Alfred Chandler'in 1962 yılında yayınladığı 'Strategy and Structure' isimli eser, stratejik düşüncenin bulunduğu bilimsel içerikli yazılı ilk eser olarak değerlendirilmektedir (Barca, 2005, s.9). İkinci Dünya Savaşı sonrası Amerikan işletmelerinde değişen stratejileri ve yönetsel yapıları belirlemek amacıyla Chandler'in yapmış olduğu çalışmada, strateji "temel uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli kaynakların ve eylemlerin paylaşılması" şeklinde açıklanmaktadır. Chandler'in (1962) araştırmasında teorik anlamda cevap aradığı sorulardan biri "yeni işletmelerin neden yeni stratejilerle hemen karşılaşmadığı" olmaktadır. Chandler'a göre (1962), işletmelerde stratejik büyüme, ihtiyaçlar ve fırsatlar belirlendikten sonra işletmenin mevcut kaynakları ya da gelişen kaynaklarını daha karlı kullanması ile gerçekleşmektedir. Bu çalışması ile Chandler, stratejik düşüncenin temellerini atarak, gelecek çalışmalara yön göstermektedir (Barca, 2005, s.9).

Araştırmalardan da görülebileceği gibi 1970'li yıllara kadar örgütsel strateji çalışmalarında stratejik planlama düşüncesi üzerinde durulmaktadır. Sistem yaklaşımının hakim olduğu bu dönemde örgütsel strateji çalışmalarında işletmeler bütüncül bir şekilde ele alınsa da işletmelere kapalı sistemler olarak bakıldığı ve işletmelerin çevre ile

ilişkilerinin göz önünde bulundurulmadığı görülmektedir. 1970’li yıllara gelindiğinde, örgütsel strateji çalışmalarında stratejik planlama anlayışının yerini stratejik yönetime bıraktığı görülmektedir.

2.2.2.2.2.Stratejik yönetim anlayışı ve yenilik

Örgütsel strateji alanında araştırmaları ile bilinen Henry Mintzberg, 1973 yılında yayınlamış olduğu ‘Üç Tarzda Strateji Oluşturma’ isimli çalışması ile akademik alanda stratejik yönetim çalışmalarına yeni bir yön çizmiştir. Mintzberg (1973) çalışmasında, yalnızca stratejik planlama çalışmalarının işletmelerde sorunların çözümünde yeterli olmadığını, planlama süreci ile birlikte strateji oluşturmanın da önemli olduğunu ifade etmektedir. Mintzberg, strateji oluşturma hakkındaki görüşüne ek olarak, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrede değişik karmaşıklık düzeylerinin (düşük belirsizlik, orta belirsizlik, yüksek belirsizlik) bulunduğunu ve işletme stratejilerinin bu karmaşıklık düzeyleri göz önünde tutularak hazırlanması gerektiğini de ileri sürmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 45). Mintzberg’in görüşlerinde strateji geliştirme bir süreç olarak ele alınmaktadır ve Mintzberg, kendisinden sonraki araştırmacıları, strateji geliştirme sürecinin nasıl olduğunu araştırmaya yöneltmektedir (Barca, 2005, s. 12).

Mintzberg’in 1989 yılında yayımladığı “Örgütlerin Yapılandırılması” isimli kitabında, başarılı örgüt yapılarının, örgüt stratejisi, çevresel etkenler ve yapının kendisinin etkileşiminden oluştuğu ifade edilmektedir. Mintzberg, örgüt tiplerini girişimci, bürokratik, profesyonel, çeşitlendirilmiş ve adhokratik (yenilikçi) şeklinde sınıflandırmaktadır. Adhokratik örgüt yapıları çalışanların desteklendiği, koordinasyonun çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklı düzenlemelerle sağlandığı ve sorumluluğun adil olarak dağıtıldığı yapılar olarak açıklanmaktadır. Mintzberg’e göre, adhokratik yapıların birincil hedefleri, değişimlere hızlı uyum sağlamak ve yenilik yapmaktır (Lunenburg, 2012, s.6).

Stratejik yönetim, “işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006, s.25). Stratejik planlama anlayışına ek olarak stratejik yönetim anlayışında, işletme stratejileri ile ilgili kararlar ve eylemler planlanmakta, yönlendirilmekte, örgütlenmekte ve denetlenmektedir (Pearce ve Robinson, 2015, s.4). Bir başka ifadeyle, stratejik

yönetim anlayışında işletmelerdeki pazarlama ve üretim gibi operasyonel süreçlerden yola çıkılarak, işletmenin tümünü ilgilendiren kararlar alınmakta, bu kararların uygulanması süreci yürütülmekte ve değerlendirilmesi yapılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2013, s.219). Stratejik yönetimin dört temel amacı ise işletmelerde uzun dönemli nihai sonuçlara yoğunlaşması, işletmelerin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanması ve ortalamanın üzerinde getiriye hedeflemesi şeklinde sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 26-31).

Stratejik yönetim düşüncesinde “rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden işletmelerin piyasadan çekileceği” öne sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 30). Stratejik yönetim düşüncesinde bu nedenle, değer yaratan stratejiler geliştirilerek rekabet üstünlüğü kazanmak düşüncesi daha da önem kazanmaktadır.

Rekabet üstünlüğü, “bir işletmenin bulunduğu sektördeki rakip işletmelerden daha yüksek karlılığı olması durumunda elde ettiği üstünlük” olarak tanımlanmaktadır (Hill, Jones ve Schilling, 2015, s.6). Stratejik yönetim alanında en sık kullanılan kavramlardan olan rekabet üstünlüğü kavramı, ilk defa Porter tarafından 1980 yılında yayınladığı “Rekabet Stratejisi” ve 1985 yılında yayınladığı “Rekabet Üstünlüğü” adlı kitaplarda ele alınmaktadır.

Akademisyen ve ekonomist olan *Michael Everett Porter (1947)*, ekonomi, işletme stratejileri ve sosyal konulardaki çalışmaları ile bilinmektedir. Çalışmalarında işletmelerdeki yönetsel konuları hem stratejik hem de sosyal açıdan ele alan Porter’ a göre (1980) işletmelerin içerisinde bulundukları endüstri yapısı, işletmelerin mevcut stratejilerini etkilediği kadar rekabet düzeylerini de etkilemektedir. Porter’a göre (1985, s.1), rekabet, işletmenin yenilikler, uyumlu bir kültür ya da iyi uygulamalar gibi performansına katkı sağlayan faaliyetlerinin uygunluğu ile belirlenmektedir. Rekabet stratejisini “bir sektörde rekabet yeri arayışı” olarak nitelendiren Porter, rekabet stratejisinin amacını “rekabeti belirleyen güçlere karşı sürdürülebilir bir konum elde etmek” (Porter, 1985, s.1) şeklinde açıklamaktadır.

Çalışmalarında ekonomi biliminden yararlanan Porter, bir işletmenin karlılığının ve yüksek performansının başlangıç noktasını, doğru endüstri seçimi ile ilişkilendirmektedir (Barca, 2005). Porter’a göre, işletmeler, karlılığını korumak ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için maliyet liderliği ve farklılaşma olmak üzere iki

strateji belirlemektedir. Farklılaşma stratejisini benimseyen işletmelerde ürün, süreç veya teknoloji gibi pek çok alandaki yeniliklerin gerçekleştirilmesinin gerekliliği ifade edilmektedir. Porter tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada (1990), işletmelerin uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesine yönelik stratejiler açıklanmaktadır. Porter, çalışmasında yeniliklerin üzerinde durarak, yeniliğin uluslararası pazardaki önemine de vurgu yapmaktadır.

Porter'ın 1993 yılında yaptığı çalışmada ise (s.74), işletmeler için sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilecek yenilikçi faaliyetler açıklanmaktadır. Bu kapsamda Porter, yeni ürün tasarımı, yeni üretim süreci, yeni pazarlama yaklaşımı ya da eğitimlerin işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ifade etmektedir. Porter'a göre, işletmelerde çoğu yenilik, sıradan ve artırımlı yenilik şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu yenilikler, genellikle tek bir temel teknolojik buluştan ziyade küçük, ancak işletmeye üstünlük sağlayacak ürün ya da süreç yeniliklerinden oluşmaktadır. Diğer yandan, işletmeler tamamen yeni pazarlara yönelik yenilikler yapabileceği gibi, diğer işletmelerin tercih etmediği bir pazar bölümüne yönelerek de yenilikler gerçekleştirebilmekte ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir. Ancak, tüm bunların gerçekleştirilebilmesi için işletmelerde insan kaynağının bilgili ve yetenekli olması ve bu bilgi ve yeteneklerinin eğitimler ile sürekli geliştirilmesi ve desteklenmesi önem kazanmaktadır (Porter, 1993, s. 74).

2.2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı döneminde yenilik

Durumsallık ya da bir diğer adıyla Koşul Bağımlılık Yaklaşımı'nda, yönetim biliminin daha önceki yaklaşımlarına ek olarak işletmeler, çeşitli içsel ve dışsal koşullara göre şekil alan dinamik bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Durumsallık Yaklaşımı işletmeleri, açık sistemler olarak kabul etmektedir ve işletmenin dış çevre ile ilişkilerini ele alan bir yaklaşımdır. Durumsallık Yaklaşımı'na göre, "her yer ve her koşulda geçerli tek bir en iyi organizasyon yapısı yoktur" ve yönetimde başarı, değişik durumlar ve koşullarda değişik teknik ve davranışlara bağlı olmaktadır (Koçel, 2015).

Durumsallık yaklaşımı döneminde Burns ve Stalker'ın örgüt yapısına ilişkin yapmış oldukları çalışma ve James Thompson'ın örgüt çevresi ile ilişkili yapmış olduğu çalışmalarda, işletmelerin yenilikle ilişkisine yer verilmektedir.

Durumsallık Yaklaşımı döneminde işletmelerin örgüt yapıları ile yenilik konusunu ilişkilendiren ilk araştırma, Burns ve Stalker tarafından 1961 yılında

İngiltere’de yapılmıştır. “Tavistock Enstitüsü Çalışması” olarak da adlandırılan çalışmada, dış çevre koşullarının işletmelerin organizasyon yapılarına ve yönetim uygulamalarına etkisini belirlemek amaçlanmıştır (Koçel, 2015). Burns ve Stalker araştırmada işletmeleri mekanik ve organik organizasyonlar olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Mekanik örgütlerin, değişim hızının az ve çevre koşullarının durgun olduğu durumlarda en uygun yapılar olduğu ve mekanik örgütlerde yapıların daha formal, katı ve hiyerarşik olduğu ifade edilmektedir. Organik örgütlerin ise çevre koşullarının hızlı ve sürekli değiştiği durumlarda en uygun örgüt yapısı olduğu ve organik örgüt yapılarının hızlı değişime ve yeniliklere daha kolay uyum sağlayan yapılar olduğu ifade edilmektedir. Burns ve Stalker çalışmada ayrıca yeniliği, işletmelerin örgütsel yapıları ve rekabet güçleri üzerinde yüksek düzeyde etkiye sahip bir unsur olarak nitelendirmektedir.

James Thompson’ın 1967 yılında yayımlanmış olduğu kitapta ise organizasyon yapıları ile teknoloji arasındaki ilişki incelenmektedir. Thompson’a göre, teknoloji, işletmelerdeki karmaşık yapıyı anlamayı sağlayacak bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Thompson (1967), formal organizasyon yapılarını teknik, koordinatif ve kurumsal; işletme sistemlerini ise kapalı ve açık sistemler şeklinde sınıflandırdığı çalışmasında, çevre unsurlarının göstereceği özelliklerin organizasyon yapısı ve işleyişini etkilediğini öne sürmektedir (Koçel, 2015). Çevreyi de durgun, değişken ve karmaşık olmak üzere üçe ayıran Thompson, durgun çevrelerde teknolojik yeniliklerin az, değişken çevrelerde ise teknolojik yeniliklerin daha sık olduğunu ifade etmektedir.

2.2.2.4. Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşımlar döneminde yenilik

Açıklanan tüm yönetsel yaklaşımlara ve araştırmalara ek olarak, işletmelerde stratejik yönetim ve rekabetle ilişkili yaklaşımlar doğrultusunda gelişen ve yönetim yaklaşımları içerisinde güncel bir kavram olan temel yetenekler de yenilik ile ilişkilendirilen bir diğer yönetsel yaklaşım olmaktadır.

Temel yetenekler kavramı, ilk olarak 1990 yılında Prahalad ve Hamel tarafından kullanılmıştır. Prahalad ve Hamel temel yetenekleri “işletmelerin temel ürünler olarak nitelendirdikleri ürünlerini yaratmak için sahip oldukları yetenekler” şeklinde tanımlamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990’dan aktaran Verbeke, 2013, s.78).

İşletmeler, sahip oldukları varlıklar (finansal, fiziksel ve insan kaynakları) ile ürün veya hizmet üretmektedir. Ancak, burada önemli olan, bu varlıkların ve yeteneklerin,

tehditlerin fazla olduğu dış çevrede işletmeler için değer yaratıp yaratmayacağıdır. İşletmelerin bazı yetenekleri onları diğer işletmelerden ayırarak rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadır. Bu yeteneklerin, diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilememesi için temel yeteneklere dönüştürülmesi ve sürdürülebilir olması gerekmektedir. Genel olarak, işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler, değerli, nadir ve sosyal olarak karmaşık olan (taklit ve ikame edilemeyen) yeteneklerdir (Barney, 1995, s. 55). Örneğin, sektörde yenilikçi ürünleri ile bilinen bir teknoloji işletmesinde fikir üreten insan kaynağı o işletmenin temel yeteneğini oluştururken; termal kaynakların bulunduğu coğrafi bölgede bulunan bir termal otel işletmesi için temel yetenek, otelin sahip olduğu fiziksel kaynaklarıdır.

Bir görüşe göre ise işletmelerin sahip oldukları tek temel yetenek, onların yenilik yapabilme yetenekleridir (Koçel, 2015). İşletmeler, değişen çevrede ihtiyaçlarına uygun yeni çözümler üretmek amacıyla yeni ürün ya da hizmetler üretmekte, ürün ya da hizmetlerinde bazı iyileşmeler yapmakta ya da ürün veya hizmetlerini çeşitli şekillerde geliştirmektedir. İşletmelerin ürün ya da hizmet süreçlerinde yaptıkları geliştirme ve iyileştirmeler ise işletmelerin en önemli temel yetenekleri olarak değerlendirilebilmektedir.

Literatürde iktisat ve yönetim alanında öncü araştırmacılar tarafından yapılan tüm araştırmalar, işletmelerde yeniliğin hem ekonomik hem de sosyal boyutunun olduğunu göstermektedir. Sonraki dönemde yapılan çalışmaları teorik anlamda şekillendiren tüm bu araştırmalar doğrultusunda yeniliğin, açık bir sistemde yer alan ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gereken işletmelerde, ekonomik ve sosyal olarak sürdürülebilirlik olanağı sağlayan önemli bir yönetsel araç olduğu söylenebilir.

Yönetsel anlamda işletmelerde yeniliğin teorik temelleri genel anlamda değerlendirildiğinde işletmelerde yenilik, yönetim anlayışında insan unsurunun öne çıkmaya başladığı Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim döneminden bugüne önemli bir yönetsel araç olarak ele alınmaktadır. Tarihsel süreçte özellikle Modern Sonrası Çağdaş Yaklaşımlar döneminden sonra ise yenilik kavramının literatürde Örgütsel Strateji Yaklaşımı ile açıklandığı görülmektedir. Yapılan bu araştırmada da işletmelerde yenilik konusu tarihsel süreçteki temelleri de göz önünde bulundurularak, örgütsel stratejinin önemli bir unsuru olarak değerlendirilmiştir.

Yenilik kavramını ve teorik temellerini inceledikten sonra araştırmada yenilik yönetimi başlığı altında bir diğer konu olarak işletmelerde yenilik türleri açıklanacaktır.

2.3. İşletmelerde Yenilik Türleri

İşletmelerde yenilik, hem sosyal yapılarda hem de teknik sistemlerde değişimlere yol açmaktadır. Literatürde yeniliğin örgütsel yapılara, stratejilere ya da işletme performansına etkileri sıklıkla tartışılmaktadır. Ancak, yeniliğin zaman içerisinde sosyal ve teknik yapı tarafından nasıl benimsendiği de önemlidir (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989, s. 587). İşletmelerde yenilik kavramı incelendiğinde, kendi içerisinde pek çok türü olduğu görülmektedir. İşletmelerde yeniliğin yol açtığı değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için yeniliğin türlerinin neler olduğunu ve işletme içerisinde hangi yapıları etkileyebileceğini bilmek önemlidir.

Literatürde yenilik, farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Araştırma kapsamında yenilik türleri, teknik/yönetmel yenilik, içerik/rol yeniliği, sürekli/süresiz/dinamik yenilik, temel/aşamalı yenilik, artımsal/atılımsal yenilik, rekabetteki rolüne göre yenilik ve diğler yenilik türleri olmak üzere yedi başlık altında incelenmektedir.

2.3.1. Teknik ve yönetmel yenilik

İşletmelerde yenilik türleri ile ilişkili olarak ilk ayrımı Evan ve Black (1967) yapmıştır. İşletmeler üzerine yaptıkları çalışmada araştırmacılar, yeniliği teknik ve yönetmel olmak üzere iki boyut üzerinden incelemektedir. Damanpour ve Evan (1984, s. 394, s.400) ise yapmış oldukları çalışmada, Evan ve Black'in (1967) çalışmasına benzer olarak yeniliği, teknik ve yönetmel olmak üzere iki grupta incelemektedir.

Teknik yenilikler, “işletmenin tüm teknik sistemlerinde meydana gelen ve işletmenin çalışma faaliyeti ile doğrudan ilişkili olan yeniliklerdir” (Damanpour ve Evan, 1984, s. 394-400). Teknik yenilikler, işletmelerin bileşenlerinde, yani hammaddeleri veya bilgiyi ürün ya da hizmete dönüştürme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Yeni ürün ya da hizmet geliştirme ile ilgili süreçler ve bu süreçlerin işletme içerisinde benimsenmesi aşamaları, teknik yeniliklerin kapsamına girmektedir (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989, s.588).

Yönetmel yenilikler ise işletmelerde yönetmel alanda meydana gelen, sonuçları yönetici ve çalışanları ile birlikte işletmedeki tüm sosyal sistemi etkileyen ve işletmenin hem yapısında hem çalışanlarında hem de yönetmel süreçlerde değişim yaratan yenilikler olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Evan, 1984, s. 394-400). Yönetmel yenilikler

kapsamında yeni bir yönetim sistemi ya da yeni yönetsel süreçler gibi örgütsel değişimlerden, personel geliştirme programlarından, satın almalarından veya birleşmelerden söz edilebilmektedir. Yönetsel yenilikte, teknik yenilik gibi doğrudan yeni bir ürün ya da süreç üretilmemektedir. Ancak, yönetsel yenilik, dolaylı olarak ürün ve hizmet süreçlerini ve tanıtımlarını etkileyebilmektedir (Damanpour, Szabat ve Evan, 1989, s.588).

2.3.2. İçerik ve rol yeniliği

İşletmelerde yenilik türleri açısından bir diğer ayrım Schein (1970) tarafından yapılmıştır. Schein (1970) işletmelerde yeniliği, içerik ve rol yeniliği olmak üzere ikiye ayırmıştır. İçerik ve rol yeniliği, genel anlamda teknik ve yönetsel yenilik ile benzer şekilde tanımlanmaktadır.

İçerik yeniliği, teknik yeniliğe benzer olarak işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörde misyonları doğrultusunda yeni ürün, hizmet ya da fikir üretmeleri anlamına gelmektedir (Schein, 1994, s. 2). Otel işletmelerinin odalarını yenilemeleri ya da otel içerisindeki bir restoranın hizmet sunma şeklini değiştirmesi içerik yeniliği olarak değerlendirilmektedir.

Rol yeniliği ise yönetsel yeniliğe benzer olarak işletmelerde iş süreçlerinde ve çalışanların görev ve sorumluluklarında yani rollerindeki yenilikleri ifade etmektedir. İşletmelerin yeni bir iş yapma yöntemine geçmesi, işletme içerisinde çalışan rollerinin yeniden düzenlenmesi ya da farklılaşması rol yeniliği kapsamında değerlendirilmektedir (Schein, 1994, s. 2). Otel işletmelerinde her şey dahil sisteme geçilmesi rol yeniliğine örnek olarak gösterilebilmektedir. Her şey dahil sistemle yeni bir işletme sistemine geçilmesi işletme içerisinde yönetsel yapıda değişim yarattığı gibi aynı zamanda çalışanların rol ve sorumluluklarında da değişimler yaratmaktadır.

2.3.3. Sürekli, süreksiz ve dinamik yenilik

Yenilikle ilişkili bir diğer ayrım ise Robertson (1967) tarafından yapılmıştır. Robertson (1967) yeniliği, sürekli yenilik, süreksiz yenilik ve dinamik yenilik olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Sürekli yenilik, işletmelerde var olan yerleşik kalıplar üzerinde en az etki edici özelliği olan yenilik türü olarak nitelendirilmektedir. Sürekli yenilikte, işletmelerde

tamamen yeni bir ürün geliştirmek yerine var olan ürünlerde belirli aralıklarla ufak çaplı birtakım değişiklikler yapılmaktadır (Robertson, 1967, s.15-16). Sürekli yenilikte, işletmelerde yerleşik olan yönetim biçimi ve görev ve sorumluluklar gibi işletme yapıları çok az etkilenmektedir. Sürekli yenilikler gelişen teknolojiye ve ekonomik değişimlere göre belirli dönemlerde tekrarlanabilmektedir.

Süreksiz yenilik ise işletmelerde tamamen yeni bir ürün ya da yeni bir yönetsel sistemin oluşturulması anlamına gelmektedir (Robertson, 1967, s.15-16). Sürekli yeniliğin tam tersi olarak bu yenilikte işletmelerin yapıları büyük oranda değişmektedir. Yerli ve tek sahipli bir otel işletmesinin zincir bir gruba girerek otelin fiziksel görünümünü ve iş süreçlerini yeniden şekillendirmesi süreksiz bir yenilik olarak değerlendirilmektedir. Süreksiz yenilikler maliyeti yüksek ve sosyal yapılar tarafından benimsenmesi uzun süren yenilikler olduğundan tekrarlanmaları sürekli yeniliklere oranla daha zor olmaktadır.

Son olarak, *dinamik yenilik* ise sürekli ve süreksiz yenilik arasında bir konumda nitelendirilmektedir. İşletmelerde tamamen yeni bir ürünün yaratılması veya var olan ürünün büyük ölçüde değiştirilmesi anlamına gelmektedir. Bu yenilik türü, sürekli yeniliklere oranla işletmelerin yerleşik örgüt yapısı, fiziksel yapı ve sosyal yapı gibi yerleşik kalıplarını değiştirmede daha fazla etkilidir (Robertson, 1967, s.15-16).

2.3.4. Temel ve aşamalı yenilik

Yenilik ile ilgili bir diğer ayırım ise Morgan ve Berthon (2008) tarafından temel yenilik ve aşamalı yenilik şeklinde yapılmıştır. Temel yenilik, “işletmelerin esas olarak ürettikleri ürün ya da sundukları hizmetten uzaklaşarak müşteri değeri yaratabilecek yeni ürün veya hizmet üretmeleri” (Morgan ve Berthon, 2008) şeklinde tanımlanmaktadır. Temel yenilikler daha çok dinamik işletmeler için uygun bir yenilik türü olmakla birlikte, geri dönüşü uzun vadeli olan ve büyük yatırımlar gerektiren sektörlerde, temel yeniliklerin gerçekteştirilmesi nispeten daha zor olmaktadır.

Aşamalı yenilik ise “müşterilere yeni değer sağlamak için ürün üretiminde veya hizmet sürecinde tespit edilen sorunların iyileştirilmesi veya eski ürün veya hizmetlerde değişiklik yapılması” (Morgan ve Berthon, 2008) anlamına gelmektedir. Özellikle turizm sektörü gibi başarısı müşteri memnuniyeti ile ilişkili olan hizmet sektörlerinde aşamalı yeniliklere daha sık rastlanmaktadır.

2.3.5. Artımsal ve atılımsal yenilik

Yenilikle ilişkili bir diğer ayrım da artımsal ve atılımsal yeniliktir. Pearce ve Robinson (2015) tarafından öne sürülen artımsal ve atılımsal yenilikte yeniliğin etki alanı göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmelerin var olan yani mevcut ürünleri, süreçleri ve hizmetlerindeki basit değişimler, “*artımsal yenilikler*” olarak tanımlanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015, s.371-377). Artımsal yenilikler, daha küçük çaplı yenilikleri ifade ettiğinden, işletmede artımsal yeniliklerin maliyetleri daha düşük ve bütçesi öngörülebilir olmaktadır.

Atılımsal yenilikler ise ‘yıkıcı yenilikler’ olarak da adlandırılmaktadır. İşletmelerin ürünlerinde, teknolojilerinde veya iş süreçlerindeki köklü değişimler “*atılımsal yenilik*” olarak açıklanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015, s.371-377). Atılımsal yenilikler daha çok işletme maliyetlerinde artış yaratabilecek yeniliklere işaret etmektedir.

2.3.6. Rekabetteki rolüne göre yenilik

Yenilik ile ilişkili olarak farklı bir ayrım da 1985 yılında Abernathy ve Clark tarafından yapılmıştır. Abernathy ve Clark (1985) yeniliği, işletmelerin rekabet gücü elde etmesinde oynadıkları rol bakımından değerlendirmektedir. Yeniliği, yapısal yenilik, niş yenilik, düzenli yenilik ve devrimci yenilik olmak üzere dört kategoride incelemektedir.

Yapısal yenilik, işletmelerde üretim teknolojilerinde yeni fikirler kullanılarak yeni pazar bağlantıları geliştirmek amacıyla yapılan yenilik olarak tanımlanmaktadır. Ürün ve sürecin temel yapısını tanımlayan yapısal yenilikte, teknik ve pazarlamaya yönelik bilimsel gelişmeler de izlenmektedir. Yapısal yeniliğin en belirgin üç özelliği, işletmelerin teknolojik yapılarında önceki işleyişin bozulması, işletmede uzun dönemli geleceği oluşturacak yeni bağlantıların oluşturulması ve yapılacak yeniliklere bilimsel gelişmelerin yol göstermesidir (Abernathy ve Clark, 1985, s.7-12).

Niş yenilik, işletmelerde mevcut olan üretim teknolojileri kullanılarak yeni pazar fırsatlarının açılması için yapılan yeniliği ifade etmektedir. Niş yenilikte yapısal yeniliğe benzer olarak yeni bağlantılar yani yeni pazarlar oluşturulurken, yapısal yenilikten farklı olarak işletmelerdeki mevcut üretim teknolojileri korunmaktadır. Niş yenilik türünde başarılı olmak için, müşteri ihtiyaçlarının göz önünde tutulması, üretim ve teknik sistemlerde mevcut olan tasarımların iyileştirilmesi ve mevcut tasarımların sürekli güçlendirmesi gerekmektedir (Abernathy ve Clark, 1985, s.7-12).

Düzenli yenilik ise işletmelerde var olan üretim teknolojileri kullanılarak mevcut pazar ve müşterilere yönelik olarak yapılan yenilik olarak tanımlanmaktadır. Düzenli yenilikte işletme yetenekleri ve işletme bağlantılarında köklü değişiklikler yapmak yerine yetenek ve bağlantılar sürekli güçlendirilmektedir. Düzenli yenilik türünde, ürün maliyetleri artmakla birlikte işletme performansı da artmaktadır. Düzenli yenilik etkisini, işletmenin mevcut yetenekleri ve kaynaklarını daha da sağlamlaştırması sonucuyla göstermektedir. Böylece işletmeler hem yetenekleri hem de kaynakları yönünden diğer işletmelere oranla rekabet üstünlüğü elde etmektedir (Abernathy ve Clark, 1985, s.7-12).

Son olarak *devrimci yenilik*, işletmelerin mevcut pazar ve müşterilerini koruyarak, üretim teknolojilerinde yaptıkları hızlı ve geniş kapsamlı yenilikleri ifade etmektedir. Devrimci yenilikler sonucunda işletmelerin yerleşik üretim teknolojileri ve yetenekleri ya tamamen bozulmakta ya da kısmen aksamaktadır (Abernathy ve Clark, 1985, s.7-12).

2.3.7. Diğer yenilik türleri

Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, yenilik türlerine ilişkin farklı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmaların da yapıldığı görülmektedir. Literatürde sıklıkla yer alan yenilik türlerinden bazıları, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlamada yenilik, örgütsel yenilik, yönetimde yenilik, kurumsal yenilik ve lojistikte yenilik vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Ürün yeniliği, işletmelerde mevcut ürünlerde gerçekleştirilen küçük düzenlemeleri, oluşturulan yeni ürünleri ya da birbiriyle işlevsel olarak ilişkili yeni ürünleri ifade etmektedir (Daft, 2015, s.372). Ürün yeniliği, “üreticilere, tüketicilere, tedarikçilere veya rakiplere açık olan ve ticarileştirme aşamasına kadar geliştirilmiş olan, tamamen yeni ya da değiştirilen ürün veya hizmetler” şeklinde de tanımlanmaktadır. Ürünlerde yeniliğe bir süreç olarak bakıldığında bu sürecin ilk aşaması pazar ihtiyaçlarını karşılayacak özellikte ürün üretmektir ve bu ürünün pazara sunulması ile yenilik süreci sona ermektedir (Mirze, 2010, s.427).

Süreç yeniliği, “yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya dağıtım yönteminin uygulanması” (OECD, 2005, s.149-154) anlamına gelmektedir. İşletmelerde operasyonel süreçler en genel anlamda ürün geliştirme, müşteri kazanma, müşteri gereksinimlerini tanımlama, üretim, lojistik, sipariş yönetimi ve satış sonrası hizmetlerden oluşmaktadır (Davenport, 1993, s.8). Süreç yeniliğinin amacı, değişim mühendisliği gibi tüm üretim hattını yeniden tasarlamak ya da yeni veya geliştirilmiş

teknolojiler ile işletmede mevcut olan süreçlerin performansını artırmaktır. Turizmde süreç yeniliğine örnek olarak, bilgisayarlı yönetim ve izleme sistemleri, temizlik ve bakım için robotlar ve self servis cihazları gösterilmektedir (Hjalager, 1994'ten aktaran Hjalager, 2002, s.465-466).

Pazarlamada yenilik, “ürünün tasarımında veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması” (OECD, 2005, s. 149-154) anlamına gelmektedir. Turizm sektöründe otel işletmelerinin logolarını değiştirmeleri, seyahat acentelerinin müşterileri için yeni bir tur paketi sunmaları ya da havayolları işletmelerinin fiyatlandırmada yeni bir politika kullanması pazarlamada yenilik kapsamında değerlendirilmektedir.

Örgütsel yenilik, “işletmenin iş yöntemlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemi hayata geçirmesi” (OECD, 2005, s.149-154) anlamına gelmektedir. Örgütsel yenilikte işletme, yer aldığı endüstri, pazar ya da çevre içerisinde yeni fikir ve davranışları benimsemektedir. Daft'a göre (2015, s. 373), yeni bir ürünü/hizmeti ilk ortaya çıkartan işletme “inovatör” yani yenilikçi; bu ürünü/hizmeti kendi işletmesine uyarlayan ise “değişimi benimseyen” olarak nitelendirilmektedir.

Yönetimde yenilik, işletmelerin kurumsal hedeflerine ulaşmak ve iş performansını arttırmak amacıyla iç kaynaklarını ve dışarıdan aldığı bilgileri bir araya getirerek yeni bir yönetim tekniği, yönetim süreci ya da yönetim yapısı oluşturmaları (Birkinshaw, Hamel ve Mol, 2008, s.825; Mol ve Birkinshaw, 2009, s.2) şeklinde tanımlanmaktadır. Yönetim yeniliğinin iş zenginleştirme, desentralizasyon, eğitim, personeli güçlendirme gibi örgütsel değişimlere yol açabileceği ifade edilmektedir (Hjalager, 1994'ten aktaran Hjalager, 2002, s. 465-466).

Kurumsal yenilik, bir işletmenin örgütsel yapısını oluşturan kurallar ve düzenleyici ana unsurları çeşitli derecelerde etkileyen yeni ve yararlı değişiklikler anlamına gelmektedir (Raffaelli ve Glynn, 2015, s.2). Kurumsal yeniliğin temelini işletmelerin çevrelerindeki ekonomik ve sosyal değişimler oluşturmaktadır. Kurumsal yeniliğin örgütsel yenilikten farkı, işletmelerin yenilik için tek başına girişimler yapmak yerine, küçük veya büyük topluluklardan oluşan işbirlikçi veya düzenleyici yapılar kurmalarıdır. Kurumsal yeniliklerin belirgin bir diğer özelliği, yapısı nedeniyle sektörleri dönüştüren bir yenilik türü olmasıdır. Turizmde kurumsal yeniliğe örnek olarak destinasyon yönetim sistemleri gösterilmektedir (Hjalager, 1994'ten aktaran Hjalager, 2002, s. 465-466).

Son olarak *lojistik yenilik*, işletmelerin tedarik zincirinde yer alan üretimden dağıtımına tüm alanların yönetiminin yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir. İşletmelerdeki malzeme akışı, bilgi akışı ve müşteri akışı gibi tüm lojistik süreçlerdeki düzenlemeler ve iyileştirmeler, lojistik yenilik olarak değerlendirilmektedir. Havaalanı hub sistemleri, internet pazarlaması ile gıda ve restoran endüstrisindeki dikey bağlantılar, turizmde lojistik yeniliğe örnek olarak verilmektedir (Hjalager, 1994'ten aktaran Hjalager, 2002, s. 465-466).

Yenilik türleri ile ilgili tüm çalışmalar genel anlamda değerlendirildiğinde, yeniliğin gerçekleştirildiği alana, etkilediği alana ve etkileme düzeyine göre çeşitli ayrımlara gidildiği görülmektedir. Yapılan bu çalışmada ise yenilik konusu bir bütün olarak değerlendirileceğinden ve etki alanı ya da etki düzeyinden çok, gerçekleştirileceği alan dikkate alındığından, çalışmada literatürdeki ilk çalışmalardan biri olan Evan ve Black (1967) ile Damanpour ve Evan'ın (1984, s. 394, s.400) çalışmaları dikkate alınmıştır. Oluşturulan ölçekte yenilik, teknik yenilikler' ve 'yönetimsel yenilikler' olmak üzere iki boyutta incelenmiştir.

2.4. İşletmelerde Yeniliğin Kaynakları

Değişen ekonomik ve sosyal düzen, işletmeleri, sektördeki yenilikleri sürekli takip etmeye ve yeniliklere ayak uydurmaya yöneltmektedir. İşletmelerin sektördeki yenilikleri zamanında fark etmeleri ve benimsemeleri için ise mevcut yenilik kaynaklarını bilmeleri ve doğru şekilde kullanmaları önemlidir (Yam vd., 2011, s.394). Bu nedenle, işletmelerde yenilikle ilişkili olarak önemli bir diğer konu, yeniliğin hangi kaynaklar kullanılarak yapılacağının belirlenmesidir.

İşletmelerde yenilik kaynakları, işletme dışı kaynaklar ve işletme içi kaynaklar olmak üzere iki başlık altında incelenebilmektedir. İşletme içi ve işletme dışı kaynaklara ek olarak çalışmada, her ne kadar işletme içi kaynaklardan biri olarak ifade edilse de çalışmadaki öneminden dolayı iş girişimci olarak çalışanlar da ayrı bir başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. İşletme dışı kaynaklar

İşletmelerde yeniliğin kaynaklarından ilki, işletme dışı kaynaklardır. İşletmeler, dış ilişkiler ve sektörler arası karşılaştırmalar yoluyla yenilik için kaynak oluşturabilmektedir.

Dış ilişkiler: *Dış ilişkiler*, işletmelerin işletme dışı paydaşlarla etkileşimi ve bilgi edinme yetenekleri ile ilişkilidir. İşletmelerde dış ilişkiler, paydaşlarla iletişim, bilgi ağları oluşturma ve yardımcı kuruluşlarla iş birlikleri şekillerinde ortaya çıkmaktadır. Dış ilişkiler, işletmelerde yeniliğin oluşumunda önemli bir bilgi kaynağı olarak görülmektedir.

Dış ilişkiler kapsamında işletmelerin paydaşları olan müşterilerinden, tedarikçilerinden, ortaklarından ve pazar araştırmalarından edindikleri bilgiler yeniliğin belirleyicisi olmaktadır. Ek olarak, işletmelerin profesyonel kuruluşlarla iş birlikleri, yerel ya da uluslararası işletmelerle bilgi alışverişleri, elektronik veri tabanlarının kullanımı ve rakiplerini izlemesi de işletmelere dış kaynaklardan bilgi sağlayabilmektedir (Souitaris, 1999). Ayrıca, işletmenin diğer işletmelerle olan ortak girişim ve lisans alma gibi yöntemlerden yararlanmaları ya da üniversite gibi yardımcı kuruluşlarla gerçekleştirecekleri iş birlikleri de yapılacak yeniliklere kaynak olabilmektedir (Yam vd., 2011, s.394-395).

Sektörler Arası Karşılaştırmalar: İşletmeler için yeniliğin bir diğer kaynağı da sektörler arası karşılaştırmalardır. Bunun için de kıyaslama (benchmarking) yöntemi tercih edilmektedir. Kıyaslama, “işletmelerin performanslarını iyileştirmek amacıyla başka bir işletmeyi tanımlaması, anlaması ve kendi işletmesine uyarlaması süreci” olarak tanımlanmaktadır (Kumar, Antony ve Dhakar, 2006’dan aktaran Anand ve Kodali, 2008, s.259).

İşletmeler sektörün en iyisi olarak değerlendirilebilecek işletmelerin teknolojileri, yetenekleri, işletme dinamikleri, ticarileştirme yöntemleri, sermayeleri, verimlilikleri, iş kazanımları ve yüksek değer yaratan ürünleri gibi bazı göstergeler üzerinden kıyaslama yaparak kendileri için yenilik kaynakları oluşturabilmektedir (Pages ve Toft, 2009, s.26).

Bir yenilik kaynağı olarak kıyaslamayı tercih eden işletmelerin, kıyaslama için seçtikleri sektörler kendi sektörlerinden farklıysa, yöneticilerin iki sektör arasındaki farkları da göz önünde bulundurması gerekmektedir (Drew, 1995, s. 14).

2.4.2. İşletme içi kaynaklar

İşletmeler için bir diğer yenilik kaynağı da işletme içi kaynaklardır. İşletmelerin iç kaynakları olarak işletmelerin yetenekleri, fiziksel kaynakları ve finansal kaynakları sayılabilmektedir.

İşletme Yetenekleri: İşletme içi kaynaklardan ilki işletmelerin yetenekleridir. İşletme yetenekleri, işletmelerin örgütsel yapıları ile iş yapma yöntemlerinin uyumu sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yeniliğe kaynak olan içsel yetenekleri, teknik yetenekler, pazara erişim olanakları, çalışanların yetenekleri ve işletme organizasyonudur (Leonard-Barton, 1992; Souitaris, 1999; Tidd, 2000).

İşletme yeteneklerinden ilki olan teknik yetenekler, işletmelerin araştırma ve geliştirmeye verdiği önem, yeni teknolojilere yatkınlıkları ile uyum sağlama deneyimleri ve kalite kontrole verdikleri önem gibi yeteneklerinden oluşmaktadır. Pazara erişim yeteneği, işletmelerin pazardaki gücü ve geniş dağıtım sistemleri ile ilgiliyken; çalışanların yetiştirilmesi, eğitimi ve deneyimi ise personelin yeteneklerini ifade etmektedir. Son olarak, işletme organizasyonu kapsamında ise ekip çalışması, projeler, içsel iletişim, çalışanları yeni fikir geliştirmeye destek gibi unsurlardan söz edilmektedir (Souitaris, 1999).

Fiziksel Kaynaklar: *Fiziksel kaynaklar*, işletmelerin genel demografik özellikleri ile ilişkili kaynakları ifade etmektedir. Literatürde yeniliğe etki ettiği ifade edilen fiziksel kaynaklardan en önemlisi işletmenin büyüklüğüdür. Bazı araştırmacılara göre (Lunn ve Martin, 1986; Braga ve Willmore, 1991; Arundel ve Kabla, 1998) risk alabilen, ölçek ekonomisinden yararlanabilen ve pazarda büyük bir yere sahip olan büyük işletmelerde yenilik daha kolay yapılabilir. Diğer yandan, bazı araştırmacılara göre (Acs ve Audretsch, 1988; Kumar ve Saqib, 1996) yeniliğin oluşumunda esneklik ve kolay iletişim olanakları sağlayan küçük işletmeler daha avantajlı olmaktadır. Rogers'a göre ise (2004) işletme büyüklüğü yeniliğin oluşumu açısından sektörlere göre farklılaşabilmektedir. Üretim işletmelerinde büyüklük olumsuz bir etki yaratırken, diğer sektörlerde büyüklük yeniliğe uygun ortamı yaratabilmektedir.

Finansal Kaynaklar: *Finansal kaynaklar*, işletmelerin öz sermayeleri, borçları ve dağıtılmış karları gibi işletmelerin araştırma ve geliştirme çalışmalarını yürütmelerine etki edebilecek kaynaklarını ifade etmektedir. Genel görüşe göre, yenilik yatırımlarında dış kaynaklara göre içsel kaynakların öncelikli olarak kullanılması gerekmektedir (Del Canto ve Gonzalez, 1999).

2.4.3. İç girişimciler

İşletmelerde işletme içi veya işletme dışı pek çok faktör, yenilik için kaynak oluşturabilmektedir. Ancak, bilgi teknolojilerinin gelişimi ile birlikte değişen işletme yapılarında, işletme kaynaklarının yeniliğe dönüştürülmesi için, işletmelerdeki insan sermayesinden etkin bir biçimde yararlanılması gerekmektedir (Dess ve Picken, 2000, s. 18). İşletmelerin temel yetenekleri kapsamında ele alınan çalışanlar, yeniliğin bir iç kaynağı olarak görülmektedir. Çalışanların yenilik için kaynak oluşturabilecek bir diğer özellikleri ise girişimcilik yetenekleridir.

Bilindiği gibi işletmelerin temel yeteneklerinden biri olan yenilik, ürünlerde, süreçlerde ya da örgüt yapısında değişimleri ifade etmektedir. Yeniliklerin zamanla taklit edilebilme özelliği ise işletmelerde yeniliğin yönetimini daha da önemli kılmaktadır. İç girişimcilik kavramı da kurumsal yenilikle ilişkili bir kavram olarak bu süreçte yeniliğin önemli bir kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Pinchot'a göre (1987, s.15), yenilik yönetiminde etkinliğin kilit unsuru 'insan' yani 'çalışan'dır.

Schumpeter girişimciliği, "bir buluştan yararlanılarak ya da denenmemiş bir teknoloji kullanılarak yeni bir ürün üretmek veya mevcut ürünler için yeni tedarik yolları, yeni ihracat yolları ya da yeni sektörler yaratmak" şeklinde tanımlamaktadır (Schumpeter, 1942'den aktaran Śledzik, 2013, s.93). Bir diğer tanıma göre girişimcilik, "uygun insanları ve parayı seferber etmek için gerekli yönetim ve örgütsel yeteneklerle birlikte yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri ve eylemleri bir araya getirme, süreç içinde tanımlanabilir ihtiyacı karşılama ve zenginlik yaratmak için kaynakları yönetme işlemidir" (Pearce ve Robinson, 2015, s. 385).

İç girişimci, işletme içerisinde karlı ürün, pazar ve yönetim stratejilerini fark ederek işletme için yenilikçi bir girişimde bulunan, yeni bir fırsattan yararlanan ve yeni bir ekonomik değer yaratan kişi olarak tanımlanabilmektedir (Pinchot, 1985). İç girişimcilik ise, "bir işletmenin kendi içerisinde alışılmışın dışında girişimciliğe ilişkin niyetleri ve girişimcilik davranışları" (Antoncic ve Hisrich, 2003) şeklinde tanımlanmaktadır.

İç girişimcilik, işletmelerde yeni iş girişimlerinin yanında, rekabet olanağı sağlayan yeni ürün, hizmet, teknoloji, yönetim tekniği ve strateji geliştirme gibi pek çok yenilikçi davranışı da kapsamaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001, s. 497).

İç girişimci olarak nitelendirilen çalışanlar ise girişimciliklerini ortaya çıkartmalarını destekleyen pek çok işletmede, yenilik yoluyla büyümenin öncüleri olmaktadır. İşletme yönetimlerinin çalışanları iç girişimciliğe yönleltmeleri ve iç

girişimcilik konusunda desteklemeleri, şletmelerin ayakta kalmalarını sağlamakta ve şletmelerde yeniliğin temelini oluşturmaktadır (Pearce ve Robinson, 2015, s. 384).

İç girişimciler, şletmelerde sorunları ele alış şekilleri ve fikir geliştirme yöntemleri ile diğer çalışanlardan ayrılmaktadır. Bu kişiler, bir sorun karşısında yaratıcı birden fazla çözümü aynı anda üretebilen ya da bir fikir geliştirme aşamasında sorduğu sorularla en uygun alternatifin ortaya çıkmasını sağlayabilen kişilerdir. Bunun yanında, bilinenin aksine çok fazla risk alan değil, hem duygusal hem de analitik dūřünen kişilerdir. Bu kişiler, karar verme aşamasında olası riskleri göz önünde bulundurarak en uygun kararları verebilecek kişiler olarak da tanımlanmaktadır (Pinchot, 1987, s.15-16).

İç girişimciliğin dört boyutu bulunmaktadır. Bunlar: yeni iş girişimleri, kendi kendini yenileme, proaktivite ve yeniliktir. İşletmelerdeki yenilik ortamı, iç girişimciler olan çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır (Subramanian, 2005). İşletmelerde yenilikçilik, ürün veya hizmette teknolojik gelişmelere uygun olarak yenilikler yapmayı ifade etmektedir. İç girişimcilik de yeni ürün ya da hizmet geliştirme, ürünleri ya da hizmetleri iyileştirme ve üretim yöntem ve süreçlerini yenilemeyi ifade etmektedir (Schollhammer 1982'den aktaran Antoncic ve Hisricch, 2001, s.498). İşletmelerdeki yenilenme ve iyileştirme ihtiyaçları doğrultusunda, işletmedeki çalışan sermayesi, işletme içerisinde yeni bir fikrin gelişimini etkileyebilmekte ve bunun sonucunda bir yenilik ortaya çıkabilmektedir (Parker, 2011). İşletmelerde iç girişimci olarak çalışanlar, örgüt kültürü ve liderlerin desteği ile oluşan yenilikçi ortam sayesinde yenilikler yapabilmektedir.

Yenilik ve iç girişimcilik arasındaki ilişki temelde, işletmeye psikolojik olarak sahiplik hissedenden çalışanların işletmenin büyümesi ile ilgili isteklerine dayanmaktadır. İç girişimcilik, işletme çalışanlarının işletmenin etkinlik ve verimliliğinin artması için yeni yollar yaratmak ya da alternatif yollar üretmek istemeleri ile ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan, her işletme temelde hayatta kalmak ve karlı bir şekilde büyümek için yeni fikirlere ve bu yeni fikirler için de çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Seshadri ve Tripathy, 2006, s.19).

İç girişimciliğin yapısını açıklamaya yönelik bir çalışmada (Antoncic, 2007), iç girişimciliğin öncülleri olarak işletme çevresi ve işletme karakteristikleri belirlenmiştir. Çalışmada yenilik, işletme çevresinde teknolojik ürün/hizmet geliştirmede önemli bir unsur olarak ele alınmış ve işletme içerisinde açık iletişim, örgütsel ve yönetimsel destek gibi yaklaşımların, çalışanların yenilik yapmalarına ve iç girişimciliklerinin

desteklenmesine yardımcı olacağı ifade edilmiştir. Araştırmada, iç girişimciliği destekleyen işletmelerin, kendilerini sürekli yenileyen, proaktif ve yeni iş girişimlerinde bulunan yenilikçi işletmeler oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

İç girişimcilik ve yenilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmada ise (Zhao, 2005), yöneticiler ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, iç girişimcilik ve yenilikçiliğin birbirleriyle pozitif olarak ilişkili ve birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları ve bir işletmenin gelişimine benzer oranlarda katkı sağladıkları belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, örgüt kültürü ve yönetim tarzının, iç girişimcilik ve yenilik davranışının gelişimini etkilediği de ortaya çıkartılmıştır.

İç girişimcilikle ilişkili yapılan çalışmalar, işletmelerde hem ekonomik hem de sosyal anlamda uzun dönemli sürdürülebilirliğin sağlanmasında, iç girişimcilerin önemini ortaya koymaktadır. Diğer yandan yapılan çalışmalar, işletmelerde yenilik bir iç kaynak olarak çalışanlar yoluyla yapılacaksa, iç girişimciliğin desteklenmesi gerekliliğini ve iç girişimciliğin desteklenmesinin de ancak örgüt yapısında yeniliğe uygun bir zeminin hazırlanması ile mümkün olabileceğini göstermektedir.

Çalışanların kendilerini işletmenin birer parçası olarak görmeleri ve bu doğrultuda işletmeye katkı sağlayabilecek yeni fikirler üreterek bunları yeni ürün ya da hizmetlere, bir başka ifadeyle, ticari bir değere dönüştürmeleri ise iç girişimciliğin yenilik ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, işletmelerde iç girişimci olarak çalışanların yenilik üretiminin önemli bir parçası oldukları söylenebilmektedir.

İşletmelerde yenilik konusu incelenirken, yeniliğin kaynaklarının önemi, işletmelerin yenilikle ilgili kararlarında yol gösterici olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde yenilikle ilgili alınacak olan stratejik kararlarda yol gösterici bir unsur olarak yeniliğin kaynağının doğru olarak belirlenmesi, yapılacak olan yeniliklerin sonuçlarını da doğrudan etkileyebilecektir. Yapılan bu araştırmada, otel işletmelerinde yeniliğin, iç kaynaklardan biri olan çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirildiği varsayıldığından, yenilik yönetimi başlığı altında yenilik kaynaklarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. İlerleyen başlıkta ise işletmelerde yenilik süreci ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

2.5. İşletmelerde Yenilik Süreci

Yeniliğin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için önemli olduğu ve işletmelerin gün geçtikçe yeniliğe verdiği önemin arttığı bilinmektedir. Yenilik, yalnızca iyi fikirlerin ortaya çıkması değil, aynı zamanda bu fikirlerin kullanıma dönüşecek bir süreçte geliştirilmesi ile mümkündür (Tidd vd., 1997, s.23). Ancak, yenilik sürecinin nasıl yönetileceği konusu hala tartışılmaktadır (Aghion ve Tirole, 1994, s.1205).

İşletmelerin özellikleri ve farklı yönetim biçimleri göz önünde bulundurulduğunda, yenilik sürecinin başarısında net bir model ya da uygulamadan söz edilememektedir. Bu durum ise işletmelerin farklı örgüt yapılarına ve örgütsel davranışlara sahip olması ile ilişkilendirilmektedir (Tidd vd., 1997, s. 31-32).

Diğer yandan yenilik, işletmelerde temelde bir yenilenme sürecini ve değişimi ifade etmektedir. İşletmelerin hayatta kalma ve büyüme beklentileri, önerdikleri yenilikler ve sundukları yöntemler değişmediği sürece riske girmektedir. Ancak, işletmelerde yenilik, kendiliğinden gelişen bir süreç olmadığından, çok yönlü ve aktif yönetim yoluyla etkinleştirilmesi önemlidir (Bessant vd., 2005, s.1366).

Literatürde yenilik sürecine ilişkin pek çok çalışma bulunmaktadır. İşletmelerde bir örgütsel davranış olarak yeniliğin benimsenmesi sürecine ilişkin ilk çalışma, 1977 yılında Eveland, Rogers ve Klepper tarafından yapılmıştır. Eveland, Rogers ve Klepper (1977) yeniliği, gündem belirleme, karşılaştırma, yeniden tanımlama, yapılandırma ve birleştirme olmak üzere beş aşamada incelemektedir. Eveland, Rogers ve Klepper'ın (1977) öne sürdüğü yeniliğin benimsenmesi sürecine Rice ve Rogers (1980) tarafından "yenilenme" aşaması eklenmiştir.

Yenilik sürecini tanımlayan bir diğer çalışma ise 1983 yılında Rogers tarafından yapılmıştır. Rogers (1983), yeniliğin anlık bir eylem olmadığını ve ancak zamanla gerçekleşeceğini ifade ederek, yenilik sürecini karar alma açısından tanımlamıştır. Rogers'a göre (1983, s. 163-164) yenilik; bilgi, ikna, karar, uygulama ve doğrulama olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

Cooper (1990) ise yeniliği fikir olarak değerlendirip beş aşamada incelemiştir. Bu aşamalar: ön değerlendirme, tanımlama, geliştirme, onaylama ve ticarileştirme. Rothwell'in (1992) yenilik süreci ile ilgili çalışmasında da Cooper'ın çalışmasına benzer olarak yenilik, bir fikir olarak değerlendirilmiş ve altı aşamada ele alınmıştır. Rothwell'in yenilik süreci, yeni ihtiyaçlar ve yeni teknolojiler doğrultusunda fikir üretimi, araştırma,

tasarlama ve geliştirme, prototip üretme, üretim, pazarlama ve satış ile pazar olmak üzere altı aşamadan oluşmaktadır.

Hansen ve Birkinshaw (2007) ise yenilik sürecini Porter'ın stratejik yaklaşımı ile ilişkilendirmiştir. Hansen ve Birkinshaw (2007, s.123), yöneticilerin yenilik geliştirme sürecini hammaddelerin nihai ürünlere dönüştüğü değer zinciri süreci gibi değerlendirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Yenilik yönetimi sürecini fikir üretimi, fikrin dönüşümü ve fikri yayma olmak üzere üç aşamada incelemiştir.

Mirze (2010, s. 426) de Hansen ve Birkinshaw'a (2007) benzer olarak yeniliği bir fikrin oluşması ile başlayan ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak yenilikçi faaliyetler ile devam eden bir süreç olarak açıklamaktadır. Mirze (2010, s. 426) yeniliği fikir üretme, fikri geliştirme ve uygulama olmak üzere üç ana aşamada incelemektedir.

Tablo 2.1. İşletmelerde yenilik sürecinin aşamaları

Araştırmacılar/Süreçler	Fikir Oluşturma	Geliştirme	Ticarileştirme
Eveland, Rogers ve Klepper (1977)	Günden belirleme Karşılaştırma Yeniden tanımlama	Yapılandırma	Birleştirme
Rice ve Rogers (1980)	Günden belirleme Karşılaştırma Yeniden tanımlama	Yapılandırma	Birleştirme Yenilenme
Rogers (1983)	Bilgi İkna	Karar	Uygulama Doğrulama
Cooper (1990)	Ön değerlendirme Tanımlama	Geliştirme Onaylama	Ticarileştirme
Rothwell (1992)	Fikir üretimi Araştırma	Tasarlama ve geliştirme Prototip üretme	Pazarlama ve satış Pazar
Hansen ve Birkinshaw (2007)	Fikir üretimi	Fikrin dönüşümü	Fikri yayma
Mirze (2010)	Fikir üretme	Fikri geliştirme	Fikrin uygulanması

Tablo 2.1'den de görülebileceği gibi, farklı araştırmacılar yenilik sürecini farklı şekillerde adlandırsalar da yenilik, temelde üç süreçten oluşmaktadır. Yenilik süreçlerini fikir oluşturma aşaması, yeniliğin geliştirilmesi ve yeniliğin ticarileştirilmesi olmak üzere üçe ayırmak mümkündür.

Fikir oluşturma aşaması, yenilik sürecinin ilk aşamasıdır. Fikir oluşturma aşamasında işletmede, işleyişle ilgili genel sorunlar ya da olası fırsatlar işletme yönetici ya da çalışanları tarafından fark edilmekte ve mevcut sorun ya da fırsatlara yönelik alternatifler üretilmektedir (Rice ve Rogers, 1980, s. 499-500). Fikir oluşturma aşamasında ilk olarak, işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin bilgi düzeyleri ile

bağlantılı olarak işletme için faydalı olabilecek fikirler bir araya getirilmektedir. İşletme çalışanlarının sosyo-ekonomik özellikleri, kişilik özellikleri ve iletişim davranışları gibi bazı özellikleri yenilikçi fikir üretme düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Fikir oluşturma aşamasında ikinci olarak, işletme çalışan ve yöneticilerinde fikre yönelik olumlu ya da olumsuz bir tutum oluşmaktadır. Bilindiği gibi her yaratıcı fikir yeniliğe dönüşmemektedir. İşletmelerde yaratıcı fikirlerin göreceli avantaj sağlaması, uygun olması, karmaşık olmaması, denenebilir olması ve gözlemlenebilir olması, fikre yönelik tutumda etkili olmaktadır. Fikir oluşturma aşamasında son olarak ise fikirlere yönelik bir karar verilmektedir. Yenilikçi fikirler çalışan ve yöneticiler tarafından ya reddedilmekte ya da benimsenmektedir. İşletmelerde olumlu tutum yaratan, çalışan ve yöneticiler tarafından benimsenen fikirler bir sonraki aşamada geliştirilmeye başlanmaktadır (Rogers, 1983).

İkinci aşama olan *fikrin geliştirilmesi aşaması*, işletme çalışanlarının yeniliği işletme içerisinde planladığı ve hayata geçirdiği aşamadır (Rice ve Rogers, 1980, s. 499-500; Rogers, 1983). Fikrin geliştirilmesi aşamasında, yeni ürün ya da hizmete ilişkin ilk olarak üretim süreci planlanmaktadır. Üretimde hangi hammaddelerin kullanılacağı, kimlerin görevlendirileceği ve üretimin bütçesi gibi pek çok yönetsel alanda kararlar verilmektedir. Fikrin geliştirilmesi aşamasında planlamadan sonra prototip üretilmektedir. Prototip üretilmesi, özellikle teknolojik ürünler için daha uygun bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Prototip üretiminin zor olduğu sektörlerde ise tüketici araştırması gibi farklı yöntemler de uygulanabilmektedir. Prototip üretiminden sonra ise ürünlere ilişkin ön testler gerçekleştirilmektedir (Cooper, 1990). Prototip üretimi ve ön testler işletmelere, yaşanabilecek aksaklıkları ve olası maliyetleri önceden tespit edebilmek için fayda sağlamaktadır. Sonuç olarak, fikirlerin geliştirilmesi aşamasında, işletme hedefleri doğrultusunda oluşturulan ve yapılmasına karar verilen yenilikler için hazırlanan işletme planları hayata geçirilmekte, yani yeni bir ürün ya da hizmet fiili olarak üretilmeye başlanmaktadır.

Son aşama olan *fikirlerin ticarileştirilmesi* aşamasında ise somut bir yenilikçi ürün ya da hizmet ortaya çıkmaktadır. Fikrin uygulanması olarak da adlandırılan bu son aşamada, işletmelerin hem operasyonlarına ilişkin planlar hem de pazarlama planları hayata geçirilmektedir (Cooper, 1990, s. 52-53). Bu aşamada, yenilenen organizasyon yapısında işletmenin geri kalanıyla ve dış paydaşlarla ilişkiler de tanımlanmaktadır (Rice

ve Rogers, 1980, s.500-501). Bir diğ er deyişle yeni ürün ya da hizmet, ticari bir ürün/hizmet olarak piyasaya sunulmaktadır.

İşletmelerde yenilik yönetimi başlığı altında yenilikle ilişkili kavramlar, yeniliğin teorik temelleri, türleri, kaynakları ve süreci ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Yenilik yönetimi ile ilgili olarak açıklanan kavramlar ve teorik çalışmalar, araştırmanın daha iyi anlaşılmasını sağlamada yardımcı olmaktadır. Ek olarak, yenilik türleri, araştırmada kullanılacak yenilik ayrımını; yenilik kaynakları, araştırmada evren olarak belirlenen çalışanların rolü ve önemini; son olarak, yenilik süreci ise araştırmanın kapsamını net olarak ortaya koymak bakımından önem taşımaktadır. İlerleyen başlıkta ise araştırmanın bir boyutunu da oluşturan işletmelerde yenilik yönetimine etki eden işletme içi unsurlar ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3. YENİLİK YÖNETİMİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

İşletmelerde yenilik yönetiminin başarılı olabilmesi için yenilikle ilgili kararların zamanında alınması, yenilik kaynaklarının doğru seçimi ve yenilik sürecinin etkin yönetimi kadar, işletmelerde yeniliğe uygun zemin hazırlayacak örgütsel bazı ön koşulların varlığı da önemlidir. İşletme içi ya da işletme dışı kaynaklar yoluyla yapılacak yeniliklerin başarısında en önemli ön koşullardan biri, işletmelerde zamanla gelişen ve işletmelerin sosyal yapılarını en iyi açıklayan örgüt kültürünün yeniliğe açık olmasıdır. Yeniliğe açık bir örgüt kültürünün varlığı, hem çalışanların yenilikçi davranışlarını hem de işletmelerde yapılan yenilikleri doğrudan etkileyebilecek bir yapıdadır.

Yenilik yönetiminde etkili olan bir diğer faktör ise işletmelerde yaratıcılığı ve yeniliği destekleyebilecek yönetici ve liderlerin varlığıdır. İşletmelerde örgüt kültürü ne kadar yenilikçi olsa da yenilik, işletmelerde yeniliğin yürütücüleri olan yönetici ve liderler tarafından desteklenmedikçe başarı sağlanamayacaktır.

İşletmelerde yeniliğin ve yenilikçi davranışın bir diğer unsuru ise işletmedeki çalışanların bir kişilik özelliği olarak yaratıcı kişiler olmalarıdır. İşletmelerde, yenilikçi fikirler üreten ve yenilikçi fikirleri hayata geçiren kişiler çalışanlardır ve çalışanlarda bir kişilik özelliği olarak yaratıcılığın olmadığı durumlarda, örgüt kültürü ne kadar yenilikçi olursa olsun ya da liderin desteği ne kadar fazla olursa olsun yenilikçi davranış ve yenilikler ortaya çıkamayacaktır.

Yenilik yönetiminde etkili olan faktörler başlığı altında ilk olarak örgüt kültürü kavramı ve yenilik ile ilişkisi açıklanacaktır. İkinci olarak, yönetimde liderlik kavramı açıklanacak ve yenilik ile en sık ilişkilendirilen liderlik tarzları tartışılacaktır. Son olarak ise yaratıcılık kavramı açıklanarak yaratıcı kişilerin özelliklerine yer verilecek ve işletmelerde yenilikçi davranışın oluşumunda bir kişilik özelliği olarak yaratıcı kişiliğin önemi, ilgili literatür kapsamında değerlendirilecektir.

3.1. Örgüt Kültürü

Başarılı bir yenilik yönetimi için etkili olan unsurlardan ilki örgüt kültürüdür. En genel anlamda işletmelerde paylaşılan ortak kültürü ifade eden örgüt kültürü, bir yönüyle işletmenin geçmişten günümüze şekillenmesinde rol oynarken bir yönüyle de işletmenin gelecekteki davranışlarının öngörülebilmesine olanak sağlamaktadır.

İşletmelerde bir süreç olarak yenilik açıklanırken, yenilik açısından örgüt kültürünün tam olarak neyi ifade ettiğinin ve yenilik yönetimindeki öneminin de

açıklanması önemlidir. Örgüt kültürü başlığı altında ilk olarak örgüt kültürü kavramı açıklanacaktır. Daha sonra ise literatürdeki çalışmalar doğrultusunda örgüt kültürünün yenilik ile ilişkisine yer verilecektir.

3.1.1. Örgüt kültürü kavramı

Örgüt kültürü, “işletmeye derinlemesine yerleşmiş olan ve çalışanlarla paylaşılan değerler ve inançlar” (Martins ve Terblanche, 2003, s.65) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünü, bir işletmede gerçekleştirilen ya da düşünülen her bir davranışı açıklayan gelenekler, değerler, politikalar, inançlar ve tutumların bütünü (French ve Bell, 1999’dan aktaran Mullins, 2010 s.739) şeklinde tanımlamak da mümkündür. Saruhan ve Yıldız (2013, s. 345) ise örgüt kültürünü, “örgüt üyelerinin paylaştığı sosyal değerler, standartlar, normlar, inançlar, hikâyeler, semboller ve anlayışlar topluluğu” şeklinde açıklamaktadır. Örgüt kültürü tanımlarındaki ortak nokta, işletme çalışanları tarafından benimsenmesinin vurgulanmasıdır.

Örgüt kültürü, işletmeye nüfuz eden ve işletmeleri ilerleten bir güç şeklinde de açıklanmaktadır. Örgüt kültürü ile işletmelerde performansın iyileştirilmesine yönelik atılması gereken somut adımlar daha kolay belirlenebilmektedir. İşletme yöneticilerinin ürün ya da hizmet üretimini yönetmenin yanında, işletmeyi hem performans yönünden hem de sosyal yönden iyileştirebilecek bir örgüt kültürü yaratması da önem taşımaktadır (Atkinson, 2012, s. 33-34). İşletmelerin başarısı, işletmeyi istenen sonuçlara ulaştırabilecek güçlü bir örgüt kültürü ile sağlanmaktadır. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde yöneten işletmeler, kurumsal anlamda sürdürülebilirlik ve işletmeler arası rekabette üstünlük sağlayabilmektedir.

Örgüt kültürü, çalışanları işletmelerde yenilik yapmaya yönlendirmede de önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde paydaşlar arasında bir güvence oluşabilmekte ve yeniliğe bağlı normlar yaygın olarak kabul edilebilmektedir. Böylece, yeniliklere kurumsal olarak inanç sağlanabilmektedir (Hartmann, 2006).

Örgüt kültürü, işletmelerin özgün karakterlerini ortaya koyan bir unsurdur. Örgüt kültürünün özgünlüğü, işletme içerisinde yer alan ve sosyal bir varlık olan insanların, birbirleri ile etkileşimleri sonucunda şekillenmektedir. Ek olarak, örgüt kültürü, işletmelerin sosyal yapılarını bir bütün olarak açıklayan bir kavramdır.

Örgüt kültürüne ilişkin tanımlardan anlaşılacağı gibi, örgüt kültürünün en önemli özelliği, işletmelerde benimsenmesi uzun yıllar alan sosyal yerleşik kalıpları açıklamasıdır. Bu yönüyle örgüt kültürü, işletmelerde yeniliğin açıklanmasında en temel kavramlardan biri olarak değerlendirilebilmektedir. Örgüt kültürü hem çalışanların davranışlarını hem de işletmenin kararlarını etkileyebilecek bir unsur olduğundan, yenilikçi örgüt kültürünün de ne anlama geldiğinin ve hangi özelliklere sahip olduğunun bilinmesi önemlidir.

3.1.2. Yenilikçi örgüt kültürü

Yenilikçi kültür, “bir işletmede liderlerin farklı ve yaratıcı fikir ve düşünceleri ilerletebilmek için geliştirdikleri çalışma ortamını” ifade etmektedir (Rouse, 2015). Yenilikçi örgüt kültürü ise çalışanların bireysel düşüncelerinin desteklenmesi ve kişisel bilgilerinin yaratıcılıkla örgütsel değere dönüştürülmesi bakımından önemlidir (Kalyani, 2011).

Yenilikçi bir örgüt kültürü temelde kaynaklar, süreçler, değerler, davranışlar, iklim ve başarı olmak üzere altı unsura dayandırılmaktadır (Rao ve Weintraub, 2013, s.29-30). Kaynaklar, işletmelerde yenilikçi örgüt kültürü yapısını oluşturan insanlar, sistemler ve projeleri ifade etmektedir. Süreçler, yenilikçi örgüt kültürünün gelişiminin izlediği yolu ifade etmektedir. Yenilikçi süreçler, proje oluşturma, gözden geçirme ve fikirleri oluşturma ile seçme gibi unsurlardan oluşmaktadır. Değerler, işletmenin zaman ve para gibi kısıtlı kaynaklarını harcama öncelikleri ile ilişkilidir. Yenilikçi işletmeler sürekli öğrenmeyi, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeyi öncelikli değerler olarak belirlemektedir. Davranışlar, insanların yenilikçi eylemlere verdikleri tepkiler ile ilişkilidir. İşletmelerde liderler, çalışanları gelecek için motive eden kişilerken; çalışanlar, yeniliği destekleyici davranışlar gösterecek kişilerdir. İklim, yenilikçi örgüt kültürünün temel unsuru olarak nitelendirilmektedir. İşletmelerde güven veren yenilikçi bir iklimin varlığı, etkileşimi arttırırken, insanları risk almaya, öğrenmeye ve bağımsız düşünmeye teşvik etmektedir. Son olarak bir yeniliğin başarısı, işletmenin değerlerini ve davranışlarını güçlendirici bir etkiye sahip olmaktadır.

İşletmelerde yenilikçiliğe yönelik örgüt stratejileri oluşturulurken, gerçekleştirilecek yeniliğin türü, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, içinde bulunduğu rekabet ortamı, işletmede sunulan ürün ya da hizmetlerin yapısı, örgütün yapısı, mevcut

yenilik mekanizmaları ve işletmenin uzmanlık alanının dikkate alınması gerekmektedir (Dombrowski vd., 2007, s.200).

Hofstede'in IBM çalışanları ile yaptığı örgüt kültürü çalışmasında, bir toplumdaki ulusal kültürün özelliklerinin çalışanların değerlerine nasıl yansıdığı incelenmektedir (Hofstede, 1980). Hofstede çalışmasında, ulusal kültürleri güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma, erkeksilik-kadınsılık ve uzun döneme yönelme-kısa döneme yönelme boyutları açısından karşılaştırmaktadır.

Shane de (1992) Hofstede'in çalışmasındaki boyutlardan yararlanarak ulusal kültürün özelliklerinin yenilikçiliğe uygun olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada, güç mesafesi az olan ülkelerde, işletmelerin daha küçük ve organik olduğu, bireyci ülkelerde girişimciliğin ve yeniliğe uyumun daha fazla olduğu, belirsizlikten yüksek derecede kaçınan ülkelerde örgüt yapısının hiyerarşik olduğu, değişimlere ve yeniliklere mesafeli yaklaşıldığı ve son olarak, yüksek erkeksi değerlere sahip ülkelerin yeniliğe daha sıcak baktığı belirlenmiştir. Çalışmanın sonucunda ayrıca, yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmek isteyen ulusların ve işletmelerin, kültür öğelerini dikkate almaları gerekliliği de ortaya çıkartılmıştır.

Hofstede'in (1980) geliştirmiş olduğu örgüt kültürü modeli ile gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise (Efrat, 2014), kültürün yenilik üzerindeki etkisi incelenmiştir. 35 ülkenin dahil edildiği ve 1998, 2003 ve 2007 tarihlerindeki veriler ile gerçekleştirilen çalışmada, güç mesafesi, bireysellik, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik boyutlarının, yenilik göstergeleri olan patentler, bilimsel makaleler ve yüksek teknolojik ihracata etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, yeniliğe yapılan yatırımların yenilikler için büyük kolaylaştırıcı olmalarının yanında, kültürel bakış açılarının, özellikle, bireycilik, erkeklik ve belirsizlikten kaçınmanın, yeniliği motive edici unsurlar olduğu belirlenmiştir.

Literatürde yer alan bir diğer çalışmada (Deshpandé, Farley ve Webster Jr, 1993), örgüt kültürü türlerine göre (klan, adhokratik, hiyerarşik ve pazar) müşteri odaklılık, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma, Tokyo'da Nikke Borsası'nda işlem gören elli şirket ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, müşteri odaklılık ve yenilikçiliğin işletme performansını belirleyen önemli etmenler oldukları ve işletmedeki örgüt kültürüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örgüt kültürü boyutları ile örgüt kültürünün yaratıcılık ve yeniliğe etkilerini belirlemeye yönelik olarak çalışanlar ile gerçekleştirilen bir araştırmada (Martins ve Martins, 2002), örgüt kültürünün belirleyicilerinin strateji, amaçlılık, güven ilişkileri,

yenilikçi davranış, çalışma çevresi, müşteri odaklılık ve yönetim desteği olduğu belirlenmiştir.

Kore’de işletme çalışanları ile yapılan bir başka çalışmada (Şkerlavaj, Song ve Lee, 2010), yenilikçi örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Aralarında otel ve restoranların da olduğu tekstil, balıkçılık ve tarım gibi pek çok farklı sektörü kapsayan çalışma sonucunda, örgütsel öğrenmenin yenilikçi örgüt kültürüne, yenilikçi örgüt kültürünün de yeniliğe etki ettiği belirlenmiştir.

Literatürde örgüt kültürü ve yenilik ilişkisini açıklayan tüm araştırmalar, örgüt kültürünün hem işletmelerde yeniliğe hem de çalışanların yenilikçi davranışlarına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda bu araştırmada da yenilikçi örgüt kültürünün yenilik ve yenilikçi davranışın oluşumunda bir ön koşul olduğu varsayılmaktadır.

İşletmelerde örgüt kültürü kadar, işletme içerisinde stratejik ve operasyonel kararları verme yetkisi ve sorumluluğu bulunan yöneticilerin ve liderlerin de yeniliğe bakış açısı önemlidir. Liderler ya da yöneticiler, işletmelerde hem kararları veren kişiler hem de çalışanları işletme kararları doğrultusunda hareket etmeye yönlendiren kişilerdir. İşletmelerde liderlerin bu özellikleri, çalışanları yenilikçi davranışa yönlendiren bir unsur olabilmektedir. İlerleyen başlıkta, liderlik ve yenilik arasındaki ilişki açıklanmaktadır.

3.2. Liderlik

Deschamps’a göre (2005), yeniliğin bilinen ve bilinmeyen iki yönü vardır. Bilinen yönüyle yenilik, fırsatları açıklamaya, doğru müşteriler için en uygun fikirler/ürünler/hizmetler üretmeye ve seçmeye ve son olarak bu fikirleri en cazip hale getirmeye odaklanan bir yönetsel süreçtir. Yeniliğin bilinmeyen yönü ise yeni ürünleri veya hizmetleri mümkün olabildiğince hızlı ve en az maliyetle pazara sunabilme becerisidir. Bu da işletmelerde örgütsel bir disiplini ve etkin liderlik becerilerini zorunlu kılmaktadır.

İşletmelerde yeniliği tam anlamıyla anlamak için, yönetsel beceriler yardımcı olmaktadır (Tidd vd.,1997, s.24) İşletmelerin ürün veya hizmet fikirleri ne kadar iyi olsa da işletmede hedef pazarın belirlenmesi, proje yönetimi, finansal yönetim ve örgütsel davranış gibi konular başarılı bir şekilde yürütülemediği sürece işletmeler fikirlerini yeniliğe dönüştürememektedir. Bu nedenle, yenilik yönetiminde örgüt kültürünün etkisi kadar liderlerin yeniliği desteklemesi de önemlidir.

Lider, “başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, onlara ilham veren ve etkileyen, o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlayan kişidir” (Koçel, 2015, s.668). Drucker’a göre (1998, s.8), işletmelerde liderler, yenilikçi fikirleri başlangıç aşamasında desteklemiyorsa, o işletmelerin yeterince yenilikçi olmaları mümkün olmamaktadır.

Yenilikte girişimci liderliğin önemine değinen bir çalışmada (MacLaurin, 1950, s.111), girişimcilik ve yenilik ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu kapsamda, girişimcilik becerilerinin yeni girişimlerin başarısında önemli olduğu ifade edilerek, yaratıcı girişimcilik için gerekli olan özellikler arasında vizyoner cesaret ve saldırganlık gibi özelliklerin yanında yetenekli meslektaşları seçme yetkisi, yetki devri ve işletmede sadakat oluşturabilme gibi liderlik özellikleri de vurgulanmaktadır.

Üst düzey yöneticiler ile yapılan bir çalışmada ise (Barsh, Capozzi ve Davidson, 2008, s.39), yöneticilerin pek çoğunun yeniliği gelişmenin en önemli faktörü olarak gördüğü ancak, çok az yöneticinin yenilik konusunda rehberlik ettiği ve yeniliği yönettiği ortaya çıkartılmıştır. Bu nedenle, örgütsel yeniliği etkili bir biçimde rekabet üstünlüğü unsuru haline getirebilmiş başarılı işletmelerde yöneticilerin hangi liderlik anlayışı ile hareket ettiklerinin bilinmesi önemlidir.

İşletmelerde yeniliğe etki eden bir unsur olarak liderlik başlığı altında yenilik ile sıklıkla ilişkilendirilen liderlik özellikleri açıklanmaktadır. Birinci başlıkta destekleyici liderlik ve yenilik ilişkisi; ikinci başlıkta dönüşümcü liderlik ve yenilik ilişkisi ve son olarak üçüncü başlıkta diğer liderlik türleri ve yenilik ilişkisi açıklanmaktadır.

3.2.1. Destekleyici liderlik ve yenilik ilişkisi

Literatürde liderlikle ilişkili pek çok sınıflama bulunmasına karşın bu sınıflamalar temelde üç teoriye dayanmaktadır. Bunlar: Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorisi ve Durumsallık Teorisi’dir. Özellikler Teorisine göre, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör liderin özelliği, davranışsal liderlik teorisine göre ise liderin davranışları olmaktadır. Durumsallık Teorileri ise temelde belirli durumlar için belirli koşulların önemli olduğu ve bu koşullara uygun liderlik tarzlarının olabileceğini öne sürmektedir (Koçel, 2015).

Durumsallık teorileri kapsamında yer alan Amaç-Yol Teorisi, “liderlerin gösterdikleri davranışların astların motivasyonları üzerindeki etkisini” açıklamaktadır (Koçel, 2015). Liderlerin gösterdiği davranışların, astların üzerindeki etkisini belirlemeye

yönelik teoriye göre, kişinin motivasyonu, gösterdiği çaba karşısında başarı beklentisine ve performansı karşısında ödül elde etme beklentisine dayanmaktadır (House, 1971). Liderler ise bu doğrultuda dört tür davranış göstermektedir. Bunlar: “otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderliktir”. Amaç-yol teorisi içerisinde yenilikle en sık ilişkilendirilen liderlik türü destekleyici liderliktir.

Destekleyici liderlik, çalışanların kişisel başarılarının farkına varmayı ve çalışanlara olumlu geribildirimler vermeyi içermektedir (Carless, Wearing ve Mann, 2000, s.391). Destekleyici liderler, “mekanik hale gelmiş çalışan faaliyetlerine birtakım sosyal etkiler katarak fayda sağlamaktadırlar” (Saruhan ve Yıldız, 2013, s.314). Destekleyici liderlikte çalışanlara dostça yaklaşım ve erişilebilir olma özellikleri vurgulanmaktadır. Destekleyici liderler, astların ihtiyacı ve refahı ile ilgilenen kişiler olarak açıklanmaktadır (Mullins, 2016, s.323).

İspanya’da icra kurulu başkanları ile işletmelerde destekleyici liderlik, yenilik ve işletme performansı ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada (Montes vd., 2009), destekleyici liderlik, teknik ve yönetsel yenilik kapasitesi açısından ekip çalışmasında uyum ve örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilmiştir. Çalışma sonucunda, destekleyici liderliğin hem teknik hem de yönetsel yeniliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Yapılan bir diğer çalışmada (Yu, 2017), yenilikçi kültür, destekleyici liderlik ve mesleki beceriler arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bilgi teknolojileri alanında mühendisler ve şefleri ile gerçekleştirilen çalışmada, işletmedeki yenilikçi örgüt kültürünün destekleyici liderliği, destekleyici liderliğin ise işletme çalışanlarının mesleki yeteneklerine ilişkin algılarını (işletme bilgisi, teknik bilgi ve sistem bilgisi) olumlu etkilediği belirlenmiştir.

İşletmelerde, liderlerin vizyonu, örgüt kültürü ve yeniliğe destek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmada (Sarros vd., 2011) ise kâr amacı güden ve gütmeyen işletmeler ayrı ayrı incelenmiştir. Avusturalya’da yöneticiler ile gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel yeniliğin işletmede kabul görmüş normlar ve destekleyici sistemler ile şekillendiği, liderlerin ise örgütsel yeniliğe katkıda bulunacak çalışmaları planlayan ve şekillendiren kişiler oldukları ortaya çıkartılmıştır.

3.2.2. Dönüşümcü liderlik ve yenilik ilişkisi

Liderlikle ilişkili bir diğer sınıflama ise dönüşümcü (yaratıcı, transformational) liderlik ve etkileşimci (transactional) liderliktir. Etkileşimci liderlik, işletmelerin bürokratik yapısındaki meşru otoriteye dayanan bir liderlik türüdür. Etkileşimci liderlikte, iş ve görevlerin sonuçları ödül ve ceza ile ilişkilendirilmekte ve bu liderlik türü karşılıklı bağımlılık ilişkisine dayanmaktadır. Dönüşümcü (yaratıcı) liderlik ise tam tersine motivasyon ve bağlılık sağlama ile ilişkilendirilmektedir. Dönüşümcü (yaratıcı) liderlik teorileri, liderlerin davranışlarının takipçilerini duygusal ve motivasyonel olarak etkileyeceği öngörüsüne dayanmaktadır (House, Woycke ve Fodor 1988'den aktaran Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997). Literatürde dönüşümcü liderlik, sıklıkla işletmelerde yenilik kavramı ile ilişkilendirilmektedir.

Destekleyici liderlerin dönüşümcü liderlerden farkı, astlara yani kendi altlarında çalışanlara katkıları ile ilişkilendirilmektedir. Destekleyici liderler, hem astlarının hedeflerini genişletmek ve yükseltmek hem de kendilerinden beklenenin üzerinde performans göstermeleri için onlara güven sağlayan kişiler olarak nitelendirilmektedir (Dvir vd., 2002, s.735'ten aktaran Yu, 2017, s.201).

Dönüşümcü liderlik ise daha çok işletme için vizyon oluşturma, adalet, sadakat ve güven duygusu yaratma konuları ile ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik, takipçilerin liderlerle duygusal bağlılığına dayanmaktadır (Burns, 1978'den aktaran Mullins, 2016, s.326). İşletmelerde, dönüşümcü liderlerin özellikleri, liderlere yönelik olumlu bir izlenim yaratmakta ve bu izlenim çalışanları yönlendirmekte ve motive etmektedir (Carless vd., 2000, s.390).

Kanada'da finans sektöründe çalışan yöneticiler ile gerçekleştirilen bir çalışmada (Howell ve Avolio, 1993), etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin performansa etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, liderlik türleri kadar yeniliğe olan desteğin de işletme performansına etki ettiği belirlenmiştir.

Garcia-Morales vd. (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, bir değişken olarak dönüşümcü liderliğin, örgütsel yeniliğe ve performansa etkisi incelenmiştir. İşletme yöneticilerinden elde edilen veriler doğrultusunda, liderliğin de içerisinde bulunduğu bazı öncüllerin, örgütsel yenilik ve örgütsel öğrenme ara değişkenleri ile birlikte işletme performansını olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009) tarafından yapılan araştırmada ise dönüşümcü liderliğin örgütsel yeniliğe etkisi bir model aracılığıyla test edilmiştir. Çalışanlar ve

liderleri ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Çalışmada önemli bir bulgu olarak, dönüşümcü liderliğin örgüt içerisindeki yenilikçi davranışı desteklemesinin yanında, yenilikçi pazar başarısını da desteklediği belirlenmiştir.

Dönüşümcü liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisini inceleyen başka bir araştırmada (Jaiswal ve Dhar, 2015), yenilikçi iklim ara değişken olarak belirlenmiştir. Çalışanlar ve şefleri ile gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderlerin çalışan yaratıcılığını teşvik edici yenilikçi ortamı olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.2.3. Diğer liderlik türleri ve yenilik ilişkisi

Liderlik başlığı altında açıklandığı gibi, literatürde yenilik sıklıkla destekleyici ve dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmektedir. Literatür incelendiğinde destekleyici ve dönüşümcü liderliğe ek olarak yeniliğin, katılımcı, serbest bırakıcı, karizmatik ve geniş kapsamlı liderlik ile de ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

Singapour'da mühendisler ile gerçekleştirilen bir çalışmada (Tang, 1998, s.41), liderliğin örgütsel yenilikçiliği oluşturan faktörlerden biri olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, iş çevresi ile ilişkili bir faktör olarak değerlendirilen liderliğe, yöneticilerden daha fazla yönetici olmayanların önem verdiği ifade edilmiştir.

En genel anlamda lider ve astlarının ortaklaşa karar vermeleri anlamına gelen katılımcı liderliğin çalışanların yaratıcılıklarına olumlu etki ettiği ifade edilmektedir (Somech, 2006; Krause, Gebert ve Kearney, 2007; Yan, 2011).

Serbest bırakıcı liderler, kendi sorumluluklarından kaçınmak için yetki ve sorumluluklarını başkalarına devreden kişiler olarak nitelendirilmektedir ve bu liderlerin varlığının, değişimi ve yeniliği olumsuz etkilediği ifade edilmektedir (Frischer, 2006; Khan, Aslam ve Riaz, 2012).

Literatürde yenilik çalışmaları, özellikleri bakımından duygulara ve değerlere, bir başka ifadeyle sembolik davranışlara odaklanan liderlik (Michaelis, Stegmaier ve Sonntag, 2009; Paulsen vd., 2009) ve geniş kapsamlı liderlik (Bledow, Frese ve Mueller, 2011; Rosing, Frese ve Bausch, 2011; Zacher ve Rosing, 2015) ile de ilişkilendirilmektedir.

Karizmatik liderler ise ikna gücü ve hayran bırakıcı özellikleri olan liderler olarak çalışanları, inançları ve işletmeye olan bağlılıkları ile yönlendiren kişilerdir (Spahr,

2016). Yapılan alışmalar (Michaelis vd., 2009; Paulsen vd., 2009) karizmatik liderlik ve yenilik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak, çok yönlü liderlik ise etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin bir birleşimi olarak, işletmelerde hem araştırmayı teşvik eden açık lider yaklaşımı sergileyen, hem çalışanları sömürücü kapalı lider yaklaşımı sergileyen hem de durumun gerektirdiği şekilde bu iki liderlik yaklaşımı arasında kolayca geçiş yapan liderler (Kassotaki, 2019, s.966) olarak tanımlanmaktadır. Yapılan alışmalarda (Bledow vd., 2011; Rosing vd., 2011; Zacher ve Rosing, 2015) ok yönlü liderliğin etkili bir yenilik süreci için önemi vurgulanmaktadır.

Literatürde liderlik ve yenilik ilişkisine yönelik çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, liderin gerek işe yönelik özelliklerinin gerekse kişisel özelliklerinin yeniliği desteklemesi durumunda, işletmelerde başarılı bir yenilik yönetimi süreci gerçekleşmektedir. Ek olarak, liderlerin doğrudan etkileşim kurdukları kişiler olarak çalışanların ise liderlerin davranışlarından doğrudan etkilendikleri ve yeniliği destekleyen liderlerin varlığı durumunda işletmelerde çalışanların daha fazla yenilikçi davranış sergiledikleri de söylenebilmektedir. Yapılan araştırmada da bu nedenle, liderlerin desteği, işletmelerde yeniliğe etki eden önemli bir diğer unsur olarak dikkate alınmıştır.

İşletmelerde yenilik yönetimine etki eden unsurlar olarak araştırmada incelenen örgüt kültürü ve liderlik kavramları, ilgili çalışmalardan da görülebileceği gibi yeniliği örgütsel özellikler bağlamında açıklamaktadır. Ancak, yenilikte örgütsel özellikler kadar, yenilikçi fikirler üretecek ve bu fikirleri hayata geçirecek çalışanların kişisel özelliklerinin de dikkate alınması, yeniliklerin ortaya çıkmasında önem kazanmaktadır. Bu doğrultuda ilerleyen başlıkta, yaratıcı kişilik ve yenilik ile ilişkisine yer verilmektedir.

3.3. Yaratıcı Kişilik

Bilindiği gibi yenilik süreci, yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ile başlamaktadır. İşletmelerde ister i isterse de dış kaynaklar yoluyla olsun, her yeni fikir, işletme içi süreçte değerlendirilmekte ve hayata geçirilmesi ile ilgili bazı kararlar alınmaktadır. İşletmelerde hem yöneticiler hem de çalışanlar yeniliğin oluşumunda ve hayata geçirilmesinde yer alan kişilerdir. Yönetici ve çalışanların yaratıcı kişilik özellikleri bu nedenle, işletmelerde yenilik yönetiminin başarisında önemli bir ön koşul olarak değerlendirilebilmektedir.

Yenilik yönetimine etki eden bir unsur olarak yaratıcı kişilik başlığı altında yaratıcılık kavramı ve yaratıcı kişilerin özellikleri açıklanacak ve literatürdeki çalışmalar doğrultusunda yaratıcı kişiliğin yenilik ile ilişkisi incelenecektir.

3.3.1. Yaratıcılık kavramı

İşletmelerde yeni ürünlerin, süreçlerin ya da projelerin oluşumunda, çalışanların ya da çalışma gruplarının yaratıcı fikirleri ve bu fikirlerin işletme içerisinde geliştirilmesi büyük rol oynamaktadır (Amabile vd., 1996, s.1154).

Yaratıcılık, hem problem çözme hem de yenilik ile ilişkilendirilen bir kavramdır. Yaratıcı problem çözme ve yaratıcı fikir üretme yenilikçiliğin ilk aşaması olarak nitelendirilmektedir. Yaratıcı fikir üretme ve yaratıcı problem çözme, yüksek riskli bir faaliyet olarak değerlendirilirken, yaratıcı kişilerin kendilerine özgü bazı nitelikleri olduğu ifade edilmektedir. Yaratıcı kişiler, işlerine bağlı, yeni ve farklı fikirlere açık, bu fikirleri araştırmaya istekli ve mevcut sorunların çözümlerini sürekli sorgulayan kişiler (Abramowitz, 1956'dan aktaran Knight, 1967, s.481) olarak tanımlanmaktadır.

Yaratıcılık, içerisinde özgünlük (orijinallik) ve etkinlik kavramlarını barındırmaktadır. Özgünlük kavramı, genellikle yenilik anlamında da kullanılırken, özgünlük, alışılmadık ve benzersiz olanı ifade etmektedir. Özgünlük, yaratıcılık için önemlidir, ancak, yalnızca özgün fikir ya da ürün üretmek yeterli değildir. Bu özgün fikirlerin ne derece uygun ve uyumlu olduğu da önemlidir. Etkinlik ise yaratıcılığın daha çok ekonomik boyutu olarak, özgün ve değerli ürün ya da fikirlerin faydası ile ilişkilidir (Runco ve Jaeger, 2012, s.92).

Hem bireysel hem de örgütsel yaratıcılığın üç bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; kaynaklar, teknikler ve motivasyondur (Amabile, 1988, s.155-157). Kaynaklar, yaratıcılık ve yenilik için işletmelerde bulunan ham malzemeler, fonlar, sistemler ve çalışanların kendi alanlarıyla ilgili becerilerini kapsamaktadır. Teknikler, işletme içerisinde yenilikçi çıktılar için gerekli yaratıcı yetenekleri ifade etmektedir. Son olarak, bu üç bileşenin en önemlisi olan motivasyon, çalışanların yetenekleriyle ilişkili olarak yaratıcılıklarını işletme içerisinde isteyerek kullanmaları anlamına gelmektedir. Bu üç bileşenin bir araya gelmesi ile işletmelerde yaratıcılık, yenilikçi faaliyetlere dönüşmektedir (Amabile, 1988, s.155-157).

Yaratıcı düşünce ise kendi içerisinde bilgi, süreç ve çalışma şekli olmak üzere üç ana unsuru barındırmaktadır (Mumford, 2000, s.314). İşletmeler açısından

düşünüldüğünde yaratıcılığın bir özelliği, yeni ortaya çıkmış olan sorunlara çözüm üretme ihtiyacından doğmasıdır. İşletmelerde bilgi ya da uzmanlığın, yaratıcı problem çözmeyle etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, bir sorunun çözümü için yalnızca bilgi sahibi olmak değil, aynı zamanda bilgiyi yeni fikirlere dönüştürecek bir süreç içerisinde değerlendirebilmek de gereklidir. Son olarak, yaratıcı problem çözümü için, bu işi yapabilecek çalışanların doğuştan gelen bazı özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Yapılan çalışmalarda öz güven, güçlü başarıya motivasyonu, açıklık ve esneklik gibi bazı özelliklerin yaratıcılıkla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Mumford, 2000, s.314).

3.3.2. Yaratıcı kişilik ve yenilik ilişkisi

Yaratıcılık kavramının kapsamı kadar yaratıcı kişilerin hangi özelliklere sahip olduğunun bilinmesi de önemlidir. Literatürde yaratıcı kişilerin özellikleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Yaratıcı kişilik ile ilgili en sık kullanılan sınıflama, 1934 yılında Thurstone'ın oluşturduğu sınıflamadır. Thurstone (1934) çalışmasında, kişilik özelliklerini beş sınıfta toplamıştır. Bunlar: dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklıktır. Bu boyutlardan deneyime açıklık, yaratıcılıkla en fazla ilişkilendirilen (King, Walker ve Broyles, 1996; Dollinger, Urban ve James, 2004; Silvia vd., 2009; Ivcevic ve Brackett, 2015) boyuttur. Bu çalışmalarda, deneyime açık kişiler, aynı zamanda yaratıcı kişiler olarak açıklanmıştır.

Yaratıcı kişilerin özelliklerini açıklayan bir diğer çalışmada (MacKinnon, 1966, s.155), yaratıcı kişilerin önceden belirlenen türde kişilik sınıflamaları ile kıyaslanamayacağı, ancak, bazı yönlerinin bu sınıflamalar ile açıklanabileceği belirlenmiştir. Yaratıcı kişiliğin bazı yönlerinin en fazla sanatçı kişilik ile benzediği ifade edilmiştir. Ancak, sanatçı kişiler daha çok duyguları ile hareket ederken, yaratıcı kişiler, düşünürken veya bir konu hakkında yargıda bulunurken ilgilendikleri kavram ya da bulgulara dayalı olarak hareket etmektedir. Diğer yandan, yaratıcı kişiler hem içe dönük hem de dışa dönük kişilik özelliği gösterebilmektedirler.

Schiever (1985) yapmış olduğu çalışmada, yaratıcı kişilerin üç özelliğinin hayalperestlik, duygusallık ve entelektüellik olduğunu belirlemiştir. Bir diğer çalışmada ise (Montgomery vd., 1993) yaratıcı kişilerin, hayal gücü yüksek, deneyime açık, merak duygusu yüksek, sezgileri kuvvetli, fikir üretebilen, yenilikçi, iç görü sahibi ve belirsizliğe açık kişiler oldukları ifade edilmiştir.

Selby vd. tarafından (2005) yapılan çalışmada ise yaratıcı kişilerin özellikleri, yeni fikirlere açıklık ve iç seslerini dinleme olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Yeni fikirlere açıklık boyutunda sorunlara karşı hassaslık, merak, risk alabilme, belirsizliğe karşı tolerans, sezgicilik gibi özellikler sıralanırken; iç sesle ilişki olarak öz güven, disiplin, bağımsız düşünebilme, öz motivasyon, kalıplaşmış düşüncelerin reddedilmesi ve öz farkındalık gibi özellikler sıralanmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalara benzer olarak Runco (2004, s.314), yaratıcılığın boyutlarını özerklik, esneklik, karmaşıklık, risk alma, içsel motivasyon, belirsizliğe karşı tolerans, deneyime açıklık, öz yeterlilik, merak, duyarlılık ve şakacılık olarak sıralamıştır.

Son olarak, Bonk (2015) ise yaratıcı davranış, bileşenler, tutum ve davranış olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Bileşenler boyutunda, akılcılık, esneklik, özgünlük ve detaycılık; tutumlar boyutunda ise merak, hayal gücüne sahip olma, karmaşıklık ve risk alma özellikleri yer almaktadır. Son olarak yaratıcı davranışlar boyutunda ise esneklik, yaratıcılık, uyumsuzluk ve yeni cevaplar arama bulunmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde yenilik yönetiminde etkili olan unsurlar açıklanmıştır. İlk olarak, örgüt kültürü kavramı açıklanmış ve işletmelerde yeniliği destekleyen örgüt kültürünün varlığının yeniliği olumlu yönde etkilediği çalışmalarla ortaya konmuştur. İkinci olarak, literatürdeki çalışmalar doğrultusunda liderlerin özellikleri ile yenilik arasındaki ilişki incelenmiştir. İşletmelerde destekleyici ve dönüştürücü liderlerin varlığı ile işletmelerin yenilik yapmadaki başarıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu doğrulanmıştır. Son olarak, bir kişilik özelliği olan yaratıcılığın yenilik ile ilişkisine yer verilmiştir. İşletmelerde yaratıcı kişilerin varlığının, yenilik sürecinin fikir oluşturmada fikirleri ticarileştirmeye kadar her aşamada olumlu yöndeki katkıları vurgulanmıştır.

Araştırmada literatürle desteklenen tüm bu bilgiler doğrultusunda, örgüt kültürü, liderin desteği ve yaratıcı kişilik, işletmelerde yeniliği etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. İlerleyen bölümde, araştırmanın da ana evrenini oluşturan hizmet işletmelerinde yenilik yönetimi kavramı, literatürdeki çalışmalar doğrultusunda incelenecektir.

4. HİZMET SEKTÖRÜNDE YENİLİK

En geniş anlamda hizmet sektörü tarım, madencilik, inşaat ve imalat sektöründe üretilen ürünler dışında kalan tüm sektörleri kapsamaktadır (Kutscher ve Mark, 1983, s. 21). Hizmet sektörü denildiğinde akla ulaşım, iletişim, kamu, ticaret, sigorta, emlak gibi özel ve kişisel hizmetleri kapsayan pek çok sektör gelmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun Eylül 2019 verilerine göre, hizmet sektörü Türkiye'de %55,7 oranla en fazla istihdam yaratan sektör konumundadır.

Hizmet sektörünü diğer sektörlerden ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler, soyutluk, ayrılmazlık, heterojenlik, değişken talep ve emek yoğunluktur. Hizmet sektöründeki soyutluk, ürünlerin elle tutulup gözle görülememesi anlamına gelmektedir. Diğer yandan hizmet, bir süreci ifade ettiğinden, hizmet sektöründe eş zamanlı üretim ve tüketim yapılmaktadır. Diğer sektörlerde ürün denildiğinde standart ve somut bir çıktı akla gelmekteyken, hizmet sektöründe ürün soyut olmakla beraber aynı zamanda heterojen de (türdeş) olmamaktadır. Hizmet sektörünün bir diğer özelliği ise talebin mevsimlere, aylara, günlere ya da saatlere göre değişkenlik gösterebilmesidir. Son olarak hizmet sektörü, emek yoğun bir sektör olarak kabul edilmektedir. Hizmetin üretiminden sunumuna tüm süreçlerde insan, en önemli unsurdur ve hizmetin gerçekleşmesi çalışanların göstermiş olduğu çabaya bağlıdır.

Hizmet sektörünün özellikleri, yenilik yönetimi açısından diğer sektörlerle göre birtakım farklılıklar yaratmaktadır. Üretim sektöründe yeniliğin sonuçları patent, buluş sayısı gibi somut verilerle ölçülebilirken, hizmetin soyutluk ve türdeş olmama özellikleri, yeniliğin ölçümünü de zorlaştırmaktadır. Hizmet sektöründeki yenilikler daha çok süreçlerde ya da yönetimde gerçekleştirilirken, bu yeniliklerin çıktıları müşteri memnuniyeti ya da işletme performansı ile ölçülmektedir.

Süreç açısından bakıldığında da hizmet sektöründeki yenilikçi faaliyetler diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Üretim sektöründe yenilikler, hizmet sektöründeki yeniliklere oranla daha çok araştırma ve geliştirme faaliyetlerine dayanmaktadır (Sheehan, 2006, s.43). Bu durum, hizmetin soyutluk ve ayrılmazlık özellikleri ile ilişkilidir. Üretim sektöründen farklı olarak hizmet sektöründe somut tek bir üründen söz edilemediğinden, araştırma geliştirme faaliyetleri de tek bir somut ürün üzerinden değil, hizmet süreçleri üzerinden yapılmaktadır. Bu nedenle de özellikle hizmet sektöründeki yenilikçi faaliyetlerde, araştırma ve geliştirmeden çok, süreci etkileyebilecek değişimler üzerinde durulmaktadır.

Genel anlamda hizmet sektöründe yenilik süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; fikir yaratımı, yenilik tasarımına dönüşüm, geliştirme ve uygulamadır. İşletmede fikirler, bir veya birkaç kişinin girişimi ile başlamaktadır. Fikir yaratımı sürecinde işletmelerde çalışan yaratıcı ve girişimci kişilerin önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Tasarıma dönüşüm süreci, işletmede yaratıcı fikirler üreten çalışanların fikirlerini hayata geçirme konusunda işletmedeki diğer kişileri ikna etmesi sürecidir. Geliştirme sürecinde yaratıcı fikirlere ilişkin ilk olarak proje grubu kurulmaktadır. Geliştirme sürecinde proje grupları yeni fikrin hayata geçirilmesine ilişkin araştırma ve düzenlemeleri yapmakta ve işletmeye sağlayacağı üstünlüğü belirlemektedir. Son aşama olan uygulama sürecinde, üst yönetimin yenilik ile ilgili kararları önem taşımaktadır. Yeniliğin ticari bir ürün olup olmadığı, örgütsel bir değişim yaratıp yaratmadığı gibi konularda üst yönetim kararlar vermekte ve yenilik, ilgili departmanlarda gerçekleştirilmektedir (Sundbo, 1997, s.444).

Hizmet sektörlerinden biri olan turizmde de benzer şekilde, hizmetin özellikleri gereği yenilik yönetimi farklılaşmaktadır. Turizm, konaklama, ulaştırma, yiyecek ve içecek gibi pek çok iş kolunu barındıran önemli bir hizmet sektörüdür. Kendi içerisinde çeşitli alt sektörleri kapsayan turizm sektörü, ülkelerin kalkınmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

Doğrudan ve dolaylı olarak istihdam ve gelir yaratan bir sektör olan turizm sektöründe, ayakta kalabilme ve rekabet edebilme, bir başka ifadeyle sürdürülebilirlik konusu önem kazanmaktadır. Yenilik yapabilme yeteneği de bu kapsamda işletmelere rekabet ortamında sürdürülebilir olmak açısından olumlu anlamda katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, turizm işletmelerinin ve özelliklerinin bilinmesi, yeniliklerin yapısını ve sonuçlarını daha iyi anlamak açısından önemlidir.

Hizmet sektöründe yenilik başlığı altında ilk olarak turizm sektöründe yenilik ile ilişkili olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir. Turizm sektöründe yenilik başlığı altında, genel anlamda sektörel çalışmaların yanında, turizm işletmelerini kapsayan alt sektörlerle yönelik yapılan çalışmalara ve turizm işletmelerinin fonksiyonları özelinde yapılan çalışmalara ayrı ayrı yer verilmiştir. Hizmet sektöründe yenilik başlığı altında ikinci olarak araştırma alanını da oluşturan otel işletmelerinde yenilik incelenmiştir. Otel işletmelerinde yenilik konusunda yapılan çalışmalar ise çalışanların algısını belirlemeye yönelik çalışmalar, yenilikçi davranışa yönelik çalışmalar ve otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin çalışmalar olmak üzere üç alt başlık altında ifade edilmiştir.

4.1. Turizm Sektöründe Yenilik

Turizm sektörü, turizm amaçlı olarak doğrudan mal ve hizmet sunan işletmelerden oluşan bütünleşik bir endüstri olarak içerisinde rekreasyon, eğlence, konaklama ve ulaştırma olmak üzere pek çok farklı işletme türünü barındırmaktadır (Usta, 2012, s. 34).

Turizm Bakanlığı istatistiklerine göre 2019 yılı toplam turizm geliri 34 milyar doları aşmıştır (http-1). Diğer yandan, yine turizm Bakanlığı'nın 2019 yılı verilerine göre, Türkiye'nin farklı şehirlerinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 5000'in üzerinde konaklama tesisi ve restoran bulunmaktadır (http-2). Bu durum, turizm sektörünün gelir yaratmada önemli bir sektör olduğunu, sektörde yer alan işletmelerin sayıca fazla ve çeşitli olduğunu göstermektedir. Benzer özelliklere sahip bu işletmelere bakıldığında, verilen hizmetin fark yarattığı görülmektedir. Rekabetin hizmete göre şekillendiği turizm sektöründe, yenilik yapabilme yeteneği, işletmeleri diğerlerinden farklılaştırmakta ve rekabette üstünlük sağlamaktadır.

Turizm sektörü, hizmetin üretilmesi ve pazarlanması büyük yatırımlar gerektiren, kullanıcıları açısından ikame hizmetlerin fazla olduğu ve marka bağımlılığının nispeten daha az olduğu bir yapıdadır. Turizm sektöründe yenilik, turizm işletmelerinin değerini artırmada ve uzun dönemli yatırımlarını kara dönüştürmelerinde önemli bir araç olmaktadır (Weiermair, 2004, s. 3).

Turizm sektöründe yeniliğin hızını belirleyen üç faktör bulunmaktadır. Bunlar, arz ve arzla ilgili belirleyiciler, talep etmenleri ve rekabet düzeyi ve hızıdır. Arz faktörleri, turizm sektöründeki işletmeleri yenilik yapmaya yönelten içsel ve dışsal gelişmeleri ifade etmekteyken, talep değişimleri turizm tüketicilerinin değişen istek ve ihtiyaçlarını ifade etmektedir. Rekabet ise turizm endüstrisinde artan teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin işletmeleri yeniliğe yönelten etkisi olarak ifade edilmektedir (Weiermair, 2004, s.4-5).

Turizm sektöründe yenilik konusu, araştırmacılar tarafından üç kapsamda incelenmektedir. Bazı araştırmacılar yeniliği turizm işletmeleri kapsamına giren birden çok işletmeyle yapılan sektörel çalışmalarla, bazı araştırmacılar sektörde yer alan seyahat acentesi ya da restoran gibi alt sektörlerde yapılan çalışmalarla ve bazı araştırmacılar ise turizm sektöründe yer alan işletmelerin yönetim, pazarlama gibi fonksiyonlarında yapılan çalışmalarla yeniliğe ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır. Yapılan araştırmada ise yenilik konusu sektörel kapsamda, alt işletmeler kapsamında ve işletme fonksiyonları kapsamında ayrı başlıklar altında açıklanmaktadır.

4.1.1. Sektörel kapsamda yenilik çalışmaları

Turizm sektörü, yiyecek-içecek, ulaştırma, konaklama ve eğlencenin de dahil olduğu pek çok alt sektörden oluşmaktadır. Yenilikle ilişkili literatür incelendiğinde, turizmde sektörel anlamda yapılan çalışmalarda sıklıkla üzerinde durulan konular, yeniliği kavramsal olarak açıklamak, bir süreç olarak yenilik yönetimini değerlendirmek ve özellikle turizm destinasyonlarında yapılan iş birliklerinin yenilikle ilişkisidir.

Turizm sektöründe yapılan kuramsal bir çalışmada (Hjalager, 1997), turizm endüstrisinde yenilik konusu, yeniliğin çeşitleri ve yenilik faaliyetleri kapsamında çevresel sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, işletmelerde ve toplumlarda çevresel sorunların, çok çeşitli yenilik türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğu belirlenmiştir. Çalışmada ayrıca, turizm ve boş zaman ile ilgili yenilik faaliyetlerine çevresel konuların dahil edilmesi gerektiği de ifade edilmiştir.

Aynı araştırmacı tarafından yapılan bir diğer çalışmada ise (Hjalager, 2002) turizmde yenilikle ilgili değişimleri açıklamak amaçlanmıştır. Bu kapsamda yenilik, düzenli yenilik, niş yenilik, devrimci yenilik ve mimari yenilik olmak üzere dört boyut kapsamında incelenmiştir. Çalışmada, düzenli yeniliğe örnek olarak daha kapsamlı tesisleri olan oteller gibi büyük yatırımlar; niş yeniliğe örnek olarak yeni müşteri gruplarına ulaşabilmek için özel tur operatörleri ile yapılan anlaşmalar gösterilmiştir. Çalışmada, devrimci yeniliğin bir özelliğinin turizm işletmelerinde dış yapıyı korumak olduğu ve bu yenilik türünün işletme yetkinlikleri üzerinde radikal bir etki yarattığı ifade edilmiştir. Son olarak, mimari yeniliklerin ise hem genel yapılarda değişime hem de turizm kavramını yeniden şekillendirebilecek yeni kurallar oluşumuna yol açtığı belirtilmiştir.

Turizm destinasyonlarında servis sağlayıcılar ile yapılan bir çalışmada (Pechlaner vd., 2006), yenilik sürecini hızlandıran faaliyetleri belirlemek ve iş birliğini engelleyen unsurları ortaya çıkartarak bu engelleri aşma yöntemlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Çalışmada, yüksek kalitede iş birliklerinin, yenilikçi çıktıların oluşumunu hızlandırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Turistik işletmelerin yenilikçi davranışlarını ve turizm sektöründeki yenilik sistemini ortaya çıkartmak amaçlı olarak yapılan bir çalışmada ise (Sundbo vd., 2007) İspanya ve Danimarka'daki turizm firmaları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda, turizm sektöründe büyüklük ve profesyonellik kadar küçük

işletmeler arasındaki girişimcilik ve çeşitli yenilik ağlarının da yenilikçiliğin belirleyicilerinden olduğu belirlenmiştir.

Japonya’da kamu ve özel sektör iş birliği kapsamında turizm gelişme sürecini açıklamaya yönelik bir çalışmada (Funck, 2012), Takayama şehri analiz edilerek, bölgede turizmde yapılan yenilikler açıklanmıştır. Turizm destinasyonu olarak kabul edilen bölgede yapılan araştırma sonucunda, turizm sektöründe yapılan yeniliklerden ilkinin, kamu girişimleri ile bölgedeki yerel halkın yabancı dil engelini aşması olduğu belirtilmiştir. Sonraki dönemlerde ise yeni müzelerin açılması ve konaklama işletmelerinin farklı konseptlere dönüştürülmesi gibi yeniliklerin de yapıldığı ve bu yeniliklerin ziyaretçi sayısında artış yarattığı ifade edilmiştir.

İspanya’da yapılan bir çalışmada (Camison ve Monfort-Mir, 2012), turizm endüstrisinde yeniliğe ilişkin durum tespiti yapılarak çeşitli oneriler sunulmuştur. Çalışmada, Schumpeter’in açıkladığı teoriden yola çıkılarak yenilik konusu, üretim sektörü, diğer hizmet sektörleri ve turizm sektörü kapsamında karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Çalışma sonucunda, turizm sektöründe yenilikçi davranışların diğer sektörlerden farklı olduğu, turizm işletmelerinin imalat ve diğer hizmet sektrlarına oranla daha az teknik yenilikler gerçekleştirdiği ve işletme içerisindeki bilgiye dayalı yeniliklere daha fazla önem verdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Turizm girişimcileri ile stratejik ve davranışsal yenilikçiliğin kapsamını ve rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada ise (Bukhari ve Hilmi, 2012) Hjalager’in (2002) yenilik tanımlarına göre turizm sektöründeki girişimcilik sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda çalışmada, mimari yenilikler, devrimci yenilikler, niş yenilikler ve düzenli yenilikler girişimcilik açısından değerlendirilmiştir.

Turizmde sürdürülebilir bölgesel kalkınma ve yenilik ilişkisini inceleyen bir çalışmada (Moscardo, 2008) sürdürülebilir bölgesel kalkınma yaklaşımlarındaki sorunlara çözüm üretmek amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda, yaratıcı düşüncenin önemi üzerinde durularak, turizmde yenilikçi yaklaşımların önündeki en önemli engelin bilgi eksikliği olduğu ve başarılı bir yenilik için bilgi yönetimi sisteminin gerekliliği ortaya çıkartılmıştır.

Son olarak, bir destinasyonda yer alan işletmeler arasındaki ilişkilerin yeniliğe etkisini belirlemeye yönelik yapılan bir çalışmada (Erkuş-ztrk, 2018), turizmle ilişkili sektörlere (otel, restoran, mücevher dkknları ve diğer işletmeler gibi) yatırım yapan ve personel alan işletmelerin daha yenilikçi olduğu belirlenmiştir.

4.1.2. Alt sektörler kapsamında yenilik çalışmaları

Turizm sektöründe yer alan alt sektörler kapsamında yapılan yenilik çalışmalarında ise sıklıkla ulaştırma, eğlence, ağırlama ve rekreasyon işletmeleri araştırma konusu yapılmıştır. Otel işletmelerinde yapılan çalışmalara ayrı başlık altında yer verileceğinden, alt sektörler kapsamında yenilik çalışmalarında otel işletmeleri ayrı tutularak, diğer işletmelere ilişkin araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Seyahat acenteleri üzerine yapılan bir çalışmada (Fache, 2000), hizmetin iyileştirilmesi ve yenilik konuları açıklanmıştır. Araştırmada, hizmet kalitesini arttırmanın yolunun var olan sistemlerin daha iyileri ile değiştirilmesi gibi radikal değişikliklerle, yani yenilikle olabileceği ifade edilmiştir. Hizmet kalitesinin yenilikle ilişkisine ek olarak, hizmet sektöründe geliştirme ve yeniliklerin sürekli takip edilmesi gereken bir süreçte gerçekleştirilebileceği ortaya çıkartılmıştır. Geliştirme ve yeniliklerin başarısı için ise yöneticilerin neyi nasıl yapması gerektiği konusunda bilgili olmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Turizm işletmelerinde yenilik faaliyetlerini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Jacob vd., 2003), Balear Adalarında bulunan turizm işletmeleri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çeşitli kategorilere ayrılarak sınıflandırılan turizm işletmelerinde yapılan analizler sonucunda, bu işletmelerin son beş yılda çok sayıda yenilik yaptığı, en fazla süreç yeniliği gerçekleştirildiği, küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla daha az yeniliklere önem verdiği ve en yenilikçi turizm alt sektörünün konaklama sektörü olduğu belirlenmiştir. Çalışmada bir diğer önemli sonuç olarak, teknolojik yeniliğin tüm turizm alt sektörleri için en önemli yenilik türü olduğu belirlenmiştir.

Cheng ve Cho (2011) tarafından yapılan bir çalışmada ise seyahat acentesi çalışanları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Amacı seyahat acentelerindeki yenilikçi bilgi teknolojilerine ilişkin çalışanların algı, tutum ve davranış düzeylerini belirlemek olan çalışmada, çalışanların yenilikçi bilgi teknolojilerine yönelik algılarının niyet ve kullanımlarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Antalya’da yer alan restoranların yönetici ve şefleri ile yenilikçi restoran türlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bir çalışmada (Erkuş-Öztürk ve Terhorst, 2016), yenilikçi restoranların turistler ve yerli halk tarafından diğer restoranlara oranla daha fazla ziyaret edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ek olarak, yenilikçi restoranların, belirli bir lokasyonda yer alan ve yüksek kaliteli restoranlar olduğu belirlenmiştir.

4.1.3. İşletme fonksiyonları kapsamında yenilik çalışmaları

Turizm sektöründe yenilikle ilişkili çalışmalara bakıldığında, yeniliğin sıklıkla pazarlama ve yönetim fonksiyonları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışmalardan halkla ilişkiler ve pazarlama ile ilişkili olanlarda sıklıkla yenilikçi uygulamaların üzerinde durulurken, yönetim çalışmalarında ise çalışanların yenilikçi davranışları incelenmiştir.

İşletmelerde halkla ilişkiler stratejilerini inceleyen bir araştırmada (Fall, 2008), bir destinasyonu araba ile ziyarete giden turistler araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Amerika'da X kuşağı, bebek patlaması kuşağı ve olgunlar kuşağı olmak üzere üç kuşak bağlamında yapılan çalışma sonucunda, her üç grup için de en etkili yenilikçi halkla ilişkiler stratejisinin ağızdan ağıza iletişim olduğu ve kitle odaklı bilgi yerine halka ilişkiler odaklı bilginin daha fazla tercih edildiği belirlenmiştir.

Hung vd. (2011) tarafından turizm işletmelerinde yapılan çalışmada ise yenilikçi bir teknoloji olarak çevrimiçi ticaret sistemlerinin kabulü araştırma konusu olmuştur. Tayvan turizm endüstrisi üzerine yapılan çalışmada, tüketicilerin e-ticaret sitelerine yönelik kabulünü etkileyen altı faktör yenilik, organizasyon, endüstrinin çevresi, üreticiler, ağ teknolojisi ve hükümetin düzenlemeleri olarak belirlenmiştir. Tüketicilerin risk algılarının, göreceli üstünlük algılarının ve yeniliklere uyum düzeylerinin yenilikle ilişkili faktörler olarak turizmde bir çevrimiçi ticaret sistemini kabulü ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Turizmde tüketici yenilikçiliğini belirlemeye yönelik bir çalışmada (Couture vd. 2013), internet sitesine yorumda bulunan tüketicilerin yenilikçiliklerinin, bilgi arama, satın alma ve iletişim davranışlarına etkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, turizm yenilikçiliğinin, ziyaretçilerin aktif ve işbirlikçi olarak işletmeler ile internet üzerinden iletişim kurmaları ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

Restoranlarda insan kaynakları yönetimi sürecinde yeniliğin sunumunu inceleyen bir araştırmada (Chen, Shen ve Fan, 2015), hizmet yeniliğinin en önemli parçasının çalışanlar olduğu görülmüştür. Çalışmada, insan kaynakları yönetiminde işletme düzeyinde yenilikçi yöntemler; personeli güçlendirme çalışmaları, yaratıcı takım oluşturma, çalışan fikir ve önerilerini dinleme ve katılımcı yönetim olarak sıralanmıştır.

Turizm sektöründeki çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algıları ile ilişkili olarak gerçekleştirilen bir çalışmada (Park vd., 2018), kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile yenilikçi davranış, işte kalma niyeti ve işe tutkunluk ilişkisi incelenmiştir. Güney Kore'de seyahat işletmesi çalışanları ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, çalışanların

kurumsal sosyal sorumluluk algılarının yenilikçi davranışlarına ve işte kalma niyetlerine etki ettiği ve bu ilişkide işe bağlılığın aracı rolünün olduğu belirlenmiştir.

Bir tur şirketinin yönetici ve çalışanları ile yapılan çalışmada ise (Luu, 2019) çalışanlar arasındaki çeşitlilikten doğan iklimin yenilikçi davranışa etkisi araştırılmıştır. Vietnam ve Brezilya’da çalışanlar arasındaki kültürler arası farklılıkları belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmada, iki çalışan grubu arasındaki farklılıklar uzmanlık ve deneyime açıklık bağlamında incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda iş tutkusunun, çeşitlilik ikliminin yenilikçi davranışa etkisinde aracılık rolü üstlendiği ve grup çeşitliliğinin deneyime açıklık boyutunun yenilikçi davranışı güçlendirdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Hizmet yeniliği ile ilişkili bir diğer çalışmada ise (Yeh vd., 2019), müzeye gelen turistlerin deneyimleri ve memnuniyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma sonucunda, deneyimsel pazarlama ve hizmet yeniliğinin müşteri memnuniyetine pozitif yönde etki ettiği ortaya konmuştur.

4.2. Otel İşletmelerinde Yenilik

Oteller, “asli fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler” şeklinde tanımlanmaktadır (Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği).

Turizm sektöründe yer alan farklı turizm işletmelerinde, yenilikçi davranışın da birbirinden farklı olması beklenmektedir. Diğer yandan, turizm hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan bir sektör olarak otelcilik sektörü, kendi içerisinde daha homojen bir yapıdadır (Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009, s.381). Otel işletmeleri, özelliklerine göre sınıflandırılmakta, her otel sınıfının yönetmelik ile belirlenen standart özellikleri bulunmaktadır. Bu standartlar sonucu oda sayısı, donanımlar gibi bazı fiziksel özellikler aynı sınıftaki otellerle benzerlik gösterirken, otelleri benzerlerinden ayıran unsur, verdikleri hizmet ve başarılı yönetsel uygulamalarıdır.

Konaklama hizmetlerinde kavramsal olarak yeniliği açıklamak amaçlı yapılan bir çalışmada (Orfila-Sintes vd., 2005) otel işletmeleri, çeşitli özelliklerine göre kıyaslanmıştır. Çalışma sonucunda, dört ve beş yıldızlı otellerin üç yıldızlı, iki yıldızlı ve bir yıldızlı otellere göre daha yenilikçi olduğu, yönetim sözleşmeli zincir otellerde teknolojik yeniliklerin daha fazla yapıldığı, yenilikçi işletmelerin yarısının insan

sermayesi ve yeteneklerini dikkate aldığı ifade edilmiştir. Çalışmada açıklanan sonuçlara ek olarak, otel işletmelerinde yeniliğin araştırma ve geliştirme faaliyetleri yerine işletme içerisindeki teknolojilerin geliştirilmesi ile yapıldığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak, otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin çalışmalar incelendiğinde bu çalışmaların genel anlamda üç grupta toplandığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, yeniliğin önemli bir paydaşı olan çalışanların yenilik algısını oluşturan unsurlar, çalışanları yenilikçi davranışa yöneltten unsurlar ve otel işletmelerinde yenilik konuları araştırılmıştır.

4.2.1. Çalışanların algısına yönelik çalışmalar

Otel işletmelerinde çalışanların yenilik algıları sıklıkla işletmelerin yenilikçilik özellikleri ve çalışanların kişilikleri ile ilişkilendirilmektedir. Tayvan’da otel çalışanları ile gerçekleştirilen bir çalışmada (Chen, 2011), hizmet yenilik kültürü, proaktif kişilik, ücretli davranış ve yenilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, hizmet yenilik kültürü ve ücretli davranışın, yeniliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yeniliğin öncüllerini belirlemek ve bu doğrultuda yenilikçi stratejileri geliştirmek amaçlı yapılan bir çalışmada (Grissemann vd., 2013), Alp dağları bölgesinde yer alan oteller, araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Çalışmada işletme içinde yenilikçi davranışı etkileyen beş unsur: çalışan katılımı, müşteri katılımı, bilgi teknolojileri, yenilik yönetimi ve yenilik ağları olarak tespit edilmiştir.

Yaratıcılık ve yenilikle ilişkili olarak otellerde ön hizmet çalışanları ile (ön büro vb.) yapılan bir diğer çalışmada (Slatten ve Mehmetoglu, 2011), çalışanları yenilikçi davranışa yönlendiren unsurları açıklamak amaçlanmıştır. Çalışmada, çalışan yaratıcılığının, yenilikçi davranışın en önemli öncülü olduğu belirlenmiştir. Çalışan yaratıcılığının işletmelerde personeli güçlendirme, çalışan işletme vizyonu ile özdeşleştirme ve çalışan bağlılığını sağlama gibi öncüllere bağlı olduğu ifade edilmiştir. Aynı araştırmacılar tarafından sonraki yıllarda yapılan bir başka çalışmada ise (Slatten ve Mehmetoğlu, 2015), dönüşümcü liderlik de yaratıcılığın bir öncülü olarak kabul edilmiş ve yenilikçi davranışı etkilediği belirlenmiştir.

Son olarak, yapılan bir çalışmada (Nieves ve Segarra-Ciprés, 2015), otel işletmelerinde yeniliğin öncülleri şu şekilde belirlenmiştir: İç unsurlar (çalışan sermayesi ve işletmenin çalışan sermayesini uyumlaştırma yeteneği) ve dış unsurlar (endüstrideki işletmeler ve diğer işletmelerle sosyal ilişkiler ve işletme büyüklüğü). Araştırmada,

yeniliğe ilişkin belirlenen iç ve dış unsurların yönetsel yeniliğe etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, çalışan sermayesi, işletmenin çalışan sermayesini uyumlaştırma yeteneği, işletme büyüklüğü ve endüstrideki işletmeler ve diğer işletmelerle sosyal ilişkilerin işletme yönetiminde yenilikleri desteklediği ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Yenilikçi davranışa yönelik çalışmalar

Otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin literatür incelendiğinde, araştırmacıların sıklıkla üzerinde durdukları bir diğer konunun yenilikçi davranış olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda ortak noktanın ise çalışanların yenilikçi davranışlarına etki eden işletme içi ve işletme dışı unsurların neler olduğunu ortaya çıkartmak olduğu belirlenmiştir.

Otel yönetici ve çalışanları ile yapılan bir çalışmada (Dhar, 2015), insan kaynakları yönetiminin, örgütsel bağlılığa ve hizmet yenilikçi davranışa etkisini incelemek amaçlanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin seçici işe alma, kapsamlı eğitim, iç hareketlilik, çalışan güvenliği, açık iletişim, sonuç odaklı değerlendirme, teşvik ve ödüllendirme ile katılım olmak üzere sekiz faktör üzerinden değerlendirildiği çalışmada, insan kaynakları yönetiminin hizmet yenilikçi davranışa etki ettiği ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu belirlenmiştir.

Hizmet sektöründe çalışanların yenilikçi davranışlarına etki eden unsurları incelemek amaçlı yapılan bir diğer çalışmada (Li ve Hsu, 2016), müşteri çalışan etkileşiminin dayanışma ve uyum bileşenlerinin, yenilikçi davranışa büyük oranda etki ettiği, bilgi alışverişinin ise etkisinin nispeten daha az olduğu belirlenmiştir. (Li ve Hsu (2018) tarafından yapılan çalışmada ise müşteri ve çalışan arasındaki güvenin, çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli düzeyde arttırdığı görülmüştür.

Çin’de otellerin ön büro ve müşteri ilişkileri departmanlarında çalışanlar ve şefleri ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise (Chang, vd., 2018), yenilikçi davranış ortaya çıkartan etmenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, seçici işe alma, sürekli eğitim, gelişim fırsatları yaratma, gelişimsel performans değerlendirmeleri, çalışanların kararlara katılımı, performansa dayalı ödüller ve grup temeli ödüllerin, çalışanların algıladıkları yüksek yatırımlı insan kaynakları yöntemleri olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın sonucunda, otel çalışanlarının algıladıkları yüksek yatırımlı insan kaynakları yöntemlerinin çalışanlarda yeniliğe hazır olma ve özümseme kapasitesini artırarak yenilikçi davranış ortaya çıkardığı belirlenmiştir.

Edghiem ve Mouzughi (2018) tarafından yapılan çalışmada, literatürdeki çalışmalara benzer olarak, hizmet sektörü kapsamında değerlendirilen otel işletmelerinde, çalışanların yenilikçi davranışlarını belirlemek amaçlanmıştır. Görüşme yönteminin kullanıldığı çalışmada, iki otel işletmesinin çalışanları araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Bilgi ve fikir üretimi ile ilişkilendirilen çalışmada, bilginin, fikir üretme ve geliştirme sürecinde önemli bir unsur olduğu ve hizmet çalışanlarının yenilikçi davranışlarının bilginin ilerlemesi sürecinde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Otel çalışan ve yöneticileri ile gerçekleştirilen başka bir çalışmada (Gu vd.,2017), yöneticilerin çalışanların yenilikçi davranışlarındaki etkisi ve bu ilişkide örgütsel bağlılığın aracı rolü araştırılmıştır. Önerilen model doğrultusunda, liderliğin yenilikçi davranışa etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rol üstlendiği belirlenmiştir. Buna ek olarak, liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde kıdemli çalışanların işe yeni başlayan çalışanlara oranla daha fazla etki ettiği bulgularına ulaşılmıştır.

Son olarak, Jung ve Yoon (2018) tarafından yapılan çalışmada ise ön büro çalışanları tarafından algılanan çatışma yönetimi ikliminin yenilikçi davranışla ve katılım ile ilişkisi incelenmiştir. Çalışmada katılım, çalışanların işe ilişkin canlılık, özveri ve kendilerini işe adanma gibi olumlu zihinsel durumları olarak açıklanmıştır. Çalışmada önemli bir bulgu olarak, katılım durumu yüksek düzeyde olan çalışanların yenilikçi davranışta bulunma olasılıklarının daha fazla olduğu saptanmıştır.

4.2.3. Otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin çalışmalar

Otel işletmelerinde yenilikle ilişkili çalışmalarda sıklıkla yenilikçi davranış incelenirse de yeniliğin işletmelerde yarattığı sonuçların da araştırma konusu yapıldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda ise sıklıkla yenilik türlerinin belirlenmesi ve yeniliğin işletmelere katkılarının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Tayvan’da bulunan hizmet işletmelerinde yapılan bir çalışmada (Chang, Linton ve Chen, 2012), yenilik kaynakları, yenilik yolları ve yeniliklerin uygunluğu konuları incelenmiştir. Otel işletmelerinin, tedarikçi bağımlı hizmet sektörleri kapsamında değerlendirildiği çalışmada, tedarikçi bağımlı işletmelerde yenilik kaynaklarının, işletme içi araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve rakipler olduğu ve yeniliklerin daha fazla ürün ve iş modelinde gerçekleştirildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

İspanyol Borsası’nda işlem gören otel işletmelerine yönelik yapılan yenilik ile ilgili bir çalışmada (Nicolau ve Santa Maria, 2013), yeniliğin otel piyasa değerine olumlu etki

ettiği ve farklı yenilik türlerine göre bu etkinin de farklılaştığı belirlenmiştir. Çalışmada, süreç yeniliği ve pazarlamada yenilik faaliyetlerinin, ürün yeniliği ve örgütsel yeniliğe oranla otel piyasa değerine daha fazla etki ettiği belirlenmiştir.

Tayvan'daki otel işletmelerinde hizmet yeniliği kapsamında gerçekleştirilen bir diğer çalışmada (Cheng vd., 2018), hem ikincil verilerden yararlanılmış hem de otel yöneticileri, müşteriler ve çalışanlar gibi paydaşlar ile görüşülmüştür. Araştırmanın sonucunda, otel işletmelerinde entelektüel sermayenin etkili konumlarda görevlendirilmesi ve yönetimi ile hizmet yeniliğinin desteklenebileceği ortaya çıkartılmıştır.

Sonuç olarak, yapılan çalışmalar, işletmelerde yeniliğin iç ve dış kaynaklar yoluyla gerçekleştiğini, yenilik araştırmalarında odaklanılan konuların işletmelerin yapısı ile çalışanların yeniliğe ilişkin algıları ve yenilikçi davranışları olduğunu göstermektedir. İşletmelerde yeniliğin iç kaynaklı olması durumunda ise çalışmaların üç boyut üzerine yoğunlaştığı belirlenmiştir. Bu boyutlar: örgüt boyutu, liderlik boyutu ve çalışan boyutudur.

Turizm işletmelerinde ve otel işletmelerinde yapılan çalışmalar genel anlamda değerlendirildiğinde, bir süreç olarak yenilik konusunun çalışan algısı ile bütüncül şekilde değerlendirilmediği görülmüştür. Ayrıca, yapılan çalışmalarda çalışanların yenilik algılarını oluşturduğu öngörülen örgüt kültürü, liderlik ve kişilik boyutlarının bir arada araştırma konusu yapıldığı ve yenilikçi davranış ile ilişkilendirildiği bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Yapılan bu çalışmada, iç kaynaklı yeniliğe odaklanılarak, çalışan algısı ile otel işletmelerinde yenilik yönetimine etki eden unsurların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Yeniliğin iç kaynaklı bir süreç olarak değerlendirildiği bu araştırmada, örgüt kültürü, liderlerin desteği ve yaratıcı kişiliğin otel işletmelerinde yeniliğe etkisi ve bu etkide yenilikçi davranışın aracı rolü incelenmektedir. İlerleyen bölümde, araştırmanın yöntem kısmına yer verilecektir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın yöntemi, beş ana başlık altında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. İlk başlık olan araştırma yaklaşımı başlığında, araştırmada kullanılan bilimsel yaklaşım ifade edilerek, araştırmada kullanılan bilimsel yaklaşımının tercih edilme gerekçeleri açıklanmıştır. İkinci başlıkta, ilgili literatür doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü başlıkta ise araştırmanın evreni ve örnekleminin belirlenmesi süreci ayrıntıları ile açıklanmıştır. Yöntem bölümünün bir sonraki başlığında, veri toplama tekniği ve aracı belirtilmiş, araştırma kapsamında oluşturulan otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin geliştirilmesi aşamasına ve araştırma modelinde yer alan her bir ölçek için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarına yer verilmiştir. Yöntem bölümünün beşinci başlığında araştırmada kullanılan anket formunun oluşturulması süreci açıklanmış ve anketin uygulanması sürecine değinilmiştir.

5.1. Araştırma Yaklaşımı

Yöntem başlığında ilk olarak, araştırma yaklaşımına yer verilmiştir. İşletmelerde yenilik ve yenilikçi davranış konusu, örgütsel strateji kuramı kapsamında şekillenen bir kavramdır. Literatürde yenilik ve yenilikçi davranış kavramları, işletmelerde yeniliğe duyulan ihtiyacın nedenleri, yeniliğin oluşum şekli, yeniliğin sonuçları gibi pek çok farklı yönden tartışılmaktadır. Bu araştırmada da amaç, yenilik konusunda teorik bilgilerden yararlanarak ve literatürde yer alan tartışmalardan yola çıkarak otel işletmelerinde çalışan algısı ile yenilik kavramını incelemektir. Bu doğrultuda araştırmada, çalışanların bakış açısı ile otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa ilişkin nesnel sonuçlar ortaya koymak amacıyla araştırma soruları ve hipotezleri geliştirilmiş ve araştırmadan elde edilecek sonuçları literatürle ilişkilendirerek tartışmak amaçlanmıştır. Araştırmada, nicel araştırma yaklaşımından yararlanılmıştır.

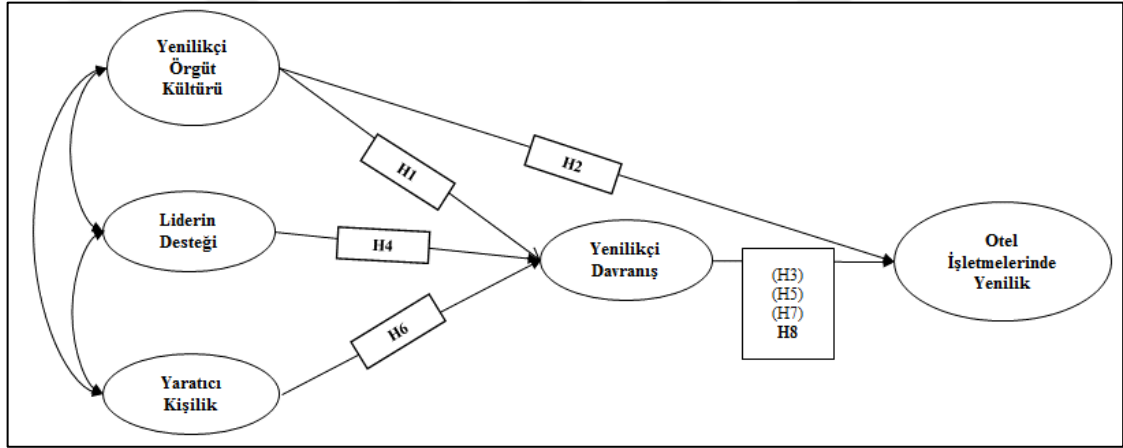
Nicel araştırma yaklaşımı “değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyerek nesnel kuramları test etmeye yönelik yaklaşımlar” şeklinde tanımlanmaktadır (Creswell, 2017, s.4). Nicel araştırma yaklaşımında, önceden belirlenmiş sorulara bilimsel bir yöntemle yanıtlar aranmakta ve yanıtına ulaşılan veriler, istatistiksel analizlerle sayısallaştırarak nesnel sonuçlara ulaşılmaktadır (Ekiz, 2009, s.99; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017, s.71; Creswell, 2017, s.17).

Araştırmada nicel araştırma yaklaşımı doğrultusunda otel işletmelerinde yeniliği ve yenilikçi davranışı açıklamak amacıyla nicel araştırma türlerinden olan açıklayıcı

araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. Literatürde hipoteze dayalı araştırma olarak da ifade edilen açıklayıcı araştırmalarda “değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi” ya da “gruplar arası farklılıklar” aranmaktadır ve araştırmanın sonucunda evrene yönelik genellemeler yapılabilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.135; Coşkun vd., 2017, s. 76).

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Otel işletmelerinde yeniliğin çalışan algısı ile incelendiği araştırmada, yenilikçi örgüt kültürünün, yaratıcı kişiliğin ve liderin desteğinin ilk aşamada yenilikçi davranışa dönüştüğü, daha sonra ise otel işletmelerinde yeniliğin ortaya çıktığı teorik model test edilmiştir. Araştırma kapsamında önerilen model Şekil 5.1’deki gibidir.



Şekil 5.1. Araştırma kapsamında önerilen model

Modele göre (Şekil 5.1), çalışan algısı ile otel işletmelerinde yenilik ve yenilikçi davranış, örgüt kültürü, kişilik ve liderlik ile ilişkilendirilmektedir. Bilindiği gibi örgüt kültürü, işletmelerin sosyal yapılarını ve özgün karakterlerini tanımlayan ve aynı zamanda işletmelerde uzun yıllar sonucu oluşan yerleşik sosyal kalıpları bir bütün olarak açıklayan en temel kavramlardandır. Literatürde yer alan çalışmalarda örgüt kültürü boyutlarının yenilikçilik ile ilişkisi (Shane, 1992; Deshpandé, Farley ve Webster Jr, 1993) ve örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisi (Martins ve Martins, 2002; Şkerlavaj vd., 2010; Efrat, 2014) incelenmiştir. Bu nedenle araştırmada, örgüt kültürü, hem yenilikçi davranışa hem de yeniliğe etki eden bir unsur olarak ele alınmıştır. Literatüre ek olarak, yenilikçi örgüt kültürünün işletmelerdeki yenilik ile ilişkisinde yenilikçi davranışın bir aracı rolünün olup olmadığı da araştırma kapsamında üzerinde durulan bir konu olmuştur.

Bu doğrultuda araştırmanın örgüt kültürü ile ilgili hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H₁: *Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.*

H₂: *Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.*

H₃: *Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.*

Araştırma modelinde ikinci olarak, örgütlerde liderliğin yenilik ve yenilikçi davranışla ilişkisi incelenmiştir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde sıklıkla liderliğin işletmelerde yeniliğe (Tang, 1998, s.41; Garcia-Morales vd., 2006; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Michaelis vd., 2009; Montes vd., 2009; Paulsen vd., 2009) ve yenilikçi davranışa etkisinin (Scott ve Bruce, 1994b; Slatten ve Mehmetoğlu, 2015; Gu vd., 2017) araştırma konusu olduğu belirlenmiştir. Ek olarak, literatür incelendiğinde çalışan yaratıcılığı (Somech, 2006; Krause vd., 2007; Yan, 2011; Jaiswal ve Dhar, 2015) ve yenilikçi örgüt kültürünün de (Yu, 2017) liderlik ile ilişkilendirildiği belirlenmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar, liderliğin yenilik ve yenilikçi davranış ile olan ilişkisini ortaya koymaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar doğrultusunda bu çalışmada, liderlik boyutu, otel işletmelerinde yeniliğin bir öncülü olduğu ve bu ilişkinin yenilikçi davranış aracılığıyla gerçekleşebileceği kabul edilmiştir. Bu nedenle, çalışmadaki liderlik bağımsız değişkeni ile ilişkili hipotezler aşağıdaki şekilde kurulmuştur:

H₄: *Otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.*

H₅: *Otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.*

Önerilen modelde üçüncü olarak, yaratıcı kişilik özelliği ile yenilikçi davranış ve yenilik arasındaki ilişki irdelenmiştir. Yaratıcı fikir üretimi, yenilikçiliğin ilk aşaması olarak kabul edilmekte ve işletmelerde yeni ürün, süreç ya da projelerin yaratıcı fikirler ile şekillendiği (Amabile vd., 1996, s.1154) kabul edilmektedir. Literatürde yenilik ve yaratıcılık arasındaki ilişkiye, yaratıcı kişilerin özelliklerini inceleyen çalışmalarda (Montgomery vd., 1993; Selby vd., 2005) rastlanmaktadır. Ek olarak, bir kişilik özelliği olarak yenilikçiliğin işletmelerde yeniliğe etkisi (Chen, 2011; Chen vd., 2015) ve yenilikçi davranışa etkisi (Slatten ve Mehmetoglu, 2011) de araştırma konusu yapılmıştır.

Literatürde yer alan araştırmalarda ayrıca, yenilik için yaratıcı düşüncenin önemi (Moscardo, 2008) ve yenilikçi kişilik özelliğinin yenilikçi davranış ile ilişkisi de (Midgley ve Dowling, 1978) incelenen konulardan olmuştur. Yenilik ve yaratıcılık ilişkisine yönelik literatürden yola çıkılarak yapılan araştırmada, çalışanların yaratıcı kişiliklerinin yenilikçi davranışlarına etki ettiği ve ayrıca bu etkinin yenilikçi davranışları aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki ettiği öngörülmüştür. Araştırmanın yaratıcı kişiliğe ilişkin hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₆: *Otel çalışanlarının yaratıcı kişiler olmaları, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.*

H₇: *Otel çalışanlarının yaratıcı kişiler olmaları, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.*

Araştırmada son olarak, yenilikçi davranış ve yenilik ilişkisine yönelik hipotez oluşturulmuştur. İşletmelerde yenilikçi davranış sürecinin fikir geliştirmeden sonraki aşaması, yenilik üretimi, bir başka ifade ile “işletmelerde yeniliğin ortaya çıkması” şeklinde ifade edilmektedir (Kanter, 1996). Benzer olarak, yenilikçi davranış ile ilgili tanımlamalarda da (Sundbo, 2003; De Jong ve Den Hartog, 2007; Yuan ve Marquardt, 2015) işletmelerde yaratıcılığın üretime ve yeniliğe dönüşmesi, yenilikçi davranış ile açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar yenilikçi davranışın, yeniliğin oluşumunda bir öncül olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle araştırmada, otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürünün, lider desteğinin ve yaratıcı kişiliğin yenilikçi davranışa etkisinin yanında, yenilikçi davranışın da otel işletmelerinde yeniliğe doğrudan etkisi araştırma konusu yapılmıştır. Yenilikçi davranışa yönelik olarak oluşturulan araştırma hipotezi ise aşağıdaki gibidir:

H₈: *Otel çalışanlarının yenilikçi davranışları, otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.*

Araştırmanın modeli açıklandıktan ve literatürle ilişkili olarak hipotezleri oluşturulduktan sonraki aşamada, araştırmanın amacına ve hipotezlerine uygun olarak araştırmanın evreninin ve örnekleminin belirlenmesi sürecine yer verilmiştir.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de otel işletmelerinde çalışan ve aynı zamanda Anadolu Üniversitesi’nde uzaktan öğrenim programlarında kayıtlı ve aktif olarak öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, İktisat

Fakültesi ve Açıköğretim Fakültesi'nde toplam 62 uzaktan öğretim programı bulunmaktadır. Anadolu Üniversitesi 2018-2019 Öğretim Yılı Mayıs ayı öğrenci istatistiklerine bakıldığında, araştırmanın da gerçekleştirildiği dönem olan bu dönemde toplam 885.603 aktif öğrencinin bulunduğu belirlenmiştir (http-3).

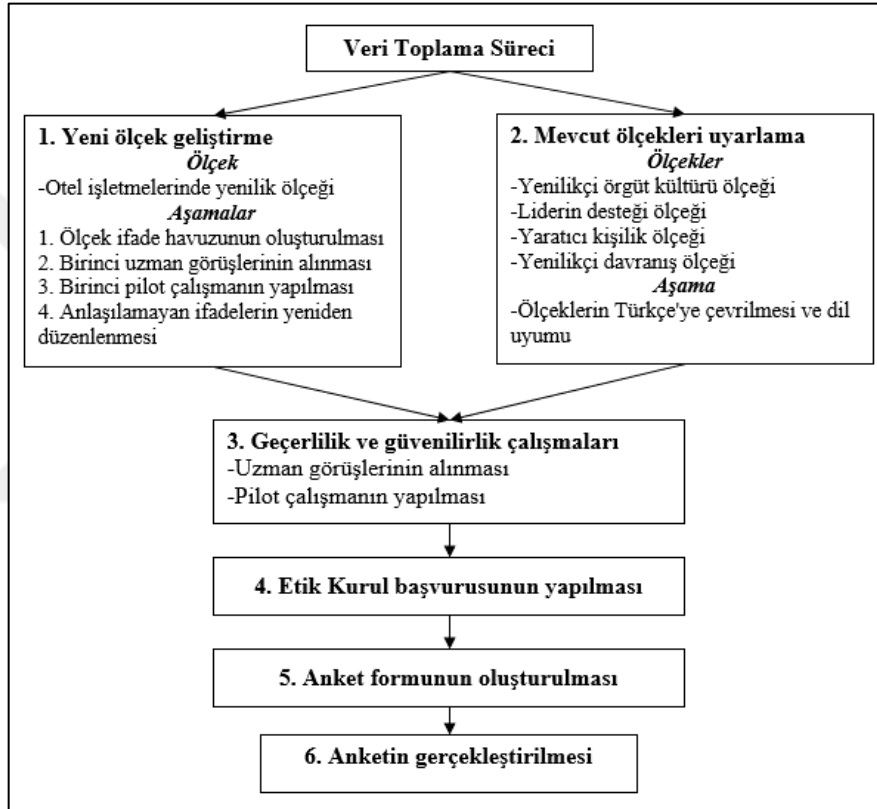
Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim öğrencilerinin araştırma evreni olarak belirlenmesinde ilk olarak Türkiye'deki her ilden otel çalışanı öğrencilere erişim olanağı sağlaması etkili olmuştur. Bu yönüyle Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim öğrencilerinin, otel çalışanlarına erişim açısından Türkiye'yi temsil ettiği düşünülmektedir. Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim öğrencilerinin araştırma evreni olarak tercih edilmesinin bir diğer nedeni ise önemli sayıda öğrencinin bir yandan çalışırken bir yandan okumasına olanak veren uzaktan öğretimi tercih etmeleri ve yenilikçi öğrenme yönetim sistemlerini kullanmaları doğrultusunda yeniliğe açık kişiler oldukları varsayımı olmuştur.

Araştırmada örnekleme yöntemi olarak ise gönüllü örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Gönüllü örnekleme yönteminde, araştırma kapsamına dahil edilebilecek tüm kişilere ulaşılmakta ve yalnızca araştırmaya katılmayı kabul eden kişiler ile araştırma yapılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.145). Araştırmanın örnekleme aşamasında Anadolu Üniversitesi'nde öğrenim gören ve aynı zamanda bir otel işletmesinde çalışan öğrencilere kendi kullanıcı adı ve şifreleri ile ulaşabildikleri öğrenci otomasyon sistemi ve Anadolu Üniversitesi'nin öğrenme yönetim sistemi olan eKampüs üzerinden tüm uzaktan öğretim öğrencilerine bir duyuru ile ulaşılmıştır. Araştırmaya yönelik duyuruda öncelikle araştırmanın amacı ve otel işletmelerinde çalışan öğrencilere yönelik bir araştırma olduğu açıklanmış ve araştırmaya katılımın tamamen gönüllü olduğu belirtilmiştir. Araştırma kapsamında evreni temsil ettiği düşünülen ve gönüllü olarak araştırmaya katılan toplam 612 öğrenciye ulaşılmıştır.

5.4. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak survey (tarama) tekniği, veri toplama aracı olarak ise anket tercih edilmiştir. Sosyal bilimlerde en sık kullanılan veri toplama aracı olan anketin (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.148) araştırmada tercih edilmesinin nedeni, araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri ölçebilecek en uygun araç olması ve aynı zamanda araştırma evrenine ulaşmayı kolaylaştırması olmuştur.

Araştırmanın ölçek geliştirme ve uyarlama aşamalarında anketlerin bir kısmı yüz yüze bir kısmı çevrimiçi olarak elde edilmiştir. Araştırmanın nihai ölçüm aracı olan anket formu ise çevrimiçi olarak hazırlanmıştır. Çevrimiçi anketin tercih edilmesinin nedeni, araştırmanın evrenini oluşturan uzaktan öğretim öğrencilerinin farklı şehirlerde yaşamalarıdır. Ek olarak, yenilikçi bir sistem olan öğrenme yönetim sistemi üzerinden verilerin elde edilmesinin, yenilik ve yenilikçi davranışa yönelik olarak yapılan araştırmanın yapısı ile de uyumlu olduğu düşünülmektedir. Araştırmada veri toplama sürecinde yapılan çalışmalar Şekil 5.2’deki gibidir.



Şekil 5.2. Araştırma kapsamında veri toplama sürecinin aşamaları

Araştırmada veri toplama aracı belirlendikten sonra, araştırma modeli doğrultusunda kullanılacak olan ölçeklere karar verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranışı ölçmek için literatürde yer alan ölçekler Türkçe’ye uyarlanmış, otel işletmelerinde yeniliği test etmek için ise literatürde yer alan araştırmalar doğrultusunda yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği için ölçek geliştirme süreci iki kez tekrarlanmış, diğer ölçekler için ise tek bir geçerlilik güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Şekil 5.2’de de ifade edildiği gibi, yeni oluşturulan ölçek ve Türkçe’ye uyarlanan ölçekler için ayrı ayrı çalışmalar yapılmıştır.

Veri toplama tekniği ve aracı başlığı altında ilk olarak otel işletmelerinde yeniliği test edebilmek amacıyla yeni geliştirilen ölçeğe ilişkin çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonra ise araştırma modelinde yer alan diğer ölçeklerin uyarlanması sürecine ve tüm ölçekler için alınan uzman görüşlerine ve yapılan pilot çalışmaya yer verilmiştir.

5.4.1. Otel işletmelerinde yenilik leğinin geliştirilmesi

Araştırma kapsamında çalışan algısı ile bütüncül bir şekilde otel işletmelerinde yeniliği ölçmek amaçlandığından, literatür taraması doğrultusunda yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Otel işletmelerinde yenilik leğinin geliştirilmesinin De Vellis'in (2017) nerdiği şekilde ilk olarak ölçülmek istenen yapı, ilgili kuram ile desteklenerek belirlenmiş, sonraki aşamada ifade havuzu oluşturulmuş ve daha sonra ise lme birimi belirlenmiştir. lme birimi belirlendikten sonra alanda uzman kişilere ulaşılarak ifadelerin gözden geçirilmesi sağlanmış ve son aşamada ölçek ifadeleri örneklem üzerinde uygulanarak bir pilot çalışma ile test edilmiştir (şekil 5.2).

Otel işletmelerinde yenilik leğinin geliştirilmesinin ikinci aşamasında ise pilot çalışma sonuçlarına göre ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra ise araştırma modelinde yer alan diğer ölçeklerin de yer aldığı forma eklenerek ikinci kez uzman görüşlerine sunulur ve ikinci bir pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeğin ikinci uzman görüşleri ve pilot çalışması diğer ölçekler ile birlikte yapıldığından, bu kapsamda elde edilen bilgilere ayrı başlık altında yer verilmiştir. Otel işletmelerinde yenilik leğinin geliştirilmesi aşamasında yapılan çalışmalara aşağıdaki alt başlıklarda yer verilmektedir.

5.4.1.1. Ölçek ifade havuzunun oluşturulması

Ölçek geliştirmenin ilk aşamasında, otel işletmelerinde yeniliğin tespitine yönelik olarak ihtiyaç duyulan verileri elde edebilmek amacıyla ölçek ifade havuzu oluşturulmuştur (şekil 5.2). Bu kapsamda ilk olarak, "yenilik ve otel işletmelerinde yenilik" konusunda literatür taranmış ve benzer araştırmalara ulaşılarak (Büyüköztürk vd., 2016, s.126) lek ifadeleri belirlenmiştir. Literatür taraması doğrultusunda oluşturulan ifade havuzu ve her bir ifadeye kaynak olan araştırmalar Tablo 5.1'deki gibidir.

Tablo 5.1. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği ifade havuzu

İfadeler	Kaynak
1.Çalıştığım işletmede tamamen yeni ürünler ve hizmetler sunulmaktadır.	Kickul ve Gundry (2002), Hjalager (2010), Günday vd. (2011), Meneses ve Teixeira (2011)
2.Çalıştığım işletmede geliştirilmiş ürünler ve hizmetler sunulmaktadır.	Kickul ve Gundry (2002), Hjalager (2010), Günday vd. (2011), Meneses ve Teixeira (2011)
3.Çalıştığım işletmede geniş kapsamlı ürün ve hizmet yenilikleri yapılmaktadır.	Hjalager (2010)
4.Ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından özgün olarak algılanmaktadır.	Wang ve Ahmed (2004), Günday vd. (2011)
5.Çalıştığım işletmede hizmet üretimi esnasında verimliliği azaltan faaliyetler belirlenmektedir.	Günday vd. (2011), Hjalager (2010)
6.Çalıştığım işletmede hizmetin sunumu esnasında verimliliği azaltan faaliyetler belirlenmektedir.	Günday vd. (2011), Hjalager (2010)
7.Çalıştığım işletmede mevcut teknolojiler ile hizmet sunumunda performans artırılmaktadır.	Hjalager (1994)
8.Çalıştığım işletmede hizmet süreçleri sürekli olarak iyileştirilmektedir.	Hjalager (1994), Meneses ve Teixeira (2011)
9.Bir problemi geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, yeni yöntemler üzerinde çalışırız.	Wang ve Ahmed (2004)
10.Çalıştığım işletmenin organizasyon yapısında yenilikler meydana gelmektedir.	Meneses ve Teixeira (2011), Kickul ve Gundry (2002)
11.Çalıştığım işletmede ekip çalışmasını kolaylaştırmak için yeni yöntemler uygulanmaktadır.	Günday vd. (2011), Hjalager (2010)
12.Çalıştığım işletmede koordinasyonu kolaylaştırmak için yeni yöntemler uygulanmaktadır.	Günday vd. (2011)
13.Çalıştığım işletmede kullanılan yöntem ve süreçler yenilenmektedir.	Günday vd. (2011)
14.Çalıştığım işletmede pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler uygulanmaktadır.	Kickul ve Gundry (2002), Günday vd. (2011)
15.Çalıştığım işletme yeni pazarlara giriş yöntemleri denemektedir.	Meneses ve Teixeira (2011)
16.Çalıştığım işletme ürün ve hizmet tanıtımlarında yeni teknikler uygulamaktadır.	Kickul ve Gundry (2002), Günday vd. (2011)
17.Çalıştığım işletme ürün ve hizmet fiyatlandırmada yeni teknikler uygulamaktadır.	Kickul ve Gundry (2002), Günday vd. (2011)
18.Çalıştığım işletmedeki yöneticiler risk almaya isteklidir ve riski büyüme fırsatı olarak görürler.	Wang ve Ahmed (2004)
19.Çalıştığım işletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleri yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	Wang ve Ahmed (2004)
20.Çalıştığım işletme diğer işletmeler ile stratejik iş birlikleri kurmaya isteklidir.	Meneses ve Teixeira (2011)

Araştırmada, ifade havuzunda yer alan ifadeleri ölçmek için ise 7’li Likert ölçeğinin (1: Kesinlikle katılmıyorum / 4: Ne katılıyorum ne katılmıyorum / 7:Kesinlikle katılıyorum) uygun olabileceği düşünülmüştür. Çoklu ölçek türlerinden olan Likert tipi ölçekte, katılımcılara çeşitli ifadeler yöneltilmekte ve katılımcılardan bu ifadelere katılım derecelerini belirtmeleri istenmektedir (Coşkun vd., 2017, s.125). Likert tipi ölçeklerde seçenek sayısı üç, beş, yedi ya da daha fazla aralıklara ayrılmakta, aralıklara bitişik sırayla

numara verilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.136). Katılımcılardan ise ifadelere katılım derecelerini işaretlemeleri istenmektedir. Böylece, katılımcıların her bir ifadeye ilişkin görüşleri sayısallaştırılarak istatistiksel olarak anlamlı verilere dönüşmektedir.

5.4.1.2. Birinci uzman görüşlerinin alınması

Şekil 5.2’de de ifade edildiği gibi, ölçek geliştirme kapsamında ikinci aşamada, ölçekte yer alan ifadelere ilişkin kuramsal yapıyı test etmek, kapsam geçerliliği sağlamak ve evrensel bilginin yerel karşılığını sınamak amacıyla uzman görüşü alınmıştır. Bir konuya yönelik olarak yeni bir ölçek oluşturulduğunda, oluşturulan ölçeğin istenen yapıyı net olarak açıklayabilmesi için, ölçekte yer alan ifadelerin araştırılmak istenen konuyu tam anlamıyla karşılaması gerektiği ifade edilmektedir. Oluşturulan bir ölçeğin, araştırılmak istenen yapıyı (bir başka ifade ile kavramı) net olarak açıklayabildiği durumda kapsam (içerik) açısından geçerli olduğu kabul edilmektedir (Alpar, 2014, s.437).

Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla uzman görüş formu oluşturulmuş ve 04.10.2018 – 17.12.2018 tarihleri arasında toplam 19 uzmana ulaşılarak araştırma kapsamındaki ilk uzman görüşleri alınmıştır. Tümü akademisyen olan uzmanların 7’si yönetim ve organizasyon, 12’si ise turizm alanında çalışmalar yapmaktadır. Birinci aşamada görüşleri alınan uzmanlardan 9’u yüksek lisans, 10’u ise doktora eğitimini tamamlamış araştırma görevlisi, araştırma görevlisi doktor, doktor öğretim üyesi ve doçent doktor akademisyenlerdir.

Uzmanlara tez konusu ve kapsamı ayrıntılı olarak açıklanmış, ölçekte yer alan her bir ifade için ayrı ayrı görüşleri istenmiştir. Bu kapsamda uzmanlardan ifadelerin, ölçülecek özellik olan otel işletmelerinde yeniliği temsil edip etmediği, hedef kitle olan otel çalışanları tarafından kolay anlaşılıp anlaşılamayacağı ve ifadelerin açık olup olmadığı hakkında değerlendirmeleri alınmıştır. Ek olarak, her bir ifadenin altında boşluklar bırakılarak ifadelerde gördükleri eksiklikleri ve önerileri yazmaları istenmiştir.

Görüşü alınan uzmanlar genel anlamda ölçeğin istenen yapıyı ölçtüğünü belirtmekle beraber, ölçekle ilgili olarak yapısal anlamda şu değerlendirmeleri yapmışlardır:

- Anketin giriş kısmında araştırma amacının, öneminin ve kapsamının daha ayrıntılı verilmesi gerekliliği,
- Giriş kısmında “turizm ürünü” kavramının tanımlanması,

- “Çalıştığım işletmede” yerine “çalıştığım otelde” veya “çalıştığım otel işletmesinde” sözcüğünün yazılması,
- İfadelerin aktarımında geniş zaman fiilinin tercih edilmesi,
- Bazı anlaşılmayan ifadeler için örnekler verilmesi ve
- Birbirine benzer ancak farklı yapıyı ölçen ifadelerde önemli kısımların altları çizilerek vurgulanması.

Araştırmada uzman görüşlerinin istatistiksel olarak analiz edilmesi aşamasında ise Lawsche (1975) tekniğinden yararlanılmıştır. Oluşturulan formu değerlendiren uzmanlardan her bir ifadeye ilişkin görüşlerini, “gerekli, gerekli ancak yetersiz ve gereksiz” şeklinde işaretlemeleri istenmiştir. Böylece, her bir ifade için Kapsam Geçerlilik Oranları (KGO) ve ifadelerin tümünün bir arada değerlendirilmesi sonucunda Kapsam Geçerlilik İndeksleri (KGI) hesaplanmıştır. Alpar’a göre (2014, s.439), kapsam geçerlilik oranı uzman sayısı ile orantılı olarak değişmektedir ve KGO oranı negatif ya da 0 olarak elde edilen ifadeler ölçekten çıkartılmaktadır. Ölçeğe ilişkin uzman görüşleri sonucunda elde edilen kapsam geçerlilik oranları Tablo 5.2’deki gibidir.

Tablo 5.2. Oluşturulan ölçeğe ilişkin kapsam geçerlilik oranları

Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği İfadeler*	Gerekli	Gerekli-yetersiz	Gereksiz	Toplam	KGO*
1. Çalıştığım işletmede tamamen yeni ürünler ve hizmetler sunulmaktadır.	14	5	0	19	0,474
2. Çalıştığım işletmede geliştirilmiş ürünler ve hizmetler sunulmaktadır.	15	3	1	19	0,579
3. Çalıştığım işletmede geniş kapsamlı ürün ve hizmet yenilikleri yapılmaktadır.	13	4	2	19	0,368
4. Ürün ve hizmetlerimiz genellikle müşteriler tarafından özgün olarak algılanmaktadır.	16	3	0	19	0,684
5. Çalıştığım işletmede hizmet üretimi esnasında verimliliği azaltan faaliyetler belirlenmektedir.	15	3	1	19	0,579
6. Çalıştığım işletmede hizmetin sunumu esnasında verimliliği azaltan faaliyetler belirlenmektedir.	16	2	1	19	0,684
7. Çalıştığım işletmede mevcut teknolojiler ile hizmet sunumunda performans artırılmaktadır.	15	3	1	19	0,579
8. Çalıştığım işletmede hizmet süreçleri sürekli olarak iyileştirilmektedir.	17	2	0	19	0,789
9. Bir problemi geleneksel yöntemlerle çözemediğimizde, yeni yöntemler üzerinde çalışırız.	16	3	0	19	0,684
10. Çalıştığım işletmenin organizasyon yapısında yenilikler meydana gelmektedir.	15	4	0	19	0,579
11. Çalıştığım işletmede ekip çalışmasını kolaylaştırmak için yeni yöntemler uygulanmaktadır.	16	3	0	19	0,684
12. Çalıştığım işletmede koordinasyonu kolaylaştırmak için yeni yöntemler uygulanmaktadır.	15	3	1	19	0,579
13. Çalıştığım işletmede kullanılan yöntem ve süreçler yenilenmektedir.	13	6	0	19	0,368

[Tablo 5.2. (Devam) Oluşturulan ölçeğe ilişkin kapsam geçerlilik oranları]					
14. Çalıştığım işletmede pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler uygulanmaktadır.	15	4	0	19	0,579
15. Çalıştığım işletme yeni pazarlara giriş yöntemleri denemektedir.	15	4	0	19	0,579
16. Çalıştığım işletme ürün ve hizmet tanıtımlarında yeni teknikler uygulamaktadır.	16	2	1	19	0,684
17. Çalıştığım işletme ürün ve hizmet fiyatlandırmada yeni teknikler uygulamaktadır.	17	2	0	19	0,789
18. Çalıştığım işletmedeki yöneticiler risk almaya isteklidir ve riski büyüme fırsatı olarak görürler.	13	5	1	19	0,368
19. Çalıştığım işletmenin araştırma ve geliştirme faaliyetleri yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	16	2	1	19	0,684
20. Çalıştığım işletme diğer işletmeler ile stratejik iş birlikleri kurmaya isteklidir.	17	1	1	19	0,789
$KGO = (G/(N/2))-1$ (G =Gerekli ifade sayısı N =Kişi sayısı)					KGI 0,605
$KGI = \text{Toplam KGO} / \text{İfade sayısı}$ ($KGI > 0,62$)					

* Ölçekte yer alan ifadeler uzman görüşüne sunulduğu şekliyle kullanılmıştır.

Kapsam geçerlilik oranı (KGO), havuzda yer alan ifade için gerekli seçeneğini işaretleyen uzman sayısının toplam uzman sayısının yarısına bölünmesi ve bu değerden 1'in çıkartılması ile elde edilmektedir. Ek olarak, 20 uzman için 0,05 anlamlılık düzeyinde en az 0,42 değerinin elde edilmesi, ifadenin kapsam geçerliliğini sağladığını göstermektedir (Lawsche, 1975'ten aktaran Alpar, 2014, s.438-439). Oluşturulan ve uzman görüşüne sunulan ölçekte hesaplanan kapsam geçerlilik oranlarına göre negatif ve sıfır değer olmamakla beraber (Tablo 5.2), genel anlamda değerlendirildiğinde üç ifadenin (3., 13. ve 18. ifade) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Ancak, bu ölçek geliştirmenin ilk aşaması olduğundan ve uzman görüşleri tekrarlanacağından bu ifadeleri ölçekten çıkartmak yerine diğer ifadeler ile birlikte düzeltilmesi tercih edilmiştir.

Kapsam geçerlilik indeksi (KGI) ise her bir faktör için KGO açısından anlamlı ifadelerin toplamının ifade sayısına bölünmesi ile elde edilmektedir (Lawsche, 1975'ten aktaran Alpar, 2014, s.438-439). Ölçeğe ilişkin kapsam geçerlilik indeksi 0,605 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değer istenen değere (0,62) istatistiksel olarak yakın olmakla beraber, araştırmanın bu aşamasında ölçekten ifade çıkartılmadığından KGI sonuçlarının kabul edilebilir olduğu düşünülmektedir.

5.4.1.3. Birinci pilot çalışmanın gerçekleştirilmesi

Araştırma kapsamında oluşturulan otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin yapısını ve güvenilirliğini daha net anlayabilmek için çeşitli şehirlerdeki otel işletmelerinde çalışma deneyimi olan ve aynı zamanda turizm eğitimi alan 42 öğrenci ile pilot çalışma

gerçekleştirilmiştir (EK-1). Pilot çalışma anket formu oluşturulurken uzman görüşleri dikkate alınarak ifadelerde değişiklikler yapılmıştır.

Pilot çalışma sonucunda ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) $\alpha=0,911$ olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,8'den büyük olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.140). Pilot çalışma sonucunda ek olarak, ölçekten çıkartılması durumunda güvenilirlikte önemli bir artış yaratan ifadeye de rastlanmamıştır.

Ölçekte yer alan ifadelerin toplam korelasyonlarına bakıldığında ise “*Çalıştığım otel işletmesi yeni pazarlara yönelir.*” ifadesinin ve “*Çalıştığım otel işletmesi diğer turizm işletmeleri ile yeni stratejik iş birlikleri kurmaktadır.*” ifadesinin 0,30'un altında kaldığı belirlenmiştir.

5.4.1.4. Anlaşılmayan ifadelerin yeniden düzenlenmesi

Otel işletmelerinde yenilik ölçeği için ilk aşama uzman görüşleri ve pilot çalışmalar ile geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tamamlandıktan sonra, araştırmanın yapısını bozmayan ancak ifadeler arası ilişkilere bakıldığında, katılımcılar tarafından yeteri kadar anlaşılmadığı saptanan iki ifade olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından yeterince anlaşılamadığı düşünülen bu iki ifadenin yeniden düzenlenmesine karar verilmiştir (Şekil 5.2).

Bu kapsamda, “*Çalıştığım otel işletmesi, yeni pazarlara yönelir.*” ifadesi “*Çalıştığım otel, yeni pazarlara (örn. Rus yerine Arap müşteri grubu) yönelir.*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir. Anlaşılmayan bir diğer ifade olan “*Çalıştığım otel işletmesi diğer turizm işletmeleri ile yeni stratejik iş birlikleri kurmaktadır.*” ifadesi ise “*Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile iş birliği içerisinde.*” şeklinde yeniden düzenlenmiştir.

Böylece, yeni oluşturulan otel işletmeleri ölçeğinin ilk aşama geçerlilik ve güvenilirlikleri tamamlanmış, düzenlenen yeni ölçek, araştırmada yer alan diğer ölçekler ile (yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçekleri) beraber yeniden değerlendirilmek üzere bir sonraki aşamada ikinci kez uzman görüşüne sunulmuştur.

5.4.2. Modelde yer alan mevcut ölçeklerin uyarlanması

Araştırma modelinde, otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ek olarak, yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçekleri de bulunmaktadır.

Şekil 5.2’de de ifade edildiği gibi araştırma modelinde yer alan yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçekleri, araştırma kapsamında literatürden uyarlandığından, bu ölçeklere ilişkin yapılan çalışmalara ayrı bir başlık altında yer verilmiştir.

Ölçeklerin Türkçe’ye çevrilmesi ve dil uyumu: Modelde yer alan yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçekleri için ilk aşamada araştırmacılardan yazılı olarak izinleri alınmış (EK-2), sonrasında ölçekler orijinal dili olan İngilizce’den Türkçe’ye uyarlanmıştır. Ölçeklerin uyarlanması aşamasında dil alanında üç uzmana ulaşılarak İngilizce hali ile ölçeklerde yer alan ifadeler ve altlarında birer boşluk bulunan form gönderilmiş, uzmanlardan bu ifadeleri Türkçe’ye çevirmeleri istenmiştir. İkinci aşamada ise Türkçe olarak ifadeler yeniden gönderilmiş ve İngilizce’ye çevirmeleri istenmiştir. Böylece ifadelerin dil uyumları sağlanmıştır (Şekil 5.2).

5.4.3. Tüm ölçekler için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları

Araştırma modelinde yer alan otel işletmelerinde yenilik ölçeği geliştirildikten ve literatürde yer alan ölçeklerden Türkçe’ye uyarlanan yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçeklerinin dil uyumları sağlandıktan sonra, ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Şekil 5.2’de de ifade edildiği gibi, geçerlilik ve güvenilirlik için uzman görüşleri alınarak ve pilot çalışma yapılmıştır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde yenilik ölçeği yeni bir ölçek olduğundan bu ölçeğe ilişkin ikinci kez geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılırken, diğer ölçekler için ilk defa uzman görüşü alınmış ve pilot çalışma yapılmıştır.

Geçerlilik ve güvenilirlik aşamasındaki çalışmalar tüm ölçekler için aynı anda yapıldığından, elde edilen sonuçlara da aynı başlık altında yer verilmiştir. Ölçek uyarlama çalışmasının ilk aşamasında, kapsam geçerliliğinin sağlanması amaçlanmıştır. Bu amaçla, uzman görüş formu oluşturulmuş ve ifadeleri değerlendirmesi için 26 uzmana ulaşılmıştır. Formda araştırmanın amacı açıklanarak, uzmanlardan her bir ifadeyi değerlendirmeleri istenmiştir. Bunun için her bir ifadenin altında boşluk bırakılmıştır. Ayrıca, uzmanların görüşleri doğrultusunda her bir ifadeyi gerekli, biraz düzeltilmesi gerekli, oldukça düzeltilmesi gerekli ve gereksiz olarak işaretlemeleri de istenmiştir. İkinci aşamada görüşleri istenen uzmanlardan 3’ü turizm alanında üst düzey yönetici olarak görev yapmaktayken, 23 uzman ise yönetim ve organizasyon ile turizm alanlarında doktora eğitimi yapmış olan akademisyenlerdir. Uzman görüşleri sonucu elde edilen

verilerin kapsam geçerlilik oranları ise hem Davis (1992) hem de Lawsche'nin (1975) teknikleri ile ayrı ayrı hesaplanmıştır.

Ölçek uyarlama çalışması kapsamında ikinci olarak, ölçeklerin yapısını ve güvenilirliğini açıklayabilmek amacıyla 30.04.2019 – 05.05.2019 tarihleri arasında otel işletmelerinde yenilik ölçeği için ikinci kez, diğer ölçekler için ise bir kez pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma için hazırlanan anket formunda, ölçeklere ilişkin ifadeler 7'li Likert ölçeği şeklinde yer verilmiştir. Pilot çalışma, otel işletmelerinde çalışma deneyimi olan 39 öğrenci ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, ulaşılabilen kişilerle yüz yüze görüşülerek, ulaşılamayan kişilerle ise internet üzerinden gerçekleştirilmiştir. Modelde yer alan her bir değişkenin yer aldığı pilot çalışma anket formunda, toplam 55 ifadeye yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında tüm ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri aynı uzman ve örneklem grubunda test edilmiştir. Yapılan testler sonucu elde edilen verilere ise ayrı ayrı aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

5.4.3.1. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği

Araştırma modelinde yer alan yenilikçi örgüt kültürünü ölçmede Deshpande' vd.'nin (1993) oluşturduğu ve O'Cass, ve Ngo'nun (2007) yenilikçi örgütler için uyarladığı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte toplam 12 ifade yer almaktadır. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uzman görüşü sonucu hesaplanan kapsam geçerlilik oranları Tablo 5.3'deki gibidir.

Tablo 5.3. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği kapsam geçerlilik oranları

Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeği – İfadeler					
	Gerekli Sayısı	Toplam Sayı	KGO-Davis*	KGO-Lawsche**	Karar
1. Çalıştığım otelde yaratıcılık ve yenilik desteklenir.	25	26	1,000	0,923	Kabul
2. Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.	25	26	1,000	0,923	Kabul
3. Çalıştığım otel, insanların kendilerini özdeşleştirebildikleri bir oteldir.	14	26	0,923	0,077	Çıkartıldı
4. Çalıştığım otelde tüm departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.	23	26	0,923	0,769	Kabul
5. Çalıştığım otelde yöneticilere büyük sorumluluklar verilir.	21	26	0,846	0,615	Kabul
6. Çalıştığım otelde verilen kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.	22	26	1,000	0,692	Kabul
7. Çalıştığım otelde çalışanların işleri kendi yaklaşımlarıyla yapmalarına izin verilir.	20	26	0,923	0,538	Kabul
8. Çalıştığım otelde departmanlar arası iletişim geliştirilmektedir.	21	26	1,000	0,615	Kabul

[Tablo 5.3. (Devam) Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği kapsam geçerlilik oranları]					
9. Çalıştığım otelde karar vermede alt kademeler de yetkilidir.	21	26	0,923	0,615	Kabul
10. Çalıştığım otelde kısa dönemli performans yerine uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.	20	26	0,885	0,538	Kabul
11. Çalıştığım otelde her bir çalışanın işletmenin tamamına nasıl bir katkı sağladığı belirtilmiştir.	18	26	0,885	0,385	Kabul
12. Çalıştığım otelde kural ve prosedürlere bağlılıktan çok etkin olmaya önem verilir.	15	26	0,923	0,154	Çıkartıldı
* KGO (Davis) = $[G/(N/2)]-1 \rightarrow KGO>0,36$ ** KGO (Lawson) = $(G+B.D. / N) \rightarrow KGO>0,80$					

Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinde “Çalıştığım otel, insanların kendilerini özdeşleştirebildikleri bir oteldir.” ve “Çalıştığım otelde kural ve prosedürlere bağlılıktan çok etkin olmaya önem verilir.” ifadelerine ilişkin Lawson yöntemi ile hesaplanan kapsam geçerlilik indekslerinin beklenen değerden düşük olduğu saptanmıştır (Tablo 5.3). Bu nedenle, bu iki ifadenin uzmanlar tarafından yenilikçi örgüt kültürünü net olarak ifade edemediği düşünülmüş ve ifadeler ölçekten çıkartılmıştır. Böylece, orijinali 12 ifadede oluşan ölçek 10 ifadeye düşürülmüştür. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinde ifadeler, uzman görüşleri sonrasında düzeltilerek pilot çalışmalar yapılmıştır.

Ölçeğe ilişkin pilot çalışma sonucunda, ifadelere ilişkin toplam madde korelasyonlarının 0,747 ve 0,909 arasında olduğu tespit edilmiştir (EK-3). Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri) ise yüksek derecede güvenilir olduğunu (0,968>0,900) ortaya koymuştur. Böylece, ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

5.4.3.2. Liderin desteği ölçeği

Araştırmanın ikinci bağımsız değişkeni olan liderin desteğini belirlemek amacıyla Korman’ın (1994) geliştirdiği ve Banai ve Reisel (2007) tarafından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğin orijinalinde soru şeklinde toplam dokuz ifade yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin hesaplanan kapsam geçerlilik oranları Tablo 5.4’deki gibidir.

Tablo 5.4. Liderin desteği ölçeği kapsam geçerlilik oranları

Liderin Desteği Ölçeği - İfadeler	Gerekli Sayısı	Toplam Sayı	KGO-Davis*	KGO-Lawsce**	Karar
1. Çalıştığım otelde üstlerim işle ilgili görevleri olabildiğince ilginç hale getirirler.	16	26	0,923	0,231	Çıkartıldı
2. Çalıştığım otelde üstlerim performans değerlendirmenin önemini vurgularlar.	20	26	0,923	0,538	Kabul
3. Çalıştığım otelde işletme planları açık bir şekilde belirtilir.	19	26	0,962	0,462	Kabul
4. Çalıştığım otelde üstlerim iyi bir iş performansını ödüllendirir.	22	26	0,962	0,692	Kabul
5. Çalıştığım otelde karşılaşılan sorunlar açık bir şekilde ifade edilir.	22	26	0,923	0,692	Kabul
6. Çalıştığım otelde ödül sistemi açık ve tutarlıdır.	20	26	0,885	0,538	Kabul
7. Çalıştığım otelin altyapısı çalışanların karar vermelerine olanak tanır.	17	26	0,923	0,308	Çıkartıldı
8. Çalıştığım otelde işler yerine getirilirken bireysel inisiyatif kullanma fırsatı tanınır.	21	26	0,962	0,615	Kabul
9. Çalıştığım otelde yapılan yanlış ve hatalar birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirilir.	21	26	0,962	0,615	Kabul
* KGO (Davis) = $[G/(N/2)]-1 \rightarrow KGO>0,36$ ** KGO (Lawsce) = $(G+B.D. / N) \rightarrow KGO>0,80$					

Liderin desteği ölçeğine yönelik uzman görüşlerine göre (Tablo 5.4), ölçeğin 1. ifadesi (Çalıştığım otelde üstlerim işle ilgili görevleri olabildiğince ilginç hale getirirler.) ve 7. ifadesinin (Çalıştığım otelin altyapısı çalışanların karar vermelerine olanak tanır.) ölçekten çıkartılması gerektiği tespit edilmiştir. Böylece, liderin desteğine ilişkin toplam 7 ifade ile pilot çalışma formu hazırlanmıştır.

Yapılan pilot çalışma sonucunda ölçekte yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonlarının 0,813 ve 0,932 arasında değiştiği, bir başka ifade ile her bir ifadenin ölçeğin tümüne yaptığı katkının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir (EK-3). Ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değeri) ise 0,962 olarak hesaplanmıştır. Böylece, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.4.3.3. Yaratıcı kişilik ölçeği

Yenilikçi örgüt kültürü ve liderin desteği ile birlikte araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni yaratıcı kişiliktir. Otel çalışanı öğrencilerin yaratıcı kişiliklerini belirlemek için Susanto, Novitasari ve Yusuf (2018) tarafından oluşturulan ölçekten yararlanılmıştır. Yaratıcı kişilik ölçeğinin orijinalinde yaratıcılığın altı boyutu olan merak, esneklik, yararlılık, özgünlük, eşsizlik ve güvenilirliği ölçen toplam 18 ifade yer almaktadır.

Yaratıcı kişilik ölçeğine yönelik uzman görüşleri ve hesaplanan kapsam geçerlilik oranları Tablo 5.5’deki gibidir.

Tablo 5.5. Yaratıcı kişilik ölçeği kapsam geçerlilik oranları

Yaratıcı Kişilik Ölçeği - İfadeler	Gerekli Sayısı	Toplam Sayı	KGO-Davis*	KGO-Lawsce**	Karar
1. Yeni bir şey yaratma becerisine kesinlikle sahibim.	20	26	0,962	0,538	Kabul
2. Bir şeyleri bir araya getirerek daha ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.	18	26	0,885	0,385	Kabul
3. Problemlerin çözümü için yeni yöntemler bulmak benim için kolaydır.	25	26	1,000	0,923	Kabul
4. Daha kullanışlı bir şeyler yapmayı tercih ederim.	9	26	0,846	-0,308	Çıkarıldı
5. Bilmediğim şeyler hakkında birçok soru sorarım.	21	26	0,923	0,615	Kabul
6. Çoğu zaman, ilgimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.	22	26	1,000	0,692	Kabul
7. Karşılaştığım yeni şeyler hakkında daha fazlasını öğrenmek için güçlü bir istek duyarım.	23	26	1,000	0,769	Kabul
8. Bir şeye ulaşmak için, olmayan bir şeyi hayal etmenin daha kolay bir yol olduğuna inanıyorum.	10	26	0,731	-0,231	Çıkarıldı
9. Hayatımda gerçekleşen şeylerin, önceden hayal ettiğim şeyler ile başladığına inanıyorum.	20	26	0,846	0,538	Kabul
10. Arkadaşlarımla ilişkilerimde karşılaştığım zor durumları kolayca çözebilirim.	22	26	0,923	0,692	Kabul
11. Başkaları tek bir şey düşünürken, ben her zaman birçok farklı şey düşünürüm.	18	26	0,923	0,385	Kabul
12. Farklı eşyaları asıl işlevleri ile kullanma alışkanlığım vardır. (Ters ifade)	13	26	0,846	0,000	Çıkarıldı
13. Daha önce olan bir planım olsa da planımı kolayca değiştirebilirim.	17	26	0,808	0,308	Çıkarıldı
14. Arkadaşlarım benim yaratıcı biri olduğumu kabul ederler.	22	26	0,962	0,692	Kabul
15. Yakınlarım benzersiz bir mizacım olduğunu kabul ederler.	17	26	0,769	0,308	Çıkarıldı
16. Problemleri farklı yaklaşımlarla çözerim.	20	26	0,923	0,538	Kabul
17. Benim için var olanı kullanmak, satın almak zorunda kalmaktan daha önemlidir.	16	26	0,731	0,231	Çıkarıldı
18. Değerli olarak kabul edilen bir şeyi kolay bir şekilde değiştirerek onu daha değerli hale getirebilirim.	18	26	0,808	0,385	Kabul
* KGO (Davis) = $[G/(N/2)]-1 \rightarrow KGO>0,36$ ** KGO (Lawsce) = $(G+B.D. / N) \rightarrow KGO>0,80$					

Hesaplanan kapsam geçerlilik oranlarına göre, ölçekte yer alan 6 ifadenin (4, 8, 12, 13, 15 ve 17. ifadeler) otel çalışanlarının yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkartmada yeterli olmadığı ve kapsam geçerlilik oranlarını belirgin bir düzeyde düşürdükleri (KGO**=0,384) belirlenmiştir (Tablo 5.5). Bu nedenle, ifadeler ölçekten çıkartılarak pilot çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Yapılan pilot çalışmanın sonuçlarına göre, yaratıcı kişilik ölçeğinde yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonları 0,519 ve 0,828 arasında değişmektedir (EK-3). Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha değeri)

ise 0,906 olarak hesaplanmıştır. Böylece ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

5.4.3.4. Yenilikçi davranış ölçeği

Otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını belirlemek amacıyla Scott ve Bruce (1994a)'un geliştirdiği ölçekten yararlanılmıştır. Orijinalinde 5 ifade bulunan ölçekte yer alan ilk ifadede üç ayrı kavram aynı anda test edildiğinden, uzman görüşleri doğrultusunda bu ifade üç ayrı ifadeye dönüştürülmüştür (1,2 ve 3. ifadeler). Ölçekte yer alan ifadeler ve hesaplanan kapsam geçerlilik oranlarına Tablo 5.6'da yer verilmektedir.

Tablo 5.6. Yenilikçi davranış ölçeği kapsam geçerlilik oranları

Yenilikçi Davranış Ölçeği - İfadeler					
	Gerekli Sayısı	Toplam Sayı	KGO-Davis*	KGO-Lawsce**	Karar
1. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri araştırır ve öğrenirim.	24	26	0,962	0,846	Kabul
2. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni süreçleri araştırır ve öğrenirim.	24	26	0,962	0,846	Kabul
3. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknikleri araştırır ve öğrenirim.	23	26	0,962	0,769	Kabul
4. Çalıştığım otelde yaratıcı fikirler üretirim.	26	26	1,000	1,000	Kabul
5. Çalıştığım otelde fikirlerimi başkalarına tanıtır ve savunurum.	19	26	1,000	0,462	Kabul
6. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için gerekli kaynakları araştırırım.	22	26	0,962	0,692	Kabul
7. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için plan ve programlar geliştiririm.	25	26	1,000	0,923	Kabul
8. Çalıştığım otelde yenilikçi davranışlar sergilerim.	24	26	0,962	0,846	Kabul
* KGO (Davis) = $[G/(N/2)]-1 \rightarrow KGO>0,36$ ** KGO (Lawsce) = $(G+B.D. / N) \rightarrow KGO>0,80$					

Tablodan da görülebileceği gibi (Tablo 5.6), yenilikçi davranış ölçeğindeki her bir ifade istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, yenilikçi davranış ölçeğinde ifadelerde görüşler doğrultusunda yalnızca küçük değişiklikler yapılmış ve tüm ifadeler araştırmaya dahil edilmiştir. Yenilikçi davranışa ilişkin pilot çalışma sonuçları ise (EK-3) ölçekte yer alan tüm ifadelerin yüksek madde korelasyonlarına sahip olduğunu (0,781 ve 0,888 arası) ve ölçeğin genel anlamda yüksek derecede güvenilir olduğunu (α : 0,960) ortaya koymuştur.

5.4.3.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin son olarak otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin araştırma kapsamında yeni oluşturulan ve daha önce uzman görüşleri ve pilot çalışma ile ön testi gerçekleştirilen ölçeğin, yeniden tekrarlanan kapsam geçerlilik sonuçlarına ve güvenilirlik istatistiklerine yer verilmiştir. Ön test sonucu yeniden düzenlenen ve ikinci kez uzman görüşü alınan otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin elde edilen veriler Tablo 5.7’deki gibidir.

Tablo 5.7. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği kapsam geçerlilik oranları

Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği - İfadeler	Gerekli Savısı	Toplam Sayı	KGO- Davis*	KGO- Lawsee*	Karar
1. Çalıştığım otelde <u>tamamen yeni</u> turizm ürünleri sunulur.	15	26	0,846	0,154	Çıkartıldı
2. Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri <u>sürekli</u> geliştirilir.	20	26	0,885	0,538	Kabul
3. Çalıştığım otelde her alanda kapsamlı yenilikler (örn. otel konsepti değişikliği) yapılır.	21	26	0,923	0,615	Kabul
4. Çalıştığım otelde ürünleri müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanır.	17	26	0,885	0,308	Çıkartıldı
5. Çalıştığım otelde <u>hizmet üretiminde</u> verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	22	26	0,923	0,692	Kabul
6. Çalıştığım otelde <u>hizmetin sunumunda</u> verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	23	26	0,923	0,769	Kabul
7. Çalıştığım otelde hizmet sunumunda teknolojiyen yararlanılarak performans artırılır.	23	26	0,923	0,769	Kabul
8. Çalıştığım otelde hizmet süreçleri (örn. check-in süreci) sürekli olarak iyileştirilir.	24	26	0,962	0,846	Kabul
9. Çalıştığım otelde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülmediğinde yeni çözüm yolları üzerinde çalışılır.	24	26	1,000	0,846	Kabul
10. Çalıştığım otelde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.	24	26	1,000	0,846	Kabul
11. Çalıştığım otelde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.	25	26	1,000	0,923	Kabul
12. Çalıştığım otelde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırıcı yeni yöntemler uygulanır.	25	26	1,000	0,923	Kabul
13. Çalıştığım otel, yönetsel faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimser.	22	26	0,923	0,692	Kabul
14. Çalıştığım otelde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler (e-pazarlama vb.) uygulanır.	26	26	1,000	1,000	Kabul
15. Çalıştığım otel, yeni pazarlara yönelir.	22	26	0,962	0,692	Kabul
16. Çalıştığım otelde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.	23	26	0,885	0,769	Kabul
17. Çalıştığım otelde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.	25	26	1,000	0,923	Kabul
18. Çalıştığım otelde yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.	20	26	0,808	0,538	Kabul
19. Çalıştığım otelde kaynakları yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.	22	26	0,923	0,692	Kabul
20. Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile (örn. tur acenteleri) yeni stratejik işbirlikleri kurmaktadır.	22	26	0,923	0,692	Kabul
* KGO (Davis) = $[G/(N/2)]-1 \rightarrow KGO>0,36$ ** KGO (Lawsee) = $(G+B.D. / N) \rightarrow KGO>0,80$					

Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin uzman görüşlerine ve bu doğrultuda hesaplanan kapsam geçerlilik oranlarına bakıldığında (Tablo 5.7), “*Çalıştığım otelde tamamen yeni turizm ürünleri sunulur.*” ve “*Çalıştığım otelde ürünleri müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanır.*” ifadelerinin araştırma kapsamını bozduğu ve istenen yapıyı yeterli derecede ölçemediği belirlenmiştir. Bu nedenle bu iki ifadenin ölçekten çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylece ilk hali ile 20 ölçekten oluşan ölçek, son aşamada 18 ifadeye düşürülmüştür.

Otel işletmelerine yenilik ölçeğinin pilot çalışma sonuçları ise ölçekte yer alan ifadelerin toplam madde korelasyonlarının 0,670 ile 0,921 arasında değiştiğini göstermiştir. Ek olarak, ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0,979 olarak hesaplanmıştır. Böylece, oluşturulan yeni ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

5.4.4. Etik Kurul başvurusunun yapılması

Araştırmada model doğrultusunda evren ve örneklem ile ölçüm aracı belirlendikten ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlandıktan sonraki aşamada, Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu’na başvuru yapılmıştır. 06.05.2019 tarihinde Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu tarafından anketin uygulanması için yapılan başvuru sonucunun olumlu olduğuna ilişkin yazı alınmıştır (EK-4). Böylece, ankete son şeklinin verilmesi ve anketin yapılabilmesi için tüm aşamalar tamamlanmıştır.

5.4.5. Anket formunun oluşturulması

Araştırmanın gerçekleştirilmesinden önceki son aşamada araştırma evreni olarak belirlenen Anadolu Üniversitesi Uzaktan Öğretim öğrencilerine yönelik çevrimiçi anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda hem önerilen modelde yer alan ifadelere hem de katılımcıların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Anket formu toplamda yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmanın kimler tarafından hangi amaçla yapıldığına ve katılımın gönüllülüğüne dair bilgilerin yer aldığı giriş bölümü bulunmaktadır. Daha sonra anketin ilerleyen bölümlerinde sırası ile yaratıcı kişiliği, yenilikçi örgüt kültürünü, lider desteğini, yenilikçi davranışı ve otel işletmelerinde yeniliği ölçen ifadelere yer verilmiştir. Araştırma modelinde yer alan ölçekleri test etmeye yönelik tüm ifadeler 7’li Likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum / 7: Kesinlikle katılıyorum). Ek olarak, her bölümün altında bölümü açıklayan kısa bir açıklamaya da yer verilmiştir.

Nihai anket formunun son bölümünde ise demografik bilgiler yer almaktadır. Bu kapsamda öğrencilerin kişisel bilgilerine ilişkin olarak yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları ve yaşadıkları şehirlere yönelik sorulara yer verilmiştir. Formda yaş açık uçlu; cinsiyet, medeni durum ve yaşadıkları şehir ise kategoriler şeklinde hazırlanmıştır. Öğrencilerin eğitim ve işle ilgili bilgilerine ilişkin olarak, okudukları program, otel işletmesinde çalışma deneyimleri, sektör deneyimleri, çalıştıkları otelin bulunduğu şehir, çalıştıkları oteldeki konumları, staj yapma durumları, çalıştıkları otelin özelliği ve departmanlara ilişkin sorulara kategoriler halinde yer verilmiştir (EK-5).

5.5. Anketin Gerçekleştirilmesi

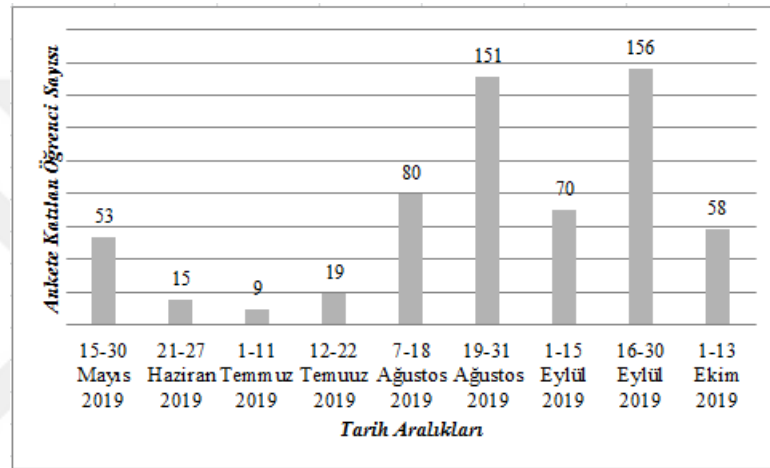
Araştırmanın yöntemine ilişkin tüm aşamalar tamamlandıktan ve çevrimiçi anket formu hazırlandıktan sonra son aşamada araştırma verileri toplanmıştır. Çevrimiçi anket, öncelikle 15 Mayıs - 27 Haziran 2019 tarihleri arasında öğrencilerin kullanıcı adı ve şifreleri ile erişim sağladıkları öğrenci otomasyonu sayfasına eklenmiştir. Anket duyurusunun başına “otel işletmelerinde çalışan öğrencilere” yönelik bir anket olduğuna ilişkin uyarı yazısı eklenmiş ve ankete katılımın gönüllü olduğu açıklanmıştır. Bu tarihler arasında toplam 68 öğrenci anket formuna erişim sağlamış ve 56 öğrencinin ankete katılımı sağlanmıştır.

İkinci aşamada, Açıköğretim Fakültesi ile görüşülmüş, ankete daha fazla katılım sağlanabilmesi için anket, 1 Temmuz 2019 tarihinde Anadolu Üniversitesi’nin öğrenme yönetim sistemi olan eKampüs’e eklenmiştir. eKampüs, Anadolu Üniversitesi öğrencilerinin kullanıcı adı ve şifreleri ile giriş yapabildikleri ve yalnızca kendi derslerine erişebildikleri çevrimiçi eğitim platformudur. Öğrenciler derslerini eKampüs’ten çalıştıkları için bu öğrenme yönetimi sistemine daha fazla öğrenciye erişilebileceği düşünülmüştür. eKampüs’ün duyurular kısmına eklenen anketin başlığına, öğrenci otomasyonu sayfasındaki duyuruya benzer olarak otel çalışanlarına yönelik bir anket olduğu ve gönüllü katılım olduğunu belirten ifadeler eklenmiştir. 1 Temmuz 2019 tarihinde erişime açılan anket, 13 Ekim 2019 tarihinde sonlandırılmıştır. eKampüs üzerinden ise toplam 544 öğrenci anket formuna erişim sağlamıştır.

Sonuç olarak, anket kapsamında hem öğrenci otomasyonu sisteminden hem de eKampüs sisteminden toplam 612 öğrenci anket formuna erişim sağlamıştır. Bu anketler arasından 66 tanesi, ankete katılımı kabul etmeme ve hatalı yanıtlar sebebiyle kapsam dışı

bırakmıştır. Böylece, toplam 546 öğrenciden elde edilen veriler kapsamında araştırma yapılmıştır.

Anketin sona erdiği Ekim 2019 tarihli Anadolu Üniversitesi verilerine göre, İktisat, İşletme ve Açıköğretim Fakülteleri'nde toplam aktif öğrenci sayısı 1.050.192'dir (http-4). Sosyal bilimlerde 0,05 yani %5 hata payı ile 1.000.000 üzeri evreni genellemek için evrenin homojen olmadığı varsayımı ile önerilen örneklem sayısı 384 olarak kabul edilmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.143-144). Ayrıca, tüm uzaktan öğretim öğrencileri arasından kaç tanesinin otel işletmesinde çalıştığı da net olarak bilinmemektedir. Şekil 5.3'te tarihe göre ankete katılan öğrenci sayıları gösterilmektedir.



Şekil 5.3. Tarihler göre ankete katılan öğrenci sayıları

Tüm bunlara ek olarak, Şekil 5.3'te görülebileceği gibi aylara göre öğrenci katılımına bakıldığında en yoğun katılımın Ağustos ve Eylül aylarında olduğu ve Ekim ayında katılımın azaldığı görülmüştür. Bu nedenle, 546 öğrenciden elde edilen verinin analiz için yeterli olabileceği düşünülmektedir. Böylece anket sonlandırılmış olup, araştırmadan elde edilen verilerin analizine başlanmıştır. Araştırmanın analizi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalara ayrıntılı olarak ilerleyen başlıkta yer verilmiştir.

6. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmanın yöntem kısmında araştırmanın evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan ölçekler, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verildikten ve araştırma verileri hazırlandıktan sonra analizlere başlanmıştır. Verilerin analizi altı ana başlıkta incelenmiştir. Analiz kapsamında ilk olarak, verilerin analize uygunluğuna ilişkin yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

İkinci olarak, ölçeklerin yapılarını belirlemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizleri (AFA) yapılmıştır. Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizlerine uygunluğu ve faktör yapısına karar verildikten sonra bağımsız değişkenler olan yenilikçi örgüt kültürü, yaratıcı kişilik ve liderin desteği, ara değişken olan yenilikçi davranış ve araştırmanın bağımlı değişkeni olan otel işletmelerinde yenilik ölçekleri ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Verilerin analizi kapsamında üçüncü olarak, yapısı açıklayıcı faktör analizi ile tespit edilen ölçekler, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak araştırmada yer alan ölçeklerin analiz varsayımlarını sağlama durumlarına bakılmış ve sonrasında her bir ölçek ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapıldıktan sonraki aşama olan dördüncü aşamada, oluşturulan faktör yapılarının geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Ölçeklerin geçerliliği için Çıkartılan Ortak Varyans (Average Variance Excracted, AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Realibility, CR) değerleri hesaplanmış ve Çıkartılan Ortak Varyans (AVE) değerinin karekökü ile korelasyon matrisi karşılaştırılmıştır. Güvenilirlik için ise her bir faktörün güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha değerleri) hesaplanmıştır.

Verilerin analizi kapsamında beşinci aşamada ise, faktör analizleri ile yapıları belirlenen ve geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanan ölçekler doğrultusunda araştırmanın modeli incelenmiştir. Model incelenirken ilk olarak uyum indekslerine bakılmış, daha sonra model, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ile test edilmiştir. Ek olarak, modelde yenilikçi davranış değişkeninin ara değişkenlik gösterme özelliği de incelenmiş ve son olarak araştırma hipotezlerine ilişkin verilere yer verilmiştir.

Verilerin analizi kapsamında son aşama olarak, otel çalışanı öğrencilerin özellikleri ile çalıştıkları otelin özellikleri bakımından araştırma modeli karşılaştırılmıştır. Öğrencilerin yaşlarının, okudukları programın, staj deneyimlerinin, sektör deneyimlerinin, işletmedeki deneyimlerinin ve çalıştıkları otel sınıflandırmasının

yenilikçi davranışlarına ve otel işletmelerinde yeniliğe etkisi ayrı ayrı incelenmiştir. Analizlere alt başlıklarda yer verilmiştir.

6.1. Verilerin Analize Hazırlanması

Araştırmanın ilk aşamasında anket yoluyla elde edilen veriler, analize hazırlanmıştır. Elde edilen verilerden kaliteli sonuçlar alabilmek için tutarsız yanıtların ve araştırmanın bütünlüğünü bozabilecek düzeydeki aşırı gözlemlerin tespit edilmesi ve dağılımdaki normalliğin test edilmesi önemlidir (Alpar, 2013; Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2016, s.9).

Veriler analize hazırlanırken ilk olarak kayıp değerlerin varlığı incelenmiştir. Kayıp değerler, araştırmalarda katılımcılardan yanıt alınamayan anket maddelerini ifade etmektedir. Kullanılan çevrimiçi anket formu, katılımcıların bir maddeyi yanıtlamadan diğer maddeye geçmesine olanak tanımadığından araştırmada kayıp veri bulunmamaktadır. Ancak, ankette yer alan ölçeklerdeki ifadeler aynı yanıtı sürekli işaretlemek, açık uçlu sorulara ilgisiz cevaplar yazmak gibi tutarsız yanıtlar verdiği tespit edilen 55 anket formu kapsam dışı bırakılmıştır.

Veriler analize hazırlanırken ikinci olarak yanıtlardaki aşırı gözlemlere bakılmıştır. Aşırı gözlemler, verilerin genel eğiliminden ya da diğer yanıtlardan oldukça farklı olan gözlemleri ifade etmektedir (Alpar, 2013, s.131). Aşırı gözlemler yanlış kodlamalar, verilerin hatalı olarak girilmesi gibi çeşitli sebeplerden ortaya çıkabilmektedir (Alpar, 2013, s.131). Araştırma kapsamında hipotez testlerinde kullanılacak ölçeklere ilişkin değişkenler aşırı gözlemlerin varlığı açısından test edilmiştir. Araştırmada tek yönlü aşırı gözlemler belirlenirken, çizgi grafiğinden (box plot) ve Z puanlarından yararlanılmıştır. Ölçme modelindeki değişkenlerde yer alan her bir ifade için (toplam 55 ifade) ayrı ayrı Z puanları hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak Z testi sonuçlarının +3 ve -3 arası değer alması beklenirken, geniş örneklerde ($n > 100$) bazı verilerin Z puanlarının +4 ve -4 aralıklarında olması kabul edilebilmektedir (Çokluk, vd. 2016, s.14). Araştırmada elde edilen Z puanlarının +4 ve -4 değerleri arasında yer alması nedeniyle, verilerde aşırı gözlem olmadığı tespit edilmiştir.

Son olarak, verilerin normal dağılımları test edilmiştir. Araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin her bir ifadenin tek değişkenli normal dağılımı, basıklık ve çarpıklık değerleri ile histogram ve Q-Q grafiği yardımıyla test edilmiştir. Literatürde farklı görüşler olmakla beraber, normal dağılım için, çarpıklık ve basıklık +2 ve -2 değerlerinin

arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Kunnan, 1998; George ve Mallery, 2016). Bazı araştırmacılar ise normal dağılım için çarpıklık için ± 2 ve basıklık için ± 7 değer aralığının kabul etmektedir (Ryu, 2011; Kim, 2013). Ölçüm modelinde yer alan değişkenlerin çarpıklık ($< -1,604$) ve basıklık değerlerinin ($< 1,752$) kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir (EK-6). Ek olarak, histogram ve Q-Q grafiklerinde de normalden belirgin düzeyde bir sapma olmadığı görülmüştür.

Analizler sonucunda, araştırmada yer alan verilerin normal dağılım sağladığı belirlenmiştir. Ek olarak, ankette yer alan ve araştırma hipotezlerinde kullanılacak olan verilerin kayıp değer ve aşırı gözlem barındırmadığı da tespit edilmiştir. Yapılan analizler, araştırmada parametrik testlerden yararlanılabileceğini göstermektedir. Veriler analize hazırlandıktan sonraki aşamada ise normallik varsayımı gerektiren bir analiz olan Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır.

6.2. Açıklayıcı Faktör Analizinin Yapılması

Araştırmanın analizlerine ilişkin ikinci aşamada, açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi, “araştırmada yer alan değişkenlerin yapısını belirlemek amacıyla yararlanılan bir analiz tekniği” şeklinde tanımlanmaktadır (Hair vd., 2014, s.92). Faktör analizi ile birbiri ile ilişkili ancak yorumlanması güç ifadeler bir araya getirilerek bağımsız ve kavramsal açıdan anlamlı az sayıda yeni değişken ortaya çıkartılmaktadır (Alpar, 2013, s.269).

Faktör analizinin iki temel amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yapısını araştırmaktır (Alpar, 2013, s.269; Özdamar, 1999, 233; Kalaycı, 2014, s.321). Bu nedenle, faktör analizi, kuram geliştirilirken ya da test edilirken yapıları daha iyi açıklayabilmek için yararlanılan bir analizdir (Tabachnick ve Fidel, 2015, s.26). Özellikle ölçek geliştirme çalışmalarında yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmaktadır (Çokluk vd., 2016, s.188). Yapılan araştırmada da bu amaçla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Analizler SPSS Statistics 25 paket programı üzerinden yapılmıştır.

Araştırma tasarımında ayrı ayrı ölçeklerden elde edilen ve anket formunda farklı bölümlerde yer verilen yenilikçi örgüt kültürü, yaratıcı kişilik, liderin desteği ve yenilikçi davranış ölçekleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Ek olarak, araştırma kapsamında oluşturulan ve ölçek geliştirme aşamasında pilot çalışmalar ve uzman görüşleri ile geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanan otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin de yapısını belirlemek

amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine başlamadan önce, önerilen modelde yer alan değişkenlerin analize uygunluğu incelenmiştir.

6.2.1. Faktör analizine uygunluk

Araştırmada yer alan değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmeden önce ilk olarak faktör analizine uygunluğa bakılmıştır. Faktör analizine uygunluk için sıklıkla örneklem büyüklüğü ve iç korelasyonlar incelenmektedir. Bu nedenle araştırmada ilk olarak, örneklem büyüklüğünün analize uygunluğuna bakılmıştır. Analiz için örneklem büyüklüğünün oranı, evrene ve faktör sayısına bağlı olarak değişmektedir (Tabachnick ve Fidel, 2015, s.618). Genel kurala göre, örneklem sayısı en az 50 olmakla beraber, ölçülmesi istenen yapıdaki ifade sayısının 5 katı olması durumunda faktör analizi yapılabilir. Ancak, daha kabul edilebilir sonuçlar için ifade sayısının 10 katı örneklem sayısı önerilmektedir (Hair vd., 2014, s.100). Araştırma kapsamında analizler 546 öğrenci ile yapıldığından, araştırmanın örneklem sayısının faktör analizine uygun olabileceği düşünülmektedir.

Faktör analizine uygunluk için ikinci olarak, değişkenlerde yer alan verilerin iç korelasyonlarına bakılmıştır. İç korelasyonlar incelenirken öncelikle ifadeler arası ilişki test edilmiştir. Kurala göre, faktör analizini gerçekleştirebilmek için aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen ifadelerin arasında belirli bir ilişkinin olması gerekmektedir (Hair vd., 2014). İfadeler arasındaki korelasyonlarının önemli bir kısmının 0,30'un üzerinde olması önerilmektedir (Altunışık vd, 2012, s.271; Hair vd., 2014, s.90). Yapılan analizler ile yenilikçi örgüt kültürü, yaratıcı kişilik, liderin desteği, yenilikçi davranış ve otel işletmelerinde yenilik ölçeklerinin tümü için korelasyonların 0,30'un üzerinde olduğu belirlenmiştir.

İç korelasyona ilişkin bir diğer gösterge olarak, Ters-imağ korelasyon matrisi (Anti-image korelasyonu) incelenmiştir. Ters-imağ korelasyonu, örnekleme bağlı olarak faktörlerin birbirlerini açıklama derecelerini göstermektedir ve bu değer 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2014, s.90). Yapılan analiz sonucunda, tüm ölçeklere ilişkin Ters-imağ korelasyonu değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir.

İç korelasyonu incelerken başka bir gösterge ise Bartlett küresellik testi sonuçlarıdır. Bartlett küresellik testi, analiz edilen tüm değişkenler arasındaki korelasyonlar için bir ölçüttür ve korelasyonların genel anlamlılıklarını ifade etmektedir

(Hair vd., 2014, s.90; Altunışık vd, 2012, s.267). Bartlett küresellik testi hem faktörleri bir arada hem de her bir faktörü ayrı ayrı değerlendirmektedir ve testin anlamlı sonuç vermesi, ifadeler arasındaki ilişkinin faktör analizine uygun olduğunu açıklamaktadır (Tabachnich ve Fidel, 2015, s.646; Kalaycı, 2014, s.322). Analiz sonucunda, ölçeklere ilişkin Bartlett küresellik testi sonuçlarının da anlamlı olduğu belirlenmiştir.

İç korelasyona ilişkin son olarak örneklemin uygunluğu (Kaiser Meyer Olkin, KMO) incelenmiştir. Örneklem uygunluk testi (KMO), değişkenler arasındaki karşılıklı ilişki derecesini örneklem büyüklüğü, değişken sayısı, ilişki ve faktör sayısı ile orantılı olarak göstermektedir (Hair vd., 2014, s.102). KMO değeri şu şekilde yorumlanmaktadır: 0,90'ın üzerinde ise mükemmel; 0,80'in üzerinde ise çok iyi; 0,70'in üzerinde ise iyi uyum anlamına gelmektedir (Sharma ve Sharma, 1996, s.116'dan aktaran Kalaycı, 2014, s.322). Yapılan analizler sonucunda ölçeklere ilişkin en küçük örneklem uygunluk testi (KMO) değeri 0,907; en büyük örneklem uygunluk testi (KMO) değeri ise 0,970 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan örneklem uygunluk testi (KMO) değerleri ölçeklerin yüksek derecede uyumlu olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırma kapsamında örneklem uygunluğu ve tüm iç korelasyon hesaplamaları, ölçeklerin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Faktör analizi yapılmasına karar verildikten sonra aşamada ise faktörleştirme, faktör döndürme ve faktör sayısına karar verme aşamasına geçilmiştir.

6.2.2. Faktörleştirme, faktör döndürme ve faktör sayısına karar verme

Faktör analizinin ikinci aşamasında faktörleştirme, faktör sayısına karar verme ve faktör döndürme yöntemi belirlenmiştir. Araştırmada, faktörleştirme yöntemi olarak, Temel Faktör Analizi yöntemlerinden Temel Eksen Faktör Analizi (Principal Axis Factoring) tercih edilmiştir. Temel faktör analizi yöntemlerinin, teorik yapıları daha iyi ölçtüğü ifade edilen ve değişkenleri temsil eden gizli yapıları ve değişkenlerin yapısını net olarak tanımladığı ifade edilmektedir (Hair vd., 2014, s.106).

Faktör döndürmenin amacı ise ölçülen değişkendeki ifadelerin bir faktördeki yükünü arttırırken diğerini azaltarak bağımsız ve daha kolay yorumlanabilir faktörler elde etmektir (Çokluk vd., 2016, s.200, Alpar, 2013, s.301). Araştırmada, faktör döndürme yöntemi olarak ise dikey döndürme yöntemlerinden olan Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Varimax döndürme yöntemi, faktörleri dik açı (90°) ile döndürerek birbirinden

bağımsız faktörler elde etmeyi amaçlayan bir yöntem olarak açıklanmaktadır (Tabbanich, ve Fidell, 2015, s.638; Altunışık, 2012, s.279).

Son olarak, faktör sayısının belirlenmesinde ise özdeğer ölçütü ve yamaç grafiğinden yararlanılmıştır. Kaiser ölçütü olarak da bilinen özdeğer ölçütü, “bir faktörün açıklayıcılığının en az bir değişkenin açıklayıcılığı kadar olması” ilkesine dayanmaktadır ve bu nedenle özdeğeri 1’den büyük olan faktörler analizde dikkate alınmaktadır (Özdamar, 1999, s.241; Hair vd., 2014, s.107; Alpar, 295-296). Faktör sayısı belirlenirken ayrıca, faktör sayısını özdeğerler ve faktörler eksenini üzerindeki eğimler üzerinden açıklayan (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.644) yamaç grafikleri de incelenmiştir.

6.2.3. Bağımsız değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları

Araştırmada faktör analizinin yapısı tasarlandıktan sonra bağımsız değişkenler ayrı ayrı faktör analizi ile analiz edilmiştir. Araştırmada faktör analizleri raporlaştırılırken, açıklanan varyansın tek faktörlü yapılarda %30 ve üzerinde olması (Çokluk vd., 2016, s.197); çok faktörlü yapılarda ise %60’ı geçmesi (Hair vd., 2014, s.109) dikkate alınmıştır. Ek olarak, her bir değişkene ait faktör yüklerinin 0,50’nin üzerinde olmasına ve ortak yüklerin (communalities) büyük bir çoğunluğunun 0,60 değerinin üzerinde olmasına da dikkat edilmiştir (Hair vd., 2014, s.109). Faktörler analiz edilirken, faktör yükü 0,300’ün altında kalan faktör yükleri raporlanmamıştır. Bağımsız değişkenlere ilişkin analiz sonuçları Tablo 6.1’deki gibidir.

Tablo 6.1. Bağımsız değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Yenilikçi Örgüt Kültürü*	Faktör Yükü	Açıkl. Varyans	Özdeğer	α
7.Çalıştığım otelde, departmanlar arası iletişimi geliştirmeye özen gösterilir.	,882	%65,618	6,562	0,950
10.Çalıştığım otelde, her bir çalışanın işletmenin bütününe sağladığı katkı belirtilmiştir.	,869			
9.Çalıştığım otelde, uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.	,841			
5.Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.	,830			
2.Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.	,825			
3.Çalıştığım otelde, departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.	,799			
1.Çalıştığım otelde, yaratıcılık ve yenilik desteklenir.				
8.Çalıştığım otelde karar alınırken mümkün olduğunca alt kademede çalışanların da fikirleri alınır.	,794			
4.Çalıştığım otelde, yöneticiler yetki ve sorumluluk sahibidir.	,783			
6.Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.	,768			
	,692			

KMO= 0,932; Bartlett Küresellik Testi= 4872,493 ($p<,000$)

[Tablo 6.1. (Devam) Bağımsız değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizi]

Liderin Desteği *	Faktör Yüğü	Açıkl. Varyans	Özdeğer	α
2.Çalıştığım otelde üstlerim, işletme planlarını çalışanlara net bir şekilde açıklar.	,880	% 70,855	4,960	0,944
3.Çalıştığım otelde üstlerim, başarılı iş performansını ödüllendirir.	,861			
6.Çalıştığım otelde üstlerim, işler yerine getirilirken çalışanlara inisiyatif kullanma olanağı tanır.	,853			
1.Çalıştığım otelde üstlerim, yükselmede performans değerlendirmenin önemini vurgular.	,843			
5.Çalıştığım otelde üstlerim, açık ve tutarlı bir ödül sistemi uygulamaktadır.	,842			
7.Çalıştığım otelde üstlerim, yapılan hataları birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirir.	,837			
4.Çalıştığım otelde üstlerim, karşılaşılan sorunları açık bir şekilde ifade eder.	,773			
KMO= 0,918; Bartlett Küresellik Testi=3346,949 ($p<,000$)				
Yaratıcı Kişilik *	Faktör Yüğü	Açıkl. Varyans	Özdeğer	α
11.Problemlerin çözümünde farklı yöntemler kullanırım.	,783	%53,781	4,840	0,911
6.Yeni şeylerle karşılaştığımda daha fazlasını öğrenmek isterim.	,769			
1.Yeni bir şeyler yaratma becerisine sahibim.	,753			
10.Arkadaşlarım yaratıcı bir kişi olduğumu söylerler.	,744			
9.Başkaları tek yönlü düşünürken, ben her zaman çok yönlü düşünürüm.	,730			
3.Problemleri çözmenin yeni yollarını bulmak, benim için kolaydır.	,727			
2.Bir şeyleri birleştirerek ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.	,722			
5.İlgimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.	,683			
12.Değerli bir şeyi kolayca değiştirerek, daha değerli bir hale getirebilirim.	,682			
KMO= 0,907; Bartlett Küresellik Testi=2801,753 ($p<,000$)				

*Temel Eksen Analizi faktör döndürme yapılmamıştır. α =Cronbach's Alpha

Yapılan analiz sonucunda, yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin özdeğeri 1'den büyük (6,562), varyansın %65,618'ini açıklayan ve tek boyuttan oluşan bir yapı tespit edilmiştir (Tablo 6.1). Ölçeğe ilişkin KMO değeri 0,932 olarak hesaplanmış ve Bartlett Küresellik testi sonuçlarının anlamlı olduğu ($p<0,000$) görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği ise (Cronbach's Alpha) 0,950 olarak hesaplanmıştır.

Bir diğer bağımsız değişken olan liderin desteği ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları, Tablo 6.1'de verilmektedir. Liderin desteği ölçeğinin KMO değeri 0,918 olarak hesaplanmış ve örneklemin analiz için anlamlı olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda, özdeğeri 1,000'dan büyük (4,960) ve varyansın %70,855'ini açıklayan tek boyutlu bir yapı elde edilmiştir. Ek olarak ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir (Cronbach's Alpha=0,911) olduğu tespit edilmiştir.

Son olarak, yaratıcı kişilik ölçeğine ilişkin faktör analizinde ise faktör yükü 0,500'ün altında kalan "7.Hayatımda gerçekleştirdiğim şeylerin, önceden kurduğum hayaller ile başladığına inanırım." ifadesi analizden çıkartılmıştır. Ek olarak, ortak faktör varyansını anlamlı düzeyde düşüren ($<0,500$) "4.Bilmediğim konular hakkında birçok

soru sorarım.” ve “8.Arkadaşlarımla ilişkilerimde karşılaştığım zor durumları kolayca çözebilirim.” ifadeleri de analize dahil edilmemiştir. Tablo 6.1’den de görülebileceği gibi, yapılan analiz sonucunda özdeğeri 1,000’den büyük (4,840) ve varyansın %53,781’ini açıklayan tek boyutlu bir faktör elde edilmiştir. Faktöre ilişkin KMO değeri ise 0,907 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise (Cronbach’s Alpha) 0,911 olarak hesaplanmıştır.

Bağımsız değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizleri tamamlandıktan sonra ara değişken olan yenilikçi davranış değişkeni açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

6.2.4. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Araştırma kapsamında ikinci olarak yenilikçi davranış ölçeğinin yapısını belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6.2’deki gibidir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0,940; açıklanan varyans ise %73,770 olarak hesaplanmıştır. Ek olarak, yenilikçi davranış ölçeğinin özdeğeri 1’den büyük (5,902) tek boyutlu bir yapısı olduğu da belirlenmiştir.

Tablo 6.2. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Yenilikçi Davranış*	Faktör Yüğü	Açıkl. Varyans	Özdeğer	α
6.Çalıştığım otelde yeni fikirlerimi uygulayabilmek için gerekli kaynakları araştırırım.	,891	%73,770	5,902	0,957
3.Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknikleri araştırarak öğrenirim.	,870			
7.Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için plan ve programlar geliştiririm.	,866			
4.Çalıştığım otelde yaratıcı fikirler üretirim.	,862			
2.Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni süreçleri araştırarak öğrenirim.	,856			
5.Çalıştığım otelde fikirlerimi tanıtır ve savunurum.	,854			
8.Çalıştığım otelde yenilikçi davranışlar sergilerim.	,850			
1.Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri araştırarak öğrenirim.	,819			

KMO= 0, 940; Bartlett Küresellik Testi= 4610,107 ($p<,000$)

*Temel Eksen Analizi, faktör döndürme yapılmamıştır.

Yenilikçi davranış ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin faktör yükleri 0,819 ile 0,891 arasında değişmektedir ve ölçeğin güvenilirliği (Cronbach’s Alpha) 0,957 olarak hesaplanmıştır (Tablo 6.2). Böylece, yenilikçi davranış ölçeğinde yer alan sekiz ifadenin tek bir boyut altında değerlendirilebileceği tespit edilmiştir.

6.2.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

Araştırma kapsamında son olarak, araştırmanın bağımlı değişkeni olan otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin yapısını belirlemek için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinde iki faktör altında yakın faktör yüklenmesi yaratan iki ifade (“10.Çalıştığım otelde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırıcı yeni yöntemler uygulanır.” ve “11.Çalıştığım otel, yönetsel faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimser.” ifadeleri) sırayla analizden çıkartılarak hesaplama yapılmıştır. Yapılan analizin sonuçları Tablo 6.3’teki gibidir.

Tablo 6.3. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi

Otel İşletmelerinde Yenilik*	Faktör Yükü		Açıkl. Varyans	Küm. Açıkl. Vary.	Özdeğer	α
	(1)	(2)				
Teknik Yenilik			%42,106	%42,106	6,737	0,974
7.Çalıştığım otelde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülemediğinde yeni çözüm yolları aranır.	,820	,427				
3.Çalıştığım otelde üretimde verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	,819	,430				
4.Çalıştığım otelde hizmet sunumunda verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	,807	,428				
8.Çalıştığım otelde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.	,791	,436				
6.Çalıştığım otelde hizmet süreçleri (örn. check-in süreci) sürekli olarak iyileştirilir.	,775	,453				
5.Çalıştığım otelde hizmet sunumunda teknolojiden yararlanılarak performans artırılır.	,769	,467				
2.Çalıştığım otelde kapsamlı yenilikler yapılır.	,754	,458				
1.Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.	,745	,453				
9.Çalıştığım otelde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.	,684	,549				
Yönetsel Yenilik			%34,812	%76,918	5,570	0,944
14.Çalıştığım otelde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.	,433	,821				
15.Çalıştığım otelde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.	,441	,778				
12.Çalıştığım otelde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler (örn. e-pazarlama) uygulanır.	,431	,749				
17.Çalıştığım otelde kaynaklar, yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.	,498	,709				
16.Çalıştığım otelde yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.	,485	,708				
18.Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile işbirliği içerisindedir.	,448	,667				
13.Çalıştığım otel, yeni pazarlara (örn. Rus yerine Arap müşteri grubu) yönelir.	,286	,631				

KMO= 0,970; Bartlett Küresellik Testi= 10663,161 ($p<,000$); Cronbach’s Alpha=0,975

*Temel Eksen Analizi, Varimax döndürme yöntemi

Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin KMO değeri 0,970 olarak hesaplanmıştır (Tablo 6.3). Ek olarak ölçeğin iki boyutlu bir yapısı olduğu belirlenmiş, bu iki boyutun isimlendirilmesinde literatürdeki kullanım dikkate alınmıştır. Teknik yenilik faktörü, varyansın %42,106'sını; yönetsel yenilik faktörü ise varyansın %34,812'sini açıklamaktadır. Faktörlere ilişkin güvenirlik (Cronbach's Alpha) değerleri ise sırasıyla 0,974 ve 0,944 olarak hesaplanmıştır. Böylece, otel işletmelerinde yenilik ölçeği için özdeğeri 1'den büyük ve varyansın toplam %76,918'ini açıklayan iki faktörlü bir yapı elde edilmiştir.

6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizinin Yapılması

Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen yapılar bir sonraki aşamada Doğrulayıcı Faktör Analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), araştırmacı tarafından daha önceden belirlenen faktör yapısının, veriler ile uyumunun incelemesinde kullanılan bir analiz türüdür (Çokluk vd., 2016, s.276). Doğrulayıcı faktör analizi, “önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanması için gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil bir değişken oluşturmak” (Timm, 2002, s.569) şeklinde de açıklanabilmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi genellikle açıklayıcı faktör analizi ile elde edilen yapıları doğrulamak amacıyla gerçekleştirilmektedir (Şimşek, 2007, s.4; Yaşlıoğlu, 2017, s. 78).

Doğrulayıcı Faktör Analizinde faktörleştirme tekniği olarak Maksimum Olasılık Yöntemi (Maximum Likelihood Factoring) tercih edilmiştir. Maksimum Olasılık Yöntemi, verilerin normallik varsayımı sağladığı ve aralıklı ölçek şeklinde hazırlandığı durumlarda, standart hata, ki-kare ve uyum iyiliği gibi istatistiksel sonuçları daha iyi açıklayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Kunnan, 1998, s.306; Şimşek, 2007, s.56). Doğrulayıcı Faktör Analizleri gerçekleştirilirken öncelikle araştırmada yer alan ölçeklerin varsayımları sağlama durumları tespit edilmiştir.

6.3.1. Doğrulayıcı faktör analizinin varsayımları

Doğrulayıcı Faktör Analizinin bulgularını doğru olarak yorumlayabilmek için öncelikle bazı varsayımların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, analiz sonuçlarının yapısal olarak geçerliliği için ilk aşamada model ve veri arasındaki uyum incelenmektedir (Hair, 2014, s. 618). Literatürde kullanılan pek çok uyum indeksi bulunmakla beraber, sıklıkla yararlanılan indeksler *Ki-Kare/Standart Sapma* (χ^2/sd), *Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü* (RMSEA), *Standardize Edilmiş Artık*

Ortalamaların Karekökü (SRMR), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Tucker Lewis Indexi (TLI)'dir. Uyum indekslerinin ne anlama geldiği şu şekilde açıklanabilir:

- *Ki-Kare/Standart Sapma (χ^2/sd)*: Ki-kare indeksi, örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan, büyük örneklemelerde, ki-karenin standart sapmaya bölünmesi ile elde edilen değerden yararlanılmaktadır (Kline, 2011, s. 136; Çokluk vd., 2016, s.268). Ki-Kare/Standart Sapma değerinin 5,00'a eşit ya da 5,00'dan küçük olması iyi uyuma, 3,00'a eşit ya da 3,00'dan küçük olması ise mükemmel uyuma işaret etmektedir (Bollen, 1989).
- *Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Residuals/RMSEA)*: RMSEA, modeli, doymuş bir modelle karşılaştırıldığında modeldeki uyum eksikliği bakımından tahmin etmektedir (Kline, 2011, s. 138; Tabachnick ve Fidell, 2015, s.722). RMSEA değerinin 0,05'e eşit ya da 0,05'ten küçük olması mükemmel uyum, 0,08'e eşit ya da 0,08'den küçük olması ise iyi uyumu ifade etmektedir (Cudeck ve Browne, 1993'ten aktaran Hu ve Bentler, 1999, s. 6).
- *Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals/SRMR)*: Örneklem kovaryans matrisinin ve öngörülen kovaryans matrisinin korelasyon matrisine dönüştürülmesine dayanan bir indekstir (Kline, 2011, s. 141). RMSEA değerine benzer olarak, SRMR değeri ne kadar düşükse model o kadar uyumlu anlamına gelmektedir (Hair, 2014, s. 579). Doğrulayıcı faktör analizinde kabul edilebilir uyum için SRMR değerinin 0,08'den düşük olması beklenmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Hair vd., 2014, s. 584). SRMR değerinin 0,05'ten küçük olması ise mükemmel uyum olduğunu göstermektedir (Brown, 2006'dan aktaran Çokluk vd., 2016, s.272).
- *Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index/CFI)*: Merkezi olmayan parametreler ile merkezi olmayan χ^2 dağılımını kullanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2015, s.722). Modelin uyumunu, değişkenler arasında uyum olmadığını varsayan temel model ile karşılaştırarak incelemektedir (Çokluk vd., 2016, s.269). Hu ve Bentler'a göre (1999), 0,90 üzeri CFI değeri iyi uyum; 0,95 üzeri CFI değeri ise mükemmel bir uyum anlamına gelmektedir.
- *Tucker Lewis İndeksi (Tucker Lewis Index/TLI)*: Değişkenler arası uyum olmadığını varsayan ve model ve araştırma modeli için ki-kare değerlerini dikkate alan bir indekstir (Hair vd., 2014, s.580). 250 ve üzeri örneklem için mükemmel uyum değerleri 0,95 ve 0,95'in üzeri; iyi uyum değerleri ise 0,90 ve 0,90'ın üzeridir (Hair vd., 2014, s.584).

Araştırma kapsamında hem doğrulayıcı faktör analizi hem de Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) test edilirken, literatürde geçerliliği kabul edilmiş ve önceki paragraflarda

açıklanan uyum indekslerinden yararlanılmıştır. Uyum indekslerine ilişkin değerler ve uyum düzeylerinin özetlenmiş hali Tablo 6.4'teki gibidir:

Tablo 6.4. *Araştırmada kullanılan model uyum indeksleri*

Uyum indeksi	Uyum değerleri	Kaynak
χ^2/sd	İyi uyum: $\leq 5,00$ Mükemmel uyum: $\leq 3,00$	Bollen (1989)
RMSEA	İyi uyum: $\leq 0,08$ Mükemmel uyum: $\leq 0,05$	Cudeck ve Browne (1993)'ten aktaran Hu ve Bentler (1999)
SRMR	İyi uyum: $\leq 0,08$ Mükemmel uyum: $\leq 0,05$	Hu ve Bentler (1999); Kline (2011); Hair vd., (2014) Brown, (2006)'dan akt. Çokluk vd. (2016)
CFI	İyi uyum: $\geq 0,90$ Mükemmel uyum: $\geq 0,95$	Hu ve Bentler (1999); Kline (2011)
TLI	İyi uyum: $\geq 0,90$ Mükemmel uyum: $\geq 0,95$	Hair vd., (2014)

Analizde yararlanılacak uyum indeksleri incelendikten sonra her bir değişken doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilirken, bazı durumlarda ölçeklere ilişkin model uyum indeksleri istenen düzeyde olmayabilmektedir. Ölçeğe ilişkin analiz sonuçlarında kabul edilebilir uyum sağlanamadığında, teorik olarak birbiri ile benzer ifadeler arasında düzeltmeler (Modification Indices, MI) yapılabilmektedir (Hair, 2014, s.622). Düzeltme indeksi (Modification Indices), birbiri ile kuramsal olarak yakın olan ifadelerin hata terimleri arasında kovaryans oluşturulması anlamına gelmektedir (Kline, 2011, s. 283; Brown ve Moore, 2012, s.372-373). Araştırmada da bazı ifadeler arasında uyum indekslerini iyileştirmek için düzeltmeler (Modification Indices) yapılması gerekmiştir. Ölçekler üzerinde yapılan düzeltmelere, doğrulayıcı faktör analizleri açıklanırken ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi varsayımlarına ilişkin son olarak, faktör yükleri, t değerleri ve hata varyansları incelenmiştir. Analizler sonucunda, faktör yüklerinin 0,500'den büyük olması ve 0,700'e yakın olması (Hair, 2014, s.605) ve t değerlerinin 0,05 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olması önemlidir (Timm, 2002, s.591; Bayram, 2013, s. 113; Hair, 2014, s.656; Çokluk vd., 2014, s.304). Bir diğer önemli unsur olarak ise hata varyanslarının 1,0 değerinden düşük olması beklenmektedir (Hair, 2014, s.616).

Araştırma kapsamında yer alan ölçekler, uyum indeksleri, faktör yükleri ve t değerleri gibi varsayımlar dikkate alınarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör

analizleri AMOS 24 Graphics programı üzerinden gerçekleştirilmiştir (EK-7). Yapılan analizlerin sonuçları ayrıntılı olarak alt başlıklarda açıklanmaktadır.

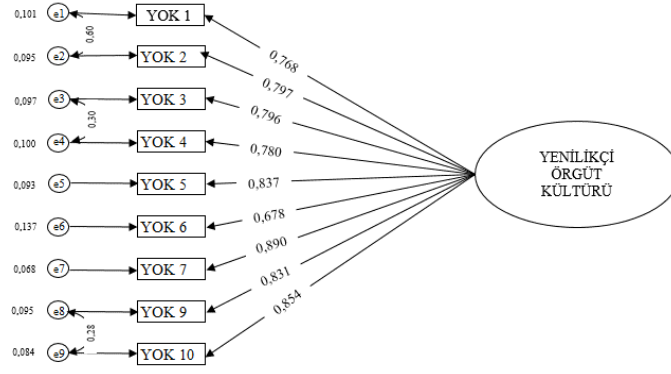
6.3.2. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Analiz kapsamında ilk olarak, bağımsız değişkenlerden olan yenilikçi örgüt kültürü değişkeninin yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ilişkin düzeltme öncesi ve sonrası hesaplanan uyum indeksleri Tablo 6.5'teki gibidir.

Tablo 6.5. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

Düzeltilme öncesi uyum indeksleri			Düzeltilme sonrası uyum indeksleri		
Uyum İstatistiği	Değer	Yorum	Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	17,593	Zayıf uyum	χ^2/sd	4,955	İyi uyum
RMSEA	,174	Zayıf uyum	RMSEA	,085	İyi uyum
SRMR	,054	İyi uyum	SRMR	,027	Mükemmel uyum
CFI	,881	Zayıf uyum	CFI	,977	Mükemmel uyum
TLI	,847	Zayıf uyum	TLI	,966	Mükemmel uyum

Tablo 6.5'ten de görülebileceği gibi, ilk yapılan analiz sonucunda SRMR dışında kalan uyum indeksleri zayıf uyuma işaret etmiştir. Bu nedenle, yenilikçi örgüt kültürü ölçeğinde uyum indekslerinin düzeltilmesi için ilk olarak benzer ifadeler olan “1.Çalıştığım otelde, yaratıcılık ve yenilik desteklenir.” ve “2.Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.” ifadeleri arasında düzeltme yapılmıştır. Yapılan düzeltme sonrası uyum indeksleri incelendiğinde, bir ifadenin (8.Çalıştığım otelde karar alınırken mümkün olduğunca alt kademedeki çalışanların da fikirleri alınır.) kuramsal anlamda birden fazla ifadeyle benzeştiği, bir diğer ifadeyle, birden fazla ifade ile arasında düzeltme yapılması gerektiği belirlenmiştir. Bir ifadenin birden fazla ifadeyle benzeştiği durumlarda ifadenin analizden çıkartılması önerildiğinden (Arbuckle, 2008'den aktaran Yaşlıoğlu, 2017, s.79) yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin 8. ifade analizden çıkartılmıştır. Daha sonra ise “5.Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.” ve “6.Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.” ifadeleri ile “9.Çalıştığım otelde, uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.” ve “10.Çalıştığım otelde, her bir çalışanın işletmenin bütününe sağladığı katkı belirtilmiştir.” ifadeleri arasında düzeltme yapılmıştır. Böylece, uyum indekslerinin geçerliliği sağlanmıştır. Ölçeğe ilişkin elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise Şekil 6.1'deki gibidir.



Şekil 6.1. Yenilikçi örgüt kültürü ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 6.1’den de görülebileceği gibi yenilikçi örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktör yükleri 0,678 ve 0,854 arasında değişmektedir. Ek olarak, YOK1, YOK4 ve YOK6 ifadelerine ilişkin hata varyanslarının yüksek olduğu görülmektedir. İfadeler için hata varyansı yüksek olması durumunda t değerleri anlamlı ($\geq 1,96$) ve faktör yükleri yüksek ise (≥ 500) ölçekte kalmasına karar verilebilmektedir (Çokluk vd., 2016, s.324). Ölçekte yer alan ve hata varyansı yüksek olan bu ifadelerin t değerleri 1,96’nın üzerinde hesaplanmış ve ifadelerin $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu ve ek olarak ifadelerin açıklayıcı faktör analizi sonucunda faktör yüklerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle, ifadeler ölçekten çıkartılmadan analize devam edilmiştir. Böylece, yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin önerilen ifadeler, tek faktörlü yapı ile doğrulanmıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik ise 0,950 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

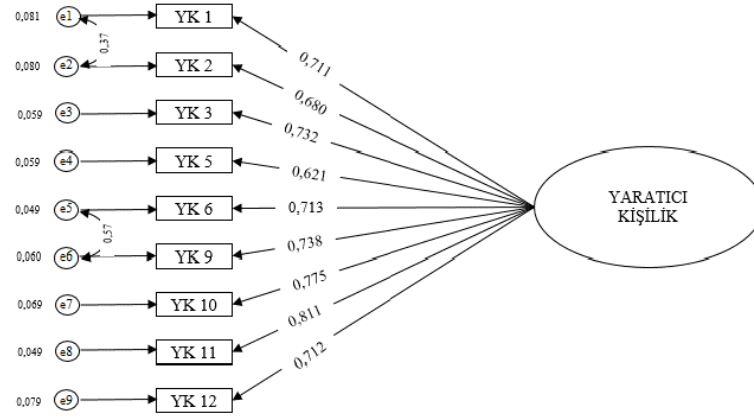
6.3.3. Yaratıcı kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Analiz kapsamında ikinci olarak, bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan yaratıcı kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analize ilişkin elde edilen uyum indeksleri Tablo 6.6’daki gibidir. Tablo 6.6’dan da görülebileceği gibi, model ilk hesaplandığında SRMR dışında kalan uyum indeksleri zayıf uyuma işaret etmektedir. Bu nedenle, ölçekte düzeltmeler yapılmıştır.

Tablo 6.6. Yaratıcı kişilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

Düzeltilme öncesi uyum indeksleri			Düzeltilme sonrası uyum indeksleri		
Uyum İstatistiği	Değer	Yorum	Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	12,999	Zayıf uyum	χ^2/sd	4,065	İyi uyum
RMSEA	,148	Zayıf uyum	RMSEA	,075	İyi uyum
SRMR	,056	İyi uyum	SRMR	,035	Mükemmel uyum
CFI	,884	Zayıf uyum	CFI	,972	Mükemmel uyum
TLI	,845	Zayıf uyum	TLI	,960	Mükemmel uyum

Ölçekte kavramsal anlamda aynı yapıyı ölçtüğü düşünülen “1.Yeni bir şeyler yaratma becerisine sahibim.” ve “2.Bir şeyleri birleştirerek ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.” ifadeleri ve “4.Bilmediğim konular hakkında birçok soru sorarım.” ve “5.İlgimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.” ifadeleri arasında modifikasyon yapılmıştır. Düzeltme sonrasında yaratıcı kişilik ölçeği, χ^2/sd ve RMSEA değerlerine göre iyi uyum; SRMR, CFI ve TLI değerlerine göre ise mükemmel uyum göstermektedir (Tablo 6.6). Yaratıcı kişilik ölçeğine ilişkin elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları ise Şekil 6.2’deki gibidir.



Şekil 6.2. Yaratıcı kişilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 6.2’ye göre, ölçeğe ilişkin faktör yükleri, 0,621 ve 0,811 arasında değişmektedir. Ek olarak, yaratıcı kişilik ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin t değerlerinin anlamlı sonuçlar verdiği ve standart hataların düşük olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ise 0,911 olarak hesaplanmıştır. Böylece, dokuz ifadeden ve tek boyuttan oluşan yaratıcı kişilik ölçeği istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

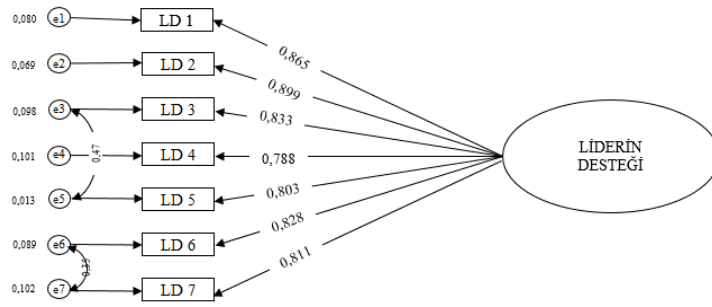
6.3.4. Liderin desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi ile üçüncü olarak bir başka bağımsız değişken olan liderin desteği ölçeği test edilmiştir. Liderin desteği ölçeğinde χ^2/sd ve RMSEA değerleri zayıf uyuma işaret ettiğinden düzeltmeler yapılmıştır. Düzeltme öncesi ve sonrası ölçülen uyum indeksleri Tablo 6.7’de özetlenmektedir.

Tablo 6.7. Liderin desteği ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

Düzeltme öncesi uyum indeksleri			Düzeltme sonrası uyum indeksleri		
Uyum İstatistiği	Değer	Yorum	Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	14,768	Zayıf uyum	χ^2/sd	4,275	İyi uyum
RMSEA	,159	Zayıf uyum	RMSEA	,078	İyi uyum
SRMR	,033	Mükemmel uyum	SRMR	,019	Mükemmel uyum
CFI	,942	İyi uyum	CFI	,988	Mükemmel uyum
TLI	,914	İyi uyum	TLI	,979	Mükemmel uyum

Ölçeğe ilişkin olarak, modelde uyum sağlamak amacıyla önce “3.Çalıştığım otelde, departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.” ve “5.Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.” ifadeleri arasında düzeltme yapılmıştır. Uyum indekslerinde yeterli düzelme sağlanmadığından daha sonra “6.Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.” ve “7.Çalıştığım otelde, departmanlar arası iletişimi geliştirmeye özen gösterilir.” ifadeleri arasında da modifikasyon yapılmıştır. Düzeltme sonrası liderin desteği ölçeğinin ölçülmek istenen yapı ile uyumlu olduğu doğrulanmıştır. Ölçeğe ilişkin elde edilen model ise Şekil 6.3’teki gibidir.



Şekil 6.3. Liderin desteği ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 6.3’te ifade edildiği gibi, liderin desteği ölçeğinde faktör yükleri 0,788 ve 0,899 arasında değişmektedir. Ölçeğe ilişkin t değerlerinin anlamlı olduğu, standart hataların ise düşük olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği ise 0,944 olarak hesaplanmıştır. Böylece, liderin desteği ölçeği için yedi ifadeden oluşan tek faktörlü yapı doğrulanmış ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

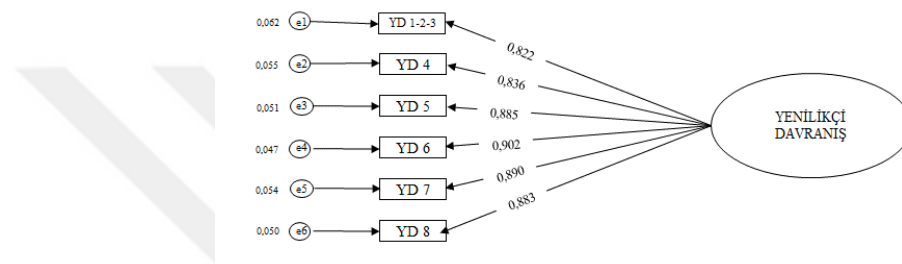
6.3.5. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Analiz kapsamında dördüncü olarak, önerilen modelde yer alan ara değişken olan yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizine yer verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçeğin orijinalinde tek bir ifadeyi ölçen ancak, uzman görüşleri ile üç ifadeye bölünmesi gerekli görülen 1, 2 ve 3. ifadelerin (“1.Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri araştırır ve öğrenirim.”; “2. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni süreçleri araştırır ve öğrenirim.” ve 3. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknikleri araştırır ve öğrenirim.” ifadeleri) kavramsal olarak tek ifade özelliği gösterdiği belirlenmiştir. Bu nedenle, bu ifadeler yeniden birleştirilerek analiz edilmiştir. İfadeler birleştirilmeden önce ve ifadeler birleştirildikten sonra elde edilen karşılaştırmalı uyum indeksleri Tablo 6.8’deki gibidir.

Tablo 6.8. Yenilikçi davranış ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

Düzeltilme öncesi uyum indeksleri			Düzeltilme sonrası uyum indeksleri		
Uyum İstatistiği	Değer	Yorum	Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	25,071	Zayıf uyum	χ^2/sd	4,707	İyi uyum
RMSEA	,210	Zayıf uyum	RMSEA	,082	İyi uyum
SRMR	,052	İyi uyum	SRMR	,016	Mükemmel uyum
CFI	,896	Zayıf uyum	CFI	,989	Mükemmel uyum
TLI	,854	Zayıf uyum	TLI	,982	Mükemmel uyum

Tablo 6.8’den de görülebileceği gibi, üç ifadenin birleştirilmesi sonrası tüm indeksler, modelin iyi uyum ve mükemmel uyum sağladığını göstermektedir. Şekil 6.4’te ise doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen modele yer verilmektedir.



Şekil 6.4. Yenilikçi davranış ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Yenilikçi davranış ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,822 ve 0,902 arasında değişmektedir (Şekil 6.4). Ölçeğe ilişkin hesaplanan t değerlerinin anlamlı olduğu ve standart hataların düşük olduğu da tespit edilmiştir. Ölçeğin yeni haline ilişkin güvenilirlik ise 0,951 olarak hesaplanmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, yenilikçi davranış ölçeğinin orijinal ölçeğe uygun olarak beş ifade ve tek boyuttan oluşan bir yapısı olduğu ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu doğrulanmıştır.

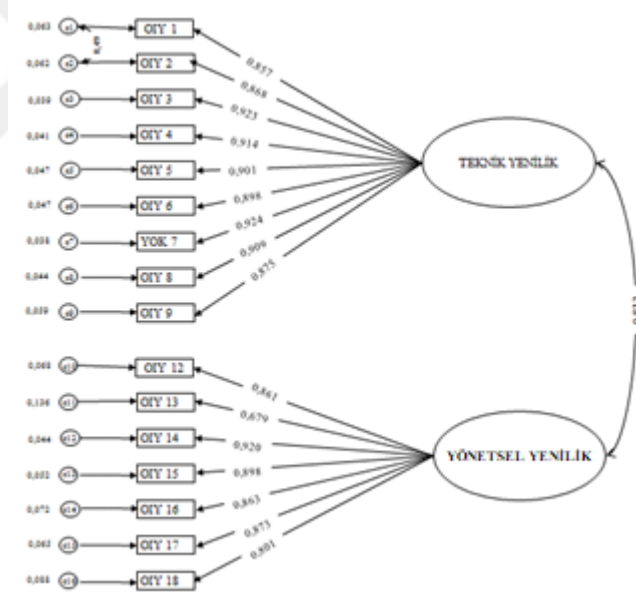
6.3.6. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi ile son olarak araştırma kapsamında geliştirilen ve geçerlilik ve güvenilirliği sağlanan otel işletmelerinde yenilik ölçeği test edilmiştir. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinde χ^2/sd ve RMSEA değerlerine göre modelin uyumsuz olduğu tespit edildiğinden düzeltme yapılmıştır. Düzeltme öncesi ve sonrası uyum indeksleri Tablo 6.9’daki gibi ölçülmüştür.

Tablo 6.9. Otel işletmelerinde yenilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri

Düzeltilme öncesi uyum indeksleri			Düzeltilme sonrası uyum indeksleri		
Uyum İstatistiği	Değer	Yorum	Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	5,814	Uyum yok	χ^2/sd	4,572	İyi uyum
RMSEA	,094	Uyum yok	RMSEA	,081	İyi uyum
SRMR	,027	Mükemmel uyum	SRMR	,0257	Mükemmel uyum
CFI	,954	Mükemmel uyum	CFI	,966	Mükemmel uyum
TLI	,946	İyi uyum	TLI	,960	Mükemmel uyum

Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinde teknik yenilik faktörü içerisinde yer alan ve birbiri ile benzer yapıyı ölçtüğü düşünülen “1.Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.” ve “2.Çalıştığım otelde kapsamlı yenilikler yapılır.” ifadeleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Böylece, uyumsuzluğa işaret eden χ^2/sd ve RMSEA değerlerinde iyileştirme sağlanmıştır. Düzeltilme sonrası uyum değerleri incelendiğinde, tüm indekslerin iyi ve mükemmel uyuma işaret ettiği görülmüştür. Şekil 6.5’te ise modele ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir.



Şekil 6.5. Otel işletmelerinde yenilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Şekil 6.5’te ifade edildiği gibi, otel işletmelerinde yenilik ölçeğinde yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,801 ve 0,924 arasında değişmektedir. Ayrıca, ifadelere ilişkin t testi değerlerinin anlamlı olduğu ve ifadelerin hata varyanslarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Teknik yenilik ölçeğinin güvenilirliği 0,974; yönetsel yenilik ölçeğinin güvenilirliği ise 0,944 olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, otel işletmelerinde yenilik ölçeğinin iki alt faktör ve on altı ifadeden oluşan yapısı doğrulanmıştır.

Otel işletmelerinde yenilik ölçeği iki alt faktörden oluşmaktadır ve ikinci düzey faktör analizinin doğru sonuçlar vermesi için en az üç alt faktör olması gerektiği ifade edilmektedir (Çokluk vd., 2016, s.282). Bu nedenle araştırmada, etki analizlerinde ve yapısal eşitlik modellemesinde bağımlı değişken olan otel işletmelerinde yenilik ölçeği, tek bir faktör olarak ölçülememediğinden, iki alt faktörü olan teknik yenilik ve yönetsel yenilik kapsamında iki bağımsız değişken olarak ayrı ayrı analiz edilmiştir.

6.4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirildikten sonraki aşamada, modelde yer alan ölçeklerin her birinin birbirinden bağımsız ayrı birer kavramı açıkladığı ve aynı zamanda da her biri ayrı kavramı açıklayan bu ölçeklerin istatistiksel olarak birbirleri ile belirli bir düzeyde ilişkili olduğunu doğrulamak amacıyla geçerlilik ve güvenilirlikleri hesaplanmıştır.

Araştırmada yer alan ölçeklerin geçerlilikleri, yakınsama geçerliliği ve ayırt edici geçerlilik açısından ayrı ayrı test edilmiştir. Yakınsama geçerliliğinin test edilmesinde Çıkartılan Ortak Varyans (Average Variance Excracted, AVE) Bileşik Güvenilirlik (Composite Realibility, CR) değerlerinden yararlanılmıştır. Çıkartılan Ortak Varyans (AVE), “bir grup örtülü yapıyı temsil eden ölçülen değişkenler arasındaki ilişkiyi”; Bileşik Güvenilirlik (CR) ise “örtülü bir yapıyı temsil eden ölçülen değişkenlerin iç geçerliliğini sağlamaya yönelik bir oranı” ifade etmektedir (Hair vd., 2014). Ölçek verilerinin geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6.10’daki gibidir:

Tablo 6.10. Ölçek verilerinin geçerliliği ve güvenilirliği

Faktör	İfadeler	Faktör Yüğü	AVE	CR	α
Yenilikçi Örgüt Kültürü	1.Çalıştığım otelde, yaratıcılık ve yenilik desteklenir.	,768	0,649	0,943	0,950
	2.Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.	,797			
	3.Çalıştığım otelde, departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.	,796			
	4.Çalıştığım otelde, yöneticiler yetki ve sorumluluk sahibidir.	,780			
	5.Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.	,837			
	6.Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.	,678			
	7.Çalıştığım otelde, departmanlar arası iletişimi geliştirmeye özen gösterilir.	,890			
	9.Çalıştığım otelde, uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.	,831			
	10.Çalıştığım otelde, her bir çalışanın işletmenin bütününe sağladığı katkı belirtilmiştir.	,854			

[Tablo 6.10. (Devam) Ölçek verilerinin geçerliliği ve güvenilirliği]					
<i>Yaratıcı Kişilik</i>	1.Yeni bir şeyler yaratma becerisine sahibim.	,711	0,523	0,908	0,911
	2.Bir şeyleri birleştirerek ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.	,680			
	3.Problemleri çözmenin yeni yollarını bulmak, benim için kolaydır.	,732			
	5.İlgimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.	,621			
	6.Yeni şeylerle karşılaştığımda daha fazlasını öğrenmek isterim.	,713			
	9.Başkaları tek yönlü düşünürken, ben her zaman çok yönlü düşünürüm.	,738			
	10.Arkadaşlarım yaratıcı bir kişi olduğumu söylerler.	,775			
	11.Problemlerin çözümünde farklı yöntemler kullanırım.	,811			
	12.Değerli bir şeyi kolayca değiştirerek, daha değerli bir hale getirebilirim.	,712			
<i>Liderin Desteği</i>	1.Çalıştığım otelde üstlerim, yükselmeye performans değerlendirmenin önemini vurgular.	,865	0,694	0,941	0,944
	2.Çalıştığım otelde üstlerim, işletme planlarını çalışanlara net bir şekilde açıklar.	,899			
	3.Çalıştığım otelde üstlerim, başarılı iş performansını ödüllendirir.	,833			
	4.Çalıştığım otelde üstlerim, karşılaşılan sorunları açık bir şekilde ifade eder.	,788			
	5.Çalıştığım otelde üstlerim, açık ve tutarlı bir ödül sistemi uygulamaktadır.	,803			
	6.Çalıştığım otelde üstlerim, işler yerine getirilirken çalışanlara inisiyatif kullanma olanağı tanır.	,828			
	7.Çalıştığım otelde üstlerim, yapılan hataları birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirir.	,811			
<i>Yenilikçi Davranış</i>	1.Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri/ süreçleri/ teknikleri araştırarak öğrenirim.	,822	0,765	0,951	0,951
	4.Çalıştığım otelde yaratıcı fikirler üretirim.	,863			
	5.Çalıştığım otelde fikirlerimi tanıtır ve savunurum.	,885			
	6.Çalıştığım otelde yeni fikirlerimi uygulayabilmek için gerekli kaynakları araştırırım.	,902			
	7.Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için plan ve programlar geliştiririm.	,890			
	8.Çalıştığım otelde yenilikçi davranışlar sergilerim.	,883			
<i>Teknik Yenilik</i>	1.Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.	,857	0,804	0,974	0,974
	2.Çalıştığım otelde kapsamlı yenilikler yapılır.	,868			
	3.Çalıştığım otelde üretimde verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	,923			
	4.Çalıştığım otelde hizmet sunumunda verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	,914			
	5.Çalıştığım otelde hizmet sunumunda teknolojiyen yararlanılarak performans artırılır.	,901			
	6.Çalıştığım otelde hizmet süreçleri (örn. check-in süreci) sürekli olarak iyileştirilir.	,898			
	7.Çalıştığım otelde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülmediğinde yeni çözüm yolları aranır.	,924			
	8.Çalıştığım otelde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.	,909			
	9.Çalıştığım otelde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.	,875			
<i>Yönetmelik Yenilik</i>	12.Çalıştığım otelde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler (örn. e-pazarlama) uygulanır.	,861	0,715	0,897	0,944
	13.Çalıştığım otel, yeni pazarlara (örn. Rus yerine Arap müşteri grubu) yönelir.	,679			
	14.Çalıştığım otelde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.	,920			
	15.Çalıştığım otelde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.	,898			
	16.Çalıştığım otelde yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.	,863			

[Tablo 6.10. (Devam) Ölçek verilerinin geçerliliği ve güvenilirliği]	
17.Çalıştığım otelde kaynaklar, yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.	,873
18.Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile iş birliği içerisindedir.	,801

*AVE=Çıkartılan Ortak Varyans; CR=Bileşik Güvenilirlik; α =Cronbach's Alpha değeri.

Araştırmalarda, ölçülmek istenen bir yapıda geçerliliğin sağlanması için her bir ölçekte faktör yüklerinin 0,50'den büyük olması, Çıkartılan Ortak Varyans (AVE) değerlerinin 0,50'den büyük olarak hesaplanması, Bileşik Güvenilirlik (CR) değerinin 0,70'den büyük olarak hesaplanması ve ek olarak Bileşik Güvenilirlik (CR) değerinin Çıkartılan Ortak Varyans (AVE) değerinden daha yüksek olması beklenmektedir (Hair vd., 2014). Tablodan da görülebileceği gibi (Tablo 6.10), tüm ölçeklere ilişkin AVE değerleri 0,50'nin üzerinde hesaplanmıştır ve CR değerleri de beklenen değer olan 0,70 üzerinde çıkmıştır. Ek olarak, ölçeklere ilişkin hesaplanan CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olduğu da görülmektedir.

Araştırmada ayırt edici geçerliliğin sağlanmasında ise Çıkartılan Ortak Varyans (AVE) değerinin karekökü ile korelasyon matrisinin karşılaştırılması yöntemi tercih edilmiştir. Fornall vd.'ne göre (1982), bir faktörün ya da boyutun kendi içerisinde diğer faktörlere ait ifadelerden daha fazla yüklenmesi gerekmektedir. Bir başka ifadeyle, AVE'nin karekökünün faktörler arasındaki ilişkiden (korelasyondan) yüksek olması durumunda ölçeklerin geçerli oldukları kabul edilmektedir. Ayırt edici geçerliliğe ilişkin elde edilen sonuçlar ise Tablo 6.11'deki gibidir.

Tablo 6.11. Faktörler arası korelasyon ve çıkartılan ortak varyans değerlerinin karekökü

Faktörler*	Ort.	St. Sapma	(YOK)	(YK)	(LD)	(YD)	(TY)	(YY)
<i>Yenilikçi Örgüt Kültürü</i>	5,82	1,08	0,806					
<i>Yaratıcı Kişilik</i>	4,42	1,66	,218	0,723				
<i>Liderin Desteği</i>	4,22	1,77	,830	,157	0,833			
<i>Yenilikçi Davranış</i>	5,06	1,59	,543	,487	,546	0,875		
<i>Teknik Yenilik</i>	4,51	1,75	,797	,236	,798	,594	0,897	
<i>Yönetmelik Yenilik</i>	4,42	1,70	,738	,204	,739	,556	,842	0,846

*(YOK): Yenilikçi Örgüt Kültürü; (YK): Yaratıcı Kişilik; (LD): Liderin Desteği; (YD): Yenilikçi Davranış; (TY): Teknik Yenilik ve (YY): Yönetmelik Yenilik anlamına gelmektedir.

Tablo 6.11'den görülebileceği gibi, koyu işaretlenmiş olan değerler AVE değerlerinin kareköklerini, diğer değerler ise faktörler arası korelasyonları ifade etmektedir. Yapılan hesaplamalar sonucunda, ölçekte yer alan faktörlere ilişkin hesaplanan AVE kareköklerinin, ölçeklerin diğer faktörlerle ilişkilerinden daha yüksek

olduğu belirlenmiştir. Böylece, araştırmada yer alan her bir değişkenin birbirinden ayrı olarak farklı yapıları ölçtüğü ve geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak, araştırmanın güvenilirliği ise Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanarak sağlanmıştır (Tablo 6.11). Ölçekte yer alan ifadeler arasındaki iç tutarlılığı test eden bir oran olarak ölçülen Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerekmektedir (Saruhan ve Özdemirci, 2011, s.140). Faktörlere ilişkin Cronbach's Alpha değerleri 0,911 ile 0,974 arasında değişmektedir. Bu nedenle, araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

6.5. Etki Analizlerinin Gerçekleştirilmesi

Araştırma kapsamında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapıp, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlandıktan sonraki aşamada araştırmanın teorik yapısını da oluşturan etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana problemi, otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarına ve otel işletmelerinde yeniliğe etki eden faktörlerin neler olduğunu belirlemektir. Araştırmanın ana problemi doğrultusunda önerilen modelde ise yenilikçi örgüt kültürünün, yaratıcı kişiliğin ve liderin desteğinin otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarına etki ettiği ve çalışanların yenilikçi davranışlarının da otel işletmelerinde yeniliğe dönüştüğü öngörülmüştür. Modelde ayrıca, işletmelerin sosyal yapısını daha iyi anlamayı kolaylaştıran örgüt kültürünün, doğrudan otel işletmelerinde yenilik ile de ilişkili olduğu öngörülmüştür. Araştırmada modeli test etmek amacıyla AMOS 24 Graphics programından yararlanılmıştır ve model, yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir (EK-8).

6.5.1. Yapısal eşitlik modellemesi ile modelin genel analizi

Yapısal eşitlik modellemesi, “bir araştırmada gözlemlenen ve gözlemlenemeyen değişkenlerin ilişkilerinin incelenmesini sağlayan regresyon temelli çoklu istatistiksel ölçme yöntemi” olarak tanımlanmaktadır (Hahs-Vaughn, 2016, s.442). Yapısal eşitlik modellemesinde kuram doğrultusunda oluşturulan modelin, doğrulayıcı faktör analizine benzer olarak yapı ile uyumu incelenmektedir ve sonrasında uyum sağlayan modellere ilişkin elde edilen sonuçlar tartışılmaktadır (Çokluk vd., 2016, s.256).

Araştırmada, önerilen modele ilişkin analizler yorumlanmadan önce, ölçüm ile oluşturulan yapı arasındaki uyum indeksleri incelenmiştir. Analiz gerçekleştirilirken, bağımlı değişkenin (otel işletmelerinde yeniliğin) alt faktörleri olan teknik ve yönetsel

yenilik faktörlerinin hata varyansları arasında kovaryans oluşturulmuştur. Modele ilişkin uyum indeksleri Tablo 6.12’de gösterilmektedir.

Tablo 6.12. Yapısal eşitlik modeline ilişkin uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	3,368	İyi uyum
RMSEA	,066	İyi uyum
SRMR	,045	Mükemmel uyum
CFI	,910	İyi uyum
TLI	,904	İyi uyum

Tablodan da görülebileceği gibi (Tablo 6.12), ölçülen modele ilişkin ki-karenin standart sapmaya bölünmesi ile elde edilen değer (χ^2/sd) 3,368 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, modelin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir. Diğer yandan, hesaplanan RMSEA değeri (0,066), CFI değeri (0,910) ve TLI (0,904) değerlerine göre araştırmada ölçülmek istenen modelin iyi uyum gösterdiği söylenebilmektedir. SRMR değerinin 0,45 olması ise mükemmel uyuma işaret etmektedir. Sonuç olarak modelin, bir bütün olarak ölçülmek istenen yapı ile iyi düzeyde uyum sağladığı söylenebilmektedir. Önerilen modele ilişkin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilen yapı ise Tablo 6.13’teki şekilde özetlenebilmektedir.

Tablo 6.13. Yapısal eşitlik modelinde yer alan parametreler

Parametre	St. Ed. Etki	St. Hata	T Değeri	R ²
YOK→YD	,114	,070	1,281	YD → 0,507
YOK → TY*	,727	,038	18,748	TY → 0,736
YOK → YY*	,685	,040	16,405	YY → 0,659
LD→YD*	,392	,072	4,395	
YK→YD*	,425	,055	10,189	
YD → TY*	,204	,039	6,460	
YD → YY*	,196	,043	5,506	
Parametreler	Kovaryans	St. Hata	T Değeri	
YOK-YK*	,431	,091	4,762	
YOK-LD*	2,698	,203	13,283	
YK-LD*	,309	,086	3,578	
e49-e50*	,511	,054	9,485	

*p<0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 6.13’te standardize edilmiş etki sütununda yer alan değerler, bir değişkenin diğer bir değişkene doğrudan etkisini ifade etmektedir. Bir değişkenin istatistiksel olarak anlamlı (p<0,05) bir düzeyde bir diğer değişkene etkisi, standart sapmadaki bir birimlik değişim ile ifade edilmektedir. Örneğin, yaratıcı kişiliğin yenilikçi davranışa etkisinde,

yaratıcı kişilikteki bir birimlik standart sapma, yenilikçi davranışta 0,425 oranında bir değişime neden olmaktadır. Bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan liderin desteğindeki bir birimlik değişim ise yenilikçi davranışa 0,392 oranında etki etmektedir. Yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik değişimin ise yenilikçi davranışa anlamlı bir düzeyde ($p=0,20 > p=0,05$) etki etmediği belirlenmiştir.

Bağımlı değişken olan otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin veriler incelendiğinde, yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik değişimin teknik yeniliğe 0,727 ve yönetsel yeniliğe 0,685 oranında; yenilikçi davranıştaki bir birimlik artışın ise teknik yeniliğe 0,204 ve yönetsel yeniliğe 0,196 oranında etki ettiği saptanmıştır (Tablo 6.13).

Modeldeki ilişkiler incelendiğinde (Tablo 6.13), yenilikçi örgüt kültürü ile yaratıcı kişilik arasında, yenilikçi örgüt kültürü ile liderin desteği arasında ve yaratıcı kişilik ile liderin desteği arasında anlamlı ilişkilere ($p=0,001$) rastlanmıştır. Yenilikçi örgüt kültürü ile yaratıcı kişilik arasındaki ilişki 0,431 düzeyinde, yenilikçi örgüt kültürü ile liderin desteği arasındaki ilişki 2,698 düzeyinde ve yaratıcı kişilik ile liderin desteği arasındaki ilişki ise 0,309 oranında hesaplanmıştır. Ek olarak, teknik ve yönetsel yeniliğin hata varyansları arasındaki (e49-e50) ilişkinin de anlamlı ($p=0,001$) ve 0,511 düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Modelin açıklama düzeyi ise Tablo 6.13’de ifade edilen R^2 istatistiğindeki gibidir. Analiz sonucunda, önerilen modelde yer alan yaratıcı kişilik ve lider desteğinin otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarının %50,7’sini; yenilikçi örgüt kültürü ve yenilikçi davranışın ise otel işletmelerindeki teknik yeniliğin %73,6’sını ve yönetsel yeniliğin ise %65,9’unu açıkladığı tespit edilmiştir.

6.5.2. Yol analizi ile ara değişkenlik özelliğinin analizi

Araştırmada model analiz edildikten sonraki aşamada, bağımsız değişkenler için yenilikçi davranışın ara değişken olarak etki gösterme durumu yol analizi ile test edilmiştir. Otel çalışanlarının yenilikçi davranışları, önerilen modelde ara değişken olarak yer almaktadır. Bir başka ifadeyle, otel çalışanlarının yenilik algılarını oluşturan yenilikçi örgüt kültürü, yaratıcı kişilik ve liderin desteğinin otel işletmelerinde yeniliğe dönüşümünde, yenilikçi davranışın bir ön koşul olduğu varsayılmaktadır. Ancak, yenilikçi örgüt kültürü ile yenilikçi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlendiğinden, ara değişkenin etkisi, yaratıcı kişilik ve liderin desteği bağımsız değişkenleri için incelenmiştir.

Ara değişkenin etkisi kavramsal olarak her ne kadar açıklansa da istatistiksel olarak da anlamlı olması gerekmektedir. Bu nedenle AMOS 24 programı üzerinden yol analizi ile ara değişkenin etkisine bakılmıştır. Tablo 6.14'te görülebileceği gibi, otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi davranışa anlamlı düzeyde bir etki etmemektedir ve bu nedenle yenilikçi davranışa etkisi de test edilmemiştir.

Araştırmada, ara değişken etkisini test etmek için bağımsız değişkenlerin (liderin desteği ve yaratıcı kişilik) ara değişkene (yenilikçi davranış) ve bağımlı değişkenlere (teknik ve yönetsel yenilik) standardize edilmiş toplam etkileri, standardize edilmiş doğrudan etkileri ve standardize edilmiş dolaylı etkileri incelenmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 6.14'teki gibidir.

Tablo 6.14. *Yenilikçi davranışın ara değişkenlik özelliği*

Parametre	St. Ed. Toplam Etki	St. Ed. Doğrudan Etki	St. Ed. Dolaylı Etki
LD→YD	0,392	0,392	0,000
LD → TY	0,080	0,000	0,080
LD → YY	0,077	0,000	0,077
YK→YD	0,425	0,425	0,000
YK → TY	0,087	0,000	0,087
YK → YY	0,084	0,000	0,084
YOK→YD*	0,114	0,114	0,000
YOK → TY	0,750	0,727	0,023
YOK → YY	0,708	0,685	0,022

**p>0,005 olduğundan istatistiksel olarak anlamlı değildir.*

Modele ilişkin standardize edilmiş doğrudan etkilere bakıldığında (Tablo 6.14), liderin desteğinin yenilikçi davranışı açıklama oranı 0,392; yaratıcı kişiliğin yenilikçi davranışı açıklama oranı ise 0,425'tir. Analizde ek olarak, liderin desteğinin ve yaratıcı kişiliğin teknik yeniliği ve yönetsel yeniliği doğrudan etkilediği kadar dolaylı olarak da etkilediği görülmektedir. Son olarak, yenilikçi örgüt kültürü yenilikçi davranışa etki etmediğinden ara değişkenlik etkisi de göstermemektedir. Bu durumda, yaratıcı kişilik ve liderin desteğinin otel işletmelerinde yenilikte hem doğrudan hem de yenilikçi davranış aracılığıyla dolaylı etkisi olduğu doğrulanmıştır.

6.5.3. Yapısal eşitlik modellemesi sonucu hipotezlerin analizi

Araştırmada model ve modelde yer alan ara değişkenin etkisi test edildikten sonra, araştırma hipotezlerine yer verilmiştir. Yapısal eşitlik modellemesi sonucunda araştırma hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6.15'teki gibidir. Yapılan analizin sonuçlarına göre örgüt kültürü, yenilikçi davranışa etki etmeyen ancak, doğrudan teknik ve yönetsel yeniliğe etki eden bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.15. *Araştırma hipotezlerine ilişkin elde edilen sonuçlar*

	Hipotez	Kısaltma	Sonuç
H1	Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.	YOK→YD	Desteklenmedi
H2	Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.	YOK→OIY	Desteklendi
H3	Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.	YOK→YD→OIY	Desteklenmedi
H4	Otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.	LD→YD	Desteklendi
H5	Otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.	LD→YD→OIY	Desteklendi
H6	Otel çalışanlarının yaratıcı kişiler olmaları, yenilikçi davranışlarına pozitif yönde etki etmektedir.	YK→YD	Desteklendi
H7	Otel çalışanlarının yaratıcı kişiler olmaları, yenilikçi davranış aracılığıyla otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.	YK→YD→OIY	Desteklendi
H8	Otel çalışanlarının yenilikçi davranışları, otel işletmelerinde yeniliğe pozitif yönde etki etmektedir.	YD→OIY	Desteklendi

Araştırma kapsamında önerilen modelde, otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün yenilikçi davranışlarına etki ettiğini ön gören H1 hipotezi ve otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi davranışlarının otel işletmelerinde yeniliğe etkisinde yenilikçi davranışın ara değişkenlik özelliğini ifade eden H3 hipotezi dışında, modelde yer alan tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bir başka ifadeyle, yapılan araştırma sonucunda H2, H4, H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri desteklenmiştir.

6.5.4. Modelin yeniden düzenlenmesi ve analizi

Yapılan analiz sonucunda yenilikçi örgüt kültürü ve yenilikçi davranış arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edildiğinden, model bu şekliyle yeniden uyarlanarak analizlere devam edilmiştir. Analiz sonucu yeniden şekillendirilen modele ilişkin uyum istatistikleri ise Tablo 6.16'daki gibidir.

Tablo 6.16. Araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelin uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	3,366	İyi uyum
RMSEA	,066	İyi uyum
SRMR	,045	Mükemmel uyum
CFI	,910	İyi uyum
TLI	,905	İyi uyum

Modelin uyum istatistikleri incelendiğinde (Tablo 6.16), SRMR değerinin mükemmel uyumu, χ^2/sd , RMSEA, CFI ve TLI değerlerinin ise iyi uyumu işaret ettiği görülmektedir. Böylece, test edilen model ile ölçülmek istenen yapının uyum sağladığı söylenebilmektedir. Araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelin etki düzeyleri ise Tablo 6.17'deki gibidir.

Tablo 6.17. Araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelde yer alan parametreler

Parametre	St. Ed. Etki	St. Hata	T Değeri	R ²
YOK → TY*	,726	,037	18,923	YD → 0,507
YOK → YY*	,684	,039	16,567	TY → 0,735
LD→YD*	,497	,032	12,751	YY → 0,658
YK→YD*	,435	,054	10,479	
YD → TY*	,209	,038	6,727	
YD → YY*	,201	,042	5,725	
Parametreler	Kovaryans	St. Hata	T Değeri	
YOK-YK	0,433	,091	4,782	
YOK-LD	2,703	,203	13,295	
YK-LD	0,309	,086	3,573	
e49-e50	0, 510	,054	9,485	

*p<0,05 düzeyinde anlamlı.

Tablo 6.17'den de görülebileceği gibi, yeni modelde otel çalışanı öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik artış, otel işletmelerindeki teknik yenilikte 0,726 ve yönetsel yenilikte 0,684 oranında bir artışı açıklamaktadır. Bağımsız diğer değişkenlere bakıldığında, otel çalışanlarının algıladıkları lider desteğindeki bir birimlik artış yenilikçi davranışlarında 0,497 birimlik bir artışa, yaratıcı kişiliklerindeki bir birimlik artış ise yenilikçi davranışlarında 0,435 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Son olarak öğrencilerin yenilikçi davranışları teknik ve yönetsel yenilikte sırasıyla 0,209 ve 0,201 oranında bir artışa yol açmaktadır.

Modeldeki ilişkilere bakıldığında, her bir ilişkinin anlamlı olduğu ($p=0,001$) tespit edilmiştir. Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ile yaratıcı kişilikleri arasında 0,433 düzeyinde, yenilikçi örgüt kültürü ile liderin desteği arasında 2,703 düzeyinde ve yaratıcı kişilikleri ile liderin desteği arasında 0,309 düzeyinde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Teknik ve yönetsel yenilik arasında ise 0,510 düzeyinde bir ilişkiye rastlanmıştır (Tablo 6.17).

Araştırma kapsamında yeniden düzenlenen modelin etki düzeyine bakıldığında (R^2), modelde yer alan liderin desteği ve yaratıcı kişilik özelliğinin otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını 0,507 oranında, yenilikçi örgüt kültürü ve yenilikçi davranışın ise otel işletmelerindeki yönetsel yeniliği 0,658 ve otel işletmelerinde teknik yeniliği 0,735 oranında açıkladığı saptanmıştır (Tablo 6.17).

Araştırmanın yöntem bölümünde öncelikle varsayımlar sağlanmış, daha sonra açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile ifadeler istatistiksel olarak bir araya getirilerek faktörler oluşturulmuştur. Bir sonraki aşamada ise araştırma kapsamında önerilen model ve hipotezler test edilmiştir. Daha sonra, aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamayan iki boyut (yenilikçi örgüt kültürü ve yenilikçi davranış) arasındaki ilişki modelden çıkartılarak model yeniden test edilmiştir. Yapılan tüm testler sonucunda, modelin ölçülmek istenen yapı ile uyum gösterdiği ve modelde yer alan değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Araştırmada modeldeki ilişkiler yeniden tasarlandıktan ve istatistiksel olarak anlamlılığı saptandıktan sonra analizin bir sonraki aşamasında araştırma kapsamında yeniden uyarlanan modelin otel çalışanı öğrencilerin özellikleri ve çalıştıkları otelin özelliklerine göre yarattığı farklılıklar ayrıntılı olarak incelenmiştir.

6.6. Çoklu Grup Analizi ile Modelin Test Edilmesi

Araştırmada faktör analizleri ile boyutlar belirlendikten ve yapısal eşitlik modeli ile model doğrulandıktan sonraki aşamada, otel işletmelerinde yenilik ve yenilikçi davranışın otel çalışanı öğrencilerin özellikleri ile çalıştıkları otelin özellikleri açısından yarattığı farklılıkları ölçmek amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırmada kurgulanan yapısal modele, AMOS 24 Graphics programı aracılığıyla, çoklu grup analizleri yapılmıştır.

Yapısal modeller için gruplar arasındaki benzerlik ve farklılıkları ölçmek amacıyla çoklu grup analizlerinden yararlanılmaktadır. Ki-kare uyum indekslerine dayanan bu analizlerde, faktör analizi modellerindeki parametreler doğrultusunda farklı gruplar için model tahmin edilmekte ve model, araştırma soruları ile ilişkili olarak test edilmektedir (Jöreskog, 1971). Bu kapsamda araştırmada, çoklu grup analizleri Jöreskog'un (1971) yaklaşımından yola çıkarak Steenkamp and Baumgartner'in (1998) önerdiği ve ki-kare farklılık testine dayanan yaklaşım ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada hem otel çalışanlarının özellikleri hem de otel işletmesinin özelliğinin model açısından yarattığı farklar ki-kare farklılık testi ile ayrı ayrı analiz edilmiştir. Çoklu grup analizleri gerçekleştirilirken öncelikle her bir demografik değişken, program üzerinden alt gruplarına ayrılmış ve model uyum indeksleri incelenmiştir. Gruplara ayrılan verilerin analizinin ilk adımında, modelde gruplar arası farklılık yaratabileceği düşünülen değişkenlerin her biri için kısıtlanmış ve kısıtlanmamış modeller karşılaştırılarak bu modeller üzerinden ki-kare farklılık analizleri yapılmıştır. Böylece, modelde yer alan parametreler için karşılaştırılan grupların bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Sonraki adımda ise gruplanan değişkenler için modelde yer alan her bir yol ayrı ayrı analiz edilerek, ilişkinin anlamlılığı ve kuvveti tespit edilmiştir (Floh ve Treiblmaier, 2006, s. 104).

Araştırmada çoklu grup analizi ile otel çalışanı öğrencilerinin yaşları, staj deneyimleri, sektör deneyimleri, işletmedeki deneyimleri ve çalıştıkları otel işletmesinin özelliği ikili şekilde gruplandırılmıştır ve her biri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Sayılan değişkenlere göre araştırma modelindeki farklılıklara ilişkin yapılan analizler ve analizler sonucu elde edilen veriler, alt başlıklarda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

6.6.1. Yaşın yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi

Araştırmada ilk olarak otel çalışanı öğrencilerin yaşlarının, bir başka ifadeyle genç ya da orta yaşta olmalarının yenilikçi davranışta ve yeniliğin oluşumunda bir farklılık yaratıp yaratmama durumları incelenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanlar bu kapsamda 30 yaş ve altı (333 öğrenci) ve 31 yaş ve üzeri (213 öğrenci) olmak üzere iki gruba incelenmiştir. İki gruba ilişkin yapılan analiz sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 6.18'deki gibidir.

Tablo 6.18. Yaşa göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	2,517	Mükemmel uyum
RMSEA	,053	İyi uyum
SRMR	,050	Mükemmel uyum
CFI	,888	Zayıf uyum
TLI	,881	Zayıf uyum

Öğrencilerin yaşlarına göre test edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde (Tablo 6.18), χ^2/sd değeri (2,517) ve SRMR (0,050) değerleri modelin mükemmel uyum sağladığını göstermekteyken; RMSEA değeri (0,053) modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. CFI (0,888) ve TLI (0,881) değerlerinin ise iyi uyum düzeyine yakın sonuçlar verdiği görülmüştür. Otel çalışanı öğrencilerin yaşlarının model açısından yarattığı farklılıkların incelendiği analizler Tablo 6.19'daki gibidir.

Tablo 6.19. Yaşa göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler

Parametre	Yaş		Ki-kare	Ki-kare	Sonuç
	(30vealtı)	(31veüzeri)	değ.	farklılık	
$LD \rightarrow YD$	,559 (11,429)	,434 (6,649)	5156,970	0,002*	30vealtı > 31veüzeri
$YK \rightarrow YD$	,390 (7,774)	,461 (6,545)	5154,263	0,911	-
$YD \rightarrow TY$	,336(7,720)	,093 (2,129)	5162,031	0,005*	30vealtı > 31veüzeri
$YD \rightarrow YY$	,261 (5,468)	,159 (3,022)	5154,722	0,498	-
$YOK \rightarrow TY$	,614 (12,128)	,818 (14,869)	5162,822	0,003*	31ve üzeri > 30vealtı
$YOK \rightarrow YY$	,634 (11,378)	,715 (11,899)	5154,837	0,449	-
Korelasyon	(30vealtı)	(31veüzeri)			
$YOK - YK$	,321	,107			
$YOK - LD$	,860	,935			
$YK - LD$	,268	,047			
$e49-e50$	,506	,708			

Tüm model için $\chi^2=70,418$; $df=47$; $p \text{ değ.}=0,015$

R^2 (30 ve altı): $YD \rightarrow 0,581$; $TY \rightarrow 0,740$; $YY \rightarrow 0,671$

R^2 (31 ve üzeri): $YD \rightarrow 0,419$; $TY \rightarrow 0,748$; $YY \rightarrow 0,641$

* $p=0,05$ düzeyinde anlamlı

Yaşa göre karşılaştırma analizi sonucunda, tüm model için hesaplanan ki kare farklılık testi sonuçlarının anlamlı olduğu ($p=0,015$) tespit edilmiştir (Tablo 6.19). Bu doğrultuda, otel işletmelerinde yenilik ve yenilikçi davranışı ölçen model, 30 yaş ve altı çalışan ile 31 yaş ve üzeri çalışan öğrenci grubu için genel anlamda birbirinden farklılaşmaktadır. Analizin ikinci adımında modelde yer alan her bir parametre ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda, yaş değişkeninin liderin desteğinin yenilikçi davranışa etkisinde, yenilikçi davranışın teknik yeniliğe etkisinde ve yenilikçi örgüt

kültürünün teknik yeniliğe etkisinde kuvvetli bir şekilde farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Otel işletmelerinde çalışan 30 yaş ve altı öğrencilere ilişkin veriler incelendiğinde (Tablo 6.19), modeldeki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve modelde yer alan ilişkilerin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Tablo 6.19 incelendiğinde, 30 yaş ve altı öğrenciler için yaratıcı kişilik ve liderin desteği boyutlarındaki bir birimlik değişim, yenilikçi davranışta sırasıyla 0,390 ve 0,559 oranında değişim yaratırken; yenilikçi davranış değişkenindeki bir birim değişim teknik ve yönetsel yenilikte sırasıyla 0,0336 ve 0,261 oranlarında değişim yaratmaktadır. 30 yaş ve altındaki öğrencilerin yenilikçi örgüt kültürü algılamalarındaki bir birimlik değişim ise otellerdeki teknik yeniliğin oluşumunda 0,614 oranında ve yönetsel yeniliğin oluşumunda ise 0,634 oranında bir değişimi yaratmaktadır.

31 yaş ve üzeri öğrencilere ilişkin veriler incelendiğinde ise (Tablo 6.19), benzer olarak modeldeki tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu ve etkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Buna göre, 31 yaş ve üzeri öğrencilerin algıladıkları lider desteği 0,434 oranında ve yaratıcı kişilik özellikleri 0,461 oranında yenilikçi davranışlarına etki ederken; yenilikçi davranışları teknik yeniliği 0,039 oranında ve yönetsel yeniliği 0,159 oranında etki etmektedir. Ek olarak, 31 yaş ve üzeri öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün otellerdeki teknik yeniliğin oluşumunu 0,818 oranında ve yönetsel yeniliğin oluşumunu 0,715 oranında etkilediği saptanmıştır.

Modelde yer alan bağımsız değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, 30 ve altı yaş grubu için yenilikçi örgüt kültürü ile yaratıcı kişilik arasında ($\beta=0,321$) ve yaratıcı kişilik ile liderin desteği arasında ($\beta=0,268$) zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi örgüt kültürü ile liderin desteği arasında ise ($\beta=0,860$) yüksek bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan, 31 yaş ve üzeri grupta yer alan öğrencilerin yaratıcı kişilikleri ile algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ($\beta=0,107$) ve lider desteği ($\beta=0,047$) arasında çok düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ek olarak, 31 yaş ve üzeri gruptaki öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ve lider desteği arasında ($\beta=0,935$) kuvvetli bir ilişki olduğu da saptanmıştır (Tablo 6.19).

Son olarak, modelin yaş açısından açıklanma oranları (R^2) değerlendirildiğinde ise 30 yaş ve altı öğrenciler için modelin yenilikçi davranışı 0,581 oranında, teknik yeniliği 0,740 oranında ve yönetsel yeniliği ise 0,671 oranında açıkladığı saptanmıştır. 31 yaş ve

üzeri öğrenciler için ise modelin yenilikçi davranışı 0,419 oranında, teknik yeniliği 0,748 oranında ve yönetsel yeniliği 0,641 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 6.19).

6.6.2. Staj deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi

Araştırmada farklılıklara ilişkin üçüncü olarak, öğrencilerin turizm sektöründe staj yapma durumlarının, yenilikçi davranış ve otel işletmelerinde yenilik için bir fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın evrenini oluşturan otel çalışanı olan öğrencilerin bir kısmı Anadolu Üniversitesi'nde turizm ile ilişkili olabilecek programlarda, bir kısmı ise farklı uzaktan öğretim programlarda öğrenim görmektedir. Anadolu Üniversitesi'nin turizm ile ilişkili Açıköğretim programlarından olan Konaklama İşletmeciliği programında isteğe bağlı, Turizm ve Seyahat Hizmetleri ile Turizm ve Otel İşletmeciliği programlarında ise zorunlu staj uygulamaları bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerden bir kısmının sayılan turizm programlarında okumaları nedeniyle staj deneyimi bulunabileceği düşünülmüştür. Diğer yandan, bir kısım öğrencinin ise turizmle ilişkili olarak sayılan programlarda okumamakla beraber öğrenim hayatlarının bir bölümünde (okudukları ilk üniversite ya da lise dönemlerinde) sektörde staj deneyimlerinin bulunabileceği ön görülmüştür. Bu nedenle öğrencilere staj deneyimlerinin olup olmadığı sorulmuş ve öğrenciler, verdikleri yanıtlara göre gruplandırılmıştır.

Turizm sektöründe staj yapmış otel çalışanı öğrencilerin sayısı 246, staj yapmamış otel çalışanı öğrencilerin sayısı ise 300 olarak hesaplanmıştır. Öğrencilerin staj deneyimlerine göre model analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri Tablo 6.20'deki gibidir:

Tablo 6.20. Staj deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	2,549	Mükemmel uyum
RMSEA	,053	İyi uyum
SRMR	,048	Mükemmel uyum
CFI	,885	Zayıf uyum
TLI	,879	Zayıf uyum

Öğrencilerin staj deneyimine göre test edilen modelin uyum indeksleri incelendiğinde (Tablo 6.20), modelin χ^2/sd (2,549) ve SRMR değerinin (0,048) mükemmel uyum gösterdiği belirlenmiştir. RMSE değeri ise (0,053) modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Diğer yandan, CFI (0,885) ve TLI (0,879) değerlerinin iyi

uyum düzeyine yakın sonuçlar vermesi, modelin istatistiksel olarak genel anlamda uyum sağladığını göstermektedir.

Araştırma kapsamında modelin uyum sağladığı tespit edildikten sonra staj yapan ve yapmayan öğrenciler gruplandırılmış ve gruplar arası farklılıklar analiz edilmiştir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 6.21’teki gibidir.

Tablo 6.21. Staj deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler

Parametre	Staj		Ki-kare değ.	Ki-kare farklılık	Sonuç
	(Yapmış)	(Yapmamış)			
$LD \rightarrow YD$	,478 (8,519)	,513 (9,413)	5219,647	0,654	-
$YK \rightarrow YD$	,437 (7,325)	,435 (7,487)	5219,487	0,542	-
$YD \rightarrow TY$	,189 (4,343)	,235 (5,291)	5220,019	0,449	-
$YD \rightarrow YY$	,291 (5,645)	,146 (3,040)	5222,264	0,093**	Yapmış > Yapmamış
$YOK \rightarrow TY$	,756 (13,734)	,689 (12,925)	5220,979	0,216	-
$YOK \rightarrow YY$	,632 (10,721)	,709 (12,394)	5221,689	0,134	-
Korelasyon	(Yapmış)	(Yapmamış)			
$YOK - YK$	,279	,180			
$YOK - LD$	,913	,875			
$YK - LD$	,235	,102			
$e49-e50$	,592	,606			

Tüm model için $\chi^2=58,840$; $df=47$; $p \text{ değ.}=0,115$
 R^2 (Staj yapmış): $YD \rightarrow 0,518$; $TY \rightarrow 0,767$; $YY \rightarrow 0,689$
 R^2 (Staj yapmamış): $YD \rightarrow 0,498$; $TY \rightarrow 0,701$; $YY \rightarrow 0,633$

** $p=0,10$ düzeyinde anlamlı

Tablo 6.21’de yer alan karşılaştırmalara ilişkin veriler incelendiğinde, araştırmada incelenen modelin öğrencilerin staj deneyimine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı ($p=0,115$) tespit edilmiştir. Ancak, modelde yer alan her bir parametre ayrı ayrı test edildiğinde, %90 güvenirlikte staj deneyimi bulunan öğrencilerin ($\beta=0,291$) yenilikçi davranışlarının yapmamış öğrencilere oranla ($\beta=0,146$) yönetsel yeniliğe daha kuvvetli bir şekilde etki ettiği tespit edilmiştir.

Turizm sektöründe staj yapmış öğrencilere yönelik modeldeki etki düzeyleri incelendiğinde, modeldeki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu görülmektedir (Tablo 6.21). Modele göre, staj yapan öğrencilerde lider desteğinin ve yaratıcı kişiliğin yenilikçi davranışa sırasıyla 0,478 ve 0,437 oranında etki ettiği; yenilikçi davranışın ise teknik ve yönetsel yeniliğe sırasıyla 0,189 ve 0,291 oranında etki ettiği belirlenmiştir. Staj yapmış öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün ise teknik yeniliği 0,756 ve yönetsel yeniliği 0,632 oranında etkilediği tespit edilmiştir.

Staj deneyimi olmayan öğrencilere ilişkin veriler incelendiğinde ise (Tablo 6.21) benzer olarak, modeldeki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) olduğu ve etkinin pozitif yönlü olduğu belirlenmiştir. Staj deneyimi olmayan öğrencilerin algıladıkları lider desteğindeki ve yaratıcı kişilik özelliklerindeki bir birimlik değişimin yenilikçi davranışlarında sırasıyla 0,513 ve 0,435 oranında bir değişime yol açtığı; yenilikçi davranışlarındaki bir birimlik değişimin ise teknik yenilikte 0,235 ve yönetsel yenilikte 0,146 oranında yeniliğe neden olduğu tespit edilmiştir. Staj deneyimi olmayan öğrencilerin algıladıkları örgüt kültüründeki bir birimlik değişimin ise otellerdeki teknik yenilikte 0,689 ve yönetsel yenilikte 0,709 oranında değişime yol açtığı görülmüştür.

Modeldeki ilişkiler değerlendirildiğinde ise staj deneyimi bulunan ve bulunmayan grupların her ikisinde de öğrencilerin yaratıcı kişilikleri ile algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü arasında ($\beta=0,279$; $\beta=0,180$) düşük; algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ve lider desteği arasında ise kuvvetli ($\beta=0,913$; $\beta=0,875$) bir ilişki tespit edilmiştir. Ek olarak, staj deneyimi bulunan öğrencilerde yaratıcı kişilik ile lider desteği arasında ($\beta=0,235$) düşük de olsa bir ilişki bulunmasına karşın; turizm deneyimi olmayan öğrencilerde bu iki değişken arası ilişkinin ($\beta=0,102$) görece daha düşük olduğu belirlenmiştir (Tablo 6.21).

Son olarak, staj deneyimine göre modelin, otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını staj yapmış öğrenciler için 0,518 oranında, staj yapmamış öğrenciler için ise 0,498 oranında açıkladığı görülmüştür. Model, otel işletmelerinde teknik yeniliği staj yapmış öğrencilerde 0,767 ve yapmamış öğrencilerde 0,701 oranında; yönetsel yeniliği ise staj yapmış öğrencilerde 0,689 ve yapmamış öğrencilerde 0,633 oranında açıklamaktadır (Tablo 6.21).

6.6.3. Sektör deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi

Araştırma kapsamında bir başka değişken olarak, öğrencilerin sektör deneyimlerinin yenilikçi davranışlarında ve otel işletmelerindeki yenilikte yarattığı etki analiz edilmiştir. Bu kapsamda otel çalışanı öğrencilerin deneyimleri 2 yıla kadar (274 öğrenci) ve 2 yıl ve üzeri (272 öğrenci) olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Sektör deneyimine göre farklılıkların incelendiği modele ilişkin hesaplanan uyum indeksleri Tablo 6.22'deki gibidir.

Tablo 6.22. *Sektör deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri*

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	2,524	Mükemmel uyum
RMSEA	,053	İyi uyum
SRMR	,062	İyi uyum
CFI	,886	Zayıf uyum
TLI	,880	Zayıf uyum

Model uyum indeksleri değerlendirildiğinde (Tablo 6.22), CFI (0,886) ve TLI (0,880) değerleri dışındaki değerlere göre, modelin iyi (RMSEA=0,053; SRMR=0,062) ve mükemmel düzeyde ($\chi^2/sd=2,524$) uyum gösterdiği söylenebilmektedir. Ek olarak, diğer uyum istatistiklerinin iyi ve mükemmel uyumu göstermesi durumunda, TLI ve CFI değerinin 0,80'in üzerinde olması kabul edilebilir (Hu ve Bentler, 1999, s.4) olduğundan dolayı, modelin genel anlamda uyum sağladığı söylenebilmektedir. Otel çalışanı öğrencilerin sektör deneyimlerine göre gruplanan modele ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6.23'deki gibidir.

Tablo 6.23. *Sektör deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler*

Parametre	Sektör Deneyimi		Ki-kare değ.	Ki-kare farklılık	Sonuç
	(2 yıla kadar)	(2 yıl ve üzeri)			
$LD \rightarrow YD$	,563 (10,229)	,450 (8,042)	5170,981	0,096**	2 yıla kadar > 2 yıl ve üzeri
$YK \rightarrow YD$	,401 (7,241)	,435 (7,016)	5169,651	0,230	-
$YD \rightarrow TY$	,356 (7,233)	,080 (2,023)	5183,024	0,001 [#]	2 yıla kadar > 2 yıl ve üzeri
$YD \rightarrow YY$	,204 (4,043)	,205 (4,172)	5168,226	0,906	-
$YOK \rightarrow TY$	,591 (10,623)	,831 (16,638)	5180,280	0,001 [#]	2 yıl ve üzeri > 2 yıla kadar
$YOK \rightarrow YY$	,676 (11,059)	,682 (12,210)	5168,617	0,525	-
Korelasyon	(2 yıla kadar)	(2 yıl ve üzeri)			
$YOK - YK$	,245	,198			
$YOK - LD$	,847	,934			
$YK - LD$	,190	,135			
$e49-e50$	,573	,647			

Tüm model için $\chi^2=110,948$; $df=47$; p değ.=0,001

R^2 (2 yıla kadar): $YD \rightarrow 0,564$; $TY \rightarrow 0,718$; $YY \rightarrow 0,658$

R^2 (2 yıl ve üzeri): $YD \rightarrow 0,445$; $TY \rightarrow 0,765$; $YY \rightarrow 0,649$

** $p=0,10$ düzeyinde anlamlı; [#] $p=0,01$ düzeyinde anlamlı

Araştırma kapsamında yapılan farklılık analizi sonucunda modelin tümünün sektör deneyimi açısından anlamlı bir fark yarattığı ($p=0,001$) belirlenmiştir (Tablo 6.23). Modeldeki parametreler ayrı ayrı incelendiğinde, öğrencilerin algıladıkları lider desteğinin yenilikçi davranışlarına etkisinde ve yenilikçi davranışları ile algıladıkları

yenilikçi örgüt kültürünün teknik yeniliğe etkisinde sektör deneyiminin, modelde yer alan diğer ilişkilere oranla daha kuvvetli bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir.

Modeldeki ilişkiler ve etki düzeylerine ilişkin analiz sonuçlarına göre, her iki grup için de otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin modelin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve faktörler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.23). Etki düzeylerine bakıldığında sektör deneyimi 2 yıla kadar olan otel olan çalışanı öğrencilerin algıladıkları lider desteğinin yenilikçi davranışlarındaki değişimi 0,563 oranında ve yaratıcı kişiliklerindeki bir birimlik değişimin yenilikçi davranışlarındaki değişimi 0,401 oranında etkilediği belirlenmiştir. Teknik ve yönetsel yenilikte ise sırasıyla 0,356 ve 0,204 oranında yenilikçi davranışlarının ve 0,591 ve 0,676 oranında algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün etki ettiği belirlenmiştir.

Sektör deneyimi 2 yıl ve üzeri olan öğrencilere ilişkin etki değerleri incelendiğinde ise algıladıkları lider desteğindeki ve yaratıcı kişiliklerindeki bir birimlik artışın yenilikçi davranışlarında sırasıyla 0,450 ve 0,435 oranında etkili olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda bir başka bulgu olarak, sektör deneyimi fazla olan öğrencilerin yenilikçi davranışlarındaki bir birimlik artış, otel işletmelerindeki teknik yenilikte 0,080 ve yönetsel yenilikte 0,205 oranında artışa neden olmaktadır. Bu gruptaki öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ise otel işletmelerinde teknik yeniliğe 0,831 ve yönetsel yeniliğe 0,682 oranında etki etmektedir (Tablo 6.23).

Sektör deneyimi için modelde yer alan bağımsız değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, her iki grup için de yaratıcı kişilik ile yenilikçi örgüt kültürü arasında ($\beta=0,245$; $\beta=0,198$) ve yaratıcı kişilik ile lider desteği arasında ($\beta=0,190$; $\beta=0,135$) düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Ek olarak, sektör deneyimi 2 yıldan az ve 2 yıl ve daha fazla olan gruptaki otel çalışanı öğrenciler için algılanan yenilikçi örgüt kültürü ile lider desteği arasındaki ilişkinin ($\beta=0,847$; $\beta=0,934$) kuvvetli olduğu görülmüştür (Tablo 6.23).

Sektör deneyimine göre açıklama düzeyleri incelendiğinde (R^2), modelin yenilikçi davranışı sektör deneyimi 2 yıla kadar olan öğrenciler için 0,564 oranında, 2 yıl ve üzeri olan öğrenciler için ise 0,445 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Ek olarak, model teknik ve yönetsel yeniliği sektör deneyimi 2 yıla kadar olan öğrenciler için sırasıyla 0,718 ve 0,658 oranında; sektör deneyimi 2 yıl ve üzeri olan öğrenciler için ise 0,765 ve 0,649 oranında açıklamaktadır (Tablo 6.23).

6.6.4. İşletme deneyiminin yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi

Araştırma kapsamında sektör deneyiminden sonra bir başka değişken olarak öğrencilerin aynı otel işletmesinde çalıştıkları sürenin (işletme deneyimlerinin) model açısından anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı test edilmiştir. Bu kapsamda otel çalışanı öğrencilerin işletmedeki deneyimleri 1 yıla kadar (249 öğrenci) ve 1 yıl ve üzeri (297 öğrenci) olarak iki grupta incelenmiştir. İşletmedeki deneyime göre modeldeki farklılıkların incelendiği analize ilişkin uyum indeksleri Tablo 6.24'teki gibidir.

Tablo 6.24. İşletme deneyimine göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	2,503	Mükemmel uyum
RMSEA	,053	İyi uyum
SRMR	,059	İyi uyum
CFI	,888	Zayıf uyum
TLI	,882	Zayıf uyum

Tablo 6.24'e göre işletme deneyimine ilişkin karşılaştırma modelinde χ^2/sd değeri (2,503) modelin mükemmel derecede uyumlu olduğunu ve RMSEA (0,53) ve SRMR (0,059) değerleri modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. CFI (0,888) ve TLI (0,882) değerleri ise zayıf uyumu işaret etmekle beraber, iyi uyuma yakın olduğundan, modelin genel anlamda uyum sağladığı söylenebilmektedir. Aynı işletmede çalışma sürelerini ifade eden işletme deneyimi açısından gruplanan modele ilişkin analiz sonuçları ise Tablo 6.25'teki gibidir.

Tablo 6.25. İşletme deneyimine göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler

Parametre	İşletme Deneyimi		Ki-kare değ.	Ki-kare farklılık	Sonuç
	(1 yıla kadar)	(1 yıl ve üzeri)			
$LD \rightarrow YD$	,565 (9,800)	,464 (8,651)	5128,998	0,135	-
$YK \rightarrow YD$	,383 (6,554)	,443 (7,680)	5128,097	0,247	-
$YD \rightarrow TY$	,365 (6,718)	,083 (2,349)	5144,121	0,001 [#]	1 yıla kadar > 1 yıl ve üzeri
$YD \rightarrow YY$	,218 (3,936)	,202 (4,438)	5126,771	0,914	-
$YOK \rightarrow TY$	,550 (9,441)	,885 (17,519)	5143,784	0,001 [#]	1 yıl ve üzeri > 1 yıla kadar
$YOK \rightarrow YY$	,634 (9,950)	,710 (13,164)	5127,207	0,503	-
Korelasyon	(1 yıla kadar)	(1 yıl ve üzeri)			
$YOK - YK$	,213	,243			
$YOK - LD$	,851	,923			
$YK - LD$	,217	,136			
$e49-e50$	,643	,557			

Tüm model için $\chi^2=86,453$; $df=47$; p değ.=0,001

R^2 (1 yıla kadar): $YD \rightarrow 0,559$; $TY \rightarrow 0,661$; $YY \rightarrow 0,605$

R^2 (1 yıl ve üzeri): $YD \rightarrow 0,468$; $TY \rightarrow 0,819$; $YY \rightarrow 0,697$

[#] $p=0,01$ düzeyinde anlamlı

Modelin tümü için yapılan farklılık analizi sonucunda (Tablo 6.25), modelde yer alan tüm parametrelerin işletme deneyimi açısından anlamlı bir fark yarattığı ($p=0,001$) tespit edilmiştir. Modelde yer alan parametreler için yapılan test sonucunda ise yenilikçi davranış ile teknik yenilik arasındaki ve yenilikçi örgüt kültürü ile teknik yenilik arasındaki ilişkide otel çalışanlarının işletme deneyimlerinin kuvvetli bir oranda farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 6.25'te ifade edildiği gibi, otel çalışanı öğrencilerin işletme deneyimlerine ilişkin modeldeki tüm ilişkiler anlamlı ($p < 0,05$) ve pozitif yönlüdür. Sektör deneyimi 1 yıla kadar olan öğrenciler için lider desteği ve yaratıcı kişilik yenilikçi davranışa sırasıyla 0,565 ve 0,383 oranında etki etmekteyken; öğrencilerin yenilikçi davranışları otel işletmelerindeki teknik yeniliğe 0,365 ve yönetsel yeniliğe 0,218 oranında etki etmektedir. İşletme deneyimleri 1 yıla kadar olan öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün ise teknik ve yönetsel yeniliğe sırasıyla 0,550 ve 0,634 oranında etki ettiği saptanmıştır.

İşletme deneyimleri 1 yıl ve üzeri olan öğrencilerin ise algıladıkları lider desteğindeki bir birimlik değişimin yaratıcı kişiliklerinde 0,464 oranında ve yaratıcı kişiliklerindeki bir birimlik değişimin yenilikçi davranışlarındaki değişimde 0,443 oranında etki yarattığı görülmüştür. Ek olarak, işletme deneyimi 1 yıl ve üzeri olan otel çalışanı öğrenciler için yenilikçi davranışlarındaki bir birimlik değişim teknik yenilikte 0,083 ve yönetsel yenilikte 0,202 oranında bir artışa yol açmaktadır. Bu gruptaki öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ise otel işletmelerinde teknik yeniliğe 0,885 ve yönetsel yeniliğe 0,710 oranında etki etmektedir (Tablo 6.25).

İşletme deneyimi açısından modelde yer alan ilişkiler incelendiğinde (Tablo 6.25), sektör deneyimindeki ilişkilere benzer sonuçlar elde edilmiştir. Her iki öğrenci grubu için de yenilikçi örgüt kültürü ile yaratıcı kişilik arasında ($\beta=0,213$; $\beta=0,243$) ve yaratıcı kişilik ve liderin desteği arasında ($\beta=0,217$; $\beta=0,136$) düşük düzeyde ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ek olarak, yenilikçi örgüt kültürü ile lider desteği arasında ise kuvvetli ($\beta=0,851$; $\beta=0,923$) ilişkilere rastlanmıştır.

Son olarak, işletme deneyimine göre modeldeki etki düzeylerine ilişkin veriler değerlendirildiğinde ise (R^2), modelin yenilikçi davranışı işletme deneyimi 1 yıla kadar olan öğrenciler için 0,559 oranında, 1 yıl ve üzeri olan öğrenciler için ise 0,468 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin oluşturulan model, işletme deneyimi az olan (1 yıla kadar) öğrenci grubunda teknik yeniliği 0,661 ve yönetsel

yeniliği 0,605 oranında açıklamaktadır. Ek olarak, sektör deneyimi daha fazla olan (1 yıl ve üzeri) öğrenciler için modelin teknik yeniliği 0,819 ve yönetsel yeniliği 0,697 oranında açıkladığı da belirlenmiştir (Tablo 6.25).

6.6.5. Otel sınıflandırmasının otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisi

Araştırmada son bir soru olarak araştırma kapsamındaki öğrencilerin çalıştıkları otel işletmesinin sınıflandırmasının, çalışanlar açısından yeniliğin oluşumunda fark yaratıp yaratmadığı sorgulanmıştır. Bu kapsamda oteller, beş yıldızlı oteller (274 otel işletmesi) ile diğer oteller (272 otel işletmesi) olmak üzere iki grupta toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırmada diğer oteller sınıflandırmasına 1 yıldızlı, 2 yıldızlı, 3 yıldızlı ve 4 yıldızlı oteller, butik oteller, apart oteller ve tatil köyleri dâhil edilmiştir. İnceleme sonucu elde edilen uyum indeksleri Tablo 6.26'daki gibidir.

Tablo 6.26. Otel sınıflandırmasına göre yapısal eşitlik analizi sonucu elde edilen uyum istatistikleri

Uyum İstatistiği	Değer	Yorum
χ^2/sd	2,574	Mükemmel uyum
RMSEA	,054	İyi uyum
SRMR	,052	İyi uyum
CFI	,883	Zayıf uyum
TLI	,876	Zayıf uyum

Otel sınıflandırmasına göre model incelendiğinde (Tablo 6.26), χ^2/sd için hesaplanan değeri (2,574) mükemmel uyuma; SRMR değeri (0,052) ve RMSEA değeri ise (0,054) iyi uyuma işaret etmektedir. Araştırma kapsamında incelenen farklılığa ilişkin diğer modellere benzer olarak, otel sınıflandırmasına göre elde edilen modelin CFI (0,883) ve TLI (0,876) değerlerinin de iyi uyuma yakın bir sonuç (GFI ve $TLI \geq 0,900$) verdiği görülmüştür. Otel sınıflandırmasına göre otel çalışanı öğrencilerin yenilikçi davranışlarının ve otel işletmelerinde yeniliğin incelendiği modele ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 6.27'deki gibidir.

Tablo 6.27. Otel sınıflandırmasına göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler

Parametre	İşletme Deneyimi		Ki-kare değ.	Ki-kare farklılık	Sonuç
	(5 yıldız)	(Diğer)			
$LD \rightarrow YD$	,529 (8,997)	,467 (8,923)	5271,621	0,865	-
$YK \rightarrow YD$	,417 (6,893)	,461 (8,000)	5271,888	0,587	-
$YD \rightarrow TY$	,146 (3,434)	,263 (4,789)	5272,484	0,345	-
$YD \rightarrow YY$	,182 (3,436)	,229 (5,787)	5271,621	0,865	-
$YOK \rightarrow TY$	,792 (14,743)	,661 (12,134)	5275,009	0,065	5yıldız > Diğer

[Tablo 6.27. (Devam) Otel sınıflandırmasına göre elde edilen yapısal modelde yer alan parametreler]					
$YOK \rightarrow YY$	,685 (11,281)	,668 (11,754)	5271,903	0,577	-
Korelasyon	(5 yıldız)	(Diğer)			
$YOK - YK$	,233	,212			
$YOK - LD$	,944	,840			
$YK - LD$	,214	,111			
$e49-e50$	,574	,623			
Tüm model için $\chi^2=97,312$; $df=47$; $p \text{ değ.}=0,001$					
R^2 (5 yıldızlı oteller): $YD \rightarrow 0,481$; $TY \rightarrow 0,786$; $YY \rightarrow 0,651$					
R^2 (Diğer oteller): $YD \rightarrow 0,479$; $TY \rightarrow 0,677$; $YY \rightarrow 0,648$					
** $p=0,10$ düzeyinde anlamlı					

Otel sınıflandırmasına ilişkin gruplandırılan modele ilişkin farklılık analizi sonuçları (Tablo 6.27), tüm modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($p < 0,05$) ve bu doğrultuda otel sınıflandırmasına göre gruplar arasında farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Modelde yer alan her bir ilişki ayrı ayrı incelendiğinde ise %90 güvenilirlikte 5 yıldızlı oteller ile diğer oteller sınıflandırmasındaki otel çalışanları kapsamında algılanan yenilikçi örgüt kültürünün teknik yeniliğe etkisinde ($\beta=0,792$; $\beta=0,661$) iki grup arasındaki farkın, diğer parametrelere oranla daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir.

Modeldeki ilişkiler incelendiğinde, beş yıldızlı otel çalışanları için modelde yer alan tüm ilişkilerin anlamlı olduğu ($p < 0,05$) ve etkilerin pozitif yönlü olduğu görülmektedir (Tablo 6.27). Etki düzeylerine bakıldığında, beş yıldızlı otellerde çalışan öğrencilerin algıladıkları lider desteğindeki ve yaratıcı kişilik özelliklerinde bir birimlik artış yenilikçi davranışlarında sırasıyla 0,529 ve 0,417 oranında artışa neden olmaktadır. Öğrencilerin yenilikçi davranışlarındaki ve algıladıkları örgüt kültüründeki bir birimlik artış ise beş yıldızlı otellerdeki teknik yenilikte sırasıyla 0,146 ve 0,792 oranında; yönetsel yenilikte ise sırasıyla 0,182 ve 0,685 oranında artışa yol açmaktadır.

Diğer oteller sınıflandırmasına dahil olan çalışanlara ilişkin veriler incelendiğinde ise (Tablo 6.27), modelde yer alan tüm ilişkilerin anlamlı ($p < 0,05$) olduğu ve pozitif yönlü bir etkinin olduğu görülmüştür. Etki düzeylerine bakıldığında, öğrencilerin algıladıkları lider desteğinin ve yaratıcı kişiliklerinin yenilikçi davranışlarında sırasıyla 0,467 ve 0,461 oranında artışa yol açtığı belirlenmiştir. Öğrencilerin yenilikçi davranışları teknik yeniliği 0,263; yönetsel yeniliği ise 0,229 oranında etkilemektedir. Ek olarak, öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü teknik ve yönetsel yeniliği ise sırasıyla 0,661 ve 0,668 oranında etkilemektedir.

Çalışılan otellerin sınıflandırılması kapsamında bağımsız değişkenler arası ilişkiler Tablo 6.27'deki gibidir. Her iki grup için de öğrencilerin yaratıcı kişilikleri ile algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü arasındaki ($\beta=0,233$; $\beta=0,212$) ve yaratıcı kişilikleri ile algıladıkları lider desteği arasındaki ilişki ($\beta=0,214$; $\beta=0,111$) düşük düzeyde olmuştur. Ek olarak, öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ve lider desteği arasındaki ilişkinin ise ($\beta=0,944$; $\beta=0,840$) kuvvetli olduğu görülmüştür.

Son olarak, çalışılan otellerin sınıflandırılması kapsamında modelin etki düzeylerine bakıldığında (R^2), modelin 5 yıldızlı otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını 0,481 oranında; diğer otel işletmelerinde çalışanların yenilikçi davranışlarını ise 0,479 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ek olarak modelin, 5 yıldızlı otel çalışanları için teknik yeniliği 0,786 ve yönetsel yeniliği 0,651 oranında; diğer otel sınıflandırmaları kapsamındaki çalışanlar için teknik yeniliği 0,677 ve yönetsel yeniliği 0,648 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 6.27).

Araştırmanın analiz bölümünde ilk olarak verilerin analize uygunluğu incelenmiş, ikinci olarak araştırmada yer alan ifadelerin birer değişken haline getirilmesi için gerçekleştirilen faktör analizlerine yer verilmiştir. Analiz bölümünde daha sonra, araştırma kapsamında önerilen model test edilmiş ve son olarak ise model yardımıyla öğrencilerin özellikleri ve çalıştıkları otel işletmelerinin özelliklerine göre bağımlı değişkenlerin etki düzeylerindeki farklılıklar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Analiz bölümünde yer verilen tüm istatistiksel bilgiler, araştırmanın ilerleyen bölümü olan bulgular bölümünde detaylı olarak yorumlanmıştır.

7. BULGULAR

Otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını ve otel işletmelerinde yeniliği belirlemeye yönelik olarak Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim programlarında okuyan ve aynı zamanda otel çalışanı olan öğrenciler ile gerçekleştirilen çalışmada, otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü, lider desteği ve yaratıcı kişiliklerinin yeniliğe etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın bir önceki bölümü olan analiz kısmında analiz edilen verilerden anlamlı sonuçlar çıkartabilmek için yapılan istatistiksel hesaplamalara yer verilmiştir. Araştırmanın bulgular bölümünde ise analizler sonucu elde edilen bulgular açıklanarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın bulgular bölümü dört ana başlıktan oluşmaktadır. İlk başlıkta otel çalışanı öğrencilerin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, ikinci başlıkta ise öğrencilerin mesleki özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Bulgular bölümünün üçüncü başlığında, araştırma kapsamında oluşturulan modelin analizi sonucu elde edilen bulgular yorumlanmaktadır. Son bölümde ise araştırma modelinin öğrencilerin yaşları, staj deneyimleri, sektör deneyimleri, işletme deneyimleri ve çalıştıkları otelin sınıflandırmasına göre yapılan karşılaştırmalarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

7.1. Otel Çalışanı Öğrencilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim programlarında okuyan ve aynı zamanda otel çalışanı olan öğrencilerin yenilik algılarının yenilikçi davranışlarına ve otel işletmelerinde yeniliğe etki eden unsurları belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmada, 15 Mayıs 2019-13 Ekim 2019 tarihleri arasında toplam 612 öğrenciye ulaşılmıştır. Ulaşılan 612 öğrenciden elde edilen veriler incelenmiş, 66 öğrenciden elde edilen veriler, kayıp veri ve tutarsız yanıt gibi nedenlerle dışı bırakılarak, toplam 546 öğrenci ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilen 546 öğrenciye ait demografik bulgular Tablo 7.1'deki gibidir.

Tablo 7.1. Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri

Demografik Özellik	Kategoriler	Sayı	Yüzde (%)
Yaş	20 yaş altı	38	%7,0
	21-30 yaş arası	295	%54,0
	31-40 yaş arası	127	%23,3
	41-50 yaş arası	57	%10,4
	51 yaş ve üzeri	29	%5,3
	Toplam	546	%100

[Tablo 7.1. (Devam) Araştırmaya katılan öğrencilerin demografik özellikleri]			
Cinsiyet	Kadın	210	%38,5
	Erkek	336	%61,5
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>
Medeni Durum	Bekar	356	%65,2
	Evli	190	%34,8
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>

Otel işletmelerinde çalışan öğrencilerin yaş durumlarına bakıldığında (Tablo 7.1), en çok 21-30 yaş (%54,0) arasında öğrencilerin ankete katılım sağladığı, en az katılımın ise 51 yaş ve üzeri (%5,3) grupta olduğu görülmektedir. Bu durum, otelcilik sektöründe çalışan öğrencilerin büyük bir kısmının gençlerden oluştuğunu göstermektedir. Diğer demografik özelliklere bakıldığında erkek öğrencilerin (%61,5) kadın öğrencilere (%38,5) oranla; bekar öğrencilerin ise (%65,2) evli öğrencilere (%34,8) oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğrencilerin yaşadıkları şehirlere ilişkin veriler ise Tablo 7.2’teki gibidir.

Tablo 7.2. Ankete katılan öğrencilerin yaşadıkları şehirler

Şehir	Sayı	Yüzde (%)	Şehir	Sayı	Yüzde (%)	Şehir	Sayı	Yüzde (%)
Adana	16	2,9	Gümüşhane	-	-	Siirt	-	-
Adıyaman	5	0,9	Hakkâri	1	0,2	Sinop	1	0,2
Afyon	5	0,9	Hatay	5	0,9	Sivas	3	0,5
Ağrı	3	0,5	Isparta	1	0,2	Tekirdağ	8	1,5
Amasya	1	0,2	İçel	11	2,0	Tokat	4	0,7
Ankara	56	10,3	İstanbul	113	20,7	Trabzon	4	0,7
Antalya	64	11,7	İzmir	40	7,3	Tunceli	1	0,2
Artvin	4	0,7	Kars	-	-	Şanlıurfa	7	1,3
Aydın	11	2,0	Kastamonu	4	0,7	Uşak	1	0,2
Balıkesir	17	3,1	Kayseri	7	1,3	Van	3	0,5
Bilecik	2	0,4	Kırklareli	3	0,5	Yozgat	-	-
Bingöl	1	0,2	Kırşehir	-	-	Zonguldak	-	-
Bitlis	1	0,2	Kocaeli	10	1,8	Aksaray	2	0,4
Bolu	3	0,5	Konya	5	0,9	Bayburt	-	-
Burdur	1	0,2	Kütahya	3	0,5	Karaman	-	-
Bursa	16	2,9	Malatya	2	0,4	Kırıkkale	1	0,2
Çanakkale	4	0,7	Manisa	1	0,2	Batman	2	0,4
Çankırı	-	-	Ordu	1	0,2	Şırnak	2	0,4
Çorum	1	0,2	Rize	4	0,7	Bartın	-	-
Erzurum	1	0,2	K.maraş	5	0,9	Ardahan	-	-
Eskişehir	10	1,8	Mardin	2	0,4	Iğdır	-	-
Denizli	10	1,8	Muğla	21	3,9	Yalova	-	-
Diyarbakır	2	0,4	Muş	-	-	Karabük	4	0,7
Edirne	4	0,7	Nevşehir	1	0,2	Kilis	1	0,2
Elazığ	3	0,5	Niğde	1	0,2	Osmaniye	2	0,4
Erzincan	1	0,2	Sakarya	11	2,0	Düzce	-	-
Gaziantep	3	0,5	Samsun	2	0,4	Yurtdışı	2	0,4
Giresun	1	0,2				<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>

Tablo 7.2'ye göre en fazla öğrenci sırasıyla İstanbul (%20,7), Antalya (%11,7), Ankara (%10,3) ve İzmir'de (%7,3) yaşamaktadır. Ayrıca, Çankırı, Gümüşhane, Kars, Kırşehir, Muş, Siirt, Yozgat, Zonguldak, Bayburt, Karaman, Bartın, Ardahan, Iğdır, Yalova ve Düzce dışında Türkiye'nin her ilinden öğrencinin ankete katılım sağladığı görülmüştür. Katılımın olmadığı bu illerde yaşayan nüfusun toplam nüfusa oranı, 2019 verilerine göre %4,98'dir (http-5). Böylece, araştırma kapsamında Türkiye nüfusunun %95,2'sinin ikamet ettiği illerden otel çalışanına ulaşılmıştır. Bu bulgu, araştırmanın ülke çapında otel çalışanı öğrencilere ulaşılması ve bu boyutuyla araştırmanın Türkiye'yi temsil etme oranını arttırması bakımından önem taşımaktadır. Öğrencilerin okudukları programlara ilişkin verilere ise Tablo 7.3'te yer verilmektedir.

Tablo 7.3. Ankete katılan öğrencilerin okudukları programlar

Fakülte	Program	Sayı	Yüzde
<i>Açıköğretim Fakültesi</i>	Aşçılık	36	% 6,6
	Turizm ve Otel İşletmeciliği	105	%19,2
	Turizm ve Seyahat Hizmetleri	17	%3,1
	Kültürel Miras ve Turizm	4	%0,7
	Diğer Açıköğretim Fakültesi Programları	106	%19,4
<i>İşletme Fakültesi</i>	Konaklama İşletmeciliği	40	%7,3
	Havacılık Yönetimi	2	%0,4
	İşletme	109	%20,0
	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi	5	%0,9
<i>İktisat Fakültesi</i>	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	10	%1,8
	İktisat	37	%6,8
	Kamu Yönetimi	43	%7,9
	Uluslararası İlişkiler	29	%5,3
	Maliye	3	%0,5

Ankete katılan öğrencilerden turizmle ilişkili programlar olan Aşçılık, Turizm ve Otel İşletmeciliği, Turizm ve Seyahat Hizmetleri, Kültürel Miras ve Turizm, İşletme, Konaklama İşletmeciliği ve Havacılık Yönetimi programlarında okuyanların oranı %57,3 olurken, diğer Açıköğretim, İşletme ve İktisat Fakültesi'nde okuyan öğrencilerin oranı %42,7'dir. Ek olarak, otel çalışanı olan öğrenciler en fazla İşletme programında öğrenim görmekteyken (%20) bunu sırasıyla Açıköğretim Fakültesi'nde bulunan turizm programları hariç diğer Açıköğretim programları (%19,4) ve Turizm ve Otel İşletmeciliği programı (%19,2) izlemektedir. Elde edilen bu bulgular, yalnızca turizmle ilgili programlardan değil, aynı zamanda diğer programlardan da öğrencilerin otel işletmelerinde istihdam edildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

7.2. Otel Çalışanı Öğrencilerin Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bulgular kapsamında öğrencilerin demografik özelliklerinden sonra ikinci olarak, mesleki özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan öğrencilerin mesleki özellikleri ise Tablo 7.4'teki gibidir. Tabloya göre, araştırmaya katılan öğrencilerin yarıya yakını (%45,6), bulunduğu otelde 1 yıldan az süredir çalışmaktadır. Bu durum, otelcilik sektöründe işgücü devir hızının yüksek olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Otel çalışanı öğrencilerin 1 yıldan az süredir çalışma deneyimlerinin olmasının ayrıca sektörün mevsimsellik özelliği göstermesinden ve işin niteliği gereği, sektöre başlarken yoğun bir bilgi birikimi gerektirmemesinden dolayı çalışanlara kısa süreli çalışma olanağı yaratmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 7.4. Ankete katılan öğrencilerin mesleki özellikleri

Demografik Özellik	Kategoriler	Sayı	Yüzde (%)
<i>Bulunulan Otelde Çalışma Süresi</i>	1 yıldan az	249	%45,6
	1-2 yıl arası	90	%16,5
	2-3 yıl arası	62	%101,4
	3-4 yıl arası	32	%5,9
	4-5 yıl arası	34	%6,2
	5-10 yıl arası	54	%9,9
	15-20 yıl arası	4	%,0,7
	20 yıldan fazla	21	%3,8
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>
<i>Toplam Sektör Deneyimi</i>	1 yıldan az	197	%36,1
	1-2 yıl arası	77	%14,1
	2-3 yıl arası	59	%10,8
	3-4 yıl arası	36	%6,6
	4-5 yıl arası	46	%8,4
	5-10 yıl arası	71	%13,0
	15-20 yıl arası	11	%2,0
	20 yıldan fazla	49	%9,0
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>
<i>Çalışılan Otelin Özelliği</i>	1-2 yıldızlı otel	59	%10,8
	3 yıldızlı otel	48	%8,8
	4 yıldızlı otel	91	%16,7
	5 yıldızlı otel	274	%50,2
	Butik otel	36	%6,6
	Diğer otel türleri	38	%6,9
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>
<i>Çalışılan Departman</i>	Ön büro	176	%32,2
	Kat hizmetleri	49	%9,0
	Yiyecek-içecek	12	%23,3
	Mutfak	62	%11,4
	İdari (Yönetim)	106	%19,4
	Diğer	26	%4,7
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>
<i>Çalışılan Oteldeki Konum</i>	Stajyer	117	%21,4
	Çalışan	299	%54,8
	Departman Şefi	70	%12,8
	Üst Düzey Yönetici	55	%10,1
	Diğer	5	%0,9
	<i>Toplam</i>	<i>546</i>	<i>%100</i>

[Tablo 7.4 (Devamı) Ankete katılan öğrencilerin mesleki özellikleri]			
Staj Yapma Durumu	Yapmış	246	%45,1
	Yapmamış	300	%54,9
	Toplam	546	%100

Otel çalışanı öğrencilerin toplam otelcilik sektöründeki iş deneyimlerine bakıldığında, benzer olarak deneyimleri 1 yıldan az olan öğrencilerin oranının (%36,1), diğer deneyim sürelerine oranla daha fazla olduğu görülmüştür. Öğrencilerin sektör deneyimlerinin az olmasının, öğrencilerin yaş ortalamalarının genç olması ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Ek olarak, turizm sektörü, mühendislik veya doktorluk gibi mesleklerle kıyaslandığında, çalışanlar açısından mesleğe giriş aşamasında çok belirgin nitelikler ya da bilgi birikimi gerektirmemektedir. Bir başka ifadeyle, turizmde deneyim ve bilgi birikimi, işletmede çalıştıkça artmaktadır. Bu nedenle turizm sektörü, çalışanların iş hayatına girişlerinde önem kazandığı gibi aynı zamanda hem okuyup hem de çalışan öğrenci sayısı da fazla olabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak, ülke ekonomisinde de önemli bir payı olan turizm, günümüzde diğer mesleklere oranla daha fazla istihdam olanağı yaratmaktadır. İstihdam olanağı daha yüksek olan turizm sektöründe bu nedenle, genç çalışan sayısının daha fazla olabileceği düşünülmektedir.

Öğrencilerin çalıştıkları otellerin özelliklerine bakıldığında (Tablo 7.4), öğrencilerin yarısından fazlasının 5 yıldızlı otellerde (%50,2) çalıştığı belirlenmiştir. En fazla çalışılan departmanlar ise sırasıyla ön büro (%32,2), yiyecek-içecek (%23,3) ve yönetsel departmanlar (%19,4) olmuştur.

Öğrencilerin oteldeki konumlarına bakıldığında, büyük bir oranının (%54,8) çalışan olduğu, ancak, departman şefi (%12,8) ve üst düzey yönetici (%10,1) konumundaki öğrencilerin de oldukça fazla olduğu belirlenmiştir (Tablo 7.4). Elde edilen bu bulgu, otel işletmelerinde terfi eden çalışanların işlerinde daha da yükselmek için eğitime yönelmiş olabileceğini de göstermektedir. Ek olarak, otel işletmelerinde uzaktan öğretim öğrencilerinin edindikleri bilgi ve yeteneklerini işletmelere yansıtabildiklerini ve aynı zamanda öğrencilerin departman şefi ve üst düzey yönetici gibi konumlara da gelebildiklerini göstermesi bakımından da önem taşımaktadır.

Öğrencilerin mesleki özelliklerine ilişkin bir diğer bulgu olarak, staj yapmamış öğrencilerin sayısının (246 öğrenci) staj yapmış öğrencilerin sayısına göre (300 öğrenci) daha fazla olduğu görülmüştür (Tablo 7.4). Ancak, otel işletmelerinde çalışan öğrencilerin staj yapma durumlarına ilişkin oranlar birbirine yakın çıkmıştır. Bir başka ifadeyle, otel işletmelerinde çalışan öğrencilerin yarısına yakınının staj deneyimi

bulunmaktadır. Bu bulgu, turizm sektöründe staj deneyiminin sektörü tanıma açısından önemli olduğunu göstermesi yanında, turizm alanında mesleki eğitim almış kişilerin sektörde çalışmaya devam ettiğini de göstermektedir. Tablo 7.5'te araştırmaya katılan öğrencilerin çalıştıkları otelin bulunduğu şehirlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 7.5. Ankete katılan öğrencilerin çalıştıkları otelin bulunduğu şehirler

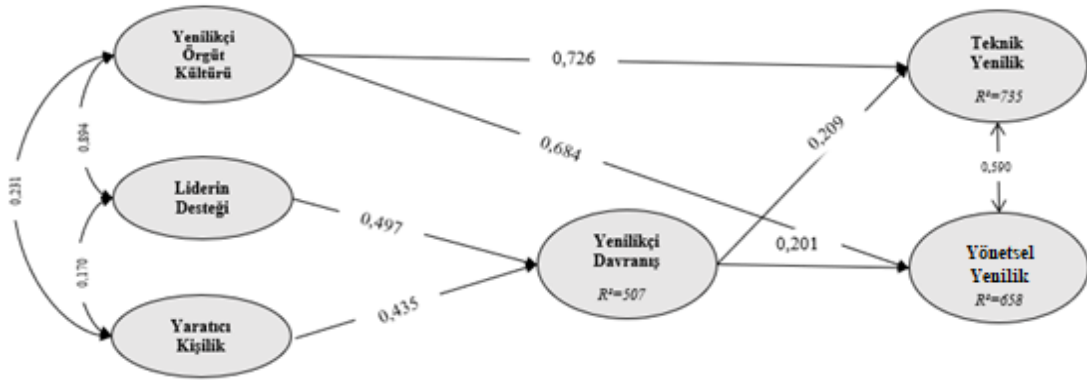
Şehir	Sayı	Yüzde (%)	Şehir	Sayı	Yüzde (%)	Şehir	Sayı	Yüzde (%)
Adana	12	2,2	Edirne	2	0,4	Siirt	-	-
Adıyaman	-	-	Elazığ	1	0,2	Sinop	1	0,2
Afyon	6	1,1	Erzincan	-	-	Sivas	2	0,4
Ağrı	3	0,5	Isparta	-	-	Tekirdağ	2	0,4
Amasya	6	1,1	İçel	3	0,5	Tokat	2	0,4
Ankara	45	8,2	İstanbul	99	18,1	Trabzon	3	0,5
Antalya	145	26,6	İzmir	32	5,9	Tunceli	-	-
Artvin	8	1,5	Kars	1	0,2	Şanlıurfa	3	0,5
Aydın	15	2,7	Kastamonu	3	0,5	Uşak	-	-
Balıkesir	21	3,8	Kayseri	3	0,5	Van	2	0,4
Bilecik	1	0,2	Kırklareli	-	-	Yozgat	-	-
Bingöl	1	0,2	Kırşehir	-	-	Zonguldak	1	0,2
Bitlis	3	0,5	Kocaeli	4	0,7	Aksaray	2	0,4
Bolu	3	0,5	Konya	4	0,7	Bayburt	-	-
Burdur	1	0,2	Kütahya	1	0,2	Karaman	-	-
Bursa	9	1,6	Malatya	1	0,2	Kırıkkale	1	0,2
Çanakkale	4	0,7	Manisa	-	-	Batman	1	0,2
Çankırı	-	-	Kahramanmaraş	3	0,5	Şırnak	-	-
Çorum	2	0,4	Mardin	1	0,2	Bartın	-	-
Denizli	5	0,9	Muğla	42	7,7	Ardahan	-	-
Erzurum	-	-	Muş	-	-	Iğdır	-	-
Eskişehir	5	0,9	Nevşehir	2	0,4	Yalova	1	0,2
Gaziantep	2	0,4	Niğde	1	0,2	Karabük	-	-
Giresun	2	0,4	Ordu	1	0,2	Kilis	-	-
Gümüşhane	-	-	Rize	2	0,4	Osmaniye	-	-
Hakkâri	-	-	Sakarya	8	1,5	Düzce	-	-
Hatay	4	0,7	Samsun	2	0,4	Yurtdışı	7	1,3
Diyarbakır	-	-						

Demografik bulgulara ilişkin son olarak araştırmaya katılan öğrencilerin çalıştıkları otellerin bulunduğu şehirler listelenmiştir (Tablo 7.5). Tabloya göre, araştırmaya katılan öğrencilerin çalıştıkları oteller, Türkiye'nin toplam 55 iline yayılmış olup, 26 ilde bulunan otellerden veri alınamamıştır. En fazla veri, Antalya (%26,6) ve İstanbul (%18,1) illerinde bulunan otellerde çalışan öğrencilerden elde edilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019 Aralık verilerine göre, Türkiye'de butik otel ve özel konaklama tesisleri de dahil olmak üzere toplam 3081 otel bulunmaktadır (http-2). Bu otellerden 672'si

Antalya’da, 429’u ise İstanbul’da bulunmaktadır. Araştırmaya katılan öğrencilerin en fazla bu şehirlerdeki otellerde çalışmasının, Antalya ve İstanbul’daki otel sayısı ile orantılı olduğu düşünülmektedir.

7.3. Önerilen Modele İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim öğrencisi otel çalışanlarının demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin bulgulardan sonra üçüncü olarak, araştırma kapsamında oluşturulan modele ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan 546 otel çalışanı öğrenciden elde edilen veriler ile gerçekleştirilen ve araştırma kapsamında yeniden uyarlanan yapısal eşitlik modeli Şekil 7.1’deki gibidir.



Şekil 7.1. Tüm otel çalışanı öğrenciler için yapısal eşitlik modeli sonuçları

Şekil 7.1’de görüldüğü gibi, otel işletmelerinde örgüt düzeyinde yenilikçi kültürün varlığı, yönetim düzeyinde yeniliği destekleyen liderlerin varlığı ve çalışan düzeyinde yaratıcı kişilik, otel çalışanlarının yenilik algılarını oluşturmaktadır. Otel işletmelerinde yenilik ise teknik yenilik ve yönetsel yenilik olmak üzere iki boyutta ortaya çıkmaktadır. Ek olarak, otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları örgüt kültürü teknik ve yönetsel yeniliğe pozitif yönde ve doğrudan etki etmekteyken, çalışanların yaratıcı kişilikleri ve algıladıkları lider desteği pozitif yönde ve yenilikçi davranış aracılığıyla etki etmektedir.

Etki düzeylerine bakıldığında (Şekil 7.1), otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği (0,497) ve yaratıcı kişilik özelliklerinin (0,435) birbirine yakın oranlarda yenilikçi davranışlarına etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerinde yenilikçi davranış sergileyen çalışanların kişilik özellikleri kadar işletmede yöneticilerinden ve şeflerinden aldıkları desteğin de önemini ortaya koymaktadır. Bağımsız değişkenlerden bir diğeri olan ve otel çalışanlarının yeniliğe ilişkin algılarını oluşturan yenilikçi örgüt kültürüne

ilişkin bulgular ise otel çalışanlarının otel işletmesinde yeniliğe yönelik algıladıkları kültüre ilişkin alışkanlıkların, değerlerin ve normların doğrudan teknik ve yönetsel yeniliğe etki ettiğini göstermektedir.

Modelde de görüldüğü gibi (Şekil 7.1), otel işletmelerinde yenilik, teknik ve yönetsel olmak üzere iki ayrı boyutta ortaya çıkmaktadır. Otellerde teknik yenilik kapsamında daha çok otellerin ürün ve süreçlerinde yapılabilecek yenilikler aklı gelmektedir. Bu kapsamda otellerin odaları, restoranları, havuz ve sauna merkezleri gibi yerleşim alanlarında teknolojik anlamda yapılabilecek birtakım yenilikler teknik yenilik olarak nitelendirilebileceği gibi, otelin rezervasyon sisteminin yenilenmesi, kayıt için yeni bir yazılım kullanması ya da oda temizlik sürecini hızlandıracak şekilde yeniden yapılandırması da teknik yenilik olarak değerlendirilebilmektedir. Otellerin pazarlama stratejilerinde, yönetim yapılarında ya da iş birliklerinde yaptıkları yenilikler ise yönetsel yenilik olarak değerlendirilmektedir. Bir otel işletmesinin her zaman hitap ettiği pazar grubundan farklı bir pazara yönelmesi yönetsel bir yenilik olabileceği gibi, otelin dış kaynak kullanımına yönelmesi, yeni bir fon bulma yöntemi geliştirmesi ya da geleneksel olarak sunduğu bir hizmeti internet üzerinden sunması da birer yönetsel yenilik olarak açıklanabilmektedir.

Otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin oluşturulan modelde teknik ve yönetsel yeniliğe etki eden unsurlar incelendiğinde ise (Şekil 7.1), çalışanların algıladıkları yenilikçi örgüt kültüründeki bir birimlik artışın otel işletmelerindeki teknik yenilikte 0,726 ve yönetsel yenilikte 0,684 birimlik bir artışı açıklamaktadır. Literatürde yer alan çalışmalarda da benzer olarak örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişki vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalarda, yenilikçi olmak isteyen işletmelerin kültür öğelerini dikkate almaları gerekliliği (Shane, 1992), işletmedeki örgüt kültürünün yenilikçiliği şekillendirdiği (Deshpandé vd., 1993), yenilikçi örgüt kültürünün yeniliğe etki ettiği (Şkerlavaj vd., 2010; Sarros vd., 2011; Yu, 2017) ve kültürel bakış açılarının yeniliği motive eden önemli bir unsur olduğu (Efrat, 2014) sonuçlarına ulaşılmıştır. Örgüt kültürünün yeniliğe etkisine yönelik elde edilen tüm bu sonuçlar, yeniliğin getirdiği riskleri başarı ile yönetebilen ve yenilik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayan otel işletmelerinde grup değerleri olarak yaratıcılığın ve yenilikçiliğin benimsendiğini ve işletmedeki sosyal yapının yenilikçi değerler, normlar ve inançlar çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Modele ilişkin bir diğer bulgu, otel çalışanlarının yaratıcılıkları ve liderlerinin yeniliğe ilişkin desteği ile şekillenen yenilikçi davranışları otellerde teknik yeniliği 0,209

ve yönetsel yeniliği 0,201 oranında etkilemesidir. Liderlik özellikleri ve yaratıcı kişiliğe yönelik elde edilen bulgular, literatürle benzerlik göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da benzer olarak destekleyici liderlik özelliğinin yenilikçi davranışı olumlu yönde etkilediği (Montes vd., 2009; Yu, 2017; Sarros vd., 2011) sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde ek olarak, yaratıcı kişiliğin yenilikle ilişkisi incelendiğinde ise yaratıcı düşüncenin önemi ortaya koyan (Moscardo, 2008), çalışan yaratıcılığının yenilikçi davranışın en önemli öncülü olduğunu tespit eden (Slatten ve Mehmetoglu, 2011) ve (Luu, 2019) yaratıcı kişiliği tanımlayan bir özellik olan deneyime açıklık özelliğinin yenilikçi davranışı güçlendirdiği sonucuna ulaşılan çalışmalara rastlanmıştır. Bu bulgular, otel işletmelerinde yenilikte yenilikçi bir kültürün varlığının yanında, yaratıcı fikirler üretebilen, bu fikirleri işletmeye yararlı hale dönüştürebilen ve işletmelerde yenilikçi davranışlar sergileyen çalışanların varlığının da önemli olduğunu göstermektedir.

Modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik bulgular değerlendirildiğinde, bağımsız değişkenlerden olan yenilikçi örgüt kültürü ve liderin desteği arasındaki ilişkinin pozitif yönlü ve kuvvetli (0,894) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, otel işletmelerinde yenilikçi örgüt kültürü arttıkça yönetici ve şeflerin otellerde yeniliği destekleme oranının da yüksek bir oranda arttığını göstermektedir. Ek olarak, yenilikçi olarak konumlandırılan otellerde örgüt kültürünün şef ve yöneticileri yeniliği destekleme bakımından ne derecede etkileyebildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir örgüt yapısının bulunduğu otellerde, yönetici ve şef konumundaki çalışanlar da yaratıcı fikirleri daha fazla araştırmakta ve yaratıcı fikirlerin oluşumunu daha fazla desteklemektedir.

Modeldeki ilişkilere yönelik bir diğer bulgu olarak, yenilikçi örgüt kültürü ve yaratıcı kişilik arasındaki (0,231) ve liderin desteği ve yaratıcı kişilik arasındaki ilişki pozitif yönlü ancak daha zayıf (0,170) olmuştur. İşletmelerde çalışan ilişkileri kapsamında incelenen kişilik özellikleri, gelişim süreçlerinin bir parçası olarak görülmektedir ve her insanın içerisinde yaratıcılık potansiyelinin bulunduğu bilinmektedir. Otellerde çalışanları özendirici ortamlar hazırlayarak ve yaratıcılıklarını ödüllendirici yöntemlerin artırılması durumunda çalışanların da daha fazla çaba göstererek işe ilişkin daha fazla yaratıcı fikirler ortaya çıkartabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerinden olan teknik ve yönetsel yeniliğe yönelik bulgular, iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde (0,590) bir ilişkinin varlığını

ortaya koymaktadır. Otel işletmelerinde yeniliği açıklayan iki faktör arasındaki orta düzeydeki bu ilişki, teknik ve yönetsel yeniliklerin ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir başka ifadeyle otel işletmelerinin yaptığı dikey büyüme, dış kaynak kullanımı gibi yönetsel bazı yenilikler, otellerin iş yapmaya ilişkin süreçlerinde ya da örgüt yapılarında da değişimlere yol açmaktadır. Örneğin, bir yenilik olarak müşterilerine çevrimiçi rezervasyon ve kabul (check-in) olanağı sağlayan bir otelde, resepsiyon bölümündeki çalışanların giriş işlemi yapmasına gerek kalmamaktadır. Bu durum, yönetsel anlamda yapılan bir yeniliğin otelde çalışanlara ilişkin iş süreçlerini de değiştirdiğinden aynı zamanda teknik bir yeniliğe de yol açabilecektir. Dolayısıyla, otellerde teknik ve yönetsel yeniliğin eş zamanlı olarak yönetilmesi daha da önem kazanmaktadır.

Araştırma kapsamında önerilen modelin otel işletmelerinde yeniliği ve yenilikçi davranışı açıklama düzeyi (R^2) ise şu şekildedir: çalışanların algıladıkları lider desteği ve yaratıcı kişilikleri yenilikçi davranışlarının yarısından fazlasını (%50,7) açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarının büyük bir oranda yaratıcılıkları ve bu yaratıcı fikirler üretmelerini sağlayacak yöneticilerin varlığı ile şekillendiğini göstermektedir.

Otel çalışanlarına yönelik modelin otel işletmelerinde yeniliği ve yenilikçi davranışı açıklama düzeyine ilişkin bir diğer bulgu ise otel çalışanların algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ve yenilikçi davranışlarının otel işletmelerindeki teknik yeniliğin %73,5'ini ve yönetsel yeniliğin %65,8'ini açıklamasıdır. Otellerde ürünlerde, süreçlerde ya da örgüt yapılarındaki değişimler teknik yeniliği açıklamaktayken, pazarlama stratejilerinde ve kurumsal stratejilerdeki köklü değişiklikler yönetsel yenilikleri açıklamaktadır. Elde edilen bu bulgu, otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün varlığı ve yenilikçi davranış sergilemelerinin otel işletmelerinde hem teknik hem yönetsel yeniliğin gerçekleştirilmesinde yüksek bir oranda etkide bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında modele ilişkin bulgular, modelin otel işletmelerinde çalışanların yenilikçi davranışlarının yarısından fazlasını ve otel işletmelerinde teknik ve yönetsel yeniliğin büyük bir kısmını açıkladığını göstermektedir. Bunun yanında, elde edilen bulgular, modeldeki bağımsız değişkenler olan yenilikçi örgüt kültürünün, lider desteğinin ve yaratıcı kişiliğin birbiri ile ilişkili olduğunu, bu boyutların işletmelerde örgüt, yönetim ve çalışan düzeyinde yeniliğe ilişkin çalışan algısını oluşturduğunu ve otel işletmelerinde yeniliğin öncülleri sıralanırken bu değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirilemeyeceğini de ortaya koymaktadır. Ek olarak, elde edilen bulgular, otel

işletmelerinde yeniliğin kapsamının hem teknik hem de yönetsel anlamda ele alınabileceğini ve bu iki yenilik türünün birbiri ile doğrudan ilişkili olduğunu da göstermektedir.

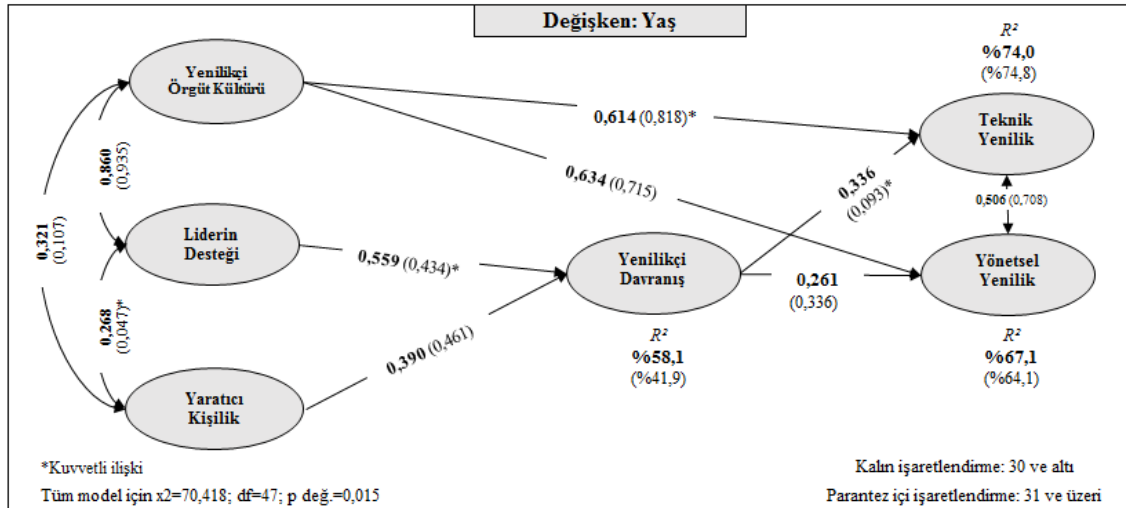
Araştırma kapsamında model genel anlamda açıklandıktan ve modelde yer alan ilişkiler incelendikten sonraki aşamada otel çalışanı öğrencilerin özellikleri ve çalıştıkları otelin özelliklerinin gruplandırılması sonucu modele ilişkin elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

7.4. Öğrencilerin Özelliklerine Göre Modelin Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada modele ilişkin bulgulardan sonra, otel çalışanı öğrencilerin özelliklerinin modelde yer alan değişkenler ile ilişkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda, öğrencilerin yaşlarının, okudukları programın turizmle ilişkili olma durumunun, staj deneyimlerinin, sektör deneyimlerinin, işletme deneyimlerinin ve çalıştıkları otelin özelliğinin model açısından yarattığı farklılıklar değerlendirilmiştir.

7.4.1. Yaşa göre modelin analizine yönelik bulgular

Araştırma kapsamında ilk olarak otel çalışanı öğrencilerin yaşlarının otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Yaşa göre farklılık gösteren modeli daha iyi açıklayabilmek amacıyla Şekil 7.2 oluşturulmuştur.



Şekil 7.2. Yaşın otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular

Yapılan analizler sonucunda yaşa göre otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarının ve otel işletmelerinde yeniliğin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ($p=0,015$) farklılık

gösterdiği belirlenmiştir (Şekil 7.2). Araştırma kapsamında önerilen model, genç olarak nitelendirilebilecek 30 yaş ve altı otel çalışanı öğrenciler için yenilikçi davranışı yaklaşık %58 düzeyinde açıklamakta iken; orta yaş olarak nitelendirilebilecek 31 yaş ve üzeri öğrencilerin yenilikçi davranışlarının yaklaşık %42'sini açıklamaktadır. Daha ayrıntılı olarak incelendiğinde, 30 yaş ve altı öğrencilerde yönetici ya da şeflerinden alacakları desteğin, 31 yaş ve üzeri öğrencilerde ise yaratıcı kişiliklerinin yenilikçi davranışa etkisinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum, daha genç sayılabilecek kişilerin yöneticileri ya da şefleri gibi bir büyüklerinin desteklerine daha çok ihtiyaç duyduklarını, çalışanların yaşları arttıkça karakter özellikleri daha da yerleştiğinden bu çalışanların yaratıcılıklarını daha fazla ortaya koyabildiklerini göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Yenilikçi davranışa ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, 30 yaş altı otel çalışanlarının yönetici ve şefleri tarafından desteklenmeleri durumunda daha fazla yenilik gerçekleştirebilecekleri düşünülmektedir. Diğer yandan, 31 yaş ve üzeri otel çalışanı öğrencilerin ise zamanla otel işletmelerinde yenilik anlamında yaratıcı kişiliklerini daha fazla ortaya koyabildiklerini de göstermektedir. Sonuç olarak, önerilen modelin genç çalışanlarda yenilikçi davranışı daha fazla açıkladığı söylenebilmektedir. Otel işletmelerinde belirli bir düzeyde teknik eğitime sahip çalışanların destekleyici, ödüllendirici ve motive edici gerekli yönlendirmelerle, tüm çalışanların yenilikçi olmaya yönlendirilebileceği düşünülmektedir.

Otel işletmelerindeki teknik ve yönetsel yeniliğin açıklanma oranları incelendiğinde ise teknik yeniliğin genç çalışanlarda %74; orta yaş çalışanlarda ise %74,8 oranında açıkladığı belirlenmiştir (Şekil 7.2). Önerilen modelin yönetsel yeniliği ise genç çalışanlarda %67,1 ve orta yaştaki çalışanlarda %64,1 oranında açıkladığı görülmektedir. Hem teknik hem de yönetsel yenilik açısından değerlendirildiğinde oranlar iki yaş grubu için birbirine yakın olmakla beraber, otellerde yeniliği yüksek bir oranda açıklamaları açısından da önem taşımaktadır. Bir başka ifadeyle elde edilen bu bulgu, yenilikçi olarak nitelendirilen otellerde her yaş grubundan çalışanın işletmeyi yenilikçi olarak gördüğünü ve bu doğrultuda da yenilikçi davranışlar sergilediğini ortaya koymaktadır.

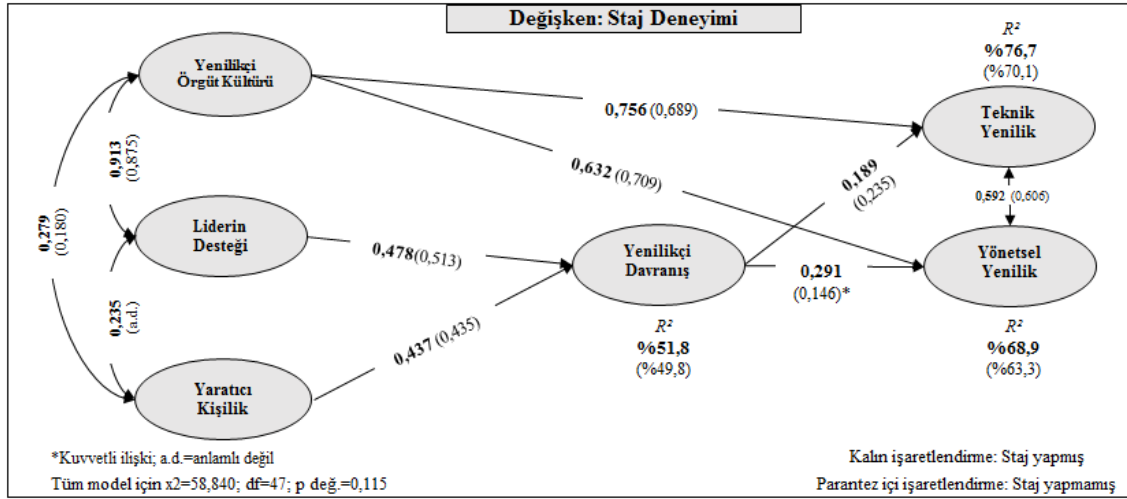
Yaşa göre incelenen modeldeki ilişkilerin kuvveti değerlendirildiğinde ise ilk olarak liderin desteği ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki açısından farklılık olduğu belirlenmiştir (Şekil 7.2). 30 yaş altı çalışanlar için kararlarını destekleyen, performanslarını ödüllendiren ve sorunlarını ve önerilerini açıkça ifade edebilecekleri

yöneticilerin varlığının, 31 yaş ve üzeri çalışanlara oranla yaratıcı fikirler üretmelerini ve yenilikçi davranışlar sergilemelerini daha fazla etkilediği söylenebilmektedir.

İlişkilerin kuvveti kapsamında ikinci olarak, çalışanların yaşlarına göre yenilikçi davranışlarının teknik yeniliği etkileme düzeylerini de farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, 30 yaş ve altı çalışanların yenilikçi davranışlarının, 31 yaş ve üzeri çalışanlara oranla otel işletmelerinde teknik yeniliğe daha fazla etki ettiği saptanmıştır. Diğer yandan, 31 yaş ve üzeri otel çalışanı öğrenciler için ise işlerin yeni fikirlerle yapılabilmesi düşüncesine açık, yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyen örgüt yapılarının varlığının teknik yeniliğin oluşumuna daha fazla etki ettiği belirlenmiştir. Yaş gruplarına göre teknik yeniliğe etki eden faktörlerdeki bu farklılıklar, genç çalışanlar için yaratıcı kişilik ve lider desteğinin; orta yaş ve üzeri çalışanlar için ise algılanan örgüt kültürünün otel işletmelerinde yeniliği şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (Şekil 7.2).

7.4.2. Staj deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular

Araştırmanın bulgularına ilişkin ikinci olarak, staj deneyimine göre otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarındaki ve otel işletmelerinde yenilikteki farklılıklara yer verilmiştir. Staj deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular Şekil 7.3'teki gibidir.



Şekil 7.3. Staj deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular

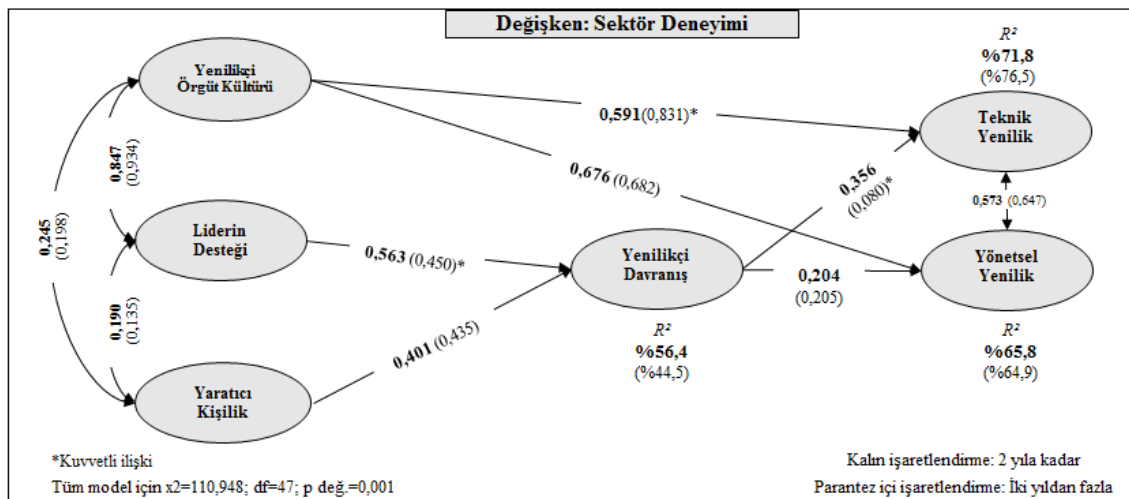
Staj deneyimine göre karşılaştırılan modele ilişkin bulgular, öğrencilerin staj yapmış ya da yapmamış olmalarının otel işletmelerindeki yenilikçi davranışlarında ve otel işletmelerinde yenilikte anlamlı bir farklılık yaratmadığını ($p=0,115$) ortaya koymaktadır (Şekil 7.3). Bu durumun, öğrencilere staj deneyimleri sürecinde verilen eğitimlerin

niteliği ve süresi ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Staj zorunluluğu bulunan programlarda okuyan öğrencilerin işbaşı eğitimlerinin süresinin ve niteliğinin artırılması ile öğrencilerin yaratıcılık ve yenilikçilik düzeylerinin de artabileceği düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında bir diğer bulgu olarak, staj deneyimi olan öğrencilerin yenilikçi davranışlarının otel işletmelerindeki yönetsel yenilikte daha fazla etkisi olduğu belirlenmiştir (Şekil 7.3). Bilindiği gibi, stajın önemli bir özelliği, öğrencilere çalışacakları sektörü gözlemleme fırsatı tanınmasıdır. Farklı bir otelde staj deneyimi olan öğrenciler, şu anda çalıştıkları oteller ile staj yaptıkları oteller arasında kıyaslamalar yapabilmektedir. Staj deneyimi olan öğrencilerin otellerdeki sorunları ve ihtiyaçları daha hızlı tespit edebilecekleri ve bu doğrultuda da daha fazla yenilikçi davranış sergileyebilecekleri düşünülmektedir. Elde edilen bu bulgu, yönetsel yeniliklerin oluşumunda staj deneyiminin önemini ortaya koymaktadır.

7.4.3. Sektör deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular

Araştırmada bir diğer değişken olarak öğrencilerin sektör deneyimleri, model kapsamında karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda, sektör deneyimi 2 yıla kadar olan öğrenciler deneyimi az, 2 yıl ve üzeri olan öğrenciler ise sektör deneyimi fazla olarak nitelendirilmiştir. Sektör deneyimi doğrultusunda analiz edilen modele ilişkin bulgular Şekil 7.4'teki gibidir.



Şekil 7.4. Sektör deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular

Otel işletmelerinde yenilik ve yenilikçi davranışa yönelik model genel anlamda değerlendirildiğinde, sektör deneyimi 2 yıla kadar ve 2 yıl ve üzeri olan çalışanlar açısından modelin farklılık yarattığı ($p=0,001$) tespit edilmiştir (Şekil 7.4). Bu

doğrultuda, sektör deneyimlerinin çalışanların yenilikçi davranışlarını ve teknik ve yönetsel yeniliğe ilişkin değerlendirmelerini farklılaştırdığı söylenebilmektedir.

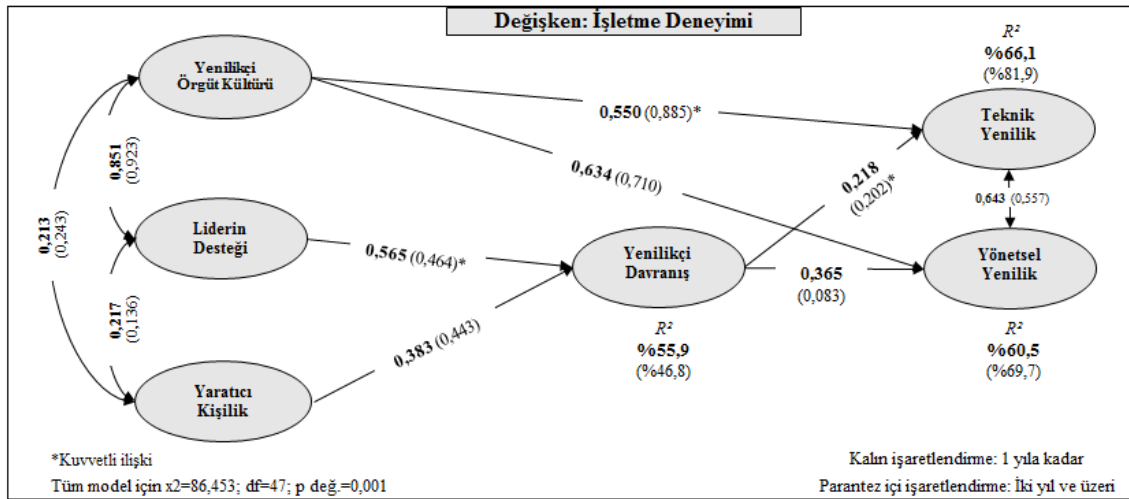
Sektör deneyimi açısından karşılaştırılan modelin açıklama oranları değerlendirildiğinde ise (Şekil 7.4) her iki grup için de yenilikçi davranışı %50'nin üzerinde, teknik yeniliği %70'in ve yönetsel yeniliği %60'ın üzerinde açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıntılı olarak incelendiğinde, araştırma kapsamında önerilen modelin sektör deneyimi 2 yıla kadar olan öğrencilerde yenilikçi davranışı (%56,4) ve sektör deneyimi 2 yıl ve daha fazla olan öğrencilerde ise teknik yeniliği (%76,5) nispeten daha yüksek bir oranda açıkladığı belirlenmiştir.

Şekil 7.4'e göre, modeldeki tüm ilişkiler anlamlı olmakla beraber, çalışanların sektördeki deneyimlerinin, otel işletmelerindeki teknik yeniliği daha kuvvetli bir şekilde etkilediği belirlenmiştir. Örgüt yapısı daha açık ve net olan, yaratıcılığı destekleyen ve çalışanların performanslarını ödüllendiren yenilikçi örgüt yapılarında, deneyimi fazla olan çalışanların teknik yeniliğe etkilerinin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Ek olarak, sektör deneyimi nispeten daha az olan otel çalışanlarının kendilerini destekleyen ve fikirlerini açıkça paylaşabildikleri liderlerin varlığı durumunda yenilikçi davranışlarının daha da arttığı ve böylece yenilikçi davranışlarının teknik yeniliği daha fazla etkilediği tespit edilmiştir.

Sektör deneyiminin fazla olmasının yenilik açısından iki boyutu bulunmaktadır. Yeniliği ve yaratıcılığı destekleyici işletmelerde çalışanlar için deneyim, işleri daha iyi anlayarak ve içselleştirmek anlamına gelmektedir. Bu boyutuyla sektör deneyimi çalışanlara ehliyet sahibi olarak daha çok yenilik üretme olanağı sağlayan bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, yeniliğin yaratıcılığın desteklenmesi yerine geleneksel iş yapma yöntemlerinin olduğu işletmelerde tam tersi olarak daha uzun süre deneyim çalışanlar bu durumu içselleştirebilmektedir. Bu boyutuyla deneyim, çalışanlara yenilik üretmekten çok bu sistemin bir parçası olmayı kabul ettirebilmektedir. Teknik yenilik açısından elde edilen bulgular, çalışanların işe yeni başladıkları dönemde lider desteğinin, deneyimleri arttıkça lider desteğinin yanında benimsedikleri yenilikçi örgüt kültürünün önemini ortaya koymaktadır. Yenilikçi otel işletmelerinde yeni çalışmaya başlayan kişilerin yaratıcılıklarının desteklenmesi ve daha sonraki süreçte örgüt yapısındaki yenilikçi normları ve davranışları benimsemelerinin sağlanması ile otellerde daha fazla yeniliğin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir.

7.4.4. İşletme deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular

Otel çalışanlarının sektördeki deneyimlerine ek olarak, çalıştıkları otel işletmesindeki deneyimleri de araştırma modeli kapsamında karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamında bulguları daha iyi açıklayabilmek için, otel çalışanlarının aynı işletmedeki çalışma sürelerinin 1 yıla kadar olması az ve 1 yıl ve üzeri olması ise fazla olarak nitelendirilmiştir. İşletme deneyimine göre modelin analizine yönelik bulgular Şekil 7.5'teki gibidir.



Şekil 7.5. İşletme deneyiminin otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular

İşletme deneyimine göre model karşılaştırıldığında, modelin iki grup açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı ($p=0,001$) tespit edilmiştir. Bir başka ifadeyle, otel çalışanı öğrencilerin aynı işletmede çalışma deneyimlerinin az ya da fazla olması, yenilikçi davranışlarını ve otel işletmelerinde yeniliği farklı düzeylerde etkilemektedir (Şekil 7.5).

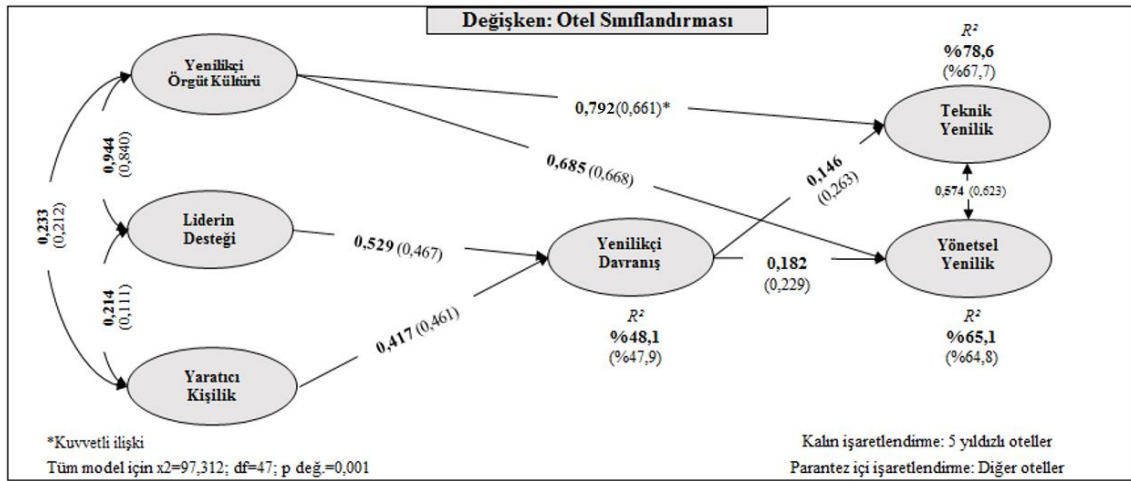
Modelin işletme deneyimine göre otel çalışanlarının yenilikçi davranışlarını etkileme düzeyi incelendiğinde, işletme deneyimi daha az olan öğrenciler için bireysel inisiyatif olanağı tanıyan ve yaratıcı fikirlerini destekleyerek yenilikçi davranışlarını ödüllendiren liderlerin varlığının yenilikçi davranışlarını daha kuvvetli bir şekilde etkilediği görülmektedir (Şekil 7.5). Bu bulguya ek olarak, önerilen modelin işletme deneyimi daha az olan öğrencilerde yenilikçi davranış daha yüksek bir oranda açıkladığı (%55,9) belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, işletmede çalışılan süre arttıkça, çalışanların yaratıcılıklarının ve yeniliklerinin artırılması için yalnızca liderin desteğinin yeterli olmadığı, çalışanları motive edici ek unsurların da yönetsel sürece dahil edilmesi gerektiği söylenebilmektedir.

Bir diğer önemli bulgu olarak, sektör deneyimine benzer olarak işletme deneyimi fazla olan çalışanlarda yenilikçi örgüt kültürünün teknik yeniliğe daha fazla etki ettiği ve işletme deneyimi daha az olan çalışanlarda ise yenilikçi davranışın teknik yeniliğe daha fazla etki ettiği tespit edilmiştir. Bu bulguya paralel olarak, önerilen modelin sektör deneyimi az olan çalışanlarda yenilikçi davranışı, fazla olan çalışanlarda ise teknik yeniliği daha yüksek bir oranda açıkladığı tespit edilmiştir. Sektör deneyimi az ve fazla olan öğrenciler için önerilen modelin yönetsel yeniliği açıklama oranı ise birbirine yakın olmuştur (Şekil 7.5).

İşletme deneyimine ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda, otel işletmelerinde yönetsel yeniliğin çalışanların işletmede çalıştıkları süreden bağımsız olarak açıklanabileceği ve otellerde teknik yeniliğin daha fazla artması için işletmedeki deneyimi az olan çalışanların yenilikçi davranışlarının desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir.

7.4.5. Otel sınıflandırmasına göre modelin analizine yönelik bulgular

Araştırma kapsamında son olarak, öğrencilerin çalıştıkları otelin türünün yenilikçi davranışlarında ve otellerde yenilikte anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Analize ilişkin bulgular Şekil 7.6’da gösterilmiştir.



Şekil 7.6. Otel sınıflandırmasının otel işletmelerinde yeniliğe ve yenilikçi davranışa etkisine ilişkin bulgular

Öğrencilerin çalıştıkları otelin türüne göre yapılan karşılaştırmada, modelin 5 yıldızlı oteller ve diğer otel türleri için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yarattığı ($p=0,001$) görülmüştür (Şekil 7.6). Elde edilen bulgu doğrultusunda, beş yıldızlı olarak nitelendirilen otellerde çalışan öğrencilerin yenilikçi davranışlarının ve bu otellerde

gerçekleştirilen yeniliklerin diğer otellerden farklı olduğu söylenebilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda da benzer olarak dört ve beş yıldızlı otellerin daha yenilikçi olduğu (Orfila-Sintes vd., 2005) ve küçük işletmelerin büyük işletmelere oranla yeniliklere daha az önem verdikleri (Jacob vd., 2003) sonuçları doğrulanmıştır. Otel sınıflandırmasına göre elde edilen farklılık, literatürdeki çalışmaları desteklemesi bakımından önem taşımaktadır.

Modelde yer alan ilişkiler incelendiğinde (Şekil 7.6), 5 yıldızlı otel çalışanı öğrencilerin algıladıkları yenilikçi örgüt kültürünün otellerde teknik ve yönetsel yeniliğe daha fazla etki ettiği tespit edilmiştir. Ek olarak, otel sınıflandırmasının yenilikçi örgüt kültürünün teknik yeniliğe etkisinde gruplar açısından yarattığı farklılığın diğer ilişkilere oranla daha kuvvetli olduğu da saptanmıştır. Yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin bulgulardan farklı olarak, Şekil 7.6'dan da görülebileceği gibi diğer otellerde çalışan öğrencilerin yenilikçi davranışları, beş yıldızlı otellerde çalışan öğrencilere oranla teknik ve yönetsel yenilik üzerinde daha fazla etkili olmaktadır. Bağımsız değişkenlerin etkileri incelendiğinde ise beş yıldızlı otel çalışanı öğrenciler için lider desteğinin; diğer otellerde çalışan öğrenciler için ise bir kişilik özelliği olarak yaratıcılığın yenilikçi davranışa daha fazla etki ettiği görülmektedir. Otel sınıflandırmasına ilişkin bir diğer bulgu olarak ise modelin beş yıldızlı otellerde çalışan öğrenciler için teknik yeniliği diğer otellerde çalışan öğrencilere oranla daha fazla açıkladığı belirlenmiştir.

Tüm bu bulgular doğrultusunda, kurumsallaşmış, hiyerarşik yapıda ve yerleşik kalıpların olduğu beş yıldızlı otel işletmelerinde yenilikçi bir kültürün ve bu kültürün şekillendirdiği yönetsel yapının varlığının yenilik üzerinde daha fazla etkili olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan, beş yıldızlı oteller dışında kalan diğer oteller ise beş yıldızlı otellere kıyasla daha kurumsal olmayan yapılar ya da aile işletmeleri olarak nitelendirilebilmektedir. Bu işletmelerden butik oteller gibi daha kurumsal olabilecek bazı işletmeler yeniliğe çok açık olabileceği gibi bazı oteller ise daha patron odaklı (bir başka ifade ile işletme sahibinin karar aldığı) ve yeniliğe kapalı olabilmektedir. Yeniliğe kapalı olan otellerde çalışanlar, işletmeden destek alamadıkları durumda yaratıcılıklarını yenilikçi fikirlere dönüştüremeyeceklerdir. Diğer oteller kapsamındaki otellerde yeniliklerin artması için öncelikle yöneticilerin yeniliğin rekabetteki önemini anlaması ve işletme içerisinde yeniliği desteklemesi gerekmektedir.

Araştırmanın bulgular bölümünde otel çalışanı öğrencilerin demografik ve işe ilişkin özelliklerine, önerilen modele ilişkin elde edilen bulgulara ve öğrencilerin

özelliklerine göre karşılaştırmaların yapıldığı modellere ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın ilerleyen bölümünde, araştırmanın genel bir özeti yapılarak önemli sonuçlara değerlendirilecektir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen tüm sonuçlar, ilgili literatür bağlamında incelenerek sektörel ve otel işletmelerine yönelik tartışmalara yer verilecektir.



8. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bilişim ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme ile ekonomik sınırların ortadan kalkması ve rekabetin uluslararası hale gelmesi, yönetim düşüncesinde ve işletme yapılarının değişiminde etkili olmuştur. İşletme yönetiminde başlarda etkinlik ve verimliliği esas alan klasik anlayış da zamanla şekillenmiş, işletme yapısını etkin kullanmanın yanında işletmeleri açık bir sistem olarak ele alan yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. İşletmeleri çevrelerinden etkilenen ve çevrelerini etkileyen yapılar olarak ele alan bu yaklaşımlara göre, çevredeki değişimlere uyum sağlayan işletmeler ayakta kalmakta, uyum sağlayamayan işletmeler ise zamanla yok olmaktadır.

Hizmet sektörlerinden olan turizm işletmeleri, ekonomik, sosyal ve politik gelişmelerden ve sorunlardan çok hızlı etkilenmektedir. Küresel ekonomik krizler ve salgınlar gibi sektörü etkileyen durumlarla başa çıkabilmek için turizm işletmeleri, farklı stratejiler oluşturarak çevrelerindeki değişimlerin etkilerini yönetme yoluna gitmektedir. Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri ise en genel anlamda çeşitli amaçlarla seyahat eden kişilere konaklama ve yanında yiyecek-içecek ve eğlence gibi çeşitli imkanlar sağlayan işletmelerdir. Büyüklükleri, konumları ve hizmet amaçları başta olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılan otelleri birbirlerinden ayıran en belirgin özellikleri, sundukları ürün ve hizmetlerdeki farklılıklardır. Diğer turizm işletmeleri gibi oteller de küresel ya da ulusal değişimlerden ve gelişmelerden sıklıkla etkilenmektedir. Yenilik yoluyla ürün ve hizmetlerini farklılaştıran ve geliştiren otel işletmeleri küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmekte ve üstünlük sağlayabilmektedir.

Yönetimsel anlamda yenilik, işletmelerin ekonomik karlılık sağlamak için ürünlerinde, iş süreçlerinde ya da yönetim yapılarında yaptıkları değişimi açıklayan bir kavramdır. Başlarda teknoloji ile ilişkilendirilen yenilik, zamanla işletmelerde stratejik yönetimin de önemli bir aracı haline gelmiştir. Yenilik ve yenilik yönetimi kavramları, yeniliğin türleri, yeniliğin kaynakları, çalışanların yenilikçi davranışları, yenilikle ilgili örgütsel kavramlar ve yenilik yönetimi sürecinin çıktıları konuları literatürde sıklıkla incelenen konulardır. Literatürdeki çalışmalardan yola çıkılarak yapılan bu araştırmada ise öncelikle otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin bir ölçek geliştirilmiştir. İkinci aşamada, geliştirilen ölçeğin bağımlı değişken olduğu otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin bir model oluşturulmuştur. Modelde örgüt düzeyinde yenilikçi kültürün, yönetim düzeyinde yeniliğe desteğin ve çalışan düzeyinde yaratıcılığın, yenilikçi davranışa ve yeniliğe etkisi

ölçülmüştür. Araştırma modeli, Anadolu Üniversitesi uzaktan öğretim programlarında okuyan ve aynı zamanda otel çalışanı olan öğrenciler örneklemini üzerinden test edilmiştir.

Araştırma kapsamında, örnekleme ve modelde yer alan ölçeklere ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- *Araştırmaya katılan öğrencilerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve yaşadıkları şehir gibi demografik özellikleri birbirinden farklıdır.* Aynı zamanda öğrencilerin çalıştıkları otellerin bulunduğu şehirler, çalıştıkları departmanlar, sektör ve iş deneyimleri ile çalıştıkları otel türleri de farklılık göstermektedir. Bu sonuca göre, araştırmadan elde edilen bulgular geniş bir örneklemini kapsamaktadır ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliği yüksektir.
- *Otel işletmelerinde yenilik, teknik yenilik ve yönetsel yenilik olmak üzere iki alt faktörden oluşmaktadır.* Otel işletmelerinde yenilik ölçeğinde ortaya çıkan iki alt boyut, literatür ile (Evan ve Black, 1967; Damanpour ve Evan, 1984) benzerlik göstermektedir. Otellerde teknik yenilik, otelin ürünlerinde, hizmet üretim süreçlerinde ya da iş süreçlerinde yapılan yenilikleri kapsamaktadır. Yönetsel yenilik ise otel işletmesinin yeni bir pazarlama stratejisi geliştirmesi, yeni bir araştırma-geliştirme kaynağı sağlaması ya da farklı sektörler ile iş birliği anlaşması yapması gibi yönetsel kararlarını ifade etmektedir.
- *Araştırma modelinde yer alan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu tespit edilmiştir.* Araştırmada yenilikçi örgüt kültürü, liderin desteği, yaratıcı kişilik ve yenilikçi davranış ölçekleri Türkçe'ye uyarlanmıştır. Otel işletmelerinde yenilik için ise yeni bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçeklerin her biri birbiri ile ilişkili olmakla birlikte, her bir ölçek, yenilikle ilişkili farklı birer boyutu açıklamaktadır. Yapılan çalışma ile birlikte ilgili literatüre hem otel işletmelerinde yenilik ölçeği kazandırılarak hem de yenilikle ilişkili sayılan ölçekler uyarlanarak katkı sağlanmıştır. Geçerliliği ve güvenilirliği test edilen tüm bu ölçekler, ilerleyen çalışmalarda da kullanılabilir.

Araştırma kapsamında, araştırma modeline ilişkin elde edilen sonuçlar, aşağıdaki gibidir:

- *Otel işletmelerinde yeniliğin öncülleri, örgüt düzeyinde yenilikçi kültür, yönetim düzeyinde liderlerin desteği ve çalışan düzeyinde ise yaratıcı kişiliktir.* Örgüt düzeyinde yeniliğin öncülü olan çalışanların algıladıkları örgüt kültürü, otellerde teknik ve yönetsel yeniliği doğrudan etkilemektedir. Yönetim düzeyinde lider

desteği ve çalışan düzeyinde yaratıcılık ise otellerde teknik ve yönetsel yeniliği ancak çalışanların yenilikçi davranış aracılığıyla etkilemektedir. Bir başka ifade ile çalışanların algıladıkları lider desteğinin ve yaratıcı kişiliklerinin otellerde yeniliğe dönüşebilmesi için öncelikle yenilikçi davranış sergilemeleri gerekmektedir. Araştırma ile yeniliğin örgüt, yönetim ve çalışan boyutlarının bir arada ele alınması ile yönetsel anlamda yeniliğe bütüncül bir bakış açısı kazandırılmıştır.

- *Otel işletmelerindeki yenilikçi örgüt kültürü, otellerde yeniliği doğrudan ve en fazla etkileyen faktördür.* Barnard'a göre işletmeler, sistemler ve alt sistemlerden oluşmaktadır ve çalışanlar işletmelerde sistemin önemli parçalarındandır. Yenilikçi bir örgüt kültüründen söz edebilmek için çalışanlar önemsenmeli ve çalışanların kararlara katılımı desteklenmelidir. Çalışanların önemsenmesi ve kararlara katılımı, yenilikçi örgüt kültürünü de açıklayan kavramlar olduğundan, yapılan araştırma ile Barnard'ın görüşleri desteklenmektedir. Drucker ise gelişen teknolojinin işletmelerde yenilik ihtiyacını yarattığını ve işletmelerde yeniliğin beraberinde riskleri de getirdiğini savunmaktadır. Yeniliğin işletmelerdeki sosyal yapılarda yarattığı riskler sonucunda çalışanlar, yeniliğe tepki gösterebilmekte ve yeniliği benimsemekte zorluk yaşayabilmektedir. Drucker'a göre başarılı bir yenilik yönetimi için yeniliğin örgüt yapısı içerisinde doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma ile çalışanların yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin algılarının yenilik yapma düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örgüt kültürüne yönelik elde edilen sonuç, Drucker'ın sosyal yapı ile ilgili bu görüşlerini doğrulamaktadır. Örgüt kültürü, işletmelerdeki normlar, davranışlar ve inançları ifade eden ve işletmelerdeki sosyal yapıyı açıklayan bir kavramdır. İşletmelerde rgt kültürünün oluşması ve şekillenmesi uzun zaman almaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürünün kısa zamanda değişimi de zordur. İletişime önem veren, yaratıcılığı destekleyen, işlerin yeni yöntemlerle yapılmasına ve çalışanların kararlara katılımlarına olanak sağlayan yenilikçi örgüt kültürünü benimseyen işletmeler, yeniliğin getirdiği risklere daha hızlı uyum sağlayacaktır.
- *Otel alışanlarının algıladıkları lider desteği, yenilikçi davranışları aracılığıyla yeniliğe etki etmektedir.* İşletmelerde liderler, çalışanları bir amaç doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren kişilerdir. Araştırmada lider kelimesi ile ifade edilmek istenen kişiler, çalışanlardan sorumlu tüm şefler, yöneticiler ya da amirlerdir. Araştırma ile çalışanların şef ya da departman müdürleri konumundaki üstlerinden

kararlara katılım ve yaratıcılıklarını destekleme gibi algıladıkları olumlu tutumun, yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yönetim alanında yeniliğin öncülerinden olan Follet'in çalışanlara sorumluluk verilmesi ve kararlara katılımlarının sağlanması ile ilgili görüşleri, aynı zamanda çalışanların yeniliğe teşvik edilmesinin de ön koşullarındandır. İşletme içerisinde bireysel sorumluluk ve inisiyatif almalarına izin verilen çalışanlar, daha fazla yaratıcı davranış sergileyecektir. Ayrıca, işletme içerisinde çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara katılımları sağlandığında, çalışanların verimlilikleri de artacaktır. Yenilikçi işletmelerdeki uygulamalara bakıldığında da benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. En yenilikçi işletmelerden biri olan Google'ın başarısı, sanal ortamdaki gelişimleri ve değişimleri önceden fark etmesi ve yenilik yoluyla sürekli ürün ve hizmetlerini geliştirmesine bağlıdır. Google, çalışan katılımlı bir örgüt kültürünü benimsemektedir. Google işletmesinde yenilikçiliğin öncülleri, çalışanlarla iş birliği ve yenilikçi fikirlerin paylaşımıdır (Creating a Culture of Innovation).

- *Otel çalışanlarının yaratıcı kişilikleri, yenilikçi davranışları aracılığıyla yeniliğe etki etmektedir.* Yaratıcı kişilik ve yenilik ilişkisine ilişkin elde edilen sonuç, Marx'ın ve Follet'in görüşlerini doğrulamaktadır. Marx'a göre, insanları diğer canlılardan ayıran en önemli şey, insanların aynı anda birden fazla şey yapabilen yaratıcı canlılar olmalarıdır. Marx'a göre yaratıcılıklarını gösteremeyecekleri rutin işlerde çalışan kişilerin zamanla yaratıcılıkları da körelmektedir. Tam tersi olarak çalışanlar, yaratıcılıklarını yansıtabildikleri işlerde çalıştırıldığında ise işletmelere kattıkları değer artmaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıklarını arttırmak için öncelikle, iş süreçlerinde teknolojiden olabildiğince yararlanılarak çalışanların yaptıkları rutin işler azaltılabilir. Ek olarak, otel işletmelerinde çalışanların yaratıcılıklarına uygun zemin hazırlayacak örgüt kültürü ve yönetici desteği yoluyla ise çalışanların işe yabancılaşması engellenebilir. Böylece, otellerde nitelikli çalışanların katkısıyla değer yaratacak yenilikçi fikirler, süreçler ya da ürünler üretilebilir. Follet'e göre ise her bir çalışan yaratıcılık özelliğine sahiptir ve örgütlerde kararlara katılım, iş birliği gibi yönetsel tekniklerle çalışanların yaratıcılıkları işletmelerde yeniliğe dönüşmektedir. Yaratıcılık, sorun çözebilme, deneyime açıklık, değişikliklere kolay uyum sağlayabilme gibi yetenek ve davranışları kapsamaktadır. Otellerde başarılı bir yenilik yönetimi için çalışanların yaratıcılıklarının çeşitli örgütsel yöntemlerle ortaya çıkartılması ve desteklenmesi

gerekmektedir. Diğer yandan yaratıcılık, yenilikçi fikir üretiminin en temel özelliğidir ve yapılan pek çok çalışma, yeniliğin yaratıcı fikirler ile şekillendiğini ortaya koymaktadır. Dünyada öncül bilim kurgu yazarlarından olan Neil Geiman’a göre, dünyayı güzelleştirmenin yolu okumaya ve öğrenmeye hevesli insanlar yetiştirmektir. Okumaya ve öğrenmeye hevesli insanlar, hayal kurarak insanlar için yararlı yeni fikirler geliştirebilecektir. Geiman’ın görüşleri doğrultusunda yenilik, en fazla çalışanların yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini rahatça ortaya koyabilecekleri bir ortamı yaratan işletmelerde ortaya çıkacaktır. Yenilik yoluyla ilerlemek isteyen işletmeler ve işletme yöneticileri öncelikle çalışanların hayal kurmalarını destekleyecek bir örgüt yapısı oluşturmalıdır.

- *Otel çalışanlarının algıladıkları yenilikçi örgüt kültürü ile algıladıkları lider desteği arasında kuvvetli bir ilişki vardır. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında paylaşılan tüm değerleri, normları, davranışları ve alışkanlıkları ifade etmektedir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler, işletmelerde örgüt kültürünü şekillendirmektedir. İşletmelerde yenilikçi kültür ise yeniliğe açıklık, ekip çalışmasına verilen önem, yönetimin olumlu tutumu gibi işletmedeki çeşitli davranışları açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle, yenilikçi örgüt kültürü, yöneticilerin tutum ve davranışlarını da kapsamaktadır. Elde edilen sonuca göre, yenilikçiliği bir kültür haline getirmiş otellerde yöneticiler de yeniliğe olumlu bakmaktadır ve çalışanları yenilikçi davranışa daha fazla teşvik etmektedir.*
- *Otel çalışanlarının algıladıkları lider desteği ve yaratıcı kişilik özellikleri, yenilikçi davranışlarının %50,9’unu açıklamaktadır. İşletmelerde yenilikçi davranış, çalışanların yaratıcı fikir üretmesi, yeni fikirleri araştırması ve fikirlerini hayata geçirebilecekleri kaynakları bir araya getirmesi eylemlerini içermektedir. Araştırma sonuçları, otellerde çalışanların yenilikçi davranış sergilemeleri için yaratıcı fikirler üretmeleri kadar, çalışanların yaratıcı fikirlerini destekleyecek yöneticilerinin ve şeflerinin varlığının da önemli olduğunu göstermektedir. Yenilikçi davranış ile yaratıcılık ve liderlik ilişkisine yönelik elde edilen sonuç, Marx’ın insanları yaratıcı kişiler olarak nitelendirdiği görüş ile benzerlik göstermektedir. Her bir çalışana üstleri tarafından kendi işleri ile ilgili gerekli yetki ve sorumluluk verildiğinde, çalışanların görüşlerini açıkça ifade etmeleri sağlandığında ve çalışanlar terfi ve ücret gibi çeşitli araçlarla motive edildiğinde, çalışanların yaratıcılıkları ortaya*

çıkacaktır. Böylece çalışanlar yaratıcı fikirlerini yenilikçi ürünlere, süreçlere ya da hizmetlere dönüştüreceklerdir.

- *Araştırma modeli, otellerde yapılan teknik yeniliklerin %73,5'ini; yönetsel yeniliklerin ise %65,8'ini açıklamaktadır.* Otel işletmelerinde teknik ve yönetsel yenilik, işletmenin yenilikçi kültürünün etkisi ve çalışanların yenilikçi davranışları aracılığıyla şekillenmektedir. Teknik ve yönetsel yeniliğe ilişkin elde edilen sonuç, otel işletmelerinde yeniliğin, dış kaynaklardan çok iç kaynaklar yoluyla ve özellikle çalışanların katkısıyla oluştuğunu göstermektedir. Hizmet işletmelerinden olan otel işletmelerinin en temel ürünü, içinde çalışanların da yer aldığı bir süreçte konaklama hizmeti sunmalarıdır. Otellerdeki hizmet sürecinin kalitesi ise çalışanların hem işe hem de müşterilere yönelik olumlu tutum ve davranışları ile şekillenmektedir. Çalışanlar, hizmet sürecinin üreticileri olduklarından, bu süreçteki sorunları da en net tespit edebilecek kişilerdir. Yeniliğin de işletmelerde mevcut sorunlara çözüm üretmek ya da yeni üretim teknikleri geliştirmek amaçlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, otellerde yenilik fırsatlarını tespit edebilecek en uygun kişiler çalışanlar olacaktır. Yapılan araştırma ile tekstil, gıda gibi ürün üreten işletmelerden farklı olarak otellerde yeniliğin kaynağının kıyaslama, yeniden uyarılma gibi dış kaynaklardan çok, bir iç kaynak olarak çalışanlar yoluyla yapıldığı doğrulanmıştır.

Çalışanların özelliklerine göre modelin karşılaştırıldığı analizlere ilişkin elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir:

- *Otel işletmelerinde yeniliği genç çalışanlarda yenilikçi davranış, orta ve üzeri yaş grubu çalışanlarda ise algılanan yenilikçi örgüt kültürü şekillendirmektedir.* Bu sonuç, orta ve üzeri yaştaki otel çalışanlarının gençlere oranla daha deneyimli kişiler olmalarından kaynaklanmaktadır. Orta ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar, otellerdeki normları, alışkanlıkları ve kuralları çalıştıkları süre boyunca zamanla benimsemişlerdir. Dolayısıyla, bu yaş grubundaki çalışanların mevcut tutum ve davranışlarını değiştirerek yeniliğe yönlendirmek nispeten daha zor olacaktır. Orta yaş ve üzeri çalışanları yeniliğe yönlendirmek için sosyal ya da maddi çeşitli motivasyon unsurları kullanılabilir. Diğer yandan, genç çalışanlar sektöre yeni başlamış kişilerdir ve çalıştıkları işletmedeki kültüre ilişkin öğeleri benimsemeleri zaman alacaktır. Ancak genç çalışanlar, orta ve üzeri yaş grubuna oranla yönetici ve şeflerinin yönlendirmelerine daha hızlı uyum sağlayabilmektedir. Sektördeki

genç çalışan istihdam oranının daha yüksek olduğu düşünüldüğünde, otellerde başarılı bir yenilik yönetimi için genç çalışanların iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi yönetsel teknikler ile çalıştıkları oteldeki işleri ve sosyal yapıyı daha iyi tanımları sağlanabilir. Çalıştıkları oteli daha iyi tanıyan çalışanlar, otelde daha fazla sorun tespit edebilir ve yenilikçi fırsatları daha net görebilir.

- *Sektör ve işletme deneyimi fazla olan çalışanlar için otellerde teknik ve yönetsel yeniliğin öncülü yenilikçi bir örgüt kültürünün varlığıdır.* Deneyimli çalışanlara yönelik elde edilen sonuç, otel çalışanlarında yenilik yapma yeteneğinin temel bir kültür olarak zaman içerisinde şekillendiğini göstermektedir. Deneyimli çalışanların örgüt kültürünü yeniliğin en önemli öncülü olarak görmesi, otellerde yeniliklerin işletmelerdeki sosyal yapıdan etkilenme düzeyini de ortaya koymaktadır. Yenilik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen otel işletmelerinin deneyimli çalışanları istihdam etmeleri, işgücü devir hızını düşük tutarak çalışanların işletme deneyimlerini arttırmaları ve yeniliği destekleyici bir kültür oluşturmaları gerekmektedir. Deneyimli çalışanların daha fazla yenilik yapması için ise işletmede yerleşik yönetsel tekniklere ek olarak öneri sistemi ve katılımcı yönetim gibi teknikler kullanılmalıdır.
- *Yeniliği, beş yıldızlı otellerde örgüt yapıları şekillendirirken, diğer otel sınıflandırmalarında çalışanların yaratıcılık özellikleri şekillendirmektedir.* Karşılaştırmalar sonucu elde edilen sonuç, beş yıldızlı otellerin kurumsallaşma düzeyleri ile açıklanabilir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş ve görev tanımları önceden belirlenmiştir, her bir çalışanın yetki ve sorumlulukları kendi işleri ile sınırlıdır, kararlar daha çok üst yönetimler tarafından alınmaktadır ve iletişim daha formeldir. Kurumsallaşmış otellerde bu nedenle çalışanlar, yerleşik düzen içerisinde kendi görev ve sorumlulukları dahilinde hareket etmektedir. İşletmenin yerleşik kurumsal yapısında yeniliğin önemi anlaşıldığı takdirde çalışanlar, yine kendi sorumluluk alanlarında ve işletme sosyal yapısının izin verdiği oranda yenilikler yapabilmektedir. Diğer oteller kapsamında nitelendirilen dört ve altındaki yıldızlı oteller ve butik oteller gibi işletmelerde ise nispeten daha esnek süreçler ve prosedürler uygulanmaktadır. Diğer oteller olarak sınıflandırılan otellerde çalışanlar, gerekli durumlarda daha fazla inisiyatif alabilmekte ve işleyişteki aksaklıkları daha net tespit edebilmektedir. Beş yıldızlı otellerde çalışanların işleri ile ilgili konularda katılımcı olabileceği bir yönetim tarzının

benimsenmesi durumunda, diğer otellerde ise yeniliğin işletmenin yerleşik sosyal yapısına dahil edilmesi durumunda yenilik yönetimi daha başarılı olacaktır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, otel işletmelerine yenilikçi bir örgüt yapısının oluşturulması ve sürdürülmesine ilişkin öneriler ise aşağıdaki gibidir:

Turizmde yenilik, sektörel bir rekabet unsuru olarak ele alınmalı, yarattığı katma değer göz önünde bulundurulmalıdır: Türkiye için turizm döviz getiren, cari dengeyi sağlamada önemli bir araç olan ve katma değeri yüksek olan bir sektördür. Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği'nin (TÜRSAB) verilerine göre, 2019 yılında turizm gelirin Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla (GSYİH) içindeki payı %4,6 iken (http-6), turizm gelirlerinin ihracata oranı %20,1 olmuştur (http-7). Bir başka ifade ile Türkiye'nin dış gelirlerinin beşte biri turizm gelirlerinden sağlanmaktadır. Ek olarak, TÜRSAB'ın verilerine göre, 2019 yılında Türkiye'de turizm sektörünün yıllık yarattığı gelir 34.520.332.000 Dolar (http-6), gider ise 4.403.670.000 Dolar olmuştur (http-8). Turizmin gelir ve gider istatistiklerinden de görülebildiği gibi turizm sektörünün yarattığı katma değer oldukça yüksektir. Turizm sektörünün ülkelerin ekonomilerindeki payı da göz önünde bulundurulduğunda turistik ürün ve hizmetler, ülkelere rekabet üstünlüğü sağlayan önemli araçlardandır.

Turizm sektörü, ekonomik, sosyal ya da politik gelişmelerden kolayca etkilenmektedir. Sektördeki hızlı değişim, turizm ürünlerine olan talebi de oldukça değişken hale getirmektedir. Türkiye'de deniz-kum-güneş turizmi açısından durum değerlendirildiğinde, Akdeniz çanağında bulunan Türkiye'nin Yunanistan, İspanya, İtalya gibi rakip ülkeleri bulunmaktadır. Türkiye'nin etkilenebileceği herhangi bir ekonomik, sosyal ya da politik gelişme, turizme olan talebi de olumsuz etkileyecektir. Türkiye'nin turizmden yarattığı katma değeri sürdürülebilir kılması için Porter'ın da (1985) önerdiği gibi "sürdürülebilir bir konum" elde etmesi gerekmektedir. Turizmde sürdürülebilir bir konum elde etmek için ise turizm işletmeleri, dünyadaki ve Türkiye'deki gelişimleri sürekli takip etmelidir. Turizm işletmeleri, gelişen ve değişen koşullara zamanında uyum sağlayabilmek için yenilik fırsatlarını önceden tespit ederek sektörde yeniliğin öncülü konumuna gelmelidir.

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizmde de işletmeler, sahip oldukları finansal, fiziksel ve sosyal varlıkları kullanarak ürün veya hizmetler üretmektedir. Turizm

sektörünün bir üstünlüğü, üretim işletmelerinden farklı olarak bulunduğu bölgedeki ya da şehirdeki coğrafi ve doğal diğer kaynaklardan da dolaylı olarak yararlanabilmesidir. Bir başka ifade ile örneğin Antalya’da bulunan bir otel ürün olarak oda satmaktadır ancak oteli tercih eden ziyaretçiler aynı zamanda Antalya’daki doğal bir kaynak olan denizden, hediyelik eşya satan işletmelerden, ören yerlerinden ve müzelerden de yararlanmaktadır. Turizm işletmeleri için ayrılmazlık özelliği, nadir ve taklit edilemez ürünler sunmak anlamına gelmektedir. Barney (1995)’in de ifade ettiği gibi nadir ve taklit edilemez ürünler işletmelere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Diğer yandan, turizm ürünlerinin ayrılmaz olması, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için bir destinasyondaki tüm turistik işletmelerin bir arada hareket etmesi gerekliliğini yaratmaktadır.

Turizmde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için öncelikle hem bölgesel hem de ulusal yenilikçi stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu’nun (TÜBİTAK) 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı’nda yenilikçilik ve girişimcilik temel değer olarak belirlenmiştir ([http-9](http://9)). Stratejik planda Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik projelerinin desteklenmesi, özel sektör ve üniversiteler arasında çıktı odaklı iş birlikleri oluşturulması, katma değeri yüksek projelerin ve Ar-Ge laboratuvarlarının desteklenmesi, yenilikçi iş fikirleri üreten girişimcilerin desteklenmesi gibi hedefler belirlenmiştir.

Yenilik konusu, ulusal anlamda yapılan bir diğer çalışma olan Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın hazırladığı “2023 Türkiye Turizm Stratejisi” raporunda da yer almaktadır. Raporda yenilik, “Turizm sektöründe Ar-Ge’nin kamu, özel sektör ve turizm sektöründeki kuruluşlar arasında öncelikle ele alınması” stratejisinde değerlendirilmiştir. Rapora göre, sektörde rekabet üstünlüğü sağlamak için nitelikli personel sayısının artırılması, yeniliklerin araştırılması ve iş birlikleri gerekmektedir. Turizmde böylece, yeni fikirlerin geliştirilmesi ve yenilikçi ürünler ve hizmetler üretilmesi ve yenilik yönetiminin sürdürülebilirliği sağlanacaktır ([http-10](http://10)).

Sektörel anlamda otel işletmelerinde etkin olan bir diğer gelişme ise küresel salgının yarattığı ekonomik belirsizlik ve sağlık endişesi olmuştur. Küresel salgın, ülkeler çapında turizme olan talebi de etkilemiştir. Salgının getirdiği değişimin risklerini en aza indirmek için Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın öncülüğünde “Türkiye’nin Güvenli Turizm Sertifikasyon Programı” hazırlanmıştır. Oda sayısı 30 ve üzeri olan otellerde zorunlu olan sertifika ile sektörde yer alan işletmelerde çalışanlara ve turistlere yönelik sağlık önlemlerine standartlar getirilmiştir ([http-11](http://11)). Türkiye’de oteller böylece değişen

çevre koşullarının talepte yarattığı olumsuzlukları yenilikçi bir yaklaşım ile en aza indirmeyi amaçlamıştır.

Ulusal anlamda yenilikçi stratejiler değerlendirildiğinde, TÜBİTAK'ın stratejik planında sıralanan sektörlerde turizm doğrudan yer almamaktadır. Ancak, TÜBİTAK'ın belirlediği stratejik hedefler, turizm sektöründe de uygulanabilir niteliktedir. Turizm Bakanlığı'nın planında ise yenilik için iş birlikleri ve eğitim üzerinde durulmaktadır. Yapılan çalışmalardan yola çıkılarak turizm sektöründe ulusal anlamda yenilik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamak için öncelikle üniversiteler, belediyeler, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları ile iş birlikleri yapılmalıdır. Böylece, sektördeki sorunlar ortaya çıkartılabileceği gibi yenilikçi iş fırsatları da yaratılabilecektir.

Turizm sektöründe ulusal boyutta yenilik yönetiminde kullanılabilecek bir diğer yöntem ise sektörü rakip ülkeler ile karşılaştırmaktır. Türkiye, deniz-kum-güneş turizminin yanında kültür turizmi ve diğer alternatif turizm türleri açısından da avantajlı bir ülke konumundadır. Türkiye'nin bu avantajlı konumunu koruması ve geleceğe yönelik stratejiler belirlemesi için öncelikle rakip ülkelerde turizme yönelik ulusal boyutta yapılan çalışmaları incelemesi gerekmektedir. Daha sonra ise Türkiye'deki turizm sektörünün güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ve ayrıca fırsat ve olası tehditlerin neler olduğu ayrıntılı olarak analiz edilmelidir. Yapılan analizler sonucunda da ulusal boyutta yeniliğe yönelik hedefler ve stratejiler belirlenmelidir. Böylece turizm sektöründe yenilik yoluyla geliştirilebilir yönler net olarak ortaya konabilir ve aynı zamanda sektörün sorunları önceden tespit edilerek iyileştirici çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Otel işletmelerinde yenilik, stratejik bir karar olarak öncelikle üst yönetim tarafından benimsenmelidir: Otellerin büyüklükleri, mülkiyet durumları ve hukuki yapıları birbirinden farklıdır. Genel anlamda büyük otellerin yapısı daha çok sermaye işletmeleri olmakla birlikte küçük oteller genellikle şahıs işletmeleri şeklindedir. Küçük işletmeleri daha çok aile işletmeleri olarak nitelendirmek mümkünken, büyük işletmeler kurumsal işletmelerdir. Aile işletmeleri diğer işletmelerle kıyaslandığında daha patron odaklıdır. Aile işletmelerinde yönetim kademesinde çalışanlar olmasına karşın karar verme yetkisi genellikle işletmenin de kurucusu olan aile büyüğündedir. Aile işletmelerinde yönetim kademesinin büyük bir çoğunluğunu da ailenin fertleri oluşturmaktadır. Bu nedenle, aile işletmelerinde iş ile ilgili alınacak her türlü yönetsel kararda ve eylemde önce işletme sahibinin ikna edilmesi gerekmektedir. Diğer yandan,

kurumsal işletmelerde, yönetim kademesinde daha çok işin profesyonelleri yer almaktadır ve stratejik kararlar orta ve üst kademe yöneticilerin katılımıyla alınmaktadır. Ancak, büyük işletmelerde de dezavantaj olarak formel iletişim, kesin belirlenmiş yetki ve sorumluluklar, kararların daha çok üst yönetim tarafından alınması gibi ilkeler ön plandadır. Kurumsal işletmelerde büyümenin getirdiği mekanik örgüt yapısı, çalışanların yenilikçi fikir üretmelerine ve fikirlerini yenilikçi davranışa dönüştürmelerine engel olabilmektedir.

Otellerde başarılı bir yenilik yönetimi için öncelikle yeniliğe duyulan ihtiyacın net olarak belirlenmesi önemlidir. Oteller için değerlendirildiğinde, otelin diğer otellere kıyasla daha az kar elde etmesi, çalışanların sürekli yoğunluktan şikâyet etmesi ya da diğer oteller tamamen doluyken otelin odalarının boş olması gibi göstergeler otelde birtakım sıkıntılar olduğunu göstermektedir. Otellerde örnekleri sıralanan mevcut sorunlara yenilik yoluyla çözüm üretilebilecektir. Yenilik kapsamında işletmelerde, mevcut sorunlara çözüm üretmek için yeni ya da geliştirilmiş ürünler ve süreçler geliştirilmekte ya da yeni pazarlama teknikleri ve yönetsel teknikler geliştirilmektedir.

Otellerde başarılı bir yenilik yönetimi için bir diğer önemli konu, yeniliğin getireceği olası risk ve sorunların önceden analiz edilmesi gerektiğidir. Örneğin, otelin ana mutfağı fiziksel anlamda genişletilerek yeniden tasarlandığında, mutfak çalışanlarının bir işi yaparken harcayacağı süre artabilir. Bir başka örnek olarak tek bir işletme sahipliğinde faaliyet gösteren bir otel yeni bir iş birliği yaparak zincir otel grubuna dahil olduğunda, oteldeki tüm iş süreçleri yeniden yapılandırılacak, çalışanların görev ve sorumluluklarında değişim olacaktır. Otellerin yeniliğin getireceği değişimi ön görebilmek için, yeni bir hizmet süreci geliştirmeden ya da kurumsal bir yeniliği hayata geçirmeden önce analizler yapılması önemlidir. Yapılan analizler ile otellerde yapılacak yeniliğin iş süreçlerini ya da sosyal yapıyı ne derecede etkileyeceği önceden tespit edilerek gerekli iyileştirmeler yapılabilir.

Özellikle aile işletmesi şeklinde örgütlenen otel işletmelerinde, ailenin büyüğü de olan yöneticinin ya da patronun her konuda yalnızca kendilerinin bilgi ve deneyimi olduğunu düşünerek, yenilikçi fikirlere ve yenilik projelerine önyargılı yaklaşımlarıdır. Yenilik yönetiminde bu sorunu çözebilmek için aile işletmesi şeklinde örgütlenen otellerde öncelikle sektörde yer alan sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarında yenilik konusuna önem verilmelidir. Sektörel eğitimlerde ve toplantılarda sektörde rekabet

üstünlüğünün yenilikçi fikirler üretebilecek nitelikli iş gücü ile sağlanabileceği vurgulanmalıdır.

Aile işletmelerinde olduğu kadar kurumsallaşmış büyük otel işletmelerinde de stratejik kararlar, işletme sahibi ya da yöneticisi konumundaki bir ya da birkaç kişi tarafından alınmaktadır. Bu nedenle, otellerde yenilik için işletme düzeyinde üst yönetimin yeniliği stratejik bir yönetim aracı olarak görmesi ve işletme misyonu ile ilişkilendirmesi gerekmektedir. İşletmelerde yapılacak yenilikler için ayrılacak kaynaklar, değişecek iş süreçleri, çalışanlardan beklenen görevler gibi konularda yöneticilere yapılacak açıklamalar, yöneticilerin yeniliğe yönelik kararlarını olumlu yönde etkileyecektir. Ek olarak, yapılacak yeniliklerin işletmenin performansına ve finansal kaynaklarına etkileri de yöneticilere net olarak aktarılabilir.

Otel işletmelerinde yeniliğin hangi kaynaklar yoluyla geliştirileceği net olarak belirlenmelidir: İşletmelerin sahip oldukları yetenekler, finansal ve fiziksel olanaklar, işletmenin sektörel ilişkileri ve diğer işletmeler ile yaptıkları kıyaslamalar, işletmelerde yeniliğe kaynak olmaktadır. Yapılan araştırma ile otellerde yeniliğin büyük bir oranda (%65'in üzerinde) birer iç girişimci olarak çalışanların katkısı ile ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuç, otellerde yeniliğin oluşumunda iç kaynakların önemini ortaya koymaktadır. Otelin hangi tür turizme hizmet verdiği, bulunduğu şehirdeki rakiplerinin durumu ve konumu, otelin temel yeteneğinin ne olduğu gibi pek çok konu, yeniliğin kaynağının net olarak belirlenmesinde etkili olmaktadır. Örneğin, bir otelin temel yeteneği nitelikli çalışan sayısı ise o otelde iç girişimci olarak çalışanlardan daha fazla yararlanılabileceği gibi, sektörde yeni olan ve bulunduğu şehirde kendisine rakip işletme sayısı fazla olan otellerde yeniliğin kaynağı kıyaslama olabilir.

Otellerde yeniliğin kaynağı olarak iç girişimci çalışanların belirlenmesi, otellere öncelikle nitelikli insan sermayesini etkin kullanma üstünlüğü sağlamaktadır. Nitelikli çalışanlar işletme içerisindeki sorunları tespit edebilme ve sorunlara uygun çözümler üretebilme yeteneklerine sahiptir. Otellerde çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik edici açık iletişim, kararlara katılım, ödül-öneri sistemi gibi yönetsel teknikler, çalışanların yenilik yapabilmeleri için gerekli motivasyonu oluşturacaktır.

Otellerde yeniliğe kaynak bir diğer yönetsel yaklaşım ise kıyaslamadır (benchmarking). Kıyaslama yoluyla yenilik yapmak isteyen oteller, sektörde yenilikte öncül konumdaki işletmelerdeki değer yaratan işleri ve süreçleri inceleyebilir ve bu işleri ya da süreçleri kendi işletmelerine uyarlayabilirler. Otel işletmelerinde güncel yenilikler

incelendiğinde, yüz tanıma teknolojileri ile otele giriş işlemlerinin yapılması, ses kontrollü odalar ve ön büro işlemlerinden oda temizliğine kadar pek çok işte kullanılabilen robotlar gibi iş süreçlerini farklılaştıran yeniliklere rastlanmaktadır (Morgan, 2020). Oteller özelinde incelendiğinde ise örneğin bir zincir otel olan Radisson Blu'nun Edinburgh'daki otelinde, internet üzerinden sanal gerçeklik kullanılarak odayı görme, odada gezme gibi deneyimler sunulmakta ve müşterilere internet üzerinden oda rezervasyonu yapılmaktadır (http-12). Bir başka örnek ise Forbes 2017 yılı en yenilikçi oteller sınıflamasına giren Marriott Grup otellerinin “Marriot Bonvoy” programıdır. “Marriot Bonvoy” programına dahil olan müşterilere mobil giriş (check-in) işlemleri, konaklama indirimleri, odalarda ekstra imkanlar gibi pek çok ayrıcalık tanınmaktadır (http-13). Örneklerden de görülebileceği gibi dünyada pek çok otel, ürünlerde, süreçlerde ve pazarlama gibi işletme fonksiyonlarında yenilikler yapılmaktadır. Otellerin yaptıkları yenilikler genel anlamda robotların, bilgisayar sistemlerinin ya da yapay zekanın iş süreçlerine dahil edilmesi şeklinde olmaktadır. Böylece, otellerde maliyet tasarrufu sağlanmasının yanında müşterilere de farklı bir otel deneyimi sunulmaktadır. Oteller de bu yeniliklerin neler olduğunu inceleyerek ve kendi otellerine uygunluk durumlarını analiz ederek yenilikçi oteller arasında yer alabilir.

Otellerde yeniliğe bir diğer kaynak ise sektörel iş birlikleridir. Sektörel iş birlikleri kapsamında oteller, Belediyeler, Üniversiteler ve Kültür ve Turizm Bakanlığı gibi resmi kurumlarla, turizm sektöründe yer alan ulaştırma ya da yiyecek-içecek hizmeti veren işletmelerle, Türkiye Otelciler Birliği (TÜROB) ve Türkiye Seyahat Acenteleri Birliği (TÜRSAB) gibi sivil toplum kuruluşları ile yenilikler için iş birlikleri yapabilir. Oteller ayrıca, farklı sektörlerden işletmelerle de yenilik amaçlı iş birlikleri yapabilir. Oteller ile farklı sektörler arası iş birliğine en güncel örnek, ICITECH işletmesinin “İcibot Temassız Otel” uygulamasıdır. ICITECH, Microsoft iş ortaklarından Pargesoft ve turizmde dijital pazarlama işletmelerinden B1'in ortaklığına dayanmaktadır (http-14). Teknoloji ve turizm işletmesi arasındaki bu iş birliğinin amacı, Covid salgını sonrası otellerde azalan talebi arttırmaktır. İşletmenin ürünü olan İcibot Temassız Otel uygulaması ile oteller, mobil bir uygulama üzerinden otellerini tanıtmakta, otelin Spa ve Restoran gibi hizmetlerine rezervasyon alabilmekte ve otel ile ilgili tüm gelişmeleri mobil uygulama üzerinden müşteriler ile paylaşabilmektedir (http-15).

Otel işletmelerinde yenilikçi kültürü destekleyecek örgütsel yapılara ve yönetsel yaklaşımlara yer verilmelidir: Yenilikçi kültürün özelliklerinden bazıları şunlardır: Çalışanların bireysel düşüncelerinin ve yaratıcılıklarının desteklenmesi, çalışanlara güven verilmesi, çalışanların risk almaya teşvik etmesi, ekip çalışmasına önem verilmesi ve çalışanların kararlara katılımlarının sağlanmasıdır. Yenilikçi örgüt kültürünün sıralanan tüm bu özellikleri, Burns ve Stalker'ın (1961) işletmeleri açık birer sistem olarak tanımladığı organik örgüt yapısının özellikleri ile benzerlik göstermektedir. Organik örgütlerde kararların çoğu, alt kademe çalışanların da görüşleri alınarak verilir, işletme içi iletişime önem verilir ve çalışanlara güven fazladır. Turizm sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri de değişen çevre koşullarından hızlı etkilendiğinden, oteller için yenilikçi kültürü destekleyebilecek en uygun organizasyon yapısı, organik örgüt yapısı olmaktadır.

Otellerde yenilikçi kültürü destekleyecek bir diğer örgüt yapısı ise Mintzberg'in (1989) ortaya koyduğu adhokratik (yenilikçi) örgüt yapısıdır. Yenilikçi örgüt yapılarında davranışlar daha çok biçimseldir, çalışanlara güven ön plandadır ve kararlar mümkün olduğunca alt kademe çalışanların da katılımıyla alınmaktadır. Yenilikçi örgüt yapılarında küçük proje takımlarına da yer verilmektedir. Proje takımları, kurumsallaşmış otellerde yenilik ile ilgili çalışmaları daha hızlı sonuçlanmasına olanak tanımaktadır. Yenilikçi örgüt yapılarının proje grupları ve kararlara katılım gibi özellikleri, otellerde yeniliği mümkün kılmaktadır.

Bir yönetsel yaklaşım olarak personel güçlendirme de otellerde yenilikçi örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlamaktadır. İş zenginleştirme ve iş otonomisi yaklaşımları ile şekillenen personeli güçlendirme kavramının amacı, çalışanlara karar verme ve özerklik olanağı sağlayarak, çalışanların yaptıkları iş üzerindeki kontrol düzeylerini arttırmaktır (Honold, 1997). Çalışanlar böylece kendi amaçlarını belirleyebilecek, kendilerini yaptığı iş ile ilgili daha yetkin hissedecek, örgütsel bağlılığı artacak ve kendisini işletmenin bir parçası gibi görecektir (Lashley, 1999).

Otel işletmelerinde çalışanlar, çeşitli örgütsel motivasyon araçları ile yeniliğe özendirilmelidir: Çalışanları motive edici sosyal ve ekonomik pek çok motivasyon aracı bulunmaktadır. Otel yöneticileri ve şefleri, öncelikle kendi sorumluluklarında çalışan kişileri iyi tanımalı, çalışanların her birini hangi unsurun motive ettiğini doğru tespit etmelidir. Otel işletmelerinde çalışanları yeniliğe özendirmenin yollarından biri, işletme için yeni bir değer yaratan ya da işletmenin bir soruna çözüm üreten çalışanların

davranışlarını ödüllendirmektir. Otel işletmesinde yaratıcı fikirler üreten ya da yenilikçi projeler geliştiren çalışanlar için maaş artışı ya da fazladan ücret gibi ekonomik ödüller, yöneticiler için ise işletmede pay sahibi yapma gibi ödüller verilebilir. Çalışanların ve yöneticilerin yenilikçi fikirlerini ödüllendirmenin bir diğer yolu ise takdir etme ve terfi olabilir.

Otel işletmelerinde ödüllendirme dışında çalışanları motive edici inisiyatif kullanma, çalışanı işletmenin bir parçası olarak görme, çalışana saygı gösterme, kariyer belirsizliğini ortadan kaldırma gibi çeşitli psiko-sosyal araçlar da bulunmaktadır. Çalışanları işletmenin bir parçası olarak gören ve çalışanlara yaptıkları işle ilgili sorumluluk veren işletmelerde çalışanlar, kendilerini yaptıkları işle ilgili daha yetkin hissedecek, işi daha fazla benimseyebilecek ve yenilikçi fikirler üretebilecektir. Çalışanlara yöneticileri tarafından kariyer olanaklarının neler olduğunun açıkça belirtildiği ve başarılarının sonucunun terfi ile ödüllendirileceği hissettirildiğinde ise çalışanlar yenilikçi davranış sergileyebilecektir.

Otellerde çalışanları yenilik yapmaya teşvik etmenin bir diğer aracı ise katılımcı yönetim tarzının benimsenmesidir. Çalışanlar, yaptıkları işi en ince detaylarıyla bilen kişilerdir. Dolayısıyla, yaptıkları işle ilgili sorunları ilk tespit edecek kişiler çalışanlardır. Ayrıca, yaptıkları işi benimseyen çalışanlar, işle ilgili geliştirilebilir yönleri de önceden görebilecektir. Çalışanların bireyler ya da gruplar halinde yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılımlarının sağlanması durumunda hem işletmelerde sorunlar çözülebilecek hem de çalışanların işletmeye bağlılıkları artacaktır. Otellerde karşılıklı geribildirim olanağı sağlayan açık iletişim kanallarının kullanılması da çalışanların yenilikçi fikirlerini daha rahat ifade etmelerini sağlayacaktır. Son olarak, otel işletmelerinde çalışanları yenilikçi fikirler üretmeye teşvik etmek için bağımsız çalışma grupları oluşturulabilir, çalışanların fiziksel koşulları iyileştirilebilir ya da iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi tekniklerle çalışanlar oteldeki tüm işleri en iyi bilen kişiler haline getirilebilir.

Otel işletmelerinde başarılı bir yenilik yönetimi için nitelikli çalışanların işletmeyi tercih etmesi sağlanmalıdır: Yeniliklerin başarısında ön koşullardan biri de işletmedeki nitelikli çalışanların sayısıdır. Özellikle otel işletmesi gibi hizmet işletmelerinde, hizmetin üreticisi çalışanlar olduğundan, işletmedeki yenilik fırsatlarını da öncelikle çalışanlar görmektedir. Nitelikli çalışanların sayısı arttıkça otel işletmelerinde yenilikçi projelerin sayısı da artacaktır. Nitelikli çalışanlar, görev ve sorumluluklarının iş tanımları ve gerekleri ile net olarak belirlenmiş olduğu, yaptıkları iş

karşılığında aldıkları ücretin tatmin edici olduğu ve kariyer yollarının açık olduğu işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Burada da işletmelerin kurumsal yapıları ön plana çıkmaktadır. Nitelikli çalışanları istihdam yoluyla işletmede yenilikler yapmak isteyen oteller, öncelikle işletmelerinde kurumsal yapıyı yeniliğe uygun hale getirmelidir.

Kurumsallaşmış işletmeler, kuralların açık olduğu, her bir yöneticinin sorumlu olduğu departman ve çalışanların net olarak belirlendiği, her bir çalışandan beklenen iş ve görevlerin belirgin olduğu işletmelerdir. Kurumsal işletmelerde belirsizliğin az olması ve çalışanlarının kariyer yollarının açık olması gibi olumlu yönlerin yanında yenilik yönetimi açısından olumsuzluk yaratabilecek özellikler de bulunmaktadır. Öncelikle çalışanlar, kendi sorumluluk alanları dışındaki işleri kendi görevi olarak görmemekte, kendi sorumluluk alanları dışındaki konularda gözlem yapmamakta ve fikir üretmemektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş rotasyonu ve iş zenginleştirme gibi tekniklerle çalışanların kendi işleri ile ilgili farklı alanları ve kendileri dışında kalan işleri deneyimlemeleri sağlanarak, bu alanlarla ilgili yenilikçi fikirler üretmeleri sağlanabilir. İkinci olarak, kurumsallaşmış işletmelerde dikey iletişim daha fazladır ve karar alma süreci küçük işletmelere göre daha uzun zaman almaktadır. Kurumsallaşmış otellerde yenilik ile ilgili kararları alma sürecini hızlandırmak için ise çapraz iletişim artırılabilir ve proje ekipleri oluşturulabilir. Böylece nitelikli çalışanların kurumsallaşmış otellerde yenilikçi fikir üretme yoluyla yenilikler yapması sağlanabilir.

Otel işletmelerinde yeniliği destekleyici çeşitli yönetsel yaklaşımlar benimsenmelidir: Otel işletmelerinde yenilik yönetimine uygun zemin hazırlayabilecek yönetsel yaklaşımlardan bazıları süreç yenileme, temel yetenek, yalın yönetim ve personeli güçlendirmedir. Yönetim anlayışında güncel yaklaşımlar olarak adlandırılan yaklaşımların özellikleri üretim birimlerini yalınlaştırmak, işletmeye esneklik sağlamak, hiyerarşik yapıyı azaltmak, girişimci kişiliği desteklemek ve işletmeye yeni pazarlar yaratmaktır.

Otellerde yeniliği desteklemek için yararlanılacak bir yaklaşım süreç yenilemedir (değişim mühendisliği). Otellerde süreç yenilemede amaç, her bir iş sürecini ayrı ayrı ancak bir bütün içerisinde inceleyerek yarattığı katma değeri ortaya çıkartmaktır. Süreç yenileme kapsamında süreç analizinde ilk olarak otelde yapılan her bir iş ayrı ayrı gruplara ayrılarak önce kendi içerisinde analiz edilmelidir. Daha sonra işler, ilişkili diğer işler ile ve son olarak ise tüm işler bir arada analiz edilmeli ve süreçlerdeki problemler tespit edilmelidir. Böylece otelde yapılan her bir işe ait standartlar belirlenebilir ve iş

süreçlerinde zaman kaybettiren ve maliyet arttıran unsurlar yeniden yapılandırılarak işletmenin verimliliği artırılabilir.

Yenilikle ilişkili bir diğer yönetsel yaklaşım ise temel yetenektir. Temel yetenek, işletmeleri diğer işletmelerden ayıran ve taklit edilmesi zor olan yetenekleri ifade etmektedir. Otellerin sahip oldukları temel yetenekleri, otelleri rakiplerinden ayırarak rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacaktır. İşletmelerin temel yeteneklerinden en önemlisi yenilik yapabilme yetenekleridir. Otel işletmelerinin temel bir yetenek olarak mevcut ürünlerini geliştirme ve hizmet süreçlerini farklılaştırma gibi yapacakları yenilikler, otelleri yenilik konusunda öncül hale getirecek ve otelin performansını arttıracaktır.

Yalın yönetim yaklaşımının amacı ise işletmede katma değer yaratmayan süreçlerin azaltılması ve işi yapan çalışan ile karar verici olan yöneticileri mümkün olduğunca birbirine yaklaştırarak müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmektir. Yalın yönetim anlayışında organizasyon yapısı yatay ve daha basit bir hale gelmektedir. Yalın organizasyon yapılarında işi yapan kişinin yetkili olması, ekip çalışmasına önem verilmesi, çalışanların kararlara katılım sağlaması ve bilginin paylaşımı gibi özellikler, otellerde çalışanların yenilikçi davranışlarına da uygun zemin oluşturmaktadır. Yalın yönetimin bir aşaması olarak yeniden yapılandırmada ise amaç, gereksiz iş süreçlerini ortadan kaldırmaktır. Yeniden yapılandırma işletmelere esneklik kazandırmakta ve işletmelerin daha hızlı karar almalarını sağlamaktadır. Yeniden yapılandırmanın sağladığı hızlı karar alma ve esneklik özellikleri, otellere daha fazla yenilik projeleri geliştirme olanağı sağlayacaktır.

Yenilikle ilişkili bir diğer yönetsel yaklaşım personeli güçlendirmedir. Personeli güçlendirme yaklaşımının, otellerde yenilikçi örgüt kültürünü şekillendirmenin yanında otellerde yapılacak yenilikleri etkileme gücü de bulunmaktadır. Personeli güçlendirme yöntemi ile işinde yetkin hale gelen çalışanlar, otel için faydalı yeni ürünler, süreçler ya da teknikler geliştirebilecektir.

Örgütsel yaklaşımlara yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, otellerde yeniliğe kaynak oluşturabilecek ve yeniliği destekleyebilecek kıyaslama, yeniden yapılandırma, temel yetenek, personeli güçlendirme gibi pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, işletmedeki gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması ve çalışanları yetkilendirme yoluyla verimliliği arttırmaktır. Tüm bu yaklaşımlar tarihsel süreçte birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Örneğin, otellerde iç girişimciliği arttırmanın

yolu, personel güçlendirmedir. Bir başka örnek olarak, yeniden yapılandırma ile otel işletmeleri, yalın bir organizasyon yapısına sahip olabilmektedir. Tüm bu organizasyon yapılarına dönüşümün nedeni, otel işletmelerini yeniliğe uygun hale getirmek ve böylece sektörel değişimlerin olumsuz etkilerini yenilik yoluyla üstünlüğe dönüştürebilmektir.

Otel işletmelerinde yeniliğin getireceği olası değişim önceden planlanmalı, değişimin etkileri çalışanlarla açık ve net bir şekilde paylaşılmalıdır: İşletmelerde yenilik süreci bir ihtiyaçtan doğan, fikir üretimi ile başlayan, fikirlerin uygulanması ve yeniliğe dönüştürülmesiyle devam eden bir süreçtir. Yenilik sürecinin başarısı için geribildirimler yoluyla sürekliliğinin sağlanması önemlidir. İşletme yönetimindeki her süreç gibi yenilik süreci de çevre koşulları ile şekillenmektedir. İşletmelerde yapılan yeniliklerin sonuçları, işletmenin fiziksel yapısında, sosyal yapısında ya da iş süreçlerinde değişim yaratmaktadır. İşletmelerde yenilik yapılmasının en önemli nedeni, işletmelerde verimliliği arttırarak finansal üstünlük sağlamak ve sürekli çevreyi izleyerek değişen koşullara uyum sağlamaktır. Ancak, yeniliğin getireceği değişim, işletmenin paydaşlarından olan çalışanlarda her zaman olumlu etki yaratmamaktadır. Otellerde zincir bir işletmenin parçası haline gelme, küçülme, departmanları birleştirme gibi yönetsel konularda yapılan yenilikler, çalışanları doğrudan ilgilendirmekte ve çalışanlarda işleri ile ilgili belirsizlik ve kaygı yaratabilmektedir.

Otel işletmelerinde yeniliğin yarattığı değişimin etkilerini en aza indirmek için öncelikle yeniliğin olası etkileri planlanmalıdır. Yapılacak yeniliğin ne olduğu, hangi iş süreçlerinin ve hangi çalışanların yenilikten etkileneceği, iş süreçlerinde ve çalışanların işlerinde ne gibi değişiklikler olacağı ve bu değişikliklerinin olası etkilerini azaltmak için neler yapılabileceği ayrıntılı olarak analiz edilmelidir. Böylece, yenilik sürecindeki sorunlar önceden görülebilecek ve alternatif planlar ile değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri en aza indirilebilecektir. Değişimin etkisini en aza indirmenin bir diğer yolu ise yenilik konusunda çalışanların da fikirlerini almaktır. Çalışanlar, yaptıkları işi en iyi bilen kişiler olduklarından, olası sorunları çalışanlarla tartışarak çalışanların konu ile ilgili fikirlerini almak, aynı zamanda çalışanların değişimi daha hızlı kabullenmelerini de sağlayacaktır.

Otel işletmeleri sistem ve alt sistemlerden oluşan bir bütün olarak değerlendirilmeli, çalışanlar yenilik sürecinin tüm aşamalarına dahil edilmelidir: Sistem yaklaşımı, işletmeleri hem sosyal hem de teknik bir sistem olarak görmek, işletmede akışa önem vermek ve yönetsel sorunlara bütüncül bir bakış açısıyla

yaklaşabilmek temellerine dayanmaktadır. İşletme içerisinde bir üst sistem ve bu sisteme bağlı çeşitli alt sistemler yer almaktadır. Sistemin bütün olarak düzgün işleyişi, her bir alt sistemin düzgün işleyişine ve sistemin çevre ile ilişkisine bağlıdır. Alt sistemlerin işleyişinde sorun yaratan süreçler, işletmenin üst sistemlerini de etkileyeceğinden, süreç analizleri ile sorunların önceden tespit edilmesi önemlidir. İşletmelerde aksayan süreçler ile ilgili yapılacak yenilikler, bir bütün olarak işletmenin de etkinliğini arttıracaktır.

Yenilik yönetimi, daha önce de ifade edildiği gibi, fikir üretimi ile başlayan ve yeniliklerin gerçekleştirilmesi ile sona eren bir süreçtir. Yenilik yönetimi sürecinin aksamadan ilerleyebilmesi için öncelikle yeniliğin işletme misyonları ile ilişkili olması, işletmedeki kaynaklardan etkin şekilde yararlanılması ve geribildirimler ile yenilik sürecinin sürekli denetlenmesi ve değerlendirilmesi önemlidir. İşletmelerde çalışanlar, yeniliğin en önemli kaynaklarındanıdır. Çalışanların yalnızca fikir üretme aşamasında değil, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi sürecine de dahil edilmesi ve çalışanlardan yapılan yeniliklerin etkileri ile ilgili geribildirimler alınması, yenilik yönetiminin başarısını etkileyecektir. Böylece, işletmenin alt sistemlerinde yenilik yoluyla iyileştirilen iş süreçlerinin işletmedeki teknik ve sosyal yapıda yarattığı etkiler de ölçülebilecektir.

Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile ilgili süreçlerde iç girişimci olarak çalışanlardan yararlanılmalıdır: Otellerde yenilik yönetimi süreci çeşitli şekillerde yürütülebilmektedir. Otel işletmeleri, iş süreçlerinde ya da yönetsel yapılarında yenilikçi fırsatları tespit etmesi ve yenilikçi fikirler üretmesi için işletme dışı profesyonel uzmanlarla iş birliği yapabilir. İşletme dışı uzmanlar, otellere işletmedeki sorunları ve yeniliğe kaynak olabilecek fırsatları nesnel olarak görebilme olanağı sağlamaktadır. Ancak, işletme dışı uzmanların işletme içerisindeki sosyal yapıyı kısıtlı sürede tam olarak anlaması mümkün olmamaktadır. Dışarıdan gelen uzmanların önerdiği yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesi aşamasında, işletmelerin sosyal yapıları ile uyumsuzluklar çıkabilmekte ve çalışanlar tarafından değişime direnç oluşabilmektedir.

Otellerin yenilikçi fikirler üretmek ve bu fikirleri hayata geçirmek için işletme içerisinde farklı olanakları bulunmaktadır. Oteller yenilik için bağımsız departmanları görevlendirebilir, farklı departmanlar arası proje ekipleri kurabilir ve iç girişimci olarak çalışanlardan yararlanabilir. Otel işletmesinde yenilikçi fikir üretimi için bağımsız departmanlar görevlendirilerek ve departmanlar arası ekipler kurularak, işletme içerisindeki nitelikli çalışanlar bir araya getirilebilir. Ancak, bu yaklaşımlarda otelde

yeniliğe tüm çalışanlar dahil edilmediğinden, yapılacak yeniliklerin benimsenmesinde sorunlar çıkabilmektedir.

Otellerde yenilik yönetimini sürdürülebilir bir yaklaşım haline getirmek için en uygun yöntem ise işletme içerisinde bir iç girişimci olarak çalışanların değerlendirilmesidir. Çalışanların bir iç girişimci olarak yaratıcı fikirlerini yenilikçi ürünlere, süreçlere ve tekniklere dönüştürmeleri için otel işletmesinde yeniliği destekleyici bir kültür oluşturulması ve yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmesi önemlidir. Ek olarak, personeli güçlendirme, iş girişimciliği destekleyen bir yaklaşım olduğundan, otellerde çalışanların yetkilendirilerek işin sahibi haline getirilmesi de önemlidir. Çalışanların birer iç girişimci olarak yenilik yönetimi sürecine dahil edilmesi ile işletmelerde yenilik, tüm çalışanların gönüllü olarak dahil olduğu ve yenilikten sorumlu olduğu bir süreç haline gelmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan seçimi aşamasında anket, görüşme ve örnek olay gibi çeşitli tekniklerle yaratıcı fikir üreten kişilerin işe alımı sağlanmalıdır: Yapılan araştırma, otellerde yenilikçi davranışın oluşumunda yaratıcı kişilerin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Yaratıcı kişilik, bütünden parçalar oluşturma, parçaları bir araya getirerek bütün oluşturma, dışa dönüklük, özgünlük ve yeni fikirlere açık olma gibi pek çok özellikten oluşmaktadır. Yaratıcı kişiler, yaptıkları işe ilişkin gözlem ve düşüncelerini yenilikçi fikirlere ve eylemlere dönüştürebilme kabiliyetlerine sahiptir.

Her bir çalışan yaratıcılık özelliğine sahiptir ancak işletmeler için önemli olan, çalışanların iş ile ilgili konularda yaratıcılıklarını ne derece kullanabildikleridir. Otel işletmelerinin yöneticileri, terfi, ödül-öneri sistemi, ücret artışı ve takdir edilme gibi çeşitli motivasyon yöntemleri ile çalışanların yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkartabilir. Yaratıcı kişiler işletmelere bütünsel bir bakış açısıyla bakabilen ve yenilikçi iş fikirlerini analiz edebilme düzeyine sahip kişilerdir. Bu kişilerin işe alım aşamasında tespit edilmesi, işletmelerde yenilik yönetimi için önemlidir. Otel işletmelerinin insan kaynakları departmanları işe alım aşamasında kişilik özellikleri ile ilgili testler, örnek olay yöntemleri ve görüşme gibi tekniklerle çalışanların yaratıcılık özelliklerini analiz edebilir. İşletme için yararlı yeni fikirler üretebilecek ve bu fikirleri yenilikçi davranışa dönüştürebilecek çalışanların işe alınması ile otellerde yenilik yönetimi süreci hızlanacaktır.

Otel işletmelerinde performans ölçümü yapılırken analizlere yöneticilerin yeniliğe ilişkin tutum ve davranışları da dahil edilmelidir: Yenilik sürecini etkin ve verimli bir şekilde yürütmek isteyen otellerin, insan kaynakları ile ilgili süreçlere de yeniliği dahil etmesi gerekmektedir. Yapılan araştırma, otellerde yeniliğin oluşumunda yöneticilerin tutum ve davranışlarının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmadan elde edilen sonuç, otellerde yapılan yeniliklerin başarısını arttırmak için yenilikçi liderlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Liderlerin işletme içerisinde yenilik özelliklerini izlemek için ise performans değerlendirme tekniklerinden yararlanılabilir.

İşletmelerde performans değerlendirmek için pek çok yöntem kullanılmaktadır. Özellikle gözlem ve görüşmeye dayalı yöntemlerde, yöneticilerin yeniliğe ilişkin tutumlarını ve davranışlarını ölçmek daha kolay olmaktadır. Yeniliğe yönelik olumlu tutum ve davranışı olan liderlerin, aldıkları kararları çalışanlara açıklamaları, çalışanların kendi işleri ile ilgili bazı konularda karar vermelerine ve inisiyatif kullanmalarına olanak tanımaları ve yenilikçi fikir ve davranışları ödüllendirmeleri beklenmektedir. Otellerde yapılacak olan performans değerlendirmelerinde, genel değerlendirme kriterlerinin yanında yöneticilerin yenilikle ilişkili sıralanan eylemleri gerçekleştirme düzeyleri de gözlemlenebilir. Ayrıca, yöneticilerin yeniliğe ilişkin tutumlarını ölçebilecek sorular çalışanlara sorularak da yöneticilerin yeniliğe ilişkin tutum ve davranışları belirlenebilir.

Sonuç olarak, otellerde yenilik, stratejik yönetimin bir aracı olarak çalışanların yenilikçi davranışları ve otelin yenilikçi kültürü ile şekillenmektedir. Otellerin hem küresel hem de ulusal anlamda değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yenilik konusuna önem vermeleri gerekmektedir. Küresel rekabet ortamında turizm sektöründe ve otel işletmelerinde yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için sektörel anlamda iş birliklerine önem verilmeli ve rakiplerin yaptıkları yenilikler sürekli analiz edilmelidir.

İşletmeler düzeyinde yenilik yoluyla rekabet üstünlüğü sağlamak için ise otel işletmelerinde öncelikle üst yönetim kademesinde yeniliğin benimsemesi, yeniliğin işletme misyonuna dahil etmesi, yeniliğe uygun bir örgüt yapısına sahip olunması ve yeniliği destekleyici yönetsel yaklaşımlara açık olunması gerekmektedir.

Son olarak, örgütsel düzeyde başarılı bir yenilik yönetimi için ise otellerde yeniliğin getirdiği değişimin yönetilmesi, yönetim kademesinin de desteklediği yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturulması ve çalışanların yaratıcılıklarının çeşitli yönetsel araçlarla ve tekniklerle ortaya çıkartılması önemlidir.

Yapılan çalışma ile otellerde yeniliğin en önemli kaynağının bir iç girişimci olarak çalışanlar olduğu ortaya çıkartılmıştır. Çalışan algısı ile otellerde yenilikçi bir örgüt kültürünün, liderlerin desteğinin ve yaratıcı çalışanların yeniliğin oluşumunda büyük bir oranda etkili olduğu doğrulanmıştır. İleride yapılacak araştırmalarda, işletmenin büyüklüğü ve pazar payı gibi diğer iç değişkenler de modele eklenebilir. Yeniliğin iç kaynakları ek olarak, modelde yeniliği etkileyebilecek dış kaynaklar da eklenerek, dış kaynakların otellerdeki yeniliğe etkilerine bakılabilir. İleride yapılacak araştırmalarda ayrıca, otel işletmeleri ile yiyecek-içecek işletmeleri gibi farklı turizm işletmeleri, farklı hizmet sektörleri ya da üretim ile hizmet işletmeleri karşılaştırılabilir. Son olarak, otellerde yeniliğin öncüllerini inceleyen bu araştırma, işletmenin finansal yapısı, hizmet kalitesi gibi yeniliğin sonuçlarını da inceleyen bir model ile desteklenebilir.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14 (1), 3-22.
- Abramowitz, M. (1956). Resource and output trends in the U.S. since 1870. *American Economic Review*, 1-23.
- Acs, Z. J. and Audretsch, D. B. (1988). Innovation in large and small firms: An empirical analysis. *The American Economic Review*, 678-690.
- Aghion, P. and Tirole, J. (1994). The management of innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), 1185-1209.
- Alpar, R. (2013). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (Dördüncü Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2014). *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (7. Baskı). İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10 (1), 123-167.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1154-1184.
- Anand, G. and Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*. DOI 10.1108/14635770810876593.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*, 107 (3), 309-325.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (5), 495-527.
- Antoncic, B. and Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10 (1), 7-24.
- Arbuckle, J. (2008). Amos 17.0 user's guide. SPSS Inc..
- Arundel, A. and Kabla, I. (1998). What percentage of innovations are patented? Empirical estimates for European firms. *Research Policy*, 27 (2), 127-141.
- Atkinson, P. E. (2012). Creating culture change. *Operations Management*, 5, 32-37.

- Banai, M. and Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42 (4), 463-476.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Arastirmalari Dergisi*, 5 (1), 7-38.
- Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9 (4), 49-61.
- Barsh, J., Capozzi, M. M. and Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 37-47.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi: Geleneksel ve Klasik Paradigmalarla Klasik ve Neo-Klasik Örgüt Teorileri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H. and Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25 (12), 1366-1376.
- Birkinshaw, J., Hamel, G. and Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, 33 (4), 825-845.
- Bledow, R., Frese, M. and Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. *Advances in Global Leadership* içinde (ss.41-69), Emerald Group Publishing Limited.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17 (3), 303-316.
- Braga, H. and Willmore, L. (1991). Technological imports and technological effort: an analysis of their determinants in Brazilian firms. *The Journal of Industrial Economics*, 421-432.
- Brown, T. A. (2006). Confirmatory factor analysis for applied research. NY: Guilford Publications.
- Brown, T. A. and Moore, M. T. (2012). Confirmatory factor analysis. *Handbook of Structural Equation Modeling* içinde. R.H. Hoyle (Editör). 361-379.
- Bukhari, A. M. M. and Hilmi, M. F. (2012). Challenges and outcome of innovative behavior: A qualitative study of tourism related entrepreneurs. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7 (2), 131-143.

- Burns, J. M. (1978). Transformational leadership theory. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. and Stalker, G. M. (1961). The Management of Innovation. London: *Tavistock*, 120-122.
- Camisón, C. and Monfort-Mir, V.M. (2012) Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33 (4), 776-789.
- Carless, S. A., Wearing, A. J and Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14 (3), 389-405.
- Chandler, A. D (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chang, S., Way, S. A. and Cheng, D. H. (2018). The elicitation of frontline, customer-contact, hotel employee innovative behavior: Illuminating the central roles of readiness for change and absorptive capacity. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59 (3), 228-238.
- Chang, Y. C., Linton, J. D. and Chen, M. N. (2012). Service regime: An empirical analysis of innovation patterns in service firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 79 (9), 1569-1582.
- Chen, C., Shen, H. and Fan, D.X.F. (2015). Hai Di Lao Hot Pot: From employee stimulation to service innovation, *Journal of China Tourism Research*, 11 (3), 337-348.
- Chen, W. J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (1), 64-72.
- Cheng, J. S., Xiang, Y., Sher, P. J. and Liu, C. W. (2018). Artistic intervention, intellectual capital, and service innovation: A case study of a Taiwan's hotel. *Service Business*, 12 (1), 169-201.
- Cheng, S. and Cho, V. (2011). An integrated model of employees' behavioral intention toward innovative information and communication technologies in travel agencies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35 (4), 488-510.
- Cooper, R. G. (1990). Stage-gate systems: A new tool for managing new products. *Business Horizons*, 33 (3), 44-54.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri – SPSS Uygulamalı*. (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.

- Couture, A., Arcand, M., S  n  cal, S. and Ouellet, J.-F. (2013). The influence of tourism innovativeness on online consumer behavior. *Journal of Travel Research*, 54 (1), 66-79.
- Cowling, R. and Cox A. (Yap.). (2016). *Marx, In Genius of the Modern World* Belgeseli. İngiltere: Netflix.
- Creswell, J. W. (2017). Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Y  ntem Yaklaşımları. (  ev: M. B  t  n). Ankara: Eğiten Kitap.
- Cronin, M. J. (2014). *Top Down Innovation*. London: Springer.
- Cudeck, R. and Browne, M. W. (1983). Cross-validation of covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 18, 147-167.
-   okluk,   ., şekercioğlu, G. ve B  y  k  zt  rk, ř. (2016). *Sosyal Bilimler İ  in   ok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Daft, R. L. (2015).   rg  t Kuramları ve Tasarımlarını Anlamak. (10. Basımdan   eviri). (  ev: N.   m  r ve T.   zmen). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Damanpour, F. and Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: The problem of "organizational lag". *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.
- Damanpour, F., Szabat, K. A. and Evan, W. M. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Journal of Management studies*, 26 (6), 587-602.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business Press.
- Davis L.L. (1992). Instrument review: Getting the most from a panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, 194-197.
- De Jong, J. P. and Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10 (1), 41-64.
- De Vellis, R. (2017). *  l  ek Geliştirme Kuram ve Uygulamalar*. (    nc   Basımdan   eviri). (  ev.Edit  r  : T. Totan).
- Del Canto, J. G. and Gonzalez, I. S. (1999). A resource-based analysis of the factors determining a firm's R&D activities. *Research Policy*, 28 (8), 891-905.

- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34.
- Deschamps, J. P. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy & Leadership*, 33 (5), 31-38.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. and Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 29 (3), 23-37.
- Dess, G. G. and Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-34.
- Dhar, R.L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Dollinger, S. J., Urban, K. K. and James, T. A. (2004). Creativity and openness: Further validation of two creative product measures. *Creativity Research Journal*, 16 (1), 35-47.
- Dombrowski, C., Kim, J. Y., Desouza, K. C., Braganza, A., Papagari, S., Baloh, P. and Jha, S. (2007). Elements of innovative cultures. *Knowledge and Process Management*, 14 (3), 190-202.
- Drew, S. A. (1995). Strategic benchmarking. *International Journal of Bank Marketing*, 13 (1), 4-17.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. Amacon.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76 (6), 149-157.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 45 (4), 735-744.
- Edghiem, F. and Mouzoughi, Y. (2018). Knowledge-advanced innovative behaviour: A hospitality service perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 197-216.
- Edquist, C. (2006). *Systems of innovation: Technologies, institutions and organizations*. Routledge.

- Efrat, K. (2014). The direct and indirect impact of culture on innovation. *Technovation*, 34 (1), 12-20.
- Ekiz, D. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erkuş-Öztürk, H. (2018). Related variety and innovation: Evidence from the tourism industry. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 109 (2), 256-273.
- Erkuş-Öztürk, H. and Terhorst, P. (2016). Innovative restaurants in a mass-tourism city: Evidence from Antalya. (2016). *Tourism Management*, 54, 477-489.
- Evan, W. M. and Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure of staff proposals. *The Journal of Business*, 40 (4), 519-530.
- Eveland, J., Rogers, E. and Klepper, C. (1977). The innovation process in public organizations: Some elements of a preliminary model (Report to the US National Science Foundation RDA75-17952). *Ann Arbor: Department of Journalism, University of Michigan*.
- Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10 (6), 356-366.
- Fall, L.T. (2008). Developing innovative public relations strategies: Using grunig's nested segmentation model and yankelovich's generational influences model to distinguish pleasure traveler publics. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 11 (1), 5-29.
- Farr, J. L. and Ford, C. M. (1990). Individual innovation. *Innovation and creativity at work* içinde. M. A. West ve J. L. Farr (Editörler). Chichester, England: Wiley, 207-230.
- Floh, A. and Treiblmaier, H. (2006). What keeps the e-banking customer loyal? A multigroup analysis of the moderating role of consumer characteristics on e-loyalty in the financial service industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7 (2), 97-110.
- Follet, M. P. (1924). Creative experience-introduction. *Retrieved August, 28, 2004*.
- Ford, S. J., Ferriani, S. and Probert, D. R. (2013). Overcoming the innovation barrier: A search-selection model of breakthrough innovation in large firms. *Strategy and Communication for Innovation* içinde. Berlin, Heidelberg: Springer, 41-61.

- Fornall, C., Tellis, G. J. and Zinkhan, G. M. (1982), Validity assessment: A Structural Equations Approach using Partial Least Squares, *Proceedings of the American Marketing Association Educators' Conference*, 48, 405-409.
- French, W. L. and Bell, C. H. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. (Altıncı Baskı). Prentice Hall, 25–6.
- Frischer, J. (2006). Laissez-faire leadership versus empowering leadership in new product developing. *Danish Centre for Philosophy and Science Studies Aalborg University Fibigerstraede*, 1.
- Funck, C. (2012). The innovative potential of inbound tourism in Japan for destination development—a case study of Hida Takayama. *Contemporary Japan*, 24 (2), 121-147.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J. and Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Gehani, R. R. (2002). Chester Barnard's "executive" and the knowledge-based firm. *Management Decision*, 40 (19), 980-991.
- George, D., and Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Grissemann, U.S., Pikkemaat, B. and Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 61 (1), 7-27.
- Gu, H., Duverger, P. and Yu, L. (2017). Can innovative behavior be led by management? A study from the lodging business. *Tourism Management*, 63, 144-157.
- Gümüşlüoğlu, L. and İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4), 461-473.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133 (2), 662-676.
- Hahs-Vaughn, D. L. (2016). *Applied Multivariate Statistical Concepts*. Taylor & Francis.
- Hair, J.F., Black, W.C., Bobin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. England: Pearson Education Limited.
- Hansen, M. T. and Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85 (6), 1-13.

- Harkema, S. J. M. and Browaeys, M. J. (2002). Managing innovation successfully: A complex process. *European Academy of Management Annual Conference Proceedings* içinde. EURAM.
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6 (3), 159-172.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. and Schilling, M. A. (2015). *Strategic Management Theory*. (11. Baskı). Stamford: Cengage Learning.
- Hjalager, A. M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. *Tourism Management*, 18 (1), 35-41.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23 (5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31 (1), 1-12.
- Hjalager, A.-M. (1994). Dynamic innovation in the tourist industry. *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, 6, 197–224.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10 (4), 15-41.
- House, R. J. (1971). A Path - Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16-321.
- House, R. J., Woycke, J. and Fodor, E. M. (1988). Charismatic and noncharismatic leaders: Differences in behavior and effectiveness. J. A. Conger ve R. N. Kanungo (Editörler) *The Jossey-Bass management series. Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* içinde. San Fransisco, CA: Jossey-Bass, 98–121.
- Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- Hu, L. T. and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.

- Hung, Y. C., Yang, Y. L., Yang, H. E. and Chuang, Y.H. (2011). Factors affecting the adoption of e-commerce for the tourism industry in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16 (1), 105-119.
- Hurt, H. T., Joseph, K. and Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4 (1), 58-65.
- Ivcevic, Z. and Brackett, M. A. (2015). Predicting creativity: Interactive effects of openness to experience and emotion regulation ability. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9 (4), 480-487.
- Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A. and Mulet, J. (2003). Innovation in the tourism sector: Results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9 (3), 279-295.
- Jaiswal, N. K. and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jones, S. (1995). The democratic dimension of quality, innovation and long-term success. *The TQM Magazine*, 7 (2), 36-41.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36 (4), 409-426.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyani, M. (2011). Innovative culture: An intervention strategy for sustainable growth in changing scenario. *International Journal of Business Administration*, 2 (4), 84.
- Kanter, R. M. (1996). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Knowledge Management and Organizational Design* içinde. P. S. Myers (Ed.). USA: Butterworth-Heinemann.
- Kassotaki, O. (2019). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, 37 (5), 552-563.
- Khan, M. J., Aslam, N. and Riaz, M. N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology*, 9 (2), 17-22.

- Kickul, J. and Gundry, L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40 (2), 85-97.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative dentistry & endodontics*, 38 (1), 52-54.
- King, L. A., Walker, L. M. and Broyles, S. J. (1996). Creativity and the five-factor model. *Journal of Research in Personality*, 30 (2), 189-203.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3. Baskı). New York, NY: Guilford.
- Knight, K. E. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40 (4), 478-496.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korman, A. (1994). A measure of organizational leadership style. *Unpublished manuscript*.
- Krause, D. E., Gebert, D. and Kearney, E. (2007). Implementing process innovations: The benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14 (1), 16-25.
- Kumar, A., Antony, J. and Dhakar, T.S. (2006), Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability, *Benchmarking: An International Journal*. 13 (3), 290-310.
- Kumar, N., and Saqib, M. (1996). Firm size, opportunities for adaptation and in-house R & D activity in developing countries: The case of Indian manufacturing. *Research Policy*, 25 (5), 713-722.
- Kunnan, A. J. (1998). An introduction to structural equation modelling for language assessment research. *Language Testing*, 15 (3), 295-332.
- Kutscher, R. E. and Mark, J. A. (1983). The service-producing sector: Some common perceptions reviewed. *Monthly Labor Review*, 106, 21-24.
- Lange, O. (1943). A note on innovations. *The Review of Economic Statistics*, 25 (1), 19-25.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575.

- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Li, M. and Hsu, C. H. C. (2016). Linking customer-employee exchange and employee innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 87-97.
- Li, M. and Hsu, C. H. C. (2018). Customer participation in services and employee innovative behavior: The mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (4), 2112-2131.
- Luecke, R. and Parlak, T. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev: T. Parlak), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity*, 14 (1), 1-8.
- Lunn, J. and Martin, S. (1986). Market structure, firm structure, and research and development. *Quarterly Review of Economics and Business*, 26 (1), 31-44.
- Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management*, 72, 326-339.
- MacKinnon, D. W. (1966). What makes a person creative?. *Theory Into Practice*, 5 (4), 151-156.
- Maclaurin, W. R. (1950). The process of technological innovation: The launching of a new scientific industry. *The American Economic Review*, 40 (1), 90-112.
- Martins, E. and Martins, N. (2002). An organisational culture model to promote creativity and innovation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28 (4), 58-65.
- Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 64-74.
- Marx, K. (1844). Economic and philosophical manuscripts. *Early writings*, 333.
- Meneses, O. and Teixeira, A. (2011). The innovative behaviour of tourism firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal – ISSN: 2184-0309*.
- Michaelis, B., Stegmaier, R. and Sonntag, K. (2009). Affective commitment to change and innovation implementation behavior: The role of charismatic leadership and employees' trust in top management. *Journal of Change Management*, 9 (4), 399-417.

- Midgley, D. F. and Dowling, G. R. (1978). Innovativeness: The concept and its measurement. *Journal of Consumer Research*, 4 (4), 229-242.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D. and Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3 (3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16 (2), 44-53.
- Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York: The Free Press.
- Mirze, K. (2010). *İşletme*. (2. Baskı), İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mol, M. J. and Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62 (12), 1269-1280.
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R. and Morales, V. G. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25 (10), 1159-1172.
- Montgomery, D., Bull, K. S. and Baloch, L. (1993). Characteristics of the creative person: Perceptions of university teachers in relation to the professional literature. *American Behavioral Scientist*, 37 (1), 68-78.
- Morgan, R. E. and Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45 (8), 1329-1353.
- Moscardo, G. (2008). Sustainable tourism innovation: Challenging basic assumptions. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (1), 4-13.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and Organisational Behaviour*, (8. Baskı), United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and Organisational Behaviour*, (11. Baskı), United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Mumford, M. D. (2000). Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resource Management Review*, 10 (3), 313-351.
- Nicolau, J. L. and Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.
- Nieves, J. and Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, 51-58.

- O'Cass, A. and Ngo, L. V. (2007). Market orientation versus innovative culture: Two routes to superior brand performance. *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, 868-887.
- Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37 (2), 380-394.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R. and Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26 (6), 851-865.
- Özalp, İ. (2004). Davranışsal Yönetim Yaklaşımı, *Yönetim ve Organizasyon* içinde. C. Koparal (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını Yayın No: 1457.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2.* (2. Baskı). Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Pages, E. R. and Toft, G. S. (2009). Benchmarking innovation. *Economic Development Journal*, 8 (1), 22-27.
- Park, S. Y., Lee, C. K. and Kim, H. (2018). The influence of corporate social responsibility on travel company employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (1), 178-196.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26 (1), 19-34.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J. and Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 511-523.
- Pearce, J. A. ve Robinson, R. B. (2015). *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*. (12. Basımdan Çeviri), (Çev: M. Barca), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Pechlaner, H., Fischer, E. and Hammann, E. M. (2006). Leadership and innovation processes - Development of products and services based on core competencies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6 (3-4), 31-57.
- Pinchot, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.

- Pinchot, G. (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 30 (2), 14-19.
- Porter, M. (1990). The competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. 73-93.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36 (4), 30-41.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1993). *The Competitive Advantage of Nations*. Cambridge: Harvard Business School Management Programs, 73-93.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990). *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 79–91.
- Raffaelli, R. and Glynn, M. A. (2015). Institutional innovation: Novel, useful, and Legitimate. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* içinde, 407-420.
- Rao, J. and Weintraub, J. (2013). How innovative is your company culture? *MIT Sloan Management Review*. 54 (3), 28-38.
- Rice, R. E. and Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the innovation process. *Knowledge*, 1 (4), 499-514.
- Ringel, M., Baeza, R., Grassl, F., Panandiker, R. And Harnoss, J. (2020). *The Most Innovative Companies 2020 – The Serial Innovation Imperative*, Boston: Boston Consulting Group.
- Robertson, T. S. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31 (1), 14-19.
- Rogers, E. M. (1983). *The Diffusion of Innovation*. (3. Baskı). New York: Macmillan Publishing.
- Rogers, M. (2004). Networks, firm size and innovation. *Small Business Economics*, 22 (2), 141-153.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22 (5), 956-974.
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: Critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22 (3), 221-240.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657-687.

- Runco, M. A. and Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 92-96.
- Ryu, E. (2011). Effects of skewness and kurtosis on normal-theory based maximum likelihood test statistic in multilevel structural equation modeling. *Behavior Research Methods*, 43 (4), 1066-1074.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. and Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (3), 291-309.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2013). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Schein, E. H. (1970). The role innovator and his education. *Technology Review*, 72, 33-37.
- Schein, E. H. (1994). Innovative cultures and organizations. *Information Technology and the Corporation of the 1990s. Research Studies*, 125-146.
- Schiever, S. W. (1985). Creative personality characteristics and dimensions of mental functioning in gifted adolescents. *Roeper Review*, 7 (4), 223-226.
- Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. C.A. Kent, D.L. Sexton, ve K.H. Vesper (Editörler), *Encyclopedia of Entrepreneurship* içinde. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 209-223.
- Schumpeter, J. (1942). Creative destruction. *Capitalism, Socialism and Democracy*, 825, 82-85.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of Economic History*, 7 (2), 149-159.
- Schumpeter, J. A. (2003) *Capitalism, Socialism and Democracy*, (Introduction by Richard Swedberg, Stockholm University), Taylor and Francis e-Library.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*, (3. Baskı), London: George Allen and Unwin.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1994a). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

- Scott, S. and Bruce, R. (1994b). The influence of leadership, individual attributes, and climate on innovative behavior: A model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580–607.
- Scott, W. G. (1982). Barnard on the nature of elitist responsibility. *Public Administration Review*, 197-201.
- Selby, E. C., Shaw, E. J. and Houtz, J. C. (2005). The creative personality. *Gifted Child Quarterly*, 49 (4), 300-314.
- Seshadri, D. V. R. and Tripathy, A. (2006). Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. *Vikalpa*, 31 (1), 17-30.
- Shane, S. A. (1992). The effect of cultural differences in perceptions of transaction costs on national differences in the preference for licensing. *Academy of Management Proceedings içinde*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, 1, 122-126.
- Sharma, S. and Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sheehan, J. (2006). Understanding service sector innovation. *Communications of the ACM*, 49 (7), 42-47.
- Silvia, P. J., Nusbaum, E. C., Berg, C., Martin, C. and O'Connor, A. (2009). Openness to experience, plasticity, and creativity: Exploring lower-order, high-order, and interactive effects. *Journal of Research in Personality*, 43 (6), 1087-1090.
- Škerlavaj, M., Song, J. H. and Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems with Applications*, 37 (9), 6390-6403.
- Slåtten, T. and Mehmetoglu, M. (2011) What are the drivers for innovative behavior in frontline jobs? A study of the hospitality industry in Norway. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 10 (3), 254-272.
- Slåtten, T. and Mehmetoglu, M. (2015) The effects of transformational leadership and perceived creativity on innovation behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 14 (2), 195-219.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSEN Electronic Journal*, 89-95, doi: 10.2139/ssrn.2257783.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32 (1), 132-157.

- Souitaris, V. (1999). Research on the determinants of technological innovation: A contingency approach. *International Journal of Innovation Management*, 3 (3), 287-305.
- Steenkamp, J. B. E. and Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25 (1), 78-90.
- Subramanian, N. (2005). The economics of intrapreneurial innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58 (4), 487-510.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17 (3), 432-455.
- Sundbo, J. (2003). Innovation and strategic reflexivity: an evolutionary approach applied to services. *The International Handbook on Innovation* içinde. L. V. Shavinina (Editör). Oxford: Elsevier Science.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. and Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms-Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36 (1), 88-106.
- Susanto, E., Novitasari, Y. and Yusuf, S. (2018). *Creative Personality Inventory*.
- Şimşek, O. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tabachnick, B. G. and Fidell (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. (Altıncı Basımdan Çeviri). (Çev. Ed.: M. Baloğlu _ . Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tang, H. K. (1998). An inventory of organizational innovativeness. *Technovation*, 19 (1), 41-51.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*. Chicago: McGraw- Hill.
- Thurstone, L. L. (1934). The vectors of mind. *Psychological Review*, 41 (1), 1-20.
- Tidd, J. (2000). *Measuring Strategic Competencies: Technological, Market and Organisational Indicators of Innovation*. London: Imperial College Press.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). *Managing Inoovation*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Timm, N. H. (2002). *Applied Multivariate Analysis: Springer Texts in Statistics*. New York: Springer-Verlag.
- Usta, Ö. (2012). *Turizm, Genel ve Yapısal Yaklaşım*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (3. Baskı), İstanbul: Literatür Yayınları.

- Valeri, M. and Baiocco, S. (2012). The integration of a Swedish minority in the hotel business culture: the case of Riva del Sole. *Tourism Review*.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607.
- Verbeke, A. (2013). *International Business Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wang, C. L. And Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7 (4), 303-313.
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism. *Innovations in Tourism UNWTO Conference içinde*.
- Wendling, A. (2009). *Karl Marx on Technology and Alienation*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P. and Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research policy*, 40 (3), 391-402.
- Yan, J. (2011). An empirical examination of the interactive effects of goal orientation, participative leadership and task conflict on innovation in small business. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16 (03), 393-408.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yeh, T. M., Chen, S. H. And Chen, T. F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation, and customer satisfaction: A case study of tourism factories in Taiwan. *Sustainability*, 11 (1041), 1-12.
- Yu, P. L. (2017). Innovative culture and professional skills: The use of supportive leadership and individual power distance orientation in IT industry. *International Journal of Manpower*, 38 (2), 198-214.
- Zacher, H. and Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36 (1), 54-68.
- Zahra, S. A. and Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5 (2), 183-211.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11 (1), 25-41.

İnternet Kaynakları

Ang, K. (2020). Ranked: The 50 Most Innovative Companies. (Published on July 17, 2020). <https://www.visualcapitalist.com/top-50-most-innovative-companies-2020/> (Erişim Tarihi: 08.03.2021).

Bonk (2015) Creativity Traits https://curtbonk.com/bobweb/cretv_3.html (Erişim Tarihi: 18.12.2019).

Morgan, B. (2020). 10 Examples Of Customer Experience Innovation In Hospitality, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/02/20/10-examples-of-customer-experience-innovation-in-hospitality/?sh=792a8d462033> (Erişim Tarihi: 30.03.2020)

OECD (2005). Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data (3. Baskı). <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264013100-en.pdf?expires=1526890676&id=id&accname=oid020582&checksum=2C97F253F7DFFE873430AD9E1276D1CF> (Erişim Tarihi: 21.05.2018).

Rousse, M. (2015). Innovation Culture. <https://searchcio.techtarget.com/definition/innovation-culture> (Erişim Tarihi: 16.12.2019).

Spahr, P. (2016). What is charismatic leadership? Leading through personal conviction. <https://online.stu.edu/articles/education/what-is-charismatic-leadership.aspx> (Erişim Tarihi: 21.05.2018).

Yuan, F. ve Marquardt, D. J. (2015) Innovative Behaviour, <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0054.xml> (Erişim Tarihi: 18.05.2018).

http-1:<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201116/turizm-gelirleri-ve-giderleri.html> (Erişim Tarihi: 27.08.2019)

http-2:www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr > Eklenti (Erişim Tarihi: 27.08.2019)

http-3:<https://anadolu.edu.tr/universitemiz/sayilarla-universitemiz/ogrenci-sayilari/2018-2019/mayis-2019> (Erişim Tarihi: 27.08.2019)

http-4:<https://www.anadolu.edu.tr/universitemiz/sayilarla-universitemiz/ogrenci-sayilari/2019-2020/ekim-2019> (Erişim Tarihi: 03.12.2019)

http-5:http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059 (Erişim Tarihi: 16.04.2020)

- http-6:**<https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-geliri> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-7:**<https://www.tursab.org.tr/istatistikler/turizmin-ekonomideki-yeri> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-8:**<https://www.tursab.org.tr/istatistikler-icerik/turizm-giderleri> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-9:**<http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/2050/Turkiye+Bilimsel+ve+Teknolojik+Arastirma+Kurumu+2019-2023> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-10:**https://www.kuzka.gov.tr/dosya/turizm_stratejisi_2023.pdf (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-11:**<https://www.tga.gov.tr/turkiyenin-guvenli-turizm-programi-hakkinda/> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-12:**<https://www.radissonhotels.com/en-us/hotels/radisson-blu-edinburgh/meeting-events> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-13:**<https://www.marriott.com/loyalty.mi> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-14:**<https://www.turizmnews.com/pandemi-otelcilik-sektorunde-inovasyonu-guclendirdi/21042/> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)
- http-15:**<https://icibot.com/> (Erişim Tarihi: 30.03.2021)

EK-1. Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği Birinci Pilot Çalışma Sonuçları

<i>Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Madde Korelasyonu</i>
1. Çalıştığım otel işletmesinde tamamen yeni turizm ürünleri sunulur.	4,21	0,632
2. Çalıştığım otel işletmesinde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.	4,36	0,672
3. Çalıştığım otel işletmesinde her alanda kapsamlı yenilikler yapılır.	4,40	0,602
4. Çalıştığım otel işletmesinin ürünleri müşteriler tarafından benzersiz olarak algılanır.	4,14	0,575
5. Çalıştığım otel işletmesinde hizmet üretiminde verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	4,60	0,749
6. Çalıştığım otel işletmesinde hizmetin sunumunda verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	4,83	0,646
7. Çalıştığım otel işletmesinde hizmet sunumunda teknolojiye yararlanılarak performans artırılır.	5,07	0,547
8. Çalıştığım otel işletmesinde hizmet süreçleri sürekli olarak iyileştirilir.	4,98	0,724
9. Çalıştığım otel işletmesinde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülmediğinde yeni çözüm yolları üzerinde çalışılır.	4,95	0,373
10. Çalıştığım otel işletmesinde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.	4,86	0,499
11. Çalıştığım otel işletmesinde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.	4,48	0,654
12. Çalıştığım otel işletmesinde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırıcı yeni yöntemler uygulanır.	4,48	0,689
13. Çalıştığım otel işletmesi, yönetsel faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimser.	4,50	0,726
14. Çalıştığım otel işletmesinde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler uygulanır.	4,90	0,642
15. Çalıştığım otel işletmesi yeni pazarlara yönelir.	4,12	0,187
16. Çalıştığım otel işletmesinde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.	4,67	0,527
17. Çalıştığım otel işletmesinde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.	4,93	0,362
18. Çalıştığım otel işletmesindeki yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.	3,88	0,390
19. Çalıştığım otel işletmesinin kaynakları yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.	4,00	0,607
20. Çalıştığım otel işletmesi diğer turizm işletmeleri ile yeni stratejik iş birlikleri kurmaktadır.	5,29	0,263

N: 42; Cronbach's Alpha: 0,911

EK-3. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin Pilot Çalışma Sonuçları

<i>Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Korelasy.</i>
1. Çalıştığım otelde, yaratıcılık ve yenilik desteklenir.	4,64	,858
2. Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.	4,64	,861
3. Çalıştığım otelde, departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.	5,10	,856
4. Çalıştığım otelde, yöneticiler yetki ve sorumluluk sahibidir.	5,23	,855
5. Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.	4,82	,829
6. Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.	4,03	,747
7. Çalıştığım otelde, departmanlar arası iletişimi geliştirmeye özen gösterilir.	4,72	,909
8. Çalıştığım otelde karar alınırken mümkün olduğunca alt kademede çalışanların da fikirleri alınır.	3,82	,833
9. Çalıştığım otelde, uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.	4,54	,877
10. Çalıştığım otelde, her bir çalışanın işletmenin bütününe sağladığı katkı belirtilmiştir.	4,41	,889
<i>N: 39; Cronbach's Alpha: 0,968</i>		
<i>Yaratıcı Kişilik Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Korelasy.</i>
1. Yeni bir şeyler yaratma becerisine sahibim.	5,36	,625
2. Bir şeyleri birleştirerek ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.	5,79	,519
3. Problemleri çözmenin yeni yollarını bulmak, benim için kolaydır.	4,90	,568
4. Bilmediğim konular hakkında birçok soru sorarım.	6,28	,621
5. İlğimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.	6,28	,579
6. Yeni şeylerle karşılaştığımda daha fazlasını öğrenmek isterim.	6,23	,598
7. Hayatımda gerçekleştirdiğim şeylerin, önceden kurduğum hayaller ile başladığına inanırım.	5,23	,597
8. Arkadaşlarımla ilişkilerimde karşılaştığım zor durumları kolayca çözebilirim.	5,28	,566
9. Başkaları tek yönlü düşünürken, ben her zaman çok yönlü düşünürüm.	5,26	,774
10. Arkadaşlarım yaratıcı bir kişi olduğumu söylerler.	4,90	,828
11. Problemlerin çözümünde farklı yöntemler kullanırım.	5,26	,760
12. Değerli bir şeyi kolayca değiştirerek, daha değerli bir hale getirebilirim.	5,03	,619
<i>N: 39; Cronbach's Alpha: 0,906</i>		
<i>Liderin Desteği Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Korelasy.</i>
1. Çalıştığım otelde üstlerim, yükselmede performans değerlendirmenin önemini vurgular.	5,21	,873
2. Çalıştığım otelde üstlerim, işletme planlarını çalışanlara net bir şekilde açıklar.	4,90	,883
3. Çalıştığım otelde üstlerim, başarılı iş performansını ödüllendirir.	4,23	,845
4. Çalıştığım otelde üstlerim, karşılaşılan sorunları açık bir şekilde ifade eder.	4,97	,813
5. Çalıştığım otelde üstlerim, açık ve tutarlı bir ödül sistemi uygulamaktadır.	4,13	,886
6. Çalıştığım otelde üstlerim, işler yerine getirilirken çalışanlara inisiyatif kullanma olanağı tanır.	4,46	,932
7. Çalıştığım otelde üstlerim, yapılan hataları birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirir.	4,79	,847
<i>N: 39; Cronbach's Alpha: 0,962</i>		
<i>Yenilikçi Davranış Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Korelasy.</i>
1. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri araştırarak öğrenirim.	5,03	,867
2. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni süreçleri araştırarak öğrenirim.	5,23	,865
3. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknikleri araştırarak öğrenirim.	5,13	,781
4. Çalıştığım otelde yaratıcı fikirler üretirim.	4,79	,825
5. Çalıştığım otelde fikirlerimi tanıtır ve savunurum.	5,21	,810
6. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimi uygulayabilmek için gerekli kaynakları araştırırım.	4,97	,891
7. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için plan ve programlar geliştiririm.	4,72	,858
8. Çalıştığım otelde yenilikçi davranışlar sergilerim.	5,18	,888
<i>N: 39; Cronbach's Alpha: 0,960</i>		
<i>Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği İfadeler</i>	<i>Ort.</i>	<i>Toplam Korelasy.</i>
1. Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.	4,74	,906
2. Çalıştığım otelde kapsamlı yenilikler yapılır.	4,56	,899
3. Çalıştığım otelde üretimde verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	4,72	,868
4. Çalıştığım otelde hizmet sunumunda verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.	4,74	,862
5. Çalıştığım otelde hizmet sunumunda teknolojiden yararlanılarak performans artırılır.	4,79	,859
6. Çalıştığım otelde hizmet süreçleri (örn. check-in süreci) sürekli olarak iyileştirilir.	5,08	,854
7. Çalıştığım otelde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülemediğinde yeni çözüm yolları aranır.	4,92	,776
8. Çalıştığım otelde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.	5,05	,874
9. Çalıştığım otelde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.	4,85	,895
10. Çalıştığım otelde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırıcı yeni yöntemler uygulanır.	4,72	,921
11. Çalıştığım otel, yönetsel faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimser.	4,59	,873
12. Çalıştığım otelde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler (örn. e-pazarlama) uygulanır.	5,00	,835
13. Çalıştığım otel, yeni pazarlara (örn. Rus yerine Arap müşteri grubu) yönelir.	4,23	,670
14. Çalıştığım otelde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.	4,74	,889
15. Çalıştığım otelde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.	4,74	,862
16. Çalıştığım otelde yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.	4,41	,678
17. Çalıştığım otelde kaynaklar, yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.	4,62	,841
18. Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile iş birliği içerisinde.	4,90	,737
<i>N: 39; Cronbach's Alpha: 0,979</i>		

EK-5. Araştırmada Kullanılan Çevrimiçi Anket Formu

1. BÖLÜM

Otel Çalışanlarının Yenilikçi Davranışları ve Otel İşletmelerinde Yeniliğe İlişkin Anket

Bu çalışma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında gerçekleştirilen bir doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Görüşünüze sunulan bu form, otel işletmelerinde yenilikçi davranış ve otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin ifadeleri içermektedir. İfadelere vereceğiniz yanıtlar, araştırmanın sonuçları açısından önem taşımaktadır. Ankete tamamen gönüllü olup, sizden alınan bilgiler yalnızca bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve bilgileriniz gizli tutulacaktır. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Anket formu yalnızca otelde çalışan veya çalışmış olan kişilere yöneliktir. Ankete katılmayı kabul ediyorum.

☐ Evet

☐ Hayır

2. BÖLÜM

Yaratıcı Kişilik

Bu bölümde yaratıcı kişiliğe ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (1 - Kesinlikle KATILMIYORUM / 7- Kesinlikle KATILIYORUM)

1 2 3 4 5 6 7

Kesinlikle KATILMIYORUM

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

Kesinlikle KATILIYORUM

1. Yeni bir şeyler yaratma becerisine sahibim.
2. Bir şeyleri birleştirerek ilginç bir hale getirmekten hoşlanırım.
3. Problemleri çözmenin yeni yollarını bulmak, benim için kolaydır.
4. Bilmediğim konular hakkında birçok soru sorarım.
5. İlgimi çeken şeyler hakkında araştırma yaparım.
6. Yeni şeylerle karşılaştığımda daha fazlasını öğrenmek isterim.
7. Hayatımda gerçekleştirdiğim şeylerin, önceden kurduğum hayaller ile başladığına inanırım.
8. Arkadaşlarımla ilişkilerimde karşılaştığım zor durumları kolayca çözebilirim.
9. Başkaları tek yönlü düşünürken, ben her zaman çok yönlü düşünürüm.
10. Arkadaşlarım yaratıcı bir kişi olduğumu söylerler.
11. Problemlerin çözümünde farklı yöntemler kullanırım.
12. Değerli bir şeyi kolayca değiştirerek, daha değerli bir hale getirebilirim.

3. BÖLÜM

Yenilikçi Örgüt Kültürü

Bu bölümde yenilikçi örgüt kültürüne ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (1 - Kesinlikle KATILMIYORUM / 7- Kesinlikle KATILIYORUM)

1 2 3 4 5 6 7

Kesinlikle KATILMIYORUM

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

☐

Kesinlikle KATILIYORUM

1. Çalıştığım otelde, yaratıcılık ve yenilik desteklenir.
2. Çalıştığım otel, işlerin yeni yöntemlerle yapılması fikrine açıktır.
3. Çalıştığım otelde, departmanlar arasında ekip çalışmasına önem verilir.
4. Çalıştığım otelde, yöneticiler yetki ve sorumluluk sahibidir.
5. Çalıştığım otelde alınan kararların nedenleri çalışanlara açıklanır.
6. Çalıştığım otelde, çalışanların kendi yöntemleriyle iş yapmalarına izin verilir.
7. Çalıştığım otelde, departmanlar arası iletişimi geliştirmeye özen gösterilir.
8. Çalıştığım otelde karar alınırken mümkün olduğunca alt kademede çalışanlarında fikirleri alınır.
9. Çalıştığım otelde, uzun dönemli bir bakış açısı benimsenmiştir.
10. Çalıştığım otelde, her bir çalışanın işletmenin bütününe sağladığı katkı belirtilmiştir.

4. BÖLÜM

Lider Desteği

Bu bölümde liderin desteğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (1 - Kesinlikle KATILMIYORUM / 7 - Kesinlikle KATILIYORUM)

1 2 3 4 5 6 7

Kesinlikle KATILMIYORUM



Kesinlikle KATILIYORUM

1. Çalıştığım otelde üstlerim, yükselmede performans değerlendirmenin önemini vurgular.
2. Çalıştığım otelde üstlerim, işletme planlarını çalışanlara net bir şekilde açıklar.
3. Çalıştığım otelde üstlerim, başarılı iş performansını ödüllendirir.
4. Çalıştığım otelde üstlerim, karşılaşılan sorunları açık bir şekilde ifade eder.
5. Çalıştığım otelde üstlerim, açık ve tutarlı bir ödül sistemi uygulamaktadır.
6. Çalıştığım otelde üstlerim, işler yerine getirilirken çalışanlara inisiyatif kullanma olanağı tanır.
7. Çalıştığım otelde üstlerim, yapılan hataları birer öğrenme deneyimi olarak değerlendirir.

5. BÖLÜM

Yenilikçi Davranış

Bu bölümde yenilikçi davranışa ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (1 - Kesinlikle KATILMIYORUM / 7- Kesinlikle KATILIYORUM)

1 2 3 4 5 6 7

Kesinlikle KATILMIYORUM



Kesinlikle KATILIYORUM

1. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknolojileri araştırarak öğrenirim.
2. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni süreçleri araştırarak öğrenirim.
3. Çalıştığım otelde kullanılabilecek yeni teknikleri araştırarak öğrenirim.
4. Çalıştığım otelde yaratıcı fikirler üretirim.
5. Çalıştığım otelde fikirlerimi tanıtır ve savunurum.
6. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimi uygulayabilmek için gerekli kaynakları araştırırım.
7. Çalıştığım otelde yeni fikirlerimin uygulanması için plan ve programlar geliştiririm.
8. Çalıştığım otelde yenilikçi davranışlar sergilerim.

6. BÖLÜM

Otel İşletmelerinde Yenilik

Bu bölümde otel işletmelerinde yeniliğe ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadelere katılım derecenizi belirten seçeneği işaretleyiniz. (1 - Kesinlikle KATILMIYORUM / 7- Kesinlikle KATILIYORUM)

1 2 3 4 5 6 7

Kesinlikle KATILMIYORUM



Kesinlikle KATILIYORUM

1. Çalıştığım otelde sunulan turizm ürünleri sürekli geliştirilir.
2. Çalıştığım otelde kapsamlı yenilikler yapılır.
3. Çalıştığım otelde üretimde verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.
4. Çalıştığım otelde hizmet sunumunda verimliliği azaltan faaliyetler tespit edilerek düzeltilir.
5. Çalıştığım otelde hizmet sunumunda teknolojiye yararlanılarak performans artırılır.
6. Çalıştığım otelde hizmet süreçleri (örn. check-in süreci) sürekli olarak iyileştirilir.
7. Çalıştığım otelde bir problem alışılmış yöntemlerle çözülemediğinde yeni çözüm yolları aranır.
8. Çalıştığım otelde ihtiyaç duyulduğunda organizasyon yapısında (iş bölümünde) yeniliklere gidilir.
9. Çalıştığım otelde ekip çalışmasını destekleyici yeni yöntemler uygulanır.
10. Çalıştığım otelde departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırıcı yeni yöntemler uygulanır.
11. Çalıştığım otel, yönetsel faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimser.
12. Çalıştığım otelde pazarlama faaliyetlerinde yeni yöntemler (örn. e-pazarlama) uygulanır.
13. Çalıştığım otel, yeni pazarlara (örn. Rus yerine Arap müşteri grubu) yönelir.
14. Çalıştığım otelde ürün tanıtımlarında yeni yöntemler uygulanır.
15. Çalıştığım otelde ürün fiyatlandırmada yeni yöntemler uygulanır.
16. Çalıştığım otelde yöneticiler risk almayı büyüme fırsatı olarak görürler.
17. Çalıştığım otelde kaynaklar, yeni ürün araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yeterlidir.
18. Çalıştığım otel, diğer turizm işletmeleri ile iş birliği içerisinde.

7. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

Bu bölümde demografik sorulara yer verilecektir. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Yaşınız

Cinsiyetiniz

☐ Kadın

☐ Erkek

Medeni Durumunuz

☐ Bekar

☐ Evli

Yaşadığınız Şehir

Okuduğunuz Program

☐ Aşçılık

☐ Turizm ve Otel İşletmeciliği

☐ Turizm ve Seyahat Hizmetleri

☐ Kültürel Miras ve Turizm

☐ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

☐ İktisat

☐ Kamu Yönetimi

☐ Uluslararası İlişkiler

☐ İşletme

☐ Konaklama İşletmeciliği

☐ Havaçılık Yönetimi

☐ Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi

☐ İşletme (İngilizce)

☐ Maliye

☐ Uluslararası İlişkiler (İngilizce)

☐ Diğer Açıköğretim Fakültesi Programları

Ne kadar süredir bu otel işletmesinde çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-2 yıl arası

☐ 2-3 yıl arası

☐ 3-4 yıl arası

☐ 4-5 yıl arası

☐ 5-10 yıl arası

☐ 10-15 yıl arası

☐ 15-20 yıl arası

☐ 20 yıldan fazla

Toplam kaç yıldır bir otel işletmesinde çalışıyorsunuz?

☐ 1 yıldan az

☐ 1-2 yıl arası

☐ 2-3 yıl arası

☐ 3-4 yıl arası

☐ 4-5 yıl arası

☐ 5-10 yıl arası

☐ 10-15 yıl arası

☐ 15-20 yıl arası

☐ 20 yıldan fazla

Çalıştığınız otelin bulunduğu şehir

Çalıştığınız oteldeki konumunuz

☐ Stajyer

☐ Çalışan

☐ Departman şefi

☐ Üst düzey yönetici

☐ Diğer: _____

Daha önce turizm sektöründe staj yaptınız mı?

☐ Evet

☐ Hayır

Çalıştığınız otelin özelliği

☐ 1- 2 yıldızlı otel

☐ 3 yıldızlı otel

☐ 4 yıldızlı otel

☐ 5 yıldızlı otel

☐ Butik otel

☐ Pansiyon

☐ Diğer: _____

Çalıştığınız departman

☐ Ön büro

☐ Kat hizmetleri

☐ Yiyecek-içecek

☐ Mutfak

☐ İdari

☐ Diğer: _____

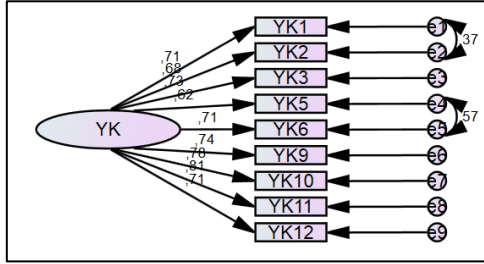
Ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

EK-6. Araştırma Modelinde Yer Alan İfadelerin İstatistiksel Dağılımları

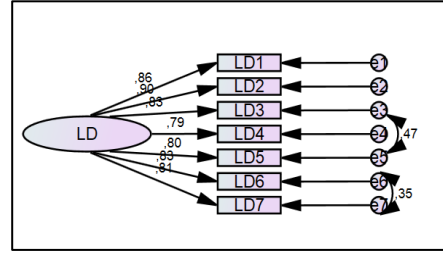
Ölçek	İfadeler*	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<i>Yenilikçi Örgüt Kültürü</i>	YOK1	4,62	1,92	-0,402	-0,829
	YOK2	4,42	1,95	-0,288	-1,002
	YOK3	4,83	1,97	-0,594	-0,783
	YOK4	4,98	1,93	-0,704	-0,594
	YOK5	4,28	2,08	-0,211	-1,207
	YOK6	3,80	1,99	0,038	-1,162
	YOK7	4,42	2,00	-0,338	-1,036
	YOK8	3,54	2,11	0,217	-1,259
	YOK9	4,32	2,05	-0,246	-1,162
	YOK10	4,15	2,03	-0,184	-1,181
<i>Yaratıcı Kişilik</i>	YK1	5,78	1,55	-1,302	1,129
	YK2	5,69	1,49	-1,116	0,798
	YK3	5,69	1,36	-0,853	0,153
	YK4	5,89	1,46	-1,229	0,808
	YK5	6,24	1,22	-1,604	1,752
	YK6	6,20	1,21	-1,541	1,709
	YK7	5,36	1,77	-0,874	-0,117
	YK8	5,47	1,49	-0,867	0,329
	YK9	5,88	1,37	-1,201	0,991
	YK10	5,65	1,55	-1,193	0,914
	YK11	5,77	1,37	-1,031	0,578
	YK12	5,47	1,53	-0,855	0,160
<i>Liderin Desteği</i>	LD1	4,57	2,03	-0,465	-0,997
	LD2	4,29	2,04	-0,251	-1,126
	LD3	4,12	2,10	-0,141	-1,245
	LD4	4,66	1,98	-0,439	-0,937
	LD5	3,79	2,13	0,042	-1,303
	LD6	4,12	1,98	-0,205	-1,080
	LD7	3,96	2,06	-0,078	-1,209
<i>Yenilikçi Davranış</i>	YD1	5,00	1,81	-0,724	-0,348
	YD2	5,08	1,73	-0,732	-0,239
	YD3	5,08	1,79	-0,761	-0,270
	YD4	5,08	1,75	-0,743	-0,233
	YD5	5,12	1,78	-0,789	-0,231
	YD6	5,02	1,80	-0,680	-0,408
	YD7	4,92	1,86	-0,623	-0,582
	YD8	5,14	1,75	-0,753	-0,292
<i>Otel İşletmelerinde Yenilik</i>	OIY1	4,49	1,91	-0,322	-0,949
	OIY2	4,38	1,96	-0,257	-1,031
	OIY3	4,49	1,91	-0,345	-0,925
	OIY4	4,54	1,90	-0,360	-0,916
	OIY5	4,45	1,91	-0,331	-0,918
	OIY6	4,57	1,90	-0,400	-0,883
	OIY7	4,64	1,92	-0,416	-0,877
	OIY8	4,63	1,92	-0,421	-0,863
	OIY9	4,45	1,96	-0,318	-0,994
	OIY10	4,35	2,00	-0,290	-1,079
	OIY11	4,34	1,98	-0,259	-1,101
	OIY12	4,56	1,96	-0,382	-0,973
	OIY13	4,48	2,01	-0,382	-1,001
	OIY14	4,51	1,91	-0,347	-0,919
	OIY15	4,49	1,92	-0,326	-0,977
	OIY16	4,13	2,02	-0,145	-1,154
	OIY17	4,25	1,97	-0,234	-1,064
	OIY18	4,53	1,94	-0,420	-0,901

EK-7. Araştırma Modelinde Yer Alan Ölçeklere İlişkin DFA AMOS Çıktıları

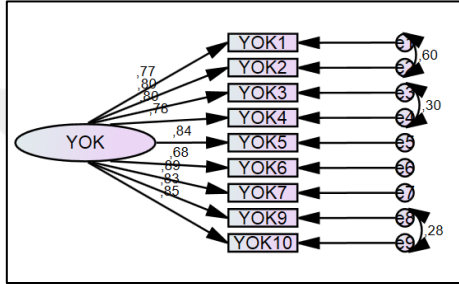
Yaratıcı Kişilik Ölçeği DFA



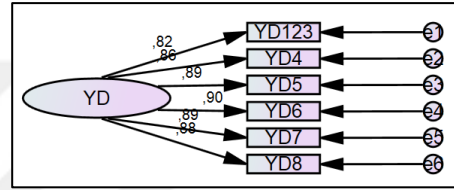
Liderin Desteği Ölçeği DFA



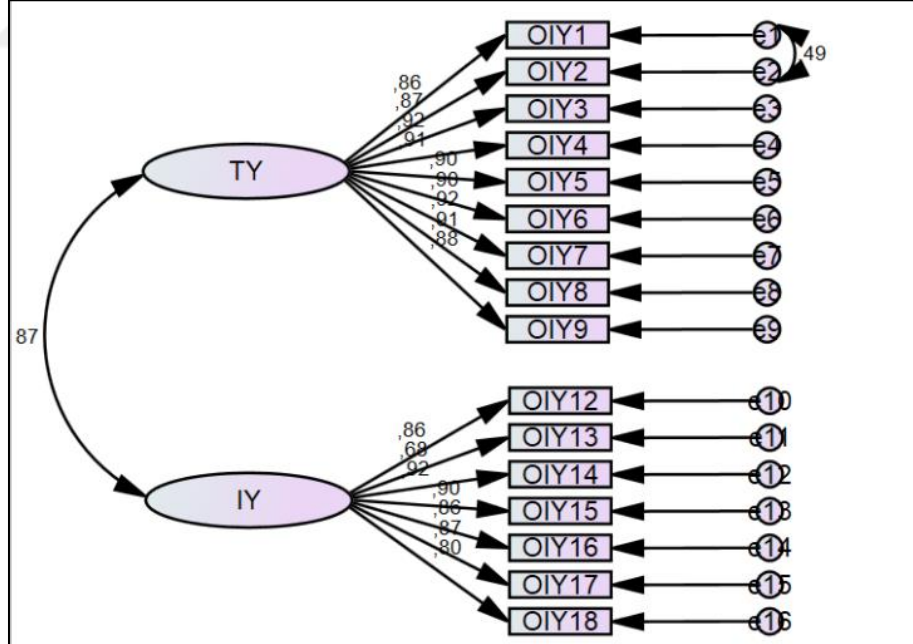
Yenilikçi Örgüt Kültürü Ölçeği DFA



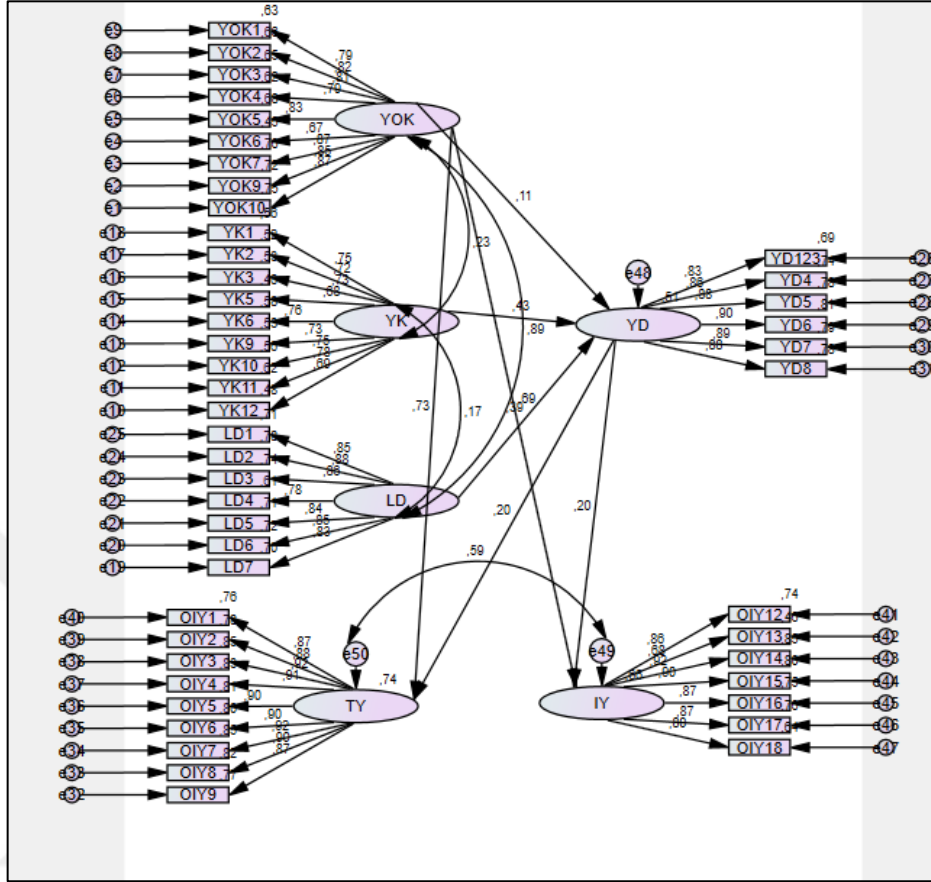
Yenilikçi Davranış Ölçeği DFA



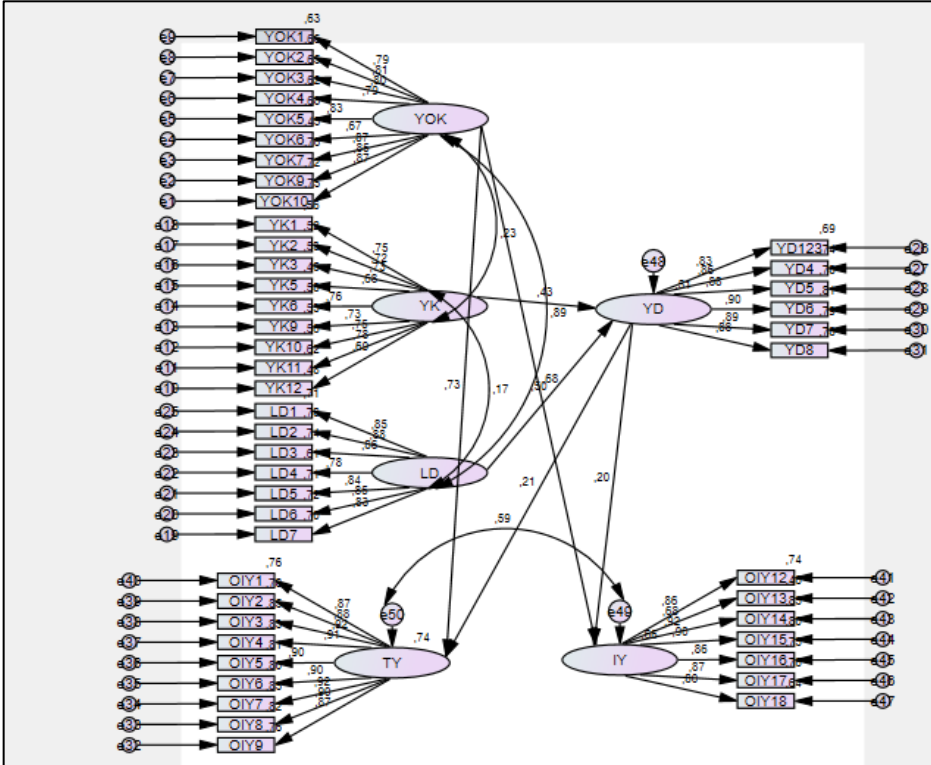
Otel İşletmelerinde Yenilik Ölçeği DFA



EK-8. Araştırma Kapsamına Önerilen YEM Modeline İlişkin AMOS Çıktıları
Araştırma kapsamında önerilen ilk modele ilişkin YEM



Araştırma kapsamında yeniden düzenlenen modele ilişkin YEM



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı :Ezgi ATİK

Yabancı Dil :İngilizce

Eğitim Geçmişi:

Lisans :2012, Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği
Yüksekokulu.

Yüksek Lisans :2015, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm
İşletmeciliği Anabilim Dalı.