

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ YÖNETİMİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARA DEĞİŞKENLERİN ETKİSİ:  
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Muammer MESCİ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS**

**ARALIK – 2011**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


**BİLGİ YÖNETİMİ, YENİLİK VE İŞLETME PERFORMANSI  
ARASINDAKİ İLİŞKİDE ARA DEĞİŞKENLERİN ETKİSİ: BEŞ  
YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**Muammer MESCİ**

**Enstitü Ana Bilim Dalı: İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**


Bu tez 12/12/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

**Jüri Başkanı**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Prof. Dr. Orhan BATMAN

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Doç. Dr. Nzzet KILINÇ

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Doç. Dr. Mustafa KURT

**Jüri Üyesi**  
 Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Bu Doktora Tezi, "Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir  
(Proje no:2011-60-02-004)".

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Muammer MESCİ**

**12.12.2011**

## ÖNSÖZ

İçinde yaşadığımız yüzyılda, çevresel şartlara bağlı olarak hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişim sürecinde, rekabetin, küreselleşmenin sürekli arttığı ve yeni iş faaliyetlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu zorlu süreçte, örgütlerin varlıklarını uzun vadede etkili bir biçimde sürdürebilmeleri için, bilgi yönetimi ve yenilik konularına değer vermeleri çok önemlidir. Bu araştırmanın temel konusu, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada, ayrıca bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi, eleştiri ve önerileriyle beni yönlendiren değerli danışmanım Sayın Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS’e anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitim boyunca her zaman manevi varlığını yanımda hissettiğim ve insanlığa dair çok şey öğrendiğim değerli hocam Prof. Dr. Orhan BATMAN’a; yoğun iş temposuna rağmen tezimin ortaya çıkmasında görüş ve fikirlerini benden esirgemeyen ve sürekli destek sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ’a; doktora öğrenciliğimin her aşamasında bana destek olan sayın hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU’na; akademik camiaya adım attığım günden bu yana hayata, insanlığa ve bilimselliğini örnek aldığım Doç. Dr. İzzet KILINÇ’a teşekkürlerimi sunarım. Gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı değerli hocam Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ’ye de teşekkür ederim. Ayrıca, analiz bölümünde yardımlarını esirgemeyen değerli hocam Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞĞİT’e teşekkür ederim. Son olarak bu tezin benim için anlam kazanmasını sağlayan ve her zaman için yanımda olan gerekli tüm maddi ve manevi desteği sağlayan annem, babam, kardeşlerim ve eşim Arş. Gör. Zeynep MESCI’ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

**Muammer MESCI**

**12.12.2011**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: BİLGİ YÖNETİMİ</b> .....	<b>11</b>
1.1. Bilgi Kavramı .....	11
1.2. Bilgi Yönetimi .....	12
1.3. Bilgi ve Yenilik .....	16
1.4. Bilgi Türleri .....	18
1.4.1. Açık Bilgi .....	19
1.4.2. Örtük Bilgi .....	19
1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Bilgi .....	20
1.4.4. Stratejik Bilgi .....	20
1.5. Bilgi Yönetim Süreci .....	21
1.5.1. Bilginin Elde Edilmesi .....	22
1.5.2. Bilginin İçselleştirilmesi .....	22
1.5.3. Bilginin Paylaşımı .....	22
1.5.4. Bilginin Değerlendirilmesi .....	23
<b>BÖLÜM 2: YENİLİK</b> .....	<b>24</b>
2.1. Yeniliğin Tanımı .....	24
2.2. Yeniliğe İlişkin Kavramlar .....	28
2.2.1. İcat .....	28
2.2.2. Yaratıcılık .....	29
2.2.3. Yenilikçilik .....	29
2.2.4. Girişimcilik .....	31
2.3. Yeniliğin Özellikleri .....	31
2.4. Yeniliğin Kaynakları .....	32

2.4.1. İçsel Kaynaklar .....	33
2.4.2. Dışsal Kaynaklar .....	34
2.4.3. Pazarlar ve Müşteriler .....	34
2.4.4. Yenilik Toplulukları.....	35
2.4.5. Rakipler ve Tedarikçiler .....	35
2.4.6. Stratejik Ortaklar .....	36
2.5. Yenilik Türleri.....	38
2.5.1. Radikal ve Artımsal Yenilik .....	39
2.5.2. Ürün Yeniliği .....	40
2.5.3. Süreç Yeniliği .....	43
2.5.4. İş Modelleri Yeniliği .....	44
2.5.5. Pazarlama Yeniliği .....	45
2.5.6. Stratejik Yenilik .....	46
2.5.7. Deneyim Yeniliği.....	47
2.5.8. Açık Yenilik.....	47
2.5.9. Yönetim Yeniliği .....	48
2.6. Yeniliğin Yönetimi .....	50
2.6.1. Yenilik Süreci .....	54
2.6.2. Yenilik Sürecinde Etkili Olan Unsurlar .....	57
2.6.2.1. Örgütsel Kültür .....	57
2.6.2.2. Çevresel Faktörler .....	59
2.6.2.3. Örgütsel Yapı.....	59
2.6.3. Yenilik Stratejileri.....	60
2.6.4. Yeniliği Destekleyen Yaklaşımlar .....	63
2.6.4.1. Bilgi Yönetimi .....	63
2.6.4.2. Örgütsel Öğrenme.....	64
2.6.4.3. Liderlik .....	64
2.6.4.4. Pazar Odaklılık .....	65
2.6.4.5. İş Modelleri .....	66
2.6.4.6. Örgüt Kültürü ve Performans .....	68
2.6.4.7. Yenilik Modelleri .....	69
2.7. Yeniliğe İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	72
2.7.1. Yeniliğe İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar .....	72

2.7.2. Yeniliğe İlişkin Yapılan Ulusal Çalışmalar .....	82
<b>BÖLÜM 3: İŞLETME PERFORMANSI.....</b>	<b>86</b>
3.1. Performans Kavramı .....	86
3.2. Performans Yönetimi .....	87
3.2.1. Hedef belirleme.....	89
3.2.2. Uygulama.....	92
3.2.3. Değerlendirme.....	94
3.3. Performans ve Yenilik .....	97
3.4. Performans ve Strateji.....	100
3.5. KOBİ'lerde Yenilik.....	102
<b>BÖLÜM 4: ÖRGÜT İÇİ DİNAMİKLER.....</b>	<b>106</b>
4.1. Örgüt İçi Dinamikler .....	106
4.1.1. İşletme Yapısının İşleyişi.....	106
4.1.2. Liderlik.....	108
4.1.3. Örgüt Kültürü.....	109
4.1.4. Örgütlerde Güç ve Politika .....	113
4.1.5. Örgütsel Öğrenme .....	114
4.2. Literatür Bölümünden Elde Edilen Bulgular .....	116
<b>BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>119</b>
5.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi .....	119
5.1.1. Araştırmanın Amacı.....	120
5.1.1.1. Araştırmanın Hipotezleri .....	120
5.1.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi .....	122
5.1.3. Değişkenlerin Belirlenmesi.....	124
5.1.4. Örneklemenin Belirlenmesi .....	128
5.1.5. Veri Toplama Tekniği.....	130
5.1.5.1. Anket Tekniğinin Oluşturulması .....	132
5.1.5.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi .....	136
5.1.5.3. Anketin Uygulanma Süreci .....	139
5.1.6. İstatistiksel Süreç .....	140

5.1.7. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar .....	141
5.2. Araştırma Bulgularının Sunumu .....	142
5.2.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi .....	142
5.2.2. Demografik Bulgular .....	142
5.2.3. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı .....	145
5.2.3.1. Bilgi Yönetimine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	145
5.2.3.2. Yenilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	146
5.2.3.3. Örgüt İçi Dinamiklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	146
5.2.3.4. İşletme Performansına İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	147
5.2.4. Ölçüm Modelinin Sonuçları.....	148
5.2.4.1. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	150
5.2.4.2. Yenilik Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	156
5.2.4.3. Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	163
5.2.4.4. İşletme Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular .....	170
5.2.4.5. Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiklere İlişkin Ölçüm Modelinin Bulguları.....	170
5.2.5. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri.....	181
5.2.5.1. Cinsiyet.....	181
5.2.5.2. Eğitim.....	183
5.2.5.3. Yaş .....	184
5.2.5.4. İşletmede Çalışılan Pozisyon.....	185
5.2.5.5. İşletmede Çalışma Süresi.....	186
5.2.5.6. Sektörde Çalışma Süresi.....	188
5.2.5.7. İşletmede Çalışılan Departman.....	189
5.2.5.8. Ücret .....	190
5.2.5.9. İşletmenin Özelliği .....	192
5.2.5.10. İşletmenin Yatak Kapasitesi .....	193
5.2.5.11. Toplam İşgören Sayısı .....	194
5.2.5.12. İşletmenin Fuarlara Katılma .....	195
5.2.5.13. İşletmenin Fuarlardaki Yenilikleri Uygulama.....	196
5.2.6. Bulgulara İlişkin Sonuçlar .....	198



<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>201</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>214</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>259</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>263</b>

## **KISALTMALAR**

- AR-GE** : Araştırma ve Geliştirme
- KOBİ** : Kùçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
- YEM** : Yapısal Eşitlik Modellemesi
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi
- BSC** : Balanced Scorecard

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örtük ve Açık Bilginin Avantaj ve Dezavantajları.....	19
<b>Tablo 2:</b> Yenilik Tanımları.....	25
<b>Tablo 3:</b> Yeniliğe İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar.....	74
<b>Tablo 4:</b> Yeniliğe İlişkin Yapılan Ulusal Çalışmalar.....	83
<b>Tablo 5:</b> Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	124
<b>Tablo 6:</b> Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri.....	125
<b>Tablo 7:</b> Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar.....	143
<b>Tablo 8:</b> Normal Dağılıma Uygunluk Testi.....	147
<b>Tablo 9:</b> Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndeksleri.....	149
<b>Tablo 10:</b> Bilgi Yönetim Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları.....	152
<b>Tablo 11:</b> Bilgi Yönetim Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri.....	153
<b>Tablo 12:</b> Bilgi Yönetim Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri.....	155
<b>Tablo 13:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları.....	159
<b>Tablo 14:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri.....	161
<b>Tablo 15:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri.....	163
<b>Tablo 16:</b> Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları.....	166
<b>Tablo 17:</b> Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri.....	167
<b>Tablo 18:</b> Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri.....	169
<b>Tablo 19:</b> İşletme Performans Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları.....	172
<b>Tablo 20:</b> İşletme Performans Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri.....	173
<b>Tablo 21:</b> İşletme Performans Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri.....	175
<b>Tablo 22:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri.....	178
<b>Tablo 23:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri.....	180
<b>Tablo 24:</b> Cinsiyet İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann Whitney U Testi.....	182
<b>Tablo 25:</b> Yöneticilerin Eğitim Durumu İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	183
<b>Tablo 26:</b> Yöneticilerin Yaşları İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	184
<b>Tablo 27:</b> Yöneticilerin İşletmelerinde Çalıştıkları Pozisyon İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	185

<b>Tablo 28:</b> Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süresi İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	187
<b>Tablo 29:</b> Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süresi İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	188
<b>Tablo 30:</b> Yöneticilerin İşletmede Çalıştığı Departman İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	189
<b>Tablo 31:</b> Yöneticilerin İşletmede Aldıkları Ücret İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	191
<b>Tablo 32:</b> İşletmenin Firma Özelliği İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	192
<b>Tablo 33:</b> İşletmenin Yatak Kapasitesi İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	193
<b>Tablo 34:</b> İşletmenin Toplam İşgören Sayısı İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	194
<b>Tablo 35:</b> İşletmenin Fuarlara Katılma Özelliği İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	195
<b>Tablo 36:</b> İşletmenin Fuarlardaki Yenilikleri Uygulama Özelliği İle Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları.....	197

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Araştırmada Test Edilecek İlişkiler.....	6
<b>Şekil 2:</b> Bilgi Yönetim Süreci.....	22
<b>Şekil 3:</b> Yenilik Süreci.....	55
<b>Şekil 4:</b> İşletme Düzeyinde Performans Değerlendirme.....	102
<b>Şekil 5:</b> KOBİ'lerde Yenilik Teorisi.....	104
<b>Şekil 6:</b> Veri Toplama Süreci.....	119
<b>Şekil 7:</b> Araştırmada Test Edilecek Model.....	126
<b>Şekil 8:</b> Araştırmada Test Edilecek Modelde Örgüt İçi Dinamiklerin Örtük Değişkenleri.....	126
<b>Şekil 9:</b> Araştırmanın Birinci ve İkinci Düzey Örtük Değişkenleri.....	127
<b>Şekil 10:</b> Anket Tasarlama Kuralları.....	130
<b>Şekil 11:</b> Bilgi Yönetimi Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	150
<b>Şekil 12:</b> Bilgi Yönetimi Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	151
<b>Şekil 13:</b> Bilgi Yönetimi İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	154
<b>ŞEKİL 14:</b> BİLGİ YÖNETİMİ İKİNCİ DÜZEY DFA İÇİN ÜRETİLEN DİYAGRAM VE T- DEĞERLERİ.....	155
<b>Şekil 15:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçeğin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T-Değerleri.....	157
<b>Şekil 16:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçeğin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri.....	158
<b>Şekil 17:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA'NİN Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	161
<b>Şekil 18:</b> Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA'NİN Diyagram ve T- Değerleri.....	162
<b>Şekil 19:</b> Örgüt İçi Dinamiği Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri .....	164

<b>Şekil 20:</b> Örgüt İçi Dinamiği Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri..	165
<b>Şekil 21:</b> Örgüt İçi Dinamiği İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	168
<b>Şekil 22:</b> Örgüt İçi Dinamiği İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri.....	169
<b>Şekil 23:</b> İşletme Performansı Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri.....	170
<b>Şekil 24:</b> İşletme Performansı Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri...	185
<b>Şekil 25:</b> İşletme Performansı İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	188
<b>Şekil 26:</b> İşletme Performansı İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri.....	189
<b>Şekil 27:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	190
<b>Şekil 28:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri.....	190
<b>Şekil 29:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri.....	192
<b>Şekil 30:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve T- Değerleri.....	193

<b>Tezin Başlığı:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arasındaki ilişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	
<b>Tezin Yazarı:</b> Muammer MESCI	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANIS
<b>Kabul Tarihi:</b> 12 Aralık 2011	<b>Sayfa Sayısı:</b> xii (ön kısım) + 258 (tez) + 5 (ekler)
<b>Anabilimdalı:</b> İşletme	<b>Bilimdalı:</b> Yönetim Organizasyon
<p>Değişim hızının yüksek olduğu günümüz dünyasında, işletmelerin rakiplerine karşı temel yeteneklerini kullanabilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik ve bilgi yönetimini etkin bir biçimde kullanmaları zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin küreselleşen dünyada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, yeni ürün üretme ve pazarlara girmede, yenilik sürecini kullanmalı ve bu sürecin sürdürülebilirliği için bilgi yönetimine önem vermeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, bilgi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmanın diğer amacı da, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanmıştır. Araştırma verileri, bahsi geçen otel işletmelerinden birer üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Toplamda 321 otel işletmesinden veriler elde edilmiştir. Araştırmanın verileri yapısal eşitlik modellemesi yardımı (Lisrel) ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” kısmi ara değişkenlik etkisine sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, yapılan analiz sonucunda, otel yöneticilerin demografik özellikleri ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının faktör ortalamaları arasında farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın sadece beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Diğer bir kısıtı da ara değişkenlik etkisini araştırırken örgüt içi dinamiklerden sadece örgüt kültürü, liderlik, güç/politika, örgütsel öğrenme ve işletme yapısının işleyişi ile sınırlandırılmış olmasıdır. İleride bu çalışmaya benzer yapılacak çalışmalara öneri olarak üç, dört ve beş yıldızlı otelleri kapsayan araştırmalar yapılabilir. Ayrıca bu otel işletmelerinde yapılacak olan çalışmalarla ortaya çıkan sonuçlarla karşılaştırılabilir. Bununla birlikte bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki pozitif yönlü bir ilişkide örgüt içi ve dış dinamiklerin aracı etkisini belirlemeye yönelik araştırmalarda bulunulabilir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı, Örgüt İçi Dinamikler, Otel İşletmeleri	

<b>Title of the Thesis:</b> The Effects Of The Mediator Variables On The Relationship Between Knowledge Management, Innovation And Business Performance: A Research On The Five Star Hotels	
<b>Author:</b> Muammer MESCI	<b>Supervisor:</b> Assoc. Prof. Dr. Rana OZEN KUTANIS
<b>Date:</b> 12 December 2011	<b>Nu. of pages:</b> xii(pre text) + 258 (main body) + 5(app.)
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management Organisation
<p>In today's world, where the rapidity of change is high, using the innovation and knowledge management effectively, has turned into an obligation in order to be able to use their basic abilities against their rivals and to last their presence in the long term. Business need to use innovation process in entering new production and marketing in order to achieve superiority against their rivals, and fort the continuity of this process they need to give importance to knowledge management. The main purpose of this study is to determine the effect of relationship between knowledge and innovation over business performance. Another purpose of this study is to determine whether "intra-organizational dynamics" have mediating effect in the relationship between knowledge management, innovation and business performance. In the framework of this purpose, the five star hotel enterprises functioning in Turkey which are included in this research. The method of the research is based on qualitative research method. In the research, the data is gathered utilizing the survey technique in the extent of quantitative research method. Research data is gathered from upper level manager of hotel business enterprises mentioned earlier. The data is gathered from 321 hotel business enterprises in total. Research data is subjected to analysis with the aid of Structural Equations Modelling (Lisrel). In the conclusions of the research, it is determined that "intra-organizational dynamics" have mediating effect in the positive-sided relationship between knowledge management, innovation and business performance. Also; it is determined that there is a strong relationship between knowledge management, innovation and business performance. Furthermore, as a result of the research carried out, it is determined that there are differences among factor averages of demographic features with knowledge management innovation, intra-organizational dynamics and business performance of hotel managers. The main deficiency of the study is that the research is carried out only in five star hotel enterprises. Another deficiency is that it is restricted to only organization culture, leadership, power/ politics, learning organization and functioning of the business structure from organizational dynamics while researching mediation variability effect. As a recommendation for further studies that are similar to this study, researches can be carried out including three, four and five star hotels. Also, it can be compared with results of previous studies that will be carried out in hotel enterprises. Along with this, in a positive-sided relationship between knowledge management and innovation, researches that are directed towards determining the mediator effect of intra-organizational and extra-organizational dynamics.</p>	
<b>Keywords:</b> Knowledge Management, Innovation, Business Performance, Intra-Organizational Dynamics, Hotel Business	



# GİRİŞ

Giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bu bölümde ilk olarak çalışmanın konusu ve önemi tanıtılmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra bu bölümde çalışmanın amaçları, kapsamı ve yapısı ile ilgili bilgiler de yer almaktadır.

## 1. Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansına etkisini belirlemektir. Ayrıca çalışmada araştırılan diğer bir konuda; bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını ortaya koymaktır.

Sürdürülebilir rekabet arayışında, işletmelerin yeni ürün üretmesi, yeni pazarlara girmesi ve tüketicilere farklı hizmetler sunması yeterli olmamaktadır. Bunların yanında, işletmelerin “bilgi” kaynağına da önem vermeleri gerekmektedir (Tiwana, 2003). Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda işletmenin başarısı, faaliyetlerini yürüttüğü pazarda “bilgisini” ne kadar iyi yönettiğine bağlıdır. Günümüzde bilginin önemini kavrayan işletmeler, stratejiler geliştirmekte, paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya çabalamakta ve bilgiyi rekabet avantajı olarak kullanmaktadırlar (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004). Değişim hızının yüksek olduğu günümüzde, işletmelerin rakiplerine karşı temel yeteneklerini kullanabilmeleri, uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik ve bilgi yönetimini etkin bir biçimde kullanmaları zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin küreselleşen dünyada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için, yeni ürün üretme, pazarlara girmede yenilik sürecini kullanmaları ve bu sürecin sürdürülebilirliği için bilgi yönetimine değer vermeleri çok önemlidir.

Yenilik, herhangi yeni bir şeyi oluşturmak için kullanılan bir yapıdır. Farklı bir bakışla yenilik, hizmetlerin, ürünlerin, süreçlerin ve yeni fikirlerin uygulanması, benimsenmesi ve üretilmesidir. Benimseme ve uygulama bu kavramın merkezini oluşturmakta ve değişim kapasitesini içermektedir (Hjalager, 2010). Son yıllarda yenilikle ilgili yapılan çalışmalarda artış gözlemlendiği ve doğrudan yeniliği ilgilendiren birçok yayın literatürde yerini aldığı görülmektedir. Ayrıca bu konuda yapılan çalışmaların dünya genelinde arttığı ve son yıllarda farklı alanlarda yeniliğe ilişkin ortak çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Fagerberg ve Verspagen, 2009). Yeniliğin sadece ar-ge birimleri ile yapıldığını varsaymak günümüzde geçerli değildir. Yenilik üretim, pazarlama, idari,

satın alma ve diğer birçok fonksiyonu içine alan kurumsal boyutta bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Bayhan 2004).

## **2. Çalışmanın Önemi**

Günümüz rekabet ortamında, işletmelerin en önemli rekabet aracı stratejik araçlarla ortaya koyabilecekleri farklılık ve değişimlerdir. Bu farklılıklar sadece ürün ve hizmetlerle sınırlı değil, bunun yanında yönetim anlayışında, pazar, pazarlama, teknoloji ve üretim süreçlerini de içermektedir. Geçmişte işletmelerin rekabet avantajını ortaya koymada işletmenin sahip olduğu değerler ve sermaye öne çıkmaktaydı. Günümüzde ise bunların yerine, yenilik, bilgi, deneyim ve teknoloji yerini almıştır (Uzkurt, 2008).

İşletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri önem taşımaktadır. Günümüzde tüketicilerin istek ve beklentileri sürekli değişmektedir. Bu nedenle, işletmelerin değişen tüketici tercihlerine ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri için pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleri üreterek tüketicilerin taleplerini yerine getirmeye çalışmalıdırlar (Durna, 2002). Yenilik, hem günümüz ulusal ekonomileri hem de işletmeler için önemli bir değerdir. Bu yönüyle yenilik, ekonomiye, topluma ve işletmelere katkıları bakımından genel olarak üç başlık altında ifade edilebilir (Uzkurt, 2010);

- Ulusal ve bölgesel ekonomiler için sürdürülebilir ekonomik büyüme,
- Toplumlar için sosyal kalkınma ve refah düzeyini arttırabilme,
- Hem işletmeler hem de ulusal ekonomiler için rekabet gücünü arttırmaya katkı sağlayabilmek.

Küresel ve ulusal ekonomide işletmelerin rekabet avantajı sağlamada “bilgi” öne çıkan bir değerdir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin artan önemini kavrayamayan işletmeler, rekabet etme gücünü kaybedebilmektedir. Bu durum, hem işletmenin hem de toplumun önemli bir olumsuzluğa düşmesine sebep olabilmektedir (Karakoç, 2007). İşletmelerin sahip olduğu bilgiyi ihtiyacına göre, değişim ve dönüşüme tabii tutması ve bu bilgiyi üretim sürecine uyarlaması büyük önem taşımaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bilgi yönetimi, işletmelere rekabet üstünlüğü ve pazar değerini arttırmaya katkı sağlamaktadır. Bilgi ve bilgi yönetimini etkili bir biçimde kullanan işletmeler, dış

çevresinde doğabilecek fırsatları rakiplerden daha önce görebilir ve bu şekilde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler (Gümüştekin, 2004).

Performans yönetimi, örgütte belirlenen amaçları ortaya koyma, işgörenlerin performanslarını değerlendirme, geri bildirim ve hedef belirleme gibi unsurların önemini ortaya koyan bir yönetim sürecidir. Yöneticilerin performans yönetiminin ilke ve süreçleri konularında gerekli, yeterli bilgi, beceriye sahip olması ve bu sürecin etkinliğini sağlama açısından önem taşımaktadır (Helvacı, 2002).

İşletmelerin belirlemiş olduğu kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için mevcut çevresel faktörlere uyum göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların verimliliği, etkinliği işletmenin örgütsel yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak işletmenin karlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mimir, 2008). Örgütlerin varlıklarının bir gereği olarak hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Örgütlerin belirlemiş olduğu hedefler kesin, ölçülebilir olmalı ve belli bir süre içerisinde nicelik olarak da ortaya konulmuş olmalıdır. Çünkü örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde ulaşmış ulaşmadığı bu şekilde ortaya konulabilmektedir.

Örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi için belirlediği hedeflere bağlı olarak uygulama sürecini başlatması gerekmektedir. Bu süreçte örgüt, belirlenen hedefleri gerçekleştirme sürecinde meydana gelebilecek aksaklıklara karşı çözümler üretebilmektedirler. Öte yandan örgütün uygulama sürecini de etkin bir biçimde planlaması gerekmektedir. Bunun için örgüt içinde uygulama ekiplerinin oluşturulması oldukça önem taşımaktadır.

Bu çalışmayı önemli kılan unsurlardan biride literatürde bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığı araştırma konusu olmamasıdır. Öte yandan bu konunun otel işletmelerinde yapılmış olması da çalışmaya ayrı bir önem kazandırmaktadır.

### **3. Çalışmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Literatürde araştırmacılar, bu iki kavramının pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ifade etmektedirler (Frenz ve Gillies, 2009; Huang ve Li, 2009; Mangiarotti, 2010). Bu bağlamda, araştırmada farklı diğer

amaçta, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt iç dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını tespit etmektir. Araştırmada cevabı aranan diğer önemli sorunsallarda şu şekilde belirlenmiştir.

- Bilgi yönetimi ile yenilik birbirini tamamlamakta mıdır? Yoksa birbirlerinden bağımsız kavramlar mıdır?
- Bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bilgi yönetimi ile yenilik süreci arasındaki doğrusal yönde bir ilişkide örgütün karşılaşılabileceği durumlar nelerdir?
- Bilgi yönetimi ile yenilik süreci arasındaki ilişkinin işletme performansına katkısı ne düzeydedir? Bu süreci etkin bir biçimde kullanan örgütlerin başarı düzeyleri ne oranda artmaktadır?
- Bilgi yönetiminin, işletme performansının ve yenilik sürecinin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için yöneticilerin neler yapması gerekmektedir?

Günümüzde çok sık kullandığımız kavramlardan biriside küreselleşmedir. Küreselleşme, dünyanın hızla hem tek bir pazar hem de tek bir üretim alanı haline gelmesi şeklinde kısaca ifade edilebilir. Geçmişte sektörde rakipler yalnızca iç piyasa işletmeleri iken, günümüzde dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet sürdüren rakipler işletmeler olarak yerini aldığı görülmektedir (Kırım, 2007). İşte bu gibi değişim hızının yüksek olduğu günümüzde işletmelerin rakiplerine karşı temel yeteneklerini kullanabilmeleri, uzun dönemde varlıklarının sürdürebilmeleri için yenilik ve bilgi yönetimini etkin ve verimli bir biçimde kullanmaları çok önem taşımaktadır.

İşletme düzeyinde yeniliklerin yapılması, geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi örgüt yapısı ile yakından ilgilidir. Çünkü yenilik kısa sürede öğrenilen ve gerçekleştirilen bir faaliyet değildir. Yenilik uzun vadeli, belirli yetenek ve kapasite geliştirilmesi gereken süreci kapsamaktadır. Örgütlerde yenilik için destekleyici ve motive edici bir ortamın sağlanması yenilikçi bir örgüt kültürünün yerleşmesi ve bilgi yönetim anlayışının benimsenmesiyle sağlanabilmektedir (Uzkurt, 2008).

Günümüzde organizasyonlar, küreselleşme, ürün yaşam süresindeki azalmalar, hızlı teknolojik değişimlerin sonucuyla oluşan dinamik çevre ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bu durumda örgütler, faaliyet gösterdiği pazarda büyüebilmek ve varlığını sürdürebilmek için rakiplerine oranla daha fazla yenilikçi olmalı ve sürekli yenilik yapmaya çalışmalıdırlar. Yenilik 21. yüzyılda, örgütlere başarı ve rekabet edebilme avantajı kazandırdığı görülmektedir (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009). Özellikle teknoloji işletmeleri, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmalarında yarar vardır (Gümüşlüoğlu, 2009).

Rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için ürünlerin, üretim ve yönetim süreçlerinin değiştirilmesi gerekir. Değişme ihtiyacı olduğunu fark edemeyen işletmeler zamanla yok olma ile karşı karşıya kalabilir (Bayhan 2004). İşletmelerinin küresel rekabet ortamında, sürekli değişen koşullarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bilginin yenilikçi süreçlere uyarlayabilmesi için bilginin yönetebilmesine de ihtiyaç vardır (Öğüt ve diğ., 2007). Bu yeni düzende, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını, fikri en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar ve diğ., 2007).

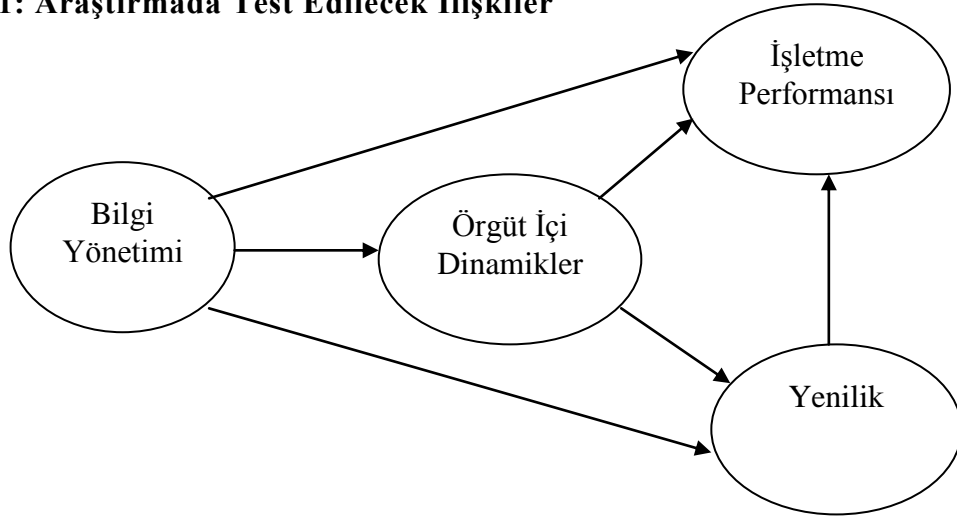
#### **4. Çalışmanın Kapsamı**

Bu çalışmada, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaca ulaşabilmek için araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Uzkuurt, (2008), yenilikleri toplumların ve bireylerin yaşam standartlarına ve sosyal refahına olumlu katkılar sağladığını belirtmektedir. Ayrıca, bölgesel ve sektörel bazdaki eşitsizlikleri giderecek, gelişmişlik düzeyini arttıracak ve özellikle KOBİ'lerin yenilik kapasitelerini geliştirme ve daha sağlıklı büyüme ile uzun dönemde rekabet güçlerini arttırabilmelerine fırsat tanıyacağını belirtmektedir. Bu bağlamda ülkemizde KOBİ niteliği taşıyan 5 yıldızlı otel işletmelerin bilgi yönetimini ve yeniliği etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmesi

için gerekli olan unsurlar belirlenmeye çalışılacaktır. Öte yandan, bu işletmelerin uluslararası düzeyde rekabetçi konuma ulaşabilmeleri için gerekli olan faaliyetler ortaya konulacaktır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi amacıyla üç farklı yapısal model oluşturulmuştur. İlk model, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulmuştur(a). İkinci model, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulmuştur(b). Üçüncü model, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur(c) (Bkz.Şekil 1).

### Şekil 1: Araştırmada Test Edilecek İlişkiler



Araştırmanın genel modeli dört önemli bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi yönetimidir. Bu bölüm, bilginin elde edilmesi, bilginin saklanması (depolanması), bilginin paylaşılması (yayılması) ve bilginin kullanılmasını (uygulanması) kapsamaktadır. İkinci bölüm ise yenilik boyutunu içermektedir. Bu bölümde, stratejik yenilik; ürün yeniliği, süreç yeniliği, deneyim yeniliği, iş modeli yeniliği, pazarlama ve yönetim yenilik türleri incelenecektir. İşletme performans yönetimi bölümünde ise performansın belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirme sürecini kapsamaktadır. Son bölümde ise, örgüt içi dinamikler bağlamında, güç/politika, örgüt kültürü, işletme yapısının işleyişi, liderlik ve örgütsel öğrenme boyutlarını içermektedir. Örgüt içi dinamiklerden sadece bu beş dinamiğe yer verilmesinin nedeni olarak, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı ile doğrudan ilişkide olması ve çalışma alanının bu dinamiklerle sınırlı olmasıdır.

Araştırma modelinden hareketle genel olarak beş hipotez belirlenmiştir. Araştırmanın ilerleyen safhasında, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ayrıca örgüt içi dinamiklerle bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasında ne yönlü bir ilişkide bulunduğu araştırılacaktır. Bu kapsamda, araştırmanın temel hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Bilgi yönetimi, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Yenilik, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: Bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamikler aracı etkiye sahiptir.

H<sub>5</sub>: Bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında örgüt içi dinamikler aracı etkiye sahiptir.

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir (Güven, 1996). Bu çerçevede araştırmada kullanılması uygun olabilecek araştırma yöntemlerinden biri de nicel araştırma yöntemidir. Nicel araştırma yönteminde en yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu araştırmada, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çünkü anket, belli bir alanla sınırlandırılmayarak yalnızca belli özellikler taşıyan kişiler üzerinde gerçekleştirilebilen bir araştırmadır (Usal ve Kuşluyan, 1998).

Araştırmada istatistiksel süreç kapsamında; betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşımlara uygun olarak betimleyici ve keşfe yönelik testler olacaktır. Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans, standart sapma ve çapraz tablolar örnek olarak verilebilir (Cryer ve Miller, 1991). Bu analizler, elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir. Bu çalışmada da yukarıda adı geçen istatistik testlerden özellikle yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve varyans kullanılacaktır.

Araştırmada, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisine ilişkin oluşturulacak model, Yapısal Eşitlik

Modellemesi (Structural Equations Modelling) ile incelenmiş ve LISREL paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada, yapısal eşitlik modellemesi, önceden belirlenen ilişki örüntülerinden toplanan veriler tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak amacı ile kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin temelinde, kuramsal olarak oluşturulan yapısal modellerin, hipotez testleri yoluyla çözümlenmesi yatmaktadır. Bu yapısal modeller değişkenler arasındaki nedensellik bağlarına dayalıdır. Nedensellik bağları ise regresyon denklemleri şeklindeki eşitlikler ile tanımlanır. Nedensellik denklemleri şematik gösterimlerle daha anlaşılır ve kavramsal hale getirilebilmektedir (Tezcan, 2008).

Evren kısaca, araştırma konusuna dahil olan bireylerin tamamıdır. Örneklem ise, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip daha küçük bir gruptur (Nation, 1997). Bu çalışmada evren, örnekleme oluşturacaktır. Çalışmanın evreni, ülkemiz turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmeleridir. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan otel işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler, ülkemizde faaliyet gösteren 5 yıldızlı turizm yatırım ve işletme belgeli işletmelerdir. Adı geçen otel işletmeleri, dolayısıyla örnekleme oluşturacak sayı Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınlamış olduğu 2010 yılı istatistiklerine göre 349 dur. Bu nedenle araştırmanın örnekleme bu otel işletmelerinde hâlihazırda çalışan 349 adet üst düzey yönetici olarak ön görülmektedir. Araştırma evreninin belirlenmesinde yalnızca 5 yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni ise, bu otellerin daha profesyonel bir biçimde yapılandırılması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve kurumsallaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin araştırmanın evreni olarak seçilmesinde önem arz eden diğer unsurlar ise aşağıda sıralanmıştır. Bu unsurlar otel işletmelerin sahip olduğu özelliklerdir (Özdemir ve Akpınar, 2002: 85);

- Otel işletmelerinde üretilen hizmetin uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, üretildiği anda tüketilmesi,
- Otel işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan ögesi oldukça önem taşıması, işgörenler arasında yakın işbirliğinin gerekli olması,
- Otel işletmeleri genellikle günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet vermesi,



- Otel işletmeciliği, dinamik bir özelliğe sahip olması,
- Otelcilik alanında; müşterilerle, tedarikçilerle, seyahat acentalarıyla, rakip ülkedeki işletmelerle ve piyasalarla ilişkiler yoğun olması (Özkoç, 2010),
- Turizm endüstrisinde talebin önceden tahmin edilmesinin güçlüğü bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörünün oldukça yüksek olması.

## 5. Çalışmanın Yapısı

Bu çalışma teorik ve uygulama bölümleri dâhil toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüme başlamadan önce, çalışmanın konusu, önemi, kapsamı, amacı ve yapısı açısından tanıtılmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan bilgi yönetimi bölümünde bilgi kavramına, bilgi yönetimine, bilgi ile yenilik ilişkisine yönelik kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde, bilgi türleri içerisinde açık, örtülü, işaret, bireysel, örgütsel ve stratejik bilgi türlerine yer verilmiştir. Son olarak bilgi yönetim süreci kapsamında bilginin elde edilmesi, içselleştirmesi, paylaşılması ve değerlendirmesi açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; yeniliğin tanımı, yeniliğin özellikleri, yeniliğe ilişkin kavramlar ve yeniliğin kaynakları ele alınmıştır. Daha sonra radikal ve artımsal yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği, iş modelleri yeniliği, pazarlama yeniliği, stratejik yenilik ve deneyim yeniliği içeren yenilik türleri açıklanmıştır. Takip eden bölümde, yenilik nasıl yönetilir ve yapılır, yenilik süreci, yenilik sürecinde etkili olan unsurlar, yeniliği destekleyen yaklaşımlar, yenilik sürecinde karşılaşılan sorunlar ve yenilik modelleri ilgili konular tartışılmıştır. Son olarak yeniliğe ilişkin yapılan yerli ve yabancı çalışmaların bulguları ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde performans kavramı, işletme performans yönetimi (hedef belirleme, uygulama ve performans değerlendirme konularını), işletme performansı ve strateji, performans ve yenilik ele alınmıştır. Son olarakta KOBİ'lerde yeniliğe ilişkin başlıklar sunulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde işletmelerin içsel süreçte temel olarak ele aldıkları örgüt içi dinamiklere yer verilmiştir. Örgüt içi dinamikler hem örgütün içsel gücünü arttırması hem de dışsal pazarda rakiplerine karşı güç kazanmak amacıyla

kullanmaktadırlar. Bu çalışmada örgüt içi dinamiklerden liderlik, örgüt kültürü, güç ve politika, örgütsel öğrenme, işletme yapısının işleyişine yer verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde araştırma yönteminin belirlenmesi başlığı altında araştırmanın amacı, yöntemi ve evreni açıklanmıştır. Bununla birlikte çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış, veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilerek ve bu tekniklerin üstünlük ve zayıflıklarına değinilmiştir. Ayrıca araştırma verilerinin çözümlenmesinde ne tür analizlere ihtiyaç duyulduğu ve araştırma içinde kullanılması gereken istatistik testlere bu bölümde yer verilmiştir. Bu bölümün devamında araştırmanın bulguları başlığı altında araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz edilmiştir. Bu bölümde analizler, istatistiki testler yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırmanın bulguları maddeler halinde özetlenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde çalışmanın sonuçlarına yer verilmiş ve bu sonuçlar literatürle ilişkilendirilerek tartışılmıştır. Son olarak bu bölümde çalışmanın sonuçlarına dayanılarak bu konuyla ilgili sektöre ve akademik çalışmalara önerilerde bulunulmuştur.

## **BÖLÜM 1: BİLGİ YÖNETİMİ**

Bilgi ve bilgi yönetimi konusuna ilişkin literatürde birçok çalışma vardır. Bilgi, toplumsal ve ekonomi alanında güncelliğini koruyarak işletmelerin varlıklarını sürdürebilmede kritik öneme sahip bir yaklaşım haline gelmiştir (Luban ve Hincu, 2009). Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmını oluşturan bu bölümde, bilgi kavramı, bilgi yönetimi, bilgi ve yenilik ilişkisine yönelik çalışmalar yer verilmeye çalışılacaktır. Ayrıca, açık, örtülü, işaret, bireysel, örgütsel ve stratejik bilgi türlerine yer verilecektir. Son olarak bilgi yönetim süreci kapsamında bilginin elde edilmesi, içselleştirmesi, paylaşılması ve değerlendirmesi açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1.1. Bilgi Kavramı**

Sanchez (2004) bilgiyi açık ve örtük olmak üzere iki temel yaklaşım üzerinde değerlendirmektedir. Açık bilgi yaklaşımı bağlamında, Karakoçak (2007) bilgiyi, ürün, süreçleri iyileştiren, yapısal yeteneği ve kabiliyeti bütünleştiren bir kavram olarak tanımlamaktadır. Özdemir (2006) ise bilgiyi, düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün ya da öğrenilen şey olarak tanımlamaktadır. Örtük bilgi yaklaşımı bağlamında, Barutçugil (2002) bilgiyi, bireyin çevresinde olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyon olarak tanımlamaktadır. Zaim (2005) ise bilgiyi eylemden müessir olan sonuçlara odaklanmış enformasyon şeklinde ifade etmektedir. Bayram (2010) yukarıda ifade edilen tanımlardan farklı olarak bilgiyi, belli bir süreçten geçirilmiş işlenmiş veri olarak tanımlamaktadır. Bilginin tanımın daha anlaşılır hale gelebilmesi için veri ile enformasyon kavramlarının açıklanmasında yarar vardır. Veri, bir organizasyonda ya da çevrede gelişen olayları temsil eden, bireylerin anlayabileceği ya da kullanabileceği duruma dönüştürülen ham gerçekler olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon ise belli bir şekle getirilmiş, düzenlenmiş, belli bir anlam taşıyan ve bireylere katkılar sağlayan veriler şeklinde ifade edilmektedir. Veri ve enformasyon kavramları bilgi ile yakın ilişkili kavramlardır. Bu kavramların birbiri ile yakından ilişkisinin ortaya konulması bilgi kavramının daha anlaşılır bir duruma gelmesine olanak sağlamaktadır (Zaim, 2005). Bir işletmenin veriden enformasyona geçiş sürecinde karar süreci, yönetim yapısı ve iş yapılış sürecinde bazı dönüşümleri gerçekleştirmeye neden olur (Drucker, 1999).

Güven ilişkisi içerisinde oluşturulan, bilgi süreci, yeni bilgiyi ortaya koyma ve bilgiyi paylaşma açısından önemli bir işleve sahiptir (Miles, 2007). Bilgi, örgütün işlevi ve teknolojinin gelişmesinde yenilik sürecinin önemli bir göstergesidir (Brown ve Patrickson, 2003; Özdemir ve diğ., 2007). Günümüzde, işletmeler için en değerli sermaye olan bilgi, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılmalıdır. Ayrıca, yenilikleri oluşturma, stratejik düzeyde bilgi sağlayan yönetim muhasebesi ve yenilik uygulamalarına katkı sağlaması içinde bilginin kullanılması önem taşımaktadır (Toraman ve diğ., 2009).

Bilgi, teknoloji ve yenilik, ekonomik büyümenin kalkınmasında, toplumsal refahın artmasında ve küresel rekabet gücünün kazanılmasında en önemli unsur olarak görülmektedir (Sungur, 2006). İşletmelerin yenilik yeteneğinin temelini bilgi ile oluşturmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye bilginin işlenmiş ve değere dönüşmüş halini oluşturmaktadır (Toraman ve diğ., 2009). Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasında önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Bağlieri ve Consoli, 2009).

## **1.2. Bilgi Yönetimi**

Bilginin artan değeri, rekabet, küreselleşen ekonomi ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşanmasıyla birlikte günümüzde bilgi yönetimi önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Akgün ve Keskin, 2003). Günümüzde bilginin önemini kavrayan işletmeler, bilgi yönetimini en üst seviyede tutarak sürdürmekte, stratejiler geliştirmekte, bilgiyi ortaya koyan ve paylaşan bir örgüt kültürü oluşturmaya çabaladığı görülmektedir (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004).

Bilgi yönetimi konusunda işletmeler öncelikle işletmenin işlevi, gelişimi ve rekabeti için hangi bilgilere ihtiyaç duyduklarına karar vermeleri gerekmektedir. Daha sonra bilginin nerde ve nasıl kullanılacağı tespit etmeli ve bilginin nasıl geliştirileceği belirlemelidir (Turhan, 2011). Bilgi yönetimi işletmelerin gelecekteki başarısını oluşturmada önemli bir faktördür. İşletmelerin bilgi üzerine odaklanmasının temel nedeni değer oluşturabilmesidir. Etkin bir bilgi yönetimi için bilginin sistemik bir biçimde bir araya getirilmesi ve paylaşılması çok önem taşımaktadır (Erdoğan, 2006). Bir işletmede bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için bireylerin sorumluluk almalarına, objektif bir biçimde bilgiyi ortaya koymalarına ve aktarmalarına bağlıdır.

İşletmelerin, bilgiyi ortaya koyma, paylaşma ve işletmenin başarısı için kullanabilmede bilgi yönetimine ve sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreci etkin bir biçimde yürüten işletmeler verimliliği ve karlılıklarını arttırabilmektedirler (İnce, 2002).

Bilgi üzerinde odaklanılmasının nedeni, daha iyi ve daha hızlı bilgiye sahip olmak değil, değer ortaya koymaktır. Bilgi yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için, tüm çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmaya olanak sağlayan bir süreçtir (Gümüştekin, 2004). Bilgi yönetimi, örgüt içerisinde öğrenme kültürünü oluşturarak sistemli bir biçimde bilgiyi toplayan ve bu bilgiyi örgüt içerisinde paylaştıran bir yaklaşımdır (Robbins ve Coulter, 2002). Bilgi yönetimi, organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona bilginin kolektif ve sistematik olarak elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına olanak sağlayan yeni bir yaklaşımdır (Barutçugil, 2002).

Bilgi teknolojik yeniliği genellikle somutlaştırır. Bilgi yönetimi hakkında işletmelerin günümüzdeki düşüncesi bilgi yönetim faaliyetlerine ilişkin bir yapı oluşturulması yönündedir (Heffner ve Sharif, 2008). Organizasyonlar bilgiyi işletme içerisinde değerli bir faktöre dönüştürmeye ve akıcı bir biçimde kullanabilmeye çalışmaktadırlar (Yen ve Chou, 2001). Bireyselliğin üzerine odaklanılan bilgi yönetim stratejileri yeniliğin başarılı bir biçimde artmasına olanak sağlamaktadır. Bu yapının etkin bir biçimde oluşabilmesi için, bilgi yönetim stratejilerini ve dışsal faktörler bir araya getirilmelidir (Mangiarotti, 2010). Yeniliğin en önemli boyutlardan biride değer ortaya koymadır. Değer, çaba, çıktı, maliyet, zaman, kazancın belli dönemlerini kapsamaktadır. Değer, hızlı değişen pazarda yeniliklerin yapılmasına olanak sağlayan bir faktördür (Man, 2001).

Bilgi yönetim stratejileri yenilik girişiminin başarılı olmasında kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Mangiarotti, 2010). Bilginin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmada stratejik bir kaynak olarak önem kazanmasıyla birlikte işletme yöneticileri, bilgi yönetim stratejilerini oluşturmak için büyük bir çabanın ortaya konulması gerektiğini belirtmektedirler. Bilgi, yönetim kaynakları üzerinde temellenen bilgi yönetim stratejilerin örgütün performansını etkilediği ortaya konulmuştur (Choi ve diğ., 2008).

Bilgi yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi için bilgi tabanlı kaynaklarını ortaya koyma ve bilgi yönetimi geliştirebilmek için işletme yeteneklerini ve yönetimini planlamaya çalışmaktadır (Sajeve, 2010). Bilgi yönetimi, bilginin üretimi, transferi, gelişimi, sürekli öğrenme; bir küresel sistem anlayışı; yenilikçi örgüt kültürünün gelişimi, bireysellik ve rekabet üzerine temellenmiş bir yönetim anlayışını kapsamaktadır. Etkili bilgi yönetim stratejilerini geliştirmek için bu unsurlara önem verilmelidir. Bu unsurları etkin bir biçimde kullanılması işletmenin performansına olumlu yönde katkı sağlayabilecektir (Marque's ve Simo'n, 2006; Sternitzke, 2010).

Öte yandan literatürde bilgi yönetimine ilişkin bazı çalışmalar vardır. Örneğin Cooper (2006) turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerde bilgi yönetiminin önemine ilişkin bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda, otel işletmelerinde bilgi yönetimi kullanılması üzerine bir model geliştirmiştir.

Lo ve Chin, (2009) farklı bir çalışmayla bilgi yönetimi ile performansı doğrudan ölçmek için kullanıcı-memnuniyet-tabanlı bilgi yönetim performans ölçüm modeli geliştirmişlerdir. Bu model, yedi tane kullanıcı-memnuniyet-tabanlı temel değerler, sekiz tane başarı faktörü ve beş tane bilgi yönetim süreci değerlendirme kriterini kapsamaktadır. Yazarlar, bu değerlendirme kriterlerinin bilgi yönetim performans ölçümü için kullanıldığını belirtmektedirler.

Vaccaro ve arkadaşları (2010) da yukarıda ortaya konulan modelden farklı olarak bilgi yönetim araçlarına yönelik bir model geliştirmiştir. Bu model bilginin finansal performansı kadar, pazar hızı ve yeni ürün performansı üzerindeki etkisini belirlemeye olanak sağlayan bir sistemdir. Ayrıca bu araçlar, uluslararası işletmelerin çevre ile işbirliği içerisindeki yenilik uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır.

Ho, (2009) strateji ve liderliğin bilgi yönetimi üzerine pozitif yönde bir etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bilgiyi ortaya koyma, bilgiyi içselleştirme ve bu bilgiyi müşteriye sunmanın işletmenin finansal performansı üzerinde önemli bir katkısının olduğunu tespit etmiştir.

Zack ve diğ., (2009) ise, bilgi yönetim uygulamalarının örgüt performansı üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu tespit etmiştir. Bilgi yönetim uygulamaları için gerekli olan müşteri hakkında bilgi, operasyonel mükemmeliyetçilik, ürün gelişimi gibi

değerlerin ortaya konulması ve bu değerlerin etkin bir biçimde kullanılmasının örgütün performansına olumlu yönde katkı sağlayacağını belirtmektedir.

Ho, (2008) işletmenin genel bir bakıştan öte bilgi yönetimin bireysel bazdaki etkisine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasında, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi kapasitesi ve organizasyonel performans arasındaki ilişkisini incelemiştir. Doğrudan ve dolaylı olarak bireysel öğrenmenin, örgütsel öğrenme, bilgi yönetim kapasitesi ve organizasyonel performans üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetim kapasitesinin doğrudan organizasyonel performans üzerinde etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bir işletmenin performansı bilgi tabanlı kaynakları yönetmesinin yanında gerekli stratejileri oluşturduğu zaman başarılı olmaktadır. Bilgi yönetiminin başarısı için çalışanların bireyselliğinden çok, sahip olduğu deneyimleri paylaşması önem taşımaktadır. İşletmenin başarısı içinde hem örgütsel öğrenmeye hem de bilgi yönetim sürecine önem vermelidir (Kiessling ve diğ., 2009).

Liao ve Wu, (2010) bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, bilgi yönetiminin önemli bir girdi olduğunu, örgütsel öğrenmenin anahtar bir süreç olduğunu örgütsel yeniliğin ise kritik bir çıktı veya sonuç olduğunu belirlemişlerdir. Bilgi yönetimi değerlendirildiğinde performansın girişimci rekabet, yetenekler ve stratejik örgütsel öğrenme üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. İşletmelerde bilgi performansını geliştirebilmek için bilgiyi etkin ve etkili bir biçimde yönetebilmeye bağlıdır. Bilgi yönetim sisteminin geliştirebilmesi için bilgi yönetimi planlanmalı, stratejiler ve uygulamalar yerine getirilmelidir (Tseng, 2008).

Hızlı değişen bir çevrede rekabet avantajı sağlamada etkin bir bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Bilgi yönetimi örgütün sürdürülebilir performansının artırılmasına olanak sağlayan ve örgüt içinde geniş bir alanda kabul görmüş bir yaklaşımdır (Zhen Jia, 2009). Bilgi yönetimi organizasyonun yetkinliğini arttırmaktadır. Etkili bir bilgi yönetimi için, organizasyonun yeteneğini koruma, uygulama; bilgi süreci, kültür, yapı ve teknolojinin bir araya getirilmesiyle mümkündür (Liao ve Wu, 2010). Duran (2003) bilgi yönetiminin örgüt içerisinde verimli bir biçimde kullanılabilmesi için temel bilgi

yönetim ilkelerinin oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazara göre bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır;

- Bilgi yönetimi pahalıdır,
- Etkili bilgi yönetimi için insan ve teknolojinin bir araya getirilmesi gerekir,
- Bilgi yönetimi politiktir,
- Bilgi yönetimi için bilgi yöneticileri ve çalışanlarının olması gerekir,
- Bilgi yönetimi modellerden ve hiyerarşik yapıdan çok bilgi yapılarından ve bilgi piyasalarından meydana gelmektedir,
- Bilgiyi paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan eylemlerden oluşmaktadır,
- Etkin bir bilgi yönetimi için içsel bilgi süreçlerinin iyileştirilmesinde yarar vardır,
- Bilgi yönetimi süreklidir,
- Bilgi yönetimi yeni bir fikir değildir.

### **1.3. Bilgi ve Yenilik**

Bilgi ve yenilik, ulusal ve bölgesel ekonominin en önemli göstergelerindedir (Toivonen, 2007). Günümüzde ülkelerin, sürekli gelişim gösterebilmeleri için yenilik ve bilgiye odaklanmaları gerekmektedir. Yenilik yapmak bilgiyi oluşturmak ve yeni bilgiler üretmek ülkelerin ekonomilerdeki sürdürülebilirliklerini sağlama açısından çok önem taşımaktadır (Sharpe ve Fernandez, 2007). Yenilik bilgiye dayalıdır. Yeniliğin başarısı için bilgi akışının ve iletişiminin düzgün bir şekilde ve sürekli olması gerekmektedir (Bayhan 2004). Etkili bilgi yönetimi, yenilik faaliyetlerinin yapılmasını, proje sürelerinin kısalmasını, müşteri memnuniyetinin ve kalitenin artmasına olanak sağlar (Maqsood ve diğ, 2007). Yenilik için oluşturulan bilgi kaynaklarının başında müşteriler, daha sonra dağıtıcılar, rekabetçiler ve son olarak yerel araştırma birimlerin geldiği görülmektedir (Marceau, 2007).

Plessis (2007) yeniliğin bilgi yönetimi üzerindeki rolüne ilişkin bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, örgüt içerisinde bilgi miktarının artışına paralel olarak örgütün yenilik yapma oranında da bir yükselişin bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yazar çalışmasında, yeni ürün gelişimi ve yeni teknoloji oluşturmada bilgi



yönetiminin çok önemli bir rolünün bulunduğu belirlemiştir. Etkili strateji kadar, yenilik ve bilgi tabanlı rekabet işletmeler için önemli bir değerdir. Bu nedenle, bilgi ve yenilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik kaynaklarıdır (Xu ve diğ., 2010). Yenilikçi işletmelerin yenilik için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları yeniliğe dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü yenilik fikirlerinin ortaya çıkarılması ve işletmede çalışanlar tarafından paylaşılması fikirlerin kolayca tartışılabildiği daha esnek bir yapının gerekliliğini zorunlu kıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2010).

Huang ve Li (2009) yenilik performansı ve sosyal bütünleşme arasındaki ilişkinin bilgi yönetimi üzerindeki rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda, yenilik performansı ve sosyal bütünleşme arasındaki ilişkinin bilgi yönetimi üzerinde önemli katkıların bulunduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetiminin hem sosyal bütünleşme hem de yenilik performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Bilgiden yararlanmanın, yeni ürünleri oluşturmada ve faydalı bir kazançta dönüştürmede önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Uluslararası işletmelerin yenilik ve bilgi ağını uzun bir süreç içerisinde kullandıkları görülmektedir (Zhang ve diğ., 2009). Bağlieri ve Consoli, (2009) yapmış oldukları çalışmalarında, müşteri ilişkilerinde ürün yeniliğinin turistlerin anlayabileceği bir şekilde gerçek iletişim rolü üzerine odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, işletme yönetiminin işbirlikçi anlayışa sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bilginin değeri, yenilik süreci içerisinde müşterilerden elde edilen kazanımlarla sağlanabildiğinden yenilik faaliyetlerinin yerine getirilmesinde müşteriler önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin taleplerini değerlendirmeyen işletmelerin başarılı olabilmesi oldukça zorlaşmaktadır.

Yenilik sadece yaratıcılık değildir bunun yanında uygulamayı da içermektedir. Yeniliğin oluşabilmesi için sınırlı sayıdaki teknik ve bilimsel bilgi yeterli olmayabilir (Man, 2001). Şüphesiz, ana kaynak bilgidir. Bu kaynak çok gelir-geçer olduğundan firmalar hangi bilgi ve yetkinliklerin kaydedilmeye değer olduğuna ve rekabet avantajı sağlayan bu kaynakların nerelerde izinin sürüleceğine karar vermek zorundadır. Bilgi üç alt kategoriye bölünebilir; tanımlama (know-how), açıklama (know-why) ve üretim bilgisi (know-what) (Herrmann ve diğ., 2006).

Dinamik ve rekabet çevresinde yenilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktördür. İşletmelerin etkin bir performans ve yenilik çıktılarını ulaşılabilmeleri için yeni pazarlara, yeni üretim faktörlerine ve yenilik kabiliyetlerinin geliştirilmesine olanak tanınmalıdır. İşletmelerin yenilik kabiliyetlerini geliştirebilmeleri için değer ortaya koyma sürecinde örgüt üyelerinin birlikte bilgi ve beceriyi ortaya koymaları önem taşır. Bilgi yönetimi bilgiyi ortaya koyma, bilgiyi örgüt içerisine yayma ve son olarak bilgiyi paylaşma sürecini oluşturmaya zemin hazırlamaktadır. Etkin bir bilgi yönetimi için iyi bir iletişim ve yenilik sürecine ihtiyaç vardır (Huang ve Li, 2009).

Bilginin doğrudan işletmenin niteliksel olarak performansına ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemek oldukça güçtür (Frenz ve Gillies, 2009). Bilgi yönetimi ve işletme performansının gelişmesi için hem içsel hem de dışsal faktörlerin birleşmesi gerekmektedir (Shang ve diğ., 2009). Bilgi yönetiminin yeteneklerini etkili bir biçimde kullanan işletmelerin daha yenilikçi ve iyi bir performansa ulaşacakları literatürde yapılmış olan çalışmalarla görülmektedir (Darroch, 2005). Bilgi yönetimin işletmelerin yenilik faaliyetlerini, ürün gelişimini ve çalışanlarının gelişimi olan örgütsel çıktılar üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Kiessling ve diğ., 2009).

Bilgiyi elde etme bunu örgüt içeriğinde içselleştirme ve bu bilgiyi örgüt içinde paylaşımın gerçekleştirilmesi yenilik sürecinin temel bir bölümünü oluşturmaktadır. Yenilik sürecinde bilginin paylaşılması çok önem taşımaktadır. Çünkü örgüt içerisinde yapılan etkin bir bilgi paylaşımı örgütün performansına pozitif yönde katkı sağlayabilmektedir. Çünkü bilgi örgütün rekabet edebilme yetkinliğini ve performansının gelişimine katkıda bulundurmaya yardımcı olur (Du ve diğ., 2007).

#### **1.4. Bilgi Türleri**

İşletme alanında özellikle son yıllarda önemini arttıran konulardan biriside işletmelerin sahip olduğu soyut değerlerdir. Bu değerler işletmelerin etkinliği ve verimliliği sağlamada önemli avantajlar sağlamaktadır (Kurt, 2004). Bu değerlerden biri de “bilgi” dir. Rekabetin sürekli olarak arttığı günümüzde örgütlerin başarısı, bilginin rakiplerden daha hızlı olarak elde edilmesi, işlenmesi ve paylaşmasına bağlı olacaktır (Yıldırım, 2006). Günümüzde işletmelerin başarısı için bilgiyi etkin biçimde oluşturması ve yönetmesine bağlıdır (Boumarafi, 2009). İşletmenin, bilgiyi yönetmedeki temel amacı,

örtük bilgiyi ortaya çıkaracak yöntemleri bularak açık ve erişilebilir hale getirip, örgüte fayda sağlayacak şekilde bir araya getirmesidir (Onat, 2010). Bilgi türlerine aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılacaktır.

#### 1.4.1. Açık Bilgi

Açık bilgi dil, karakter, veri, şekil video ya da bilgi yazılımlarını ve ürünlerini kapsayan süreçtir (Wenhong ve Jianhua, 2009). Açık bilginin, daha nesnel mantıksal ve tekniksel bilgiyi işaret etmektedir. Açık bilgi her zaman dokümanlaşmış ve açıklanabilir özelliğe sahip olduğu göstermektedir (Duran, 2003). Bireylerin sahip olduğu bilgilerin her birini anlamak zor olmaktadır. Bilginin örgüt içinde paylaşılmasında bilginin transferi oldukça önem taşımaktadır. Doğru kişilere doğru şartlar altında biraraya getirilen bilgilerin paylaşılması önemli bir süreci oluşturmaktadır (Sanchez, 2004).

#### 1.4.2. Örtük Bilgi

Bireyin kendi düşüncesinde oluşturmuş olduğu bilgi türüdür. Bu bilgi türünde birey bilginin paylaşılma sürecinde bazı güçlüklerle karşılaşabilir. Çevresel baskı, kişilik özellikleri, yönetim ve işletmenin tutumuna bağlı olarak birey kendi dünyasında oluşturmuş olduğu bilgiyi sunmakta zorlanabilir. Bu nedenle örtük bilgilerin açık bilgiye dönüştürmesi için gerekli ortamların sağlanmasında yarar vardır.

Bayram (2010) örtülü bilgi ile açık bilginin birbirini tamamladığını ileri sürmektedir. Yazara göre yaratıcı eylemlilik süreci birbiri ile etkileşim halindedir. Bilginin oluşumunun açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimle gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Bu etkileşim bilgi dönüşümü olarak ifade edilmektedir. Aşağıdaki verilen tablo 1 de etkileşim görülmektedir.

**Tablo 1: Örtük ve Açık Bilginin Avantaj ve Dezavantajları**

	<i>Örtük Bilgi</i>	<i>Açık Bilgi</i>
<b>Avantajlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Başlangıç için kolay ve ucuz</li><li>• Çalışanların bilgiyi tanımlamalarında çok iyi cevapları olabilir.</li><li>• Bilgi yönetim süreçlerini daha iyi bir şekilde ortaya koyabilir.</li><li>• Önemli bilgileri rakiplerine ulaşmasının engellemeye yardımcı olabilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eklemeli bilgi, bilgi teknolojileri tarafından her an her yerde toplanmış olabilir.</li><li>• Kodlanmış bilgi, belirli bilgileri kullanan insanlar tarafından proaktif olarak yaygın bir biçimde kullanılabilir.</li><li>• Açık bilgi gelişim ve tartışmaya olanak sağlamaktadır.</li><li>• Organizasyondaki saklı gerekli olan bilgilerin ortaya çıkmasına olanak tanır.</li></ul>

Tablo 1'in Devamı

<b>Dezavantajlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireylerin sahip olduğunu düşündüğü bilgilere sahip olmayabilir.</li><li>• Bireylerin bilgi profillerini sürekli olarak güncellemesi gerekebilir.</li><li>• Örgüt içinde bilginin paylaşılması oldukça yavaştır bu nedenle maliyetli ve sınırlıdır.</li><li>• Örgüt içinde önemli insanların ayrılması durumunda birçok önemli bilgi kaybolmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bireylerin bu bilgiye ulaşmaları önemli bir zaman ve çaba gerektirmeye neden olabilir.</li><li>• Çalışanlar arasında bilginin önemli bir rol oynaması için bilginin yeniden tasarlanması gerekebilir.</li><li>• Uzman üyeler tarafından açık bilginin oluşturulmuş olması gereklidir.</li><li>• Açık bilgi yaklaşımında örgüt içinde en iyi uygulamaların benimsenmiş olması gereklidir.</li></ul>
----------------------	--	--

**Kaynak:** Sanchez, Ron (2004), "Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge Approaches to Knowledge Management Practice", *Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi, Handelshojkskolei Kobenhavn*, Vol. 7, No. 5, s.1-22.

### 1.4.3. Bireysel ve Örgütsel Bilgi

Bireysel bilgi kişiye ait olan bilgidir. Bireylerin sahip olduğu tecrübe, duygu ve düşüncelerin tamamını oluşturmaktadır. Bireyin sahip olduğu tecrübeler geçmişte elde etmiş olduğu bilgilerden sağlanmaktadır. Bu bilgiler, bireyin yaşamış olduğu olaylardan ya da gözlemlerinden elde edilmiş olabilir.

Zaim (2005), örgütsel bilgiyi, bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi olarak tanımlamaktadır. Yazar ayrıca, örgütsel bilginin bireysel bilgiden daha güvenilir olduğunu ve işletme açısından stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulmuş bilgilerdir. Bu bilgilerin örgüt için stratejik önemi vardır. Örgütte oluşturulmuş bu bilgiler çalışanların bir araya gelerek oluşturabileceği gibi üst yönetim tarafından da oluşturulabilir. Bireysel bilgiden daha kapsamlı olan örgütsel bilgide bireysel bilgiden yararlanılması oldukça önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlardan elde edilen bilgi örgütsel bilginin temelini oluşturabilmektedir.

### 1.4.4. Stratejik Bilgi

Bilginin yönetimi stratejik verilere dayanmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetiminin etkin bir biçimde yerine getirilmesinde stratejinin rolü çok önemlidir (Rincon ve diğ., 2010). Stratejik bilgi, işletmede çalışanların kayıt altına alınmadığı, beceri, yetenek ve gözlenen davranışları kapsamaktadır. İşletmelerin deneyimleri, tecrübeleri, ürünleri ve diğer işletmelerle olan ilişkileri de stratejik bilgi kapsamında değerlendirebilir (Özdemir, 2006). Stratejik bilgi işletmelere rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlama

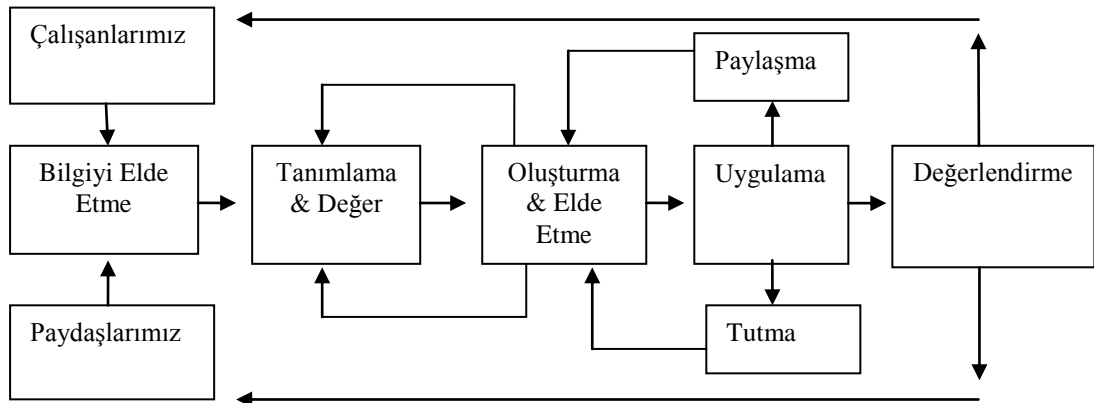
da önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin; işletmenin sahip olduğu bir ürün ya da yazılım bu işletmenin diğer işletmelere karşı avantaj kazanmasını sağlayabilir.

Literatürde belli başlı stratejik bilgi türleri vardır. Bunlardan bazıları, işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi, kurumsal bilgi v.b. şeklinde sıralanabilir (Özdemir, 2006). Bu bilgi türleri bilgi yönetim sürecini oluştururken yönetime önemli katkılar sağlayabilmektedir.

### 1.5. Bilgi Yönetim Süreci

Bilgi yönetimin temel amacı, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi en iyi bir biçimde değerlendirmek ve etkin bir biçimde kullanarak verimlilik sağlamaktır (Zaim, 2005). Ancak bilgi yönetiminin amacı işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı işletmeler bilgiyi rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için kullanırken bazı işletmeler ise varlığını sürdürebilmek için kullanmaktadır. Bilgi yönetim süreci genellikle dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, bilginin elde edilmesi, bilginin içselleştirilmesi, bilginin paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesidir. Aşağıda şekil 2’de bilgi yönetim süreci görülmektedir.

#### Şekil 2: Bilgi Yönetim Süreci



**Kaynak:** Mccann, E. Joseph ve Buckner, Marilyn (2004), "Strategically Integrating Knowledge Management Initiatives", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, s. 47-63.

Şekil 2’ye bilgi yönetim süreci görülmektedir. Bu sürecin etkinliği için, her bir adımın etkin bir biçimde yerine getirilmesi çok önemlidir. Bilgiyi elde etme, içselleştirme, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda kullanmada önemli faktörlerden biride örgütün içsel çevresidir. Örgüt içerisindeki etkin iletişim, örgüt yapısı, üst yönetimin liderliği ve öğrenme v.b. faktörler bilgi yönetimin uygulamalarını doğrudan etkileyebilmektedir.

### **1.5.1. Bilginin Elde Edilmesi**

Bilginin elde edilmesi, işletmenin daha hızlı öğrenme ve deneyim ile yeni bilgiler kazanma sürecidir (Barutçugil, 2002). İşletme daha çok bilgiyi elde edebilmek için çalışanlarını desteklemeli ve bilginin üretilebilmesi için gerekli ortamların sağlanmış olduğundan emin olunmalıdır. Bilginin elde edilmesi, işletmelere iki noktada katkı sağlamaktadır. Öncelikle bilgi yeni bir durum ya da işlev için kullanılmaktadır. İkinci olarak bir problem çözümüne ya da bir faaliyet sürecinin yerine getirilmesine yönelik bir katkı sağlamaktadır (Gün, 2006).

### **1.5.2. Bilginin İçselleştirilmesi**

Bilginin içselleştirilmesinin en önemli katkısı, bireysellikten daha çok işletme ile ilgili olmasıdır. Bilginin kullanıma hazır hale gelebilmesi için örgütün amacına ve hedefine uygun şekilde bir araya getirmesi ve bu bilgileri güvenli bir biçimde saklanması gerekmektedir (Özdemir, 2006). İşletme de bireyler açık durumdaki bilgileri özümseyerek, gerekli olanları belleklerine alırlar yani bilgiyi açık bilgiden örtük bilgiye dönüştürürler. Bireylerin bilgileri içselleştirmesi, işletme içerisindeki diğer bireylerle bilgi alış verişi sayesinde bilginin etkin bir paylaşma sürecine zemin hazırlar. Bilginin içselleştirmesi bireylerin kendilerine olan güvenini arttırmakta, yetenek ve iş yapma becerisi kazandırmaktadır (Daldal, 2008).

### **1.5.3. Bilginin Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı bilgi yönetimin en önemli unsurlarından biridir. Bilgi kullanıldıkça ve paylaşıldıkça işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Dinçmen, 2010). İşletmeler rekabet üstünlüğünü sürdürmek için bilgiyi ortaya koyabilmeli ve transfer edebilmelidir. Bilgi paylaşımının sonucunda ürün geliştirme döngüleri hızlanmakta, maliyetler azalmakta, fonksiyonellik hızlı bir biçimde artmakta ve uyum süreci de daha kolay hale gelmektedir (Özdemir, 2006). Bilginin, işletme içerisinde kullanılmadan önce, bilginin dağıtılması ve paylaşılması gerekmektedir. İşletmede bilgi paylaşımının etkin bir biçimde yerine getirilmesi için örgüt kültürü ve örgüt yapısının oluşturulmuş olması gereklidir (Güleryüz, 2008). Bu nedenle üst yönetimin örgütsel bilgi paylaşımının başarısı için açık sistem anlayışını benimsemesi ve bilginin anlaşılır bir biçimde paylaşılmasına olanak sağlaması çok önemlidir.

#### **1.5.4. Bilginin Değerlendirilmesi**

Bilginin yönetilmesi, üretilen, elde edilen, düzenlenen ve paylaşılan bilginin, işletmede değerlendirmesi ile gerçekleşir. Bilgi yönetiminin başarısı için bilginin ürünlerde, süreçlerde, davranışlarda ve politikalarda ne ölçüde hayata geçirildiğine bağlı olarak değişiklik gösterebilmesidir. Bunun için işletmelerin bilgiyi etkin bir biçimde kullanıp değerlendirdikçe işletmeye o ölçüde başarı sağlanmış olabilecektir (Zaim, 2005). Örgüt içerisinde bilginin değerlendirilmesi işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktır. Rekabet avantajı kazandırmak için kullanılan bilgi, işletme performansının artışına katkı sağlayabilecektir (Yılmaz, 2009). Elde edilen bilginin değerlendirilmesi örgüt içerisinde faaliyet gösteren tüm çalışanların katılımı ile anlam kazanabilmektedir. Bu kapsamda üst yönetim etkin bir değerlendirme için çalışanların bilgiye katılımına önem vermesi faydalı olabilecektir (Kıvrak, 2010).

## BÖLÜM 2: YENİLİK

Çalışmanın kavramsal boyutunun ikinci kısmında, yeniliğin tanımı, yeniliğin özellikleri, yeniliğe ilişkin kavramlar ve yeniliğin kaynakları ele alınacaktır. Daha sonra radikal ve artımsal yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği, iş modelleri yeniliği, pazarlama yeniliği, stratejik yenilik ve deneyim yeniliği içeren yenilik türleri açıklanacaktır. Takip eden bölümde, yenilik nasıl yönetilir ve yapılır, yenilik süreci, yenilik sürecinde etkili olan unsurlar, yeniliği destekleyen yaklaşımlar, yenilik sürecinde karşılaşılan sorunlar ve yenilik modelleri ilgili konular tartışılacaktır. Son olarak yeniliğe ilişkin yapılan yerli ve yabancı çalışmalara yer verilecektir.

### 2.1. Yeniliğin Tanımı

İnovasyon, Latince bir sözcük olan “innovatus’tan türemiş; toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlaması anlamına gelmektedir (Eryol, 2009). “İktisat terimler sözlüğüne göre yenilik; var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarının geliştirilmesi, *Toplum bilimleri terimlerine göre*; değişen koşullara uyarlanmak üzere toplum yaşamında oluşan yeni bir öge ya da o zamana değin yürürlükte olan uygulamalardan değişik bir uygulama, *Türkçe sözlüğüne göre ise*, yeni olma durumu veya yeni olan bir şeyin özelliği. 2. Eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme şeklinde tanımlandığı görülmektedir” (TDK, 2011).

Günümüzde işletmelerin ya da örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için farklı ürünler, hizmetler, süreçler, pazarlama teknikleri, iş modelleri ve tedarik yöntemlerini geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin varlıklarını etkin bir biçimde sürdürebilmeleri için sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini değiştirmeleri ve yenilemeleri önem taşımaktadır. Bu sürecin etkin ve verimliliği işletmelerin yapacağı yenilikle ölçülebilir (Tutar ve diğ., 2007).

Varol (2001) örgütlerin gelişim süreci üç dönemde incelemektedir. Birinci dönem, *standart mal ve hizmet dönemi*, ikinci dönem, *müşteri gruplarına göre farklı mal ve hizmet üretim dönemi* ve son olarakta *yenilik ve buluş dönemi* şeklindedir. Özellikle 2000’li yıllardan sonra, çevresel faktörlerdeki değişim, teknolojinin hızlı gelişmesi ve



bilişim teknolojisindeki ilerlemeler örgütleri daha sistematik çalışmasına zemin hazırlamıştır. Günümüzde işletmeler ya da ülkelerin yenilik faaliyetleri içe kapalı sistemler yerini; dışa açık, bilginin ve teknolojinin karşılıklı paylaşımına dayalı çevredeki değişimlerle birlikte hareket eden, etkileşim ve işbirliğine dayanan yenilik sistemlerine bırakmıştır (Uzkurt, 2010).

Yeniliğin birçok tanımı vardır. Yenilik, örgütlerin benimsediği yeni program, politika, sistem, dağıtım, hizmet ve ürün için kabul edilen bir davranış yada fikirdir (Bowen ve diğ., 2009). Gümüş (2009) yeniliği, bir ürün hizmetin, tasarım, üretim, satış, satış sonrası hizmetler veya diğer aşamalarında yapılan bir yenilik (mevcudu değiştirme veya yeni bir şey ortaya koyma) sonucunda o ürün veya hizmetin rekabet gücünün ve ticari açıdan kârlılığı arttırması şeklinde tanımlamaktadır. Savaşçı ve Kazançoğlu (2004) göre yenilik; yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesidir. Ayrıca yazarlar, yeniliği, düşünce, geliştirme, yeni (veya geliştirilmiş) ürün yöntemi veya pazarlama faaliyetlerinin yönetilmesi şeklinde ifade etmektedirler.

Literatürde yenilik kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazıları aşağıda Tablo 2’de görülmektedir. Bu tabloda daha çok 2000 yıllardan sonra yapılan yenilik tanımlarına yer verilmiştir. Bu şekilde kısıtlamaya gidilmesinin nedeni günümüzde işletmelerin ve örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için göz önüne alması gereken çevresel baskı, rekabet ve bilginin önem kazanmasıdır.

**Tablo 2: Yenilik Tanımları**

<i>Yazar(lar)</i>	<i>Yıl</i>	<i>Tanım</i>
<b>Schumpeter</b>	<b>1962</b>	Yeniliği yeni ürünler, üretim teknikleri, organizasyon yapıları ve hizmetleri şeklinde tanımlamaktadır.
<b>Freeman ve Perez</b>	<b>1988</b>	Yenilik doğru işlerin etkin bir biçimde yapılabilmesini geliştirme ve yeniliği başlatma sürecidir.
<b>Rogers</b>	<b>1995</b>	Yenilik, bir fikir uygulama ve uygun birimlerin yada bireysel biçimde oluşturulan yeni amaçlardır.
<b>Durna</b>	<b>2002</b>	“Yenilik; yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Yenilik, teknik bir deyim değildir. Daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır”.
<b>King,</b>	<b>2002</b>	Yenilik uygulamaların bir sonucudur. Yenilik örgütler için yeni programlar yada ürünlerdir.
<b>Drucker</b>	<b>2002</b>	“Yeni, pazara yönelik olarak, geliştirici yetenekler veya artan kullanışlıkları bir araya getirme süreci” şeklinde tanımlar.

Tablo 2'nin Devamı

<b>Yılmaz</b>	<b>2003</b>	Yeniliğin, araştırma-geliştirme çalışmaları yanında pek çok faaliyeti içeren bir süreç ve bu sürecin yenilik geliştirme faaliyetleriyle etkileşim durumudur.
<b>Oslo Kılavuzu</b>	<b>2005</b>	“İşletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir”.
<b>Atik</b>	<b>2005</b>	Yenilik bilginin ürünlere, süreçlere, sistemlere ve hizmetlere dönüştürülmesidir. Bu dönüşümde rol oynayan anahtar unsurlar ise bilgi, yetenek, işgücü ve alt yapıdır.
<b>Koskinen</b>	<b>2005</b>	Yeniliği, üretim, sistem, süreç, ürünün gelişimi pazarda bulunmayan farklı şekilde ortaya koyma şeklinde tanımlamaktadır.
<b>Aygen</b>	<b>2006</b>	Endüstri ve hizmet işletmelerin sektörde ihtiyaç duyulan talepleri içsel ve dışsal analiz yardımı ile belirleyerek bu talepler doğrultusunda yeni ürün ve hizmetleri ortaya koymaktır.
<b>Demirci</b>	<b>2006</b>	İşletmeler için yeni fikir, yeni süreç, yeni iş modelleri ve yeni karar alma faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.
<b>Kırım</b>	<b>2007</b>	Daha önce hiç düşünülmemiş olan yeni fikirleri ticari bir fikre dönüştürerek rekabet avantajı sağlamaktır.
<b>Atasoy</b>	<b>2007</b>	Yeni fikirleri geliştirmek ve uygulanabilir özelliğe büründürmektir.
<b>Gökçek</b>	<b>2007</b>	Bilgi ile birlikte yeni ve yararlı bir ürünün ortaya konulması ve pazara sunulmasını kapsayan bir süreçtir.
<b>Sungur</b>	<b>2007</b>	Yenilik, ekonomi ile teknolojik değişim arasındaki bağı temsil eden bir süreçtir.
<b>Elçi</b>	<b>2007</b>	“Ekonomik ve toplumsal değer yaratmak için ürünlerde hizmetlerde ve iş yapış yöntemlerinde yapılan değişiklik, farklılık ve yeniliklerdir”
<b>Ciarli ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Yenilik, örgütlerin ve endüstrideki diğer dinamik bileşenlerin bir araya getirerek oluşturduğu yeni işlevlerdir.
<b>Ağca ve Kurt</b>	<b>2007</b>	İşletmelerin çevrelerinde meydana gelen çok sayıda gelişmeyi sistematik şekilde izlemesi, bilgi üretmesi ve kendisini çevrenin beklentisi yönünde ürünler üretmesidir.
<b>Tutar ve diğ.</b>	<b>2007</b>	“Yeniliği, işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlamak, sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini değiştirmeleri ve yenilemeleri şeklinde tanımlamaktadır”.
<b>Barlay</b>	<b>2008</b>	Daha önce ortaya konulmamış, üretilmemiş veya düşünülmemiş olan bir işlevi düşünmektir.
<b>Ulusoy ve diğ.</b>	<b>2008</b>	Yeni veya yeni bir iyileştirme olarak ürün, süreç, pazarlama, yönetim için yapılan metottur.
<b>Özdemir</b>	<b>2008</b>	“Bir fikri, satılabilir ya da geliştirilmiş bir ürün veya mal ve hizmete dönüştürmektir”

Tablo 2'nin Devamı

<b>Selçuk</b>	<b>2008</b>	“Verimliliğini yükseltmek ve rekabet gücü kazanmak isteyen organizasyonlar için yenilik; yeni fikirleri, bu fikirlerin dönüştürülmesi için gerekli karar yapısını, fikri pazarlanabilir hale getirme sürecini, bu süreç sonunda ticarileşmeye hazır çıktığı ve bunun sürekli hale gelmesini sağlayacak bir kültürün oluşturulmasını sağlayacak dinamik yapıyı kapsayan bir sistemdir”
<b>Taşkesen</b>	<b>2008</b>	İşletmelerin iç ve dış incelemeleri sonucunda ortaya çıkan gereklilikler doğrultusunda yeni ürün ve hizmeti geliştirmesi ve bu süreçte örgüt yapısı, kültür ve stratejiyi göz önünde bulundurmasıdır.
<b>Terzioğlu</b>	<b>2008</b>	Yenilik sadece yeni bir fikir değil, yeni bir fikri ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir.
<b>Luecke</b>	<b>2008</b>	“Yenilik, orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmet üretmek için bilginin sentezi, kombinasyonu ya da somutlaşmasıdır”.
<b>Çağlıyan</b>	<b>2009</b>	Ürün ve üretim teknolojisi üzerine yapılan çalışmalar, öğrenme, problem çözme, ürün gelişimi ve sorun çözme gibi faaliyetlerin başarılı bir biçimde uygulanmasının yapılmasıdır.
<b>Eryol</b>	<b>2009</b>	“Bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir”
<b>Göztepe</b>	<b>2009</b>	“Her alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir”
<b>Onağ</b>	<b>2009</b>	“Yeni düşüncelerin ekonomiye dönüştürülmesidir”
<b>Mentor</b>	<b>2009</b>	Bir işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamada yeni bir ürün, hizmet ya da iş yapma tarzı oluşturmasıdır.
<b>Kurt</b>	<b>2010</b>	İşletme içi uygulamalarda, işyerinde veya dışında önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin yürütülmesidir.
<b>Guan ve Chen</b>	<b>2010</b>	Bir rekabetçi ekonomik faktör olarak yeniliği, üst yönetimin değerlendirdiği ve sürekli gerekli olan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Tabloya 2'ye göre yazarların yapmış oldukları tanımlar ışığında yenilik, bir işletmenin uzun vadede varlığını sürdürebilmesi için pazar, müşteri ve sektör beklentilerini dikkate alarak hiç olmayan ya da var olan bir ürünü yeni bir ürüne, hizmete, sürece, iş modeline ve yönetim tarzına dönüştürmesi şeklinde ifade edilebilir. Öte yandan, yukarıdaki tanımların yanında Schumpeter yeniliği beş şekilde tanımlamaktadır: (i)tüketicilerin bilmediği, yeni ürünleri ortaya koyma ii)ürünleri yeni taşıma yolu ya da yeni üretim metotları ile kullanma (süreçler), (iii)daha önce hiç girilmiş yeni pazarlara girme (iv)yarı-mamul üretme ya da hammaddeye ulaşmada yeni tedarikçileri bulma ve (v)endüstrinin rekabetçi yapısı için yeni örgütler oluşturmadır (Schumpeter, 1938). Schumpeter bu beş unsuru, eski deneyimlerin yerine yeni deneyimlerin oluşumu ve

“yaratıcı yıkıma” dönüşmesi şeklinde nitelendirmektedir. Bu dönüşüm içerisinde yenilik süreci, yeniliğin gelişim aşaması ve politik yapılarını da kapsamaktadır (Courvisanos, 2009).

Durna (2002) yukarıda ifade edilen tanımlardan farklı olarak yeniliği, yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulması şeklinde tanımlamaktadır. Yenilik teknik bir deyim değildir. Daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır. Yeniliğin kriteri; bilim veya teknoloji değil, ekonomik ve sosyal bir çevrede değişim, tüketiciler, üreticiler, vb. gibi insanların davranışlarındaki bir değişimdir. Yenilik, yeni bir bilgiden çok, yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginliği oluşturmaktadır.

Yenilik, ileri teknolojiyi kullanan sektörde faaliyet gösteren işletmelere önemli katkılar sağlar (Wang ve Kafouros, 2009). Yenilik sadece bir etkinlik olmayıp, bilim, teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerinde yerini almaktadır. Yenilikle amaçlanan durum, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kurama, eyleme ve sonuçlara dönüştürülerek fikirlerin pazarlanabilir somut veriler haline getirmeye çalışmaktır (Eraslan ve diğ., 2008).

## **2.2. Yeniliğe İlişkin Kavramlar**

Yenilik kavramının ilişkide bulunduğu farklı kavramlar vardır. Buna yenilik ile yakın ilişkide bulunan yapım ve yıkım kavramları örnek olarak verilebilir. Yapım uyumsuzluğu yenilik uygulamalarını cesaretlendirmek için kullanılırken yıkım uyumsuzluğu ise, yenilik uygulamalarını caydırmak şeklinde ifade edilmektedir (McAdam, 2005). Bu bölümde yeniliğe ilişkin kavramlara yer verilmeye çalışılacaktır.

### **2.2.1. İcat**

İcat, daha önce keşfedilmemiş ya da bilinmeyen bir şeyi bulup ortaya çıkarmayı ve ticari bir özelliği olmayan yeni bir şeyi ortaya koymadır (Uzkurt, 2008). Durna (2002) ya göre icat, bazı istekleri tatmin eden, önceden var olan bir bilginin yeni bileşimidir. Edwards ve diğ, (2005) ise icadı, model ve kavramları fikirlere dönüştürme amacı ile bireylerin yeteneklerini uzmanlık üzerine temellendirme süreci şeklinde ifade etmektedirler.

Birçok birey yenilik ile icat kavramını eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar. Yenilik, bazı şeyleri değiştirmeye girişmektir. İcat ise, yeniliğin tersine yeni bir süreci ya da ürünü ortaya koymaktır. Yani yenilik var olan bir şey üzerinde değişime gitmekken icat

olmayan bir şeyi ortaya koymaktır. Bu bakış açısı ile yeniliğin icat üzerinde avantajları vardır ama her yeni bir icat, yenilik olmayabilir (Steele ve Murray, 2004). Yenilik, sadece daha önce var olmayan bir şeyi ortaya çıkarmayı icadın ötesinde, keşfedilen bu buluşların veya mevcutlarda yapılan farklılık ve değişimin faydaya dönüştürülmesini ve insanlığa sunulmasını ifade eden bir süreçtir (Uzkurt, 2008).

Günümüzde birçok icat uygulamalı araştırmaların sonucunda ortaya konulmuştur. Özellikle özel bir ticari konuda yeni veya geliştirilmiş bir ürünün ortaya konulmasına yönelik teknik çözümler geliştirilmeye çalışılmakta ve bunun sonucunda yeni icatlar geliştirilmektedir (Gökçek, 2007).

### **2.2.2. Yaratıcılık**

Uzkurt (2008); bir işletmenin yaratıcılığının arttırabilmesi için dört temel stratejiyi izlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunlar; I)yeni fikirlerin üretilmesini cesaretlendirecek yöntemlerin geliştirilmesi, II)çalışanların eğitilmesi, III)yaratıcı insanların işe alınması ve kişiler yaratıcılık alanlarıyla ilgili departmanlarda çalıştırılması, son olarak IV)örgütün yapısı, iklimi ve kültürü gibi yaratıcılığı yakından etkileyen özelliklere göre etkin değişikliklerin gerçekleştirilmesidir.

Yaratıcılık ve yenilik kavramları, fikirleri, düşünceleri ve savları ön plana almaktadır. Fikirler, düşünceler ve savların yaratıcılık ve yenilik olgusu açısından farklılık gösterdiği görülmektedir. Yaratıcılık ve yenilik kavramlarının birbirini tamamlayıcı özelliği bulunmaktadır. Çevresel baskılar, kısıtlar, grup, örgüt içi ve arası çatışmalar yaratıcılık ve yenilik kavramını olumsuz yönde etkilemektedir (Yeloğlu, 2007). Bu olumsuzluk durumunun yanında, yaratıcı örgüt belirsiz çevre koşullarında ve rekabetin güçlü olduğu pazarlarda çalışanların hata yapma oranını ve risk almamayı cesaretlendirir, çalışanların sorunlarını çözmek için inisiyatiflerin alınmasına katkı sağlayabilir (Eren ve Gündüz, 2002).

### **2.2.3. Yenilikçilik**

Yenilikçilik; sanayi firmalarının tümü için sürekli büyümek, hem yerel hem de küresel pazarda rekabet üstünlüğü kazanmak için kritik ve güçlü bir yaklaşımdır (Ulusoy ve diğ, 2008). Yenilikçilik; kişiliğin gelişmesine katkıda bulunur ve yenilik çabalarını desteklemede önemli birer faktör olarak görülür. Yaratıcılık ve bilgi özellikle güçlü bir

kombinasyon için önemlidir. Yöneticiler uygun ödüller ve motivasyon metotları ile yenilikçi davranışları geliştirebilirler bu şekilde hem işletme yeteneğinin hem de yenilikçi davranışlarının gelişmesine katkıda bulunurlar (Carneiro, 2000). Avcı'ya (2009) göre, yenilikçi yeteneği geliştirmek isteyen işletmelerin çevrelerinde meydana gelen çok sayıda gelişmeyi sistematik şekilde izlemesi, bilgi üretmesi ve çevrenin beklentisi yönünde davranışta bulunması gerekmektedir.

Yenilikçilik, bir ülkede sürdürülebilir büyümenin, toplumsal refahın ve istihdamın sağlanması için önemlidir. Günümüzde yenilikçiliğin öneminin farkına varan ülkeler, işletmelerin yenilikçi faaliyetlerini başarıyla yürütmelerini sağlamak amacı ile gereken yasal ve idari düzenlemeleri yapmaktadırlar. Bunların yanı sıra yenilikçiliğe kaynak ayırmalarını teşvik etmek ve sürekliliğini sağlamak amacıyla çok çeşitli mekanizmaları devreye sokmaktadırlar. Bu da ulusal yenilikçilik sistemlerine etkin ve kalıcı bir içerlik kazandırmaktadır (Ersoy ve Sengül, 2008). Öte yandan, işletmelerin yenilikçi fikirlere nereden ulaşabileceğine ilişkin katkı sağlayan temel faktörlerden bazıları şunlardır (Luecke, 2008). Yeni teknoloji ve müşteri ihtiyaçlarının bulunduğu yerler, nüfus değişimi, pazardaki değişim ve beklenmedik durumlar. Yenilikçilik yeteneği işletmelere aşağıda belirtilen konularda da katkılar sağlamaktadır (Avcı, 2009);

- İşletme çalışanların becerilerini geliştirir; onlara yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak gibi eşsiz duygular verir,
- Yüksek performanslı örgüte dönüşmede ve çevreyi yeniden oluşturmada örgütlere önemli yetenekler kazandırır,
- Öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder,
- Büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermekte, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa karşı hoşgörülü olmayı teşvik etmektedir,
- Örgütlerin dinamik bir yapı kazanmalarını sağlar,
- Sürekli farklı şeyleri denemeyi gerektirdiği için işletmelere, statik yapıdan kurtulma yönünde avantajlar sağlar.

#### **2.2.4. Girişimcilik**

Yenilik, planlı, programlı ve bilinçli birtakım girişimlerinin fikirlerin ve değerlerin başarılı bir biçimde uygulaması sonucunda ortaya çıkar (Aslantaş, 2001). Yeniliğin önemli unsurları arasında girişimciliğin rolü çok büyüktür. Bu rol ile teknoloji ve bölgesel kümelenmenin üzerinde etki oluşturur (Hjalager, 2010). Girişimciliğin son yıllarda bu kadar öne çıkmasının temel nedenlerinden birisi kavramın hem ekonomik hem de sosyal alanlarda bireylere toplumlara ve ülkelere önemli değerler kazandırmasıdır (Demirci, 2006).

Girişimci sürekli yeni hedefler peşinde koşan, geleceği yaşayan, risk alan, olaylardaki fırsatları yakalamaya çalışan, yenilikçi bir kişidir. Girişimci kısaca, riski üstlenen ve yeni bir değer ortaya koyan kişi olarak tanımlanabilmektedir (Bozkurt, 2009). Girişimcilik çok boyutlu bir kavramdır. Ekonomik, psikolojik ve işletme yönetimi gibi her çeşit organizasyonda gerçekleşebilir. Girişimcilik, modern ve geleneksel tüm sektörlerdeki işletmelerde, KOBİ'lerde ve farklı mülkiyet yapılarına sahip işletmelerde önemli bir yetkinlik olarak kullanılmaktadır (Ağca, 2005). Kırım, (2010)'a göre, girişimciliğin ülke içinde gelişebilmesi için yeni girişimcilik ve yeniliğe dayalı sanayi sektörlerin devlet tarafından teşvik edilmesi ve desteklenmesi gerektiğini belirtmektedir.

#### **2.3. Yeniliğin Özellikleri**

Yeniliklerin başarısında sadece temel somut özellikler değil bunların yanında müşterinin beklenti ve isteklerine göre sunulması gereken özellikler de vardır. Kısaca yapılacak yeniliklere sadece somut değil bunun yanında soyut özellikleri de kapsmalıdır (Uzkurt, 2008). Yeniliğin bir özelliği de, yeniliklerin bütünüyle bir yapıya sahip olmasıdır. Ortaya konulan yenilik, daha önceki yeniliklerden beslenerek başka yeniliklerin geliştirilmesine de olanak sağlar. Geliştirilen her yenilik, geliştirilecek diğer yeniliklere temel oluşturacağından, gelecekteki yeniliklerin de yönünü belirlemede önemli bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2003).

İşletmelerin yenilikçi faaliyetlerinin geliştirilmesinde örgütsel yapı ve süreçlere önem vermesi gerekmektedir. İşletmelerin daha yenilikçi hale gelebilmesi için örgütsel yapı ve süreçlere sistematik düzenlemeler yapmaları gerekir. Bunu yaparken de iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler de göz önünde bulundurulmalıdır (Durna, 2002).

Bilgiye dayanan yeniliklerin diğer yenilik türlerinden farklı olarak bir takım özellikleri vardır. Bu özelliklerle bilgiye dayanan yenilik, sosyal, ekonomik ve bilimsel bir takım faktörlerin analizini yapabilmeye olanak sağlar. Bu analiz yardımıyla, girişimci yenilik için uygun faktörler belirlenebilir ve bu faktörleri uygulayabilme olanağı sağlanabilir (Durna, 2002). Uzkurt, (2008), örgütsel yenilik konusunda çalışan bazı yazarların örgütsel yeniliğin özelliklerini aşağıdaki gibi sıraladığını belirtmektedir;

- Örgütsel yenilik bir örgüt içerisinde bir ürün, bir süreç ya da bir yöntemle ilgili olabilir. Yeni bir fikir tek başına bir yenilik olmaktan ziyade bir yenilik için başlangıç noktası da olabilir.
- Örgütsel yeniliğin örgütün tamamı, departmanları veya örgüt içerisindeki bir çalışma için yeni olması gerekebilir. Sadece bir birey veya bireyler için yeni olması yeterli olmayabilir.
- Örgütsel yenilik rutin bir değişiklik ile ilgili değildir. Örneğin, emekliğe ayrılan birisinin yerine yeni birisinin alınması örgütsel bir yenilik olarak kabul edilememektedir. Fakat bu kişinin deneyiminden yararlanılabilir.
- Örgütsel yenilik, örgütün tamamı veya bir bölümü ya da toplum için bir fayda sağlamalıdır. Aksi takdirde, örneğin bilinçli bir sabotaj örgütsel bir yenilik olarak kabul edilmez.
- Örgütsel yenilik etkileri itibariyle kamusal olması gerekir. Yeni etkilerini örgütte çalışanları önemli bir kısmı için geçerli olması gerekir. Örgütte çalışan sadece bir kişiyi etkileyen bir değişim örgütsel yenilik olarak kabul edilmemektedir.

#### **2.4. Yeniliğin Kaynakları**

Yeniliğin temel amacı, küresel pazarda rekabet edebilmek, rekabeti yönlendirici olabilmek için kullanım, yayma, ortaya çıkarma ve bilginin oluşum sürecine bağlı olarak derin bir kavrayış kazandırabilmektir. Bu nedenle işletmelerin uzun dönemde rekabetçi yapılara kavuşabilmeleri için yeniliği etkin bir biçimde kullanabilmeleri gerekir (Kitanovic, 2007).



Uzkurt (2008), işletmelerde yenilik ve yenilik kaynaklarını doğru etkin, verimli bir şekilde faydalanabilmesi için iki önemli faktörün olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi, yeniliğin potansiyelini anlama, diğeri ise yenilikle ilgili gerekli bilgileri elde etme ve işleyen bir yapıya dönüştürmektir. Yeniliğin potansiyelini anlayabilmek için yeniliğe yol açabilecek yeni gelişmelerin arkasında yatan temel mantığı anlamalı ve uygulamaya dönüştürülmelidir. Yenilikle ilgili gerekli bilgileri elde etme ve işleyen bir yapıyı dönüştürme içerisinde bilgi kanalları, bilgilerin ayırt edilmesi, veri filtreleme, verileri işleyerek yararlı hale dönüştürme sürecini kapsamaktadır. Aşağıda yeniliğin başlıca temel kaynakları sunulmuştur. Bu kaynaklar bazı çalışmalarda farklı kavramlarla görünmesine rağmen temelde aynı içeriktedir. Örneğin Romijn ve Albaladejo (Göktaş, 2009) işletmenin yenilik kapasitesini etkileyen kaynakları içsel ve dışsal kaynaklar olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. İçsel kaynak, işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, öğrenme yeteneği, ar-ge çalışmaları, deneyimleri ve girişimci özellikleri içermektedir. Dışsal kaynak olarakta, kamu kuruluşları, üniversiteler, pazarlar ve rekabetçi yapı olarak sıralanmaktadır.

#### **2.4.1. İçsel Kaynaklar**

İşletmelerin rekabet pozisyonları ile yenilik arasındaki ilişki değerlendirildiğinde işletmelerin yenilik yeteneklerini açıklayan temel unsurlar içerisinde öncelikli olanlar içsel ve dışsal kaynaklardır. İçsel kaynaklar deneyim, strateji, örgütsel tasarım, liderlik, örgütsel kültür ve örgütsel öğrenmedir (Jimenez ve diğ., 2008). Ayrıca, zaman, bütçeleme, yeniliği ödüllendirme, yeniden yapılandırma ve cesaretlendirme yeniliği etkileyen içsel faktörlerdir (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009). Yeniliğin uzun dönemde başarılı olabilmesi için bireysel bazda düşüncenin yanında içsel faaliyetlerin yerine getirilmesi önem taşımaktadır. Etkin bir yenilik yönetimi işletmenin performansına olumlu yönde katkıda bulunur (Birkinshaw ve diğ., 2008).

Sürekli değişim, karışık yapıya sahip, sürekli benimseme ihtiyacı olan yapısal örgütlerde örgütün varlığını sürdürebilmesi için yeniliğin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Yapısal örgütlerin içsel dinamiğini göz önünde bulundurduğu, yönlendirmeyi yansıttığı ve yapısallığı benimseyerek değişime cevap verebildiği görülmektedir. Yenilik sık sık lüks görülebilir ama örgütün varlığını sürdürebilmede vazgeçilmez bir unsurdur (Steele

ve Murray, 2004). Yenilik sürecinde işletmenin kendi iç kaynaklarını kullanması ve şirket içi işbirliğini yenilikle geliştirilmesi çok önemlidir (Tomlinson, 2010).

İşletme, içsel faktörleri etkin bir biçimde kullanılarak, yenilik sayesinde kârlılığını arttırabilir ve rekabet gücünü sürdürülebilir kılmayı hedefleyebilir. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamın özellikleri ve sağlanan imkanların niteliğine göre yenilik ve işletme performansını doğrudan etkilediği söylenebilir (Elçi ve diğ., 2008).

#### **2.4.2. Dışsal Kaynaklar**

Başarılı bir yeniliğe ulaşabilmek için işletmelerin sahip olduğu kaynaklar kadar dışsal kaynaklarda gereklidir. Yaratıcı girişimcilerin dışsal kaynakları göz önüne alarak yapmış olduğu çabalar işletmelerin yenilik faaliyetlerinin gelişmesine katkıda bulunur (Müller ve diğ., 2009). İşletmelerin başarılı bir değişim süreci için yeniliğin operasyonel yapısı, yenilik stratejisi ve her ikisini içeren dışsal kaynakların bir araya getirilmesi gerekmektedir (Prange ve Schlegelmilch, 2010). Öğrenmenin işletmenin yenilikçi içsel ve dışsal güç üzerinde önemli bir ilişkisi vardır. Bu gücün rolü, öğrenmenin ardındaki bilgiye ve organizasyonun genel durumunu etkiler (Kalling, 2007).

#### **2.4.3. Pazarlar ve Müşteriler**

Pazarda yeni değer oluşturmada yeniliği etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörler, değer, hedef pazarı, değer zinciri, gelir mekanizması, değer ağı ve son olarak rekabet stratejileridir (Chesbrogh, 2007). Yeniliğin amacı, yeni pazarlara ve yeni müşterilere ulaşmak kadar verimliliği ve etkinliliği arttırmaktır. Yenilik, kalite kontrol, müşteri etkileşimi, dağıtım kanalları ve yeni ilişkiler ile doğrudan ilişkidir (Hertog ve Jong, 2007).

Günümüzde, pek çok işletme oldukça sıradan ve standart ürünleri bile yenilikçi süreçlerde üreterek rekabetçi üstünlük kazanmaktadır. Bu yenilikçi süreç içerisinde, düşük maliyet, hızlı üretim, daha hızlı dağıtım, daha fazla kalite ve daha iyi müşteri hizmetleri sağlama şeklinde sıralanabilir (Ağca ve Kurt, 2007). Yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş hizmet anlayışı, müşteri etkileşim kanalı, yeni hizmetleri müşteriye sunma şekli, hizmette yapılan değişim/ürünün piyasaya sunulma şekli örgütsel yeteneklerin oluşmasına neden olmaktadır (Hertog ve Jong, 2007).

Clutterbuck, başarıyla rekabet edenlerin, daha az başarılı rakiplerine göre tüketiciye ve pazara daha çok dikkat gösterdiklerini ifade etmektedir. Başarılı yenilik faaliyetleri pazarın ihtiyaçlarına karşılık vermektir. Örneğin potansiyel tüketiciler ar-ge süreciyle ilişkilendirildiğinde tüketicilerin ve pazarın ihtiyaçları çok daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır (Durna, 2002).

#### **2.4.4. Yenilik Toplulukları**

Yenilik için gözetim gereklidir ama formal araştırma projeleri için gerekli olmayabilir. Bu nedenle örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için yenilik faaliyetlerine izin vermeleri gerekmektedir (Biffi ve diğ., 2008). Bu bağlamda, örgütler toplumun beklentilerini iyi okuyabilmeli, gözlem yapabilmeli ve bunlara ilişkin veriler elde etmelidirler.

Yenilik örgüt çevresinin değişimlerini müzakere etmek için genel dinamik yapılar tarafından kullanılmaktadır. Örgütsel performans ve yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Pazar performansının ölçülmesinde özellikle hizmet endüstrisinde küçük işletmelerin yenilikçi tavrı ölçülmektedir (Bowen ve diğ., 2009). Yenilik sadece yeni fikirler oluşturmak için değildir herhangi bir şeye benzemeyebilir, ret ya da uygunluk üzerine karar verilmiş olabilir. Bu bakış açısı ile “yeni olma” benimsenen bir kararın ya da ikna, edilmiş bilginin ifadesi olabilir (Steele ve Murray, 2004).

Geleceğe yönelik tahminlerin yapılmasında ve belirsizliklerin azaltılmasında toplumundan elde edilen bilgiler oldukça faydalıdır. Elde edilen verilerle, toplumun mevcut durumuna bakılarak gelecekte ne tür değişikliklerin olacağı kestirilebilir. Bu bilgiler ışığında işletmeler gelecekte yapacakları faaliyetleri planlayabilir ve buna uygun stratejiler geliştirebilirler (Gökçek, 2007). Gerçekte rekabet edebilmek ve yeniliği sürdürülebilir hale getirebilmek için toplumun beklentilerini tahmin edilmesi işletmeler için oldukça önem taşımaktadır (Boldrin ve Levine, 2008).

#### **2.4.5. Rakipler ve Tedarikçiler**

Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada yeniliğe yatırım yapan işletmeler, üstün performansa, rekabetçi yapılara ve stratejik kaynaklara sahip olabileceklerdir (Bowen ve diğ., 2009). Günümüzde, yenilik yapan işletmeler rakip işletmeler tarafından yapılmış olan faaliyetleri taklit etmekte, bu durum da işletmenin maliyetlerini önemli ölçüde

olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, rekabet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçları sürekli olarak değişmektedir. Bu gibi nedenler, işletmeleri ar-ge faaliyetlerinin desteklemelerini ve iyi bir pazar araştırma birimine sahip olmalarını gerekli kılmaktadır (Ünver, 2009). Yenilikle işbirliği oluşturma, işletmelerin rekabet avantajının belirlenmesinde önemli rol oynar. İşletmeler yenilik sürecinde çeşitli nedenlerle diğer işletmelerle işbirliği oluştururlar. Bu işbirliklerin amaçları şu şekilde sıralanabilir (Elçi ve diğ, 2009);

- Teknoloji geliştirme veya pazara giriş maliyetlerini azaltma,
- Geliştirme veya pazara giriş risklerini azaltma,
- Üretimde ölçek ekonomisi sağlama,
- Yeni ürünlerin geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi için gereken süreyi azaltma.

Seelig, (2009) göre, rekabetçi olmakla bir hedefe ulaşma arasında önemli bir fark vardır. Rekabetçi olmak sizin bir başkasının başarısızlığı pahasına başarı kazandığınız sıfır toplamlı bir oyun demektir ve hedefe ulaşmak için kararlı olmak ise tutkudan yararlanarak bir şeylerin gerçekleşmesini içerir. Çünkü büyük liderlerin çoğu çevrelerindeki insanlardan ilham almış ve onlar tarafından teşvik edilmişlerdir.

#### **2.4.6. Stratejik Ortaklar**

İşletmeler küresel pazarda yenilik faaliyetlerini yerine getirebilmek için ortaya çıkan problemleri hızlı bir biçimde çözüme yolluna gitmeli ve küresel yenilik stratejilerini kullanmalıdırlar (Fallah ve Lechler, 2008). Bu çözüm yollardan biride işletmelerin ülke içi veya ülke dışında oluşturmuş olduğu stratejik birliklerdir. Stratejik birlikler işletmelere, bilgi, uzmanlık, rekabet avantajı elde etme ve değer v.b. faktörler kazandırarak işletmelerin pazarda varlıklarını uzun süre sürdürebilme imkanı sağlayabilmektedir. İşletmeler birçok nedenlerden dolayı rakip işletmeler, tedarikçiler ve araçlarla işbirlikleri yaparlar. Bu nedenleri şu şekilde sıralanabilir; ürün, teknoloji geliştirme, ar-ge faaliyetleri ve pazara girişteki olası maliyetleri ve riskleri minimize etme, yeni ürün, hizmet geliştirme sürecini kısaltma, bilgi paylaşımını sağlayarak yararlı bilgilere daha az maliyetle ve kısa sürede ulaşma, üretimde ölçek ekonomisi ortaya koyma, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamada etkinlik, rekabette avantaj sağlama ve yeni ürün geliştirmede daha etkili olmasıdır (Uzkurt, 2008).

Yenilik stratejilerini başarılı bir biçimde yönetebilmek için örgüt içerisinde çalışanların bu süreci benimsemiş olmaları gerekmektedir (Steele ve Murray, 2004). Yenilik stratejileri kurumsal yapı, var olan müşteri tabanlı kavram üzerine temellenmiştir (Edwards ve diğ., 2005). İşletmelerin yenilik stratejilerini ve kültürünü başarılı bir biçimde uygulayabilmeleri için küresel bazda rekabeti arttırabilmesi ve değişimleri etkin bir biçimde yönetebilmesi gerekmektedir. Bilgi gelecekte stratejik avantaj olarak kullanılmaktadır (Hewitt, 1995).

Yenilikçiler değişen rekabet şartlarında yenilikleri yönetebilmek için sürekli olarak stratejiler geliştirmelidirler. Teknolojik yenilik için stratejik karar verme oldukça önemlidir. İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri için içsel güçsüzlükleri ortadan kaldırmalı ve içsel stratejiler geliştirmelidirler (Wonglimpiyarat, 2004). Özellikle KOBİ'lerin yeniliklerden yararlanabilmeleri için yeterli kaynak ve yetenekleri yenilik stratejileri aracılığıyla yapmaları gerekmektedir (Rosenbusch, 2010). Her ülkenin kendisine ait oluşturduğu bazı stratejiler vardır. Örneğin, Çin üretim işletmeleri tarafından genellikle kullanılan yenilik stratejileri şu şekildedir (Guan ve diğ., 2009);

- Temel Yenilik: Pazar alanları, yeni ürün üretme riski, değer alma gibi önemli teknolojik pozisyonların sürdürebilmesini sağlama,
- İzleme: Liderin faaliyetleri izlemesi ve etkili bir üretim maliyetlerini göze alma,
- Benzerlik: Yeniliği benimseyen işletmelerin yeni ürün geliştirme ve yeni teknolojik süreçlerini kıyaslayabilme,
- Korumak: Günümüzdeki teknoloji ile birlikte üstün hizmet ve mükemmel kaliteyi sunmak için pazarda ürünleri koruma ve işletmelerin yenilikçi davranışları benimseme,
- Teknoloji: Gelişmiş ülkeler için teknolojiyi oluşturma.

Yeniliğin işletmenin daha fazla rekabet edebilmesi ve gelişebilmesi için stratejik önemi vardır. Aynı zamanda, küresel ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazandırmada yeni kapılar açmaktadır. Öte yandan, pazara yeni ve eşsiz ürünler sağlar, yeniliği

geliştirmede çok zor olan kaynakların öğrenilmesini sağlar. Son olarak da rekabeti kuralına göre oynaması için yeni değerleri ortaya çıkarır (Montes ve diğ., 2005).

## **2.5. Yenilik Türleri**

Küresel ekonomide işletmelerin, sürekli rekabet avantajı kazanabilmesi için sürekli olarak yeni ürün, süreç ve hizmetler yapmaları gerekli kılmaktadır (Steele ve Murray, 2004). Yeniliğe ilişkin yapılan çalışmalar içerisinde yeniliğin ortaya çıkarılmasını sağlayan faktörlerin başında ürün ve süreç yeniliği gelmektedir (Simpson ve diğ., 2006).

Değişimin hızlı olduğu ekonomilerde işletmeler uluslararası yatırımlar yapmalı ve bu süreci etkin bir biçimde öğrenmelidirler. Öte yandan, ürün yeniliğinden süreç yeniliğine hareket etme ve yenilikçi yeteneklerin gelişmesi için çalışmalar yapmalarında faydalar vardır (Li ve Kozhikode, 2009). Yenilik işletmelerin var olan yeteneklerini ortaya koyma ve faaliyetlerini canlandırma yeteneğidir. Ürün yeniliği ve süreç yeniliği yeniliğin önemli bir boyutudur. Ürün yeniliği pazar taleplerini karşılamak için hizmet yada yeni ürünleri bir araya getirirken; süreç yeniliği ise ürünleri oluşturma, teslim etme değişim yada işletmelerin operasyonel teknolojileri ile ilgilenmektedir (Cheng ve diğ., 2010).

Teknolojik yenilik genellikle süreç, hizmet, ürünlerdeki teknolojik değişimlerin önemi kadar yeni süreçlerin, yeni hizmetlerin ve yeni ürünlerin teknolojik bilgisi olarak tanımlanır. Yeniliğe ulaşmak için belirli bir bilginin olması yeterli değildir önemli olan bu bilginin ticarileştirilmesidir (Sintes, 2005). Organizasyonel ve pazar yeniliği var olan pazarlarda yeni pazarlara ulaşma yada yeni bölgesel pazarlara hareket etme ve örgütsel yapılar içerisinde değişimlerle ilgilenmektedir. Ürün yeniliği ise bir kişi tarafından kabul edilen bir fikir, hizmet yada herhangi bir değerin yenilik ölçütüdür (Cheng ve diğ., 2010).

Literatürde yenilik türlerine ilişkin yapılmış birçok çalışma vardır. Örneğin, Johne (1999) yenilik türlerini ürün yeniliği, süreç yeniliği ve pazar yeniliği olmak üzere üçe ayırmıştır. Ürün yeniliğini sağlayan en belirgin özellik gelir getirici faaliyet olmasıdır. Süreç yeniliği, maliyetleri koruma, kaliteyi artırma ve güvenliği geliştirme ile ilgilidir. Pazar yeniliği ise, en iyi pazarlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir. Buradaki amaç, yeni veya daha iyi potansiyel pazarları belirlemek ve faaliyet bulunduğu pazarda en iyi

hizmeti sunabilmektir. Pazar yeniliği kullanmanın en önemli katkısı ise içsel faaliyetlerin iyileştirilmesi ve yeni ürünlerin üretilmesidir (Ojasalo, 2008). Çalışmamızda yenilik türlerini açıklamaya çalışılmıştır. Bu amaçla, aşağıda yenilik türleri bölümüne yer verilmiştir.

### **2.5.1. Radikal ve Artımsal Yenilik**

Radikal ve artımsal yeniliği tanımlamadan önce birkaç açıklamaya yer verilmesi konunun daha iyi anlaşılması açısından önemlidir. Literatürde radikal ve artımsal yenilik bazı çalışmalarda yenilik türleri içinde sayılırken bazı çalışmalarda ise temel yenilik türü olarak belirtilmektedir. Bu çalışmada radikal ve artımsal yenilik temel alınarak, diğer yenilik türleri ürün, süreç, pazarlama, iş modelleri, açık yenilikleri de bu iki temel yeniliğin altında ele alınacaktır.

Radikal yenilikler, yüksek maliyet ve risk oranı taşıdığı için karar aşamasında işletmelerin çok dikkatli olmalarını gerektirmektedir (Zerenler ve diğer., 2007). Sintés, (2005) radikal yeniliği, günümüzde işletmeler tarafından kullanılan önemli bir yenilik türü olduğunu belirtmektedir. Radikal yenilik, düşük maliyet ve üstün kolaylık gibi topluma birçok fayda sağlar (Herrmann ve diğer., 2006). Radikal yenilik radikalliğin farklı derecelerini gösteren yenilik projelerinde kullanılmaktadır. Radikal yenilik projesi, organizasyondaki farklı fonksiyonlardaki ilişkiyi kavrayan ve kendine özgü belirgin bir yapıyı barındırmaktadır (Chiesa ve diğer., 2009).

Kendi kendilerini yöneten takımların yüksek performansa ulaşabilmeleri için radikal yenilik yöntemini organize etmelidirler. Etkili iletişim ve kendini sürekli geliştirmek isteyen işletmelerin çevrelerindeki radikal sürece önem vermeleri gerekmektedir (Denning, 2010). Sürekli değişkenlik gösteren belirsiz çevre ortamında işletmelerin radikal yeniliği kapsayan yenilikçi davranışlar göstermeleri gerekmektedir. Bu şekilde yönetim yapısı, yönetim stili ve gereksinimler yeniliğin uygulamalarında başarıya ulaşabilmesine katkı sağlayabilmektedir. Yeniliğin yönetimi radikal düzey üzerindedir (Fernandez, 2001).

Yeniliğin amacı, yeni pazarlara ve yeni müşterilere ulaşmak kadar verimliliği ve etkinliliği de arttırmaktır. Yenilik kalite kontrol, müşteri etkileşimi ve dağıtım kanalları ile yakından ilişkidir (Hertog ve Jong, 2007). Guan ve diğer., (2009), işletmelerin

yenilik stratejileri ile içsel gelişimin sağlandığını ifade etmektedirler. Yazarlar ayrıca, bu gelişim çabaları ile bilgi kaynaklarını kullanarak yeni ürünlerini geliştirdiklerini belirtmektedirler. İşletmeler yerel halkın ve üniversitelerin işbirliği ile elde ettiği bilgileri kullanarak yenilik stratejilerine odaklanır ve radikal yeniliklerin ortaya konulmasına olanak sağlar.

Radikal yenilikler ve büyüme stratejilerini destekleyen işletmelerin getirileri oldukça yüksek olurken işletmeler bu tür yeniliklerin uygulanması ve oluşturulması konusunda önemli riskleri üzerine almaktadırlar. Yeni pazarlara ve yeni bölgelere girme cesaretinden başka, radikal yenilikler kullanan işletmelerin çevresel faktörleri ve pazarın oluşturduğu yükü de göz önünde bulundurmalıdırlar (Iyer ve diğ., 2006). Değişim, örgütsel kültür, liderlik tipleri, stratejiler ve işletmelerin temel yetenekleri yönetim yeniliğini oluştururken; süreç düzey değişimleri yada ürün geliştirme teknolojik yeniliği oluşturmaktadır (Iyer ve diğ., 2006). Radikal yenilik var olan yetenekleri önemli ölçüde geliştirerek uygun bir teknoloji oluşturma, patent alma, yeni bir ürün veya sistemi geliştirmeye çalışmaktadır (Ojasalo, 2008). Değişikliklerin mutlaka radikal yenilikler içermesi gerekmez. Küçük adımlarla doğru yönde yapılan, sistematik, sürekli iyileştirmeler mutlaka büyük başarıları yanında getirir. Sürekli artımsal yenilik ancak süreci destekleyen bir organizasyon kültürü ile elde edilebilir (Bayhan 2004).

Radikal ve artımsal yenilik zaman içerisinde birbirini bütünleyen ürün, hizmet ve yöntemlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve olgunlaştırılması aşamalarında oluşmaktadır. Radikal yenilikler her ne kadar müşterilere önemli faydalar sunmada büyük değişimler ortaya koysa da artımsal yenilikler bu faydayı maksimum düzeye ulaştırmak için değişim ve farklılıkları öne çıkarmaya çalışır. Artımsal yenilikler işletmenin var olan yeteneklerini iyileştirme ve geliştirmeye ilişkin yapmış oldukları farklılıklar şeklinde ifade edilebilir. Örneğin yeni bir cep telefonu ortaya koymak bir radikal yenilik iken, bu cep telefona kamera yada farklı özellik eklemek ise artımsal yeniliğe örnek gösterilebilir (Uzkurt, 2010).

### **2.5.2. Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği, pazarda yada belirli alanlarda daha önce ortaya konulmamış ve kullanılmamış bir ürünün müşteri istek ve beklentilerine göre hazırlama ve sunması şeklinde tanımlanabilir (Hjalager, 2010). Ürün yeniliği, ürün maliyetlerini azaltma,



yüksek kaliteli değerleri oluşturma ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme faaliyetleri ile ilgilenmektedir (Hewitt, 1995). Ürün yeniliği tamamen yeni veya kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş, iyileştirilmiş bir mal ve hizmeti pazara sunulmasıdır (Eraslan ve diğ., 2008). Müşterilerin değişen istek ve beklentilerine yönelik işletmelere, hızlı bir biçimde ürün yeniliğini yapmak zorundadırlar (Robbins ve Coulter, 2002).

Toraman ve diğ. (2009) göre ürün yeniliği, farklı ve yeni bir ürünün geliştirilmesi, mevcut bir üründe değişiklik, farklılık veya yenilik yapma sürecini kapsamaktadır. Zerenler ve diğ., (2007) ise, ürün yeniliğini, mevcut özellikleri, öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması şeklinde tanımlamaktadır. Bu konuda 3M işletmesinin geliştirdiği mikro fiber mutfak bezleri ile Colin's Jeans'in iki tarafı da giyilebilen ürünü ürün yeniliğine örnek gösterilebilir (Can, 2009).

Ürün geliştirmede ürün tasarımı ve üretim işlemleri ile ilgili bilgi, tasarım yapma, üretme ve ürünü satma işletmeler için çok önemli kaynaklardır. İşletmeler arasındaki rekabetçi farklar, ürüne dair bu spesifik bilginin üzerinde gerçekleşir (Betz, 2010). Ürün geliştirmeyi stratejik bir bakış açısı ile değerlendirmenin faydaları vardır. Bu stratejik bakış ürün niteliğinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ürün geliştirmede bilgi kaynağından yararlanılır. Bilgi kaynağını oluşturan faktörler ise, üniversiteler, danışman şirketleri, örgütlerde araştırma şirketleri, rakipler, müşteriler ve tedarikçiler şeklinde sıralanabilir (Zhang ve diğ., 2009).

Bilginin etkin bir biçimde kullanılması, önemli ölçüde yeni ürünlerin geliştirilmesine katkı sağlayacak ve yenilik performansının artmasına olanak tanıyacaktır. Ürün yenilik performansının en önemli göstergelerinden biriside bilginin uygulanmasıdır. Yeni ürün üretmede pazardaki bilgilerden yararlanılması işletmelere stratejik avantajlar sağlamaktadır (Zhang ve diğ., 2009). Ürün yeniliği, maliyetleri azaltma, kaliteyi arttırma ve güvenliği sağlayabilmek için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. Rekabet pozisyonu geliştirme ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinde ürün yeniliğinin gücü tartışılmazdır. Ürünler güçlü pazarlarda sürekli yenilenmeli ve güncellenmelidir (John, 1999). İşletmelerin büyüklüğü ile ürün geliştirme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

KOBİ niteliği taşıyan işletmelerin büyüebilmeleri için çok farklı ürünler geliştirmeleri gereklidir (Hwang ve diğ., 2009).

Yüksek rekabet ortamında özellikle yüksek teknoloji endüstrisinde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve diğer işletmelerle işbirliklerine gidebilmeleri için yeni ürün geliştirme stratejilerine ihtiyaç vardır (Lee ve diğ, 2007). Teknolojiyi benimseyen işletmelerin, genellikle ürün yeniliği ile şekillenen ekonomik değere sahip bir yenilik sürecini kullandıkları görülmektedir (Tang, 2006). Bilim ve teknoloji uygulaması, özellikle işgücü verimliliğini artırılmasına, bireyler tarafından yeni olarak kabul edilen amaçlar, uygulama, fikirlerin gelişimi, yeniliğin teşviki, yeni teknikler yada yeni ürünlerin gelişimine katkı sağlamaktadır. Hızlı sosyo-ekonomik gelişim sağlanması için ülkelerin yeniliği teşvik etmeleri çok büyük önem taşımaktadır (Uddin, 2006).

Ürün yeniliği, içsel süreci kapsayan uygulamalar ve yenilik oluşturma faaliyetini kapsar. Ürün yeniliğinin niteliği bireysel sürecin kalitesi ile ölçülmektedir. Ürün yeniliğinde yenilik kaynaklarının miktarı önemli olmasına rağmen, iyi bir ürün performansını bir araya getirmede kaynakların miktarı pek önem taşımamaktadır (Guan ve Chen, 2010). Yeni bir ürün tasarımının ilk amacı, ürün gereksinimlerinin tanımlanmasına olanak sağlamaktır. Yeterli performansa ek olarak, bir ürünün gerekli özellikleri, uygun boyut, şekli barındırmalı, güvenli, kullanışlı, bakımı ve tamiri mümkün olmalıdır (Betz, 2010). Yeni ürün geliştirmenin çıktıları ve sürecinin önemine ilişkin birtakım sonuçlar vardır. İşbirliği sağlayıcıları, sürdürülebilir bilgi yönetimi, ürün gelişimi ve süreç yönetimi yeni ürün gelişim için tercih edilen önemli temel faktörlerdir (Lee ve diğ, 2007). Ürün yenilik süreci temel iş fonksiyonları ile doğrudan bağlantılıdır. Temel iş fonksiyonları, araştırma ve geliştirme, şirket planlaması, örgütsel gelişim ve personel yönetimini kapsamaktadır (Herrmann ve diğ., 2006).

Ürün yeniliği, hem hizmetleri hem de ürünleri içermektedir. Süreç yeniliği ise, hizmetlerin ve ürünlerin üretilmesinde yeni farklı şekillerin kullanılmasıdır. Yeniliği benimseyen işletmeler, örgütün yeni formlarını, yeni süreçlerini yada yeni ürünlerini başlangıç noktası olarak kabul etmektedir (Liu ve Chaminade, 2010). Çabuk yıpranma (dayanıksızlık) ürün yeniliği için olumlu, süreç yeniliği için olumsuzdur (Tang, 2006).

Yeni ürün geliştirme modeli, ürün yaşam evresi, ürün yapısı, tasarımı/gelişimi, portföyü, süreç planı, üretim, pazar gereksinimleri, yenilik ve etkinlik için gereklidir.

Yeni ürün gelişiminin etkinliği ve verimliliğini geliştirebilmek için sürdürülebilir bilgiyi ortaya koyma ve bu bilgiyi ürün yaşam döngüsü içerisinde kullanması gerekmektedir (Lee ve diğ., 2007). Yeni ürün tasarımı için geliştirilen modeller vardır. Yeni ürün tasarımı için geliştirilen bu modeller işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Kobayashi, 2006). Örneğin, Li ve diğ., (2010) ürün tasarımı için harita süreç modelini geliştirmiştir. Bu model, beş kısma ayrılmaktadır. Müşteri gereksinimleri, temel çözümler, fonksiyonel yapılar, gelişmiş yapılar ve proje tasarımıdır. Bu modelde öncelikle müşterilerin gereksinimlerine bağlı olarak temel çözümler geliştirilir. Çözümler sonucunda ortaya çıkan bilgi ile fonksiyonel bir yapı oluşturulur. Farklı beklentiler göz önüne alınarak geliştirilen çözümler fonksiyonel yapıları oluşturulmasını sağlar. Bu yapılar da gelişmiş yapılara dönüştürülür. Yapı içeriği kısa zamanda problem çözme, bilgi tasarımı ve değerlendirme stratejilerinden oluşmaktadır. Gelişmiş yapıların oluşturulmasından sonra proje tasarımı ortaya konulur. Son olarak bu işlemlerin ardından bir proje tasarımı geliştirilmiş olur. Bu model farklı tasarım alanlarının karakteristikleri için farklı yenilik stratejileri ile gelişmektedir. Tasarım süreci aynı zamanda ürünü ortaya koymaya çalışmaktır.

Başarılı yenilik uygulamaları için işletmelerin araçlar, yapılar, yapısal metotlar tarafından desteklenen disiplin süreçlerin ortaya konulmasında yarar vardır (Kumar, 2009). Brink ve Brezet, (2005), bir ağ içerisinde, küçük ölçekli sürdürülebilir yeniliğin başarısını ve yeniliğin tasarımı geliştirebilmek için bir elmas modeli geliştirmişlerdir. Sürdürülebilir hedeflere ulaşmak için yenilik önemli bir faktördür. Bu model, sürdürülebilir girişimcilik kadar, karar verme sürecin de önemli bir katkı sağlamaktadır. Ayrıca, sürdürülebilir girişimcilik ve bütünleşme için iyi bir araçtır.

### **2.5.3. Süreç Yeniliği**

Süreç yeniliği, bir ürünü ya da faaliyetleri etkili, verimli ve akıcı bir şekilde arttırmasıdır (Hjalager, 2010). Üretim ve dağıtım maliyetlerinin azaltılmasına yönelik yeni, önemli ölçüde değiştirilmiş bir üretim süreci ya da dağıtım yönteminin uygulanması şeklinde tanımlanmaktadır (Toraman ve diğ., 2009). Zerenler ve diğ., (2007) ise süreç yeniliğini; yeni, önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslim yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Süreç yeniliğine, mal, hizmete ilişkin yeni, önemli ölçüde değiştirilmiş, iyileştirilmiş üretim ve dağıtım yöntemleri

veya diğer destekleyici aktivitelerle, tekniklerde, ekipmanlarda değişim örnek verilebilir (Eraslan ve diğ., 2008). Somut bir örnek verecek olursak, Toyota işletmesinin tam zamanında üretim sistemiyle sadece ihtiyaç duyulan ürünler ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilerek stok miktarını minimumda tutarak verimliliği arttırması süreç yeniliğine güzel bir örnek olarak verilebilir (Can, 2009).

Süreç yeniliği, iş süreçleri tekrardan elden geçirilerek geliştirilmeli ve her faaliyette kalite göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı nitelik gösteren düşük maliyetli ürünler geliştirilerek tüm işlerde verimlilik sağlanmalıdır. Süreç yeniliğinde temel olan gerekli olan standart kalitenin ve sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır (Johne, 1999). Yenilik girdilerinin çıktılara dönüştürülmesinde küçük firmaların büyük firmalar kadar etkili olmasında süreç yeniliğinin önemli bir yeri vardır. Ayrıca süreç yeniliği genellikle ar-ge ile desteklenmektedir (Tang, 2006).

Süreç yeniliğinde işletme faaliyetleri yerine getirilirken, tüm süreçlerde etkililik, ortaya çıkan problemlerin maliyetlerini düşürmek, hızlılığı arttırmak ve verimliliği en üst düzeye çıkarma söz konusudur (Kırım, 2007). Tasarım, farklı performans ölçümleri ve kontrol metotlarının kullanımı konusunda ele alınan yenilik faaliyetleri özellikle araştırma sürecinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Chiesa ve diğ., 2009). Bu süreçte bilgi sistemleri etkin bir biçimde kullanılmalıdır. Bilgi sistemi yenilik araştırmaları için fikirler ortaya koyar ve bu fikirlerin nasıl kullanılabilieceğine ilişkin öneriler de bulunur (Allen, 2000).

Örgütsel performans üzerinde ürün yeniliğin süreç yeniliğinden daha önemli olduğu yapılan çalışmalarda ortaya çıkmıştır. Ürün yeniliği ve süreç yeniliğinin çalışanların iş tatmini ile örgütsel performansı üzerinde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Cheng ve diğ., 2010).

#### **2.5.4. İş Modelleri Yeniliği**

İş modeli, bir şirketin mal ve hizmetlerini tedarik etmesi ve girişimlerinin devamını sağlayacak kaynaklarını geliştirmesi için kimi, neyi, ne zaman, nerede, nasıl ve ne kadar kullandığını ifade etme şeklidir. Bir diğer ifade ile iş modeli, şirketin işini nasıl yaptığını kısaca anlatımıdır (Mitchell ve Cones, 2004).

İş modeli yeniliği; herhangi bir ticari faaliyette para kazanma yol ve yöntemlerini ifade etmektedir. Benimsenen ticari faaliyet yönteminde temel değer zincirleri üzerinde geliştirilecek yenilikler ve farklılıklar iş modeli yeniliği oluşturmaktadır (Toraman ve diğ., 2009). Kırım (2007) göre, iş modeli yeniliği, her ticari işin altında yatan en temel değer zinciri üzerinde geliştirecek yenilikler ve farklılıklar şeklinde ifade etmektedir.

İş modeli yeniliği işletmelere, durgun pazardaki talepleri yakalama, rekabet avantajı kazandırma, yeni ve kazançlı gelir kaynaklarını ortaya koyma gibi birçok katkılar sağlamaktadır (Eyring ve diğ., 2011). Altun'a (2009) göre, Arçelik, Vitra, Vestel, TAV, Turkcell, Boyner, Akbank, Garanti Bankası, Ülker vb. gibi kendi sektörlerinin trendlerini belirleyen şirketlerin, değişim yaratan iş modelleri yeniliği konusunda, ön plana çıktığını ifade etmektedir. Yazar, örneğin TAV Holding'in tesislerinin hiçbiri kendisine ait olmadığını, belirli bir süre için bu tesislerin işletmesini yaparak Türkiye'de havalimanı işletmeciliğinde yeni bir iş alanı ortaya koyduğunu belirtmektedir. Öte yandan farklı bir örnekte Boyner Holding'in, müşterilerinin hayatındaki 'bütün ihtiyaçlarını karşılamak' üzere bir iş modeli geliştirmiş olduğunu vurgulamaktadır.

#### **2.5.5. Pazarlama Yeniliği**

Pazar yeniliği, hedef olarak belirlenen pazarda nasıl en iyi olabiliriz ya da hizmet edebiliriz'i temel almaktadır. Bu amaçla potansiyel pazarda en iyi uygulamaları yapmak ve tercih edilen pazarda en iyi bir biçimde hizmet edebilmeyi temel almaktadır (Johne, 1999). Pazar yeniliği, müşterilerin beklentilerini göz önüne alarak ürünler üretmek, pazar araştırma tekniklerini kullanarak pazara sahip olmak, rakipler ile pazar hakkında bilgi sahibi olmak ve pazarın etkin faaliyet göstermesi için süreci etkin bir biçimde yönetmektir (Ojasalo, 2008).

Pazarlama yeniliği, ürün tasarımında, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ve fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren var olan yeni pazarlama yöntemini iyileştirilmesi ya da yeni bir pazarlama yönteminin uygulanma sürecidir (Zerenler ve diğ., 2007; Toraman ve diğ., 2009; Can, 2009). Pazarlama yeniliği, hedef pazar karmasının geliştirilmesi ve seçilen pazarlara sunulacak hizmet kalitesinin artırılması konularıyla ilgilidir. Bu nedenle pazarlama yeniliğinin amacı, daha iyi potansiyel pazarlar bulmak ve hedef pazarlara daha iyi hizmet sunmaktır (Eraslan ve diğ., 2008; Johne 1999). Pazar yeniliği, pazarı etkileyerek veya tesiri altında bırakarak, yapıları,

eylemleri dönüştürmeyi, kurallar, gelenekler, davranışlar ve beklentileri değiştirmeyi amaçlamaktadır (Fisk, 2008).

Pazarlama yeniliği, bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulamasıdır. Bu, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrımı temsil eden yeni bir pazarlama kavramının veya stratejisinin parçası olmalıdır. Yeni pazarlama yöntemi, yenilikçi firma tarafından geliştirilebilir ya da diğer firma veya organizasyonlardan uyarlanabilir. Yeni pazarlama yöntemleri hem yeni hem de mevcut ürünler için gerçekleştirilebilir (Oslo Manual, 2005).

### **2.5.6. Stratejik Yenilik**

Stratejik yeniliği, işletmenin belirlediği genel ve alt stratejilerdeki yeniliklerdir. Strateji yeniliği işletmenin değişen çevre koşullarında rekabet avantajı sağlamasına imkan tanıyan bir yeniliktir (Saruhan ve Yıldız, 2009). Stratejik yenilik, işletmenin iş sistemi, yetkinliğini, işletmenin pazarla birlikte değişimini destekleyen, işletme fikrini yeniden canlandıran ve yetenekleri ortaya koyan yapı olarak tanımlanmaktadır (Drejer, 2006). Günümüzdeki yoğun rekabet ortamından başarıyla çıkmanın önemli yollarından biri işletmenin kendisine uygun bir yenilik stratejisini uygulamasıdır. İşletmenin yenilik stratejisinin belirlemesinde, dış çevre koşulları, işletmenin rekabet stratejisi, sahip olduğu kaynaklar gibi faktörler önemli bir rol oynarken, işletmenin örgütsel yapısının yenilikçiliği de en önemli faktörlerden biridir (Durna, 2002).

Örgütsel yenilik, işletmelerin, yenilikçi davranışla birlikte stratejik birliğin birleşmesiyle yeni pazarlara açılma ya da pazarda yeni ürün üretme yeteneğini arttırmadır (Panayides, 2006). İşletmelerin işbirlikçi stratejileri ve yabancı pazarlara girişte özellikle risk yönetimini geliştirmeye ihtiyacı vardır. İşletmeler uzun dönemli bakışı göz önüne alarak rekabet avantajı kazanmada teknoloji tabanlı ürünleri üretmelidirler (Trott ve Hoecht, 2007).

Stratejiler işletmelerin tamamlayıcı unsurlarından ve dışarı ile olan bağlantı yapısından etkilenmektedir. İşletme büyüklüğü, işletmenin çekirdek yetenekleri ve birikimli öğrenme, teknoloji lideri veya takipçi olmayı seçmekten daha etkili bir strateji olabilmektedir (Polattaş, 2009). Fache, (2000) yapmış olduğu araştırmasında, müşteri ve

çalışanların memnuniyetini arttırmak için yapılan yeniliklerin işletme performansına olan katkısını incelemiştir. Ayrıca, yazar bu ilişkiyi stratejik yenilik faktörü ve modeller yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. İşletmeler rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeniliği göz önüne bulundurmalarıdır. Yenilik stratejisi, müşterilerin talepleri doğrultusunda işletmelerin ürün yeniliği yapmalarını gerekli kılmaktadır (Cheng ve diğ., 2010). Yenilik için uygun ölçüm seçimi, işletmenin hacmi ve yenilik arasında önemli ölçüde ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Küresel rekabette, sürekli yenilikçi örgütleri yönetebilmek için stratejik liderliğin önemli bir katkısı vardır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006).

### **2.5.7. Deneyim Yeniliği**

Yenilik farklı perspektiften yeni deneyimler kazandığında önem kazanır (Stamboulis ve Skayyannis, 2003). Deneyciler, Edison gibi, aradıkları şeylerin peşinden koşar, yorulmaktan korkmazlar. İlk uçan insanlar olan Wright Kardeşlerin uçakları Kitty Hawk'la yakaladıkları başarıları bilinir ama Wright Kardeşlerin ilk uçuşlarını gerçekleştirmeden önce iki yüz farklı kanat şekli deneyip, yedi farklı uçan aracı denerken düşürdükleri göz ardı edilmektedir (Kelley, 2006). Deneyim yeniliği, her değer grubundaki müşterilerin işletme ile ilişkileri, aradaki tatmini eşsiz bir biçimde yerine getirilen yenilikle ilgilidir (Kırım, 2007).

### **2.5.8. Açık Yenilik**

İşletmeler sürekli değişen bir ortamda yeniliğin sürdürülebilmesini sağlamak amacı ile dış aktörlerin ve şirket kaynaklarını bir araya getirerek 'açık yenilik' modeli kullanmaya başlamışlardır (Wagner, 2009). Yenilik için stratejiler geliştiren işletmeler tamamıyla açık yeniliği kavramlaştırmışlardır. Açık yenilik, uygulamaları araştırma, görüşme ve yenilik için kazançlı bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Dahlander ve Gann, 2010). Açık yenilik çok kanallı ağlar kullanılarak, kaynaklar ve yetenekleri kullanarak araştırma yapan, yenilik fırsatları için içsel ve dışsal kaynakları geniş bir alanda inceleyen bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Hwang ve diğ., 2009).

Uluslararası gelişmiş ekonomilerde, işletmelerin dışarıya açılmasında yenilik kaynakları için “açık yeniliği” geliştirmeli ve küresel bazda araştırma ve geliştirme faaliyetlerini yerine getirilmelidir (Li ve Kozhikode, 2009). İşletmelerin açık bir yenilik stratejisini benimsediği zaman yönetim süreci ve hedefleri açık bir biçimde olmalıdır. Uluslararası

pazarlar işletmenin yenilik stratejisi ile uzun dönemli hedefler sağlar ve uluslararası operasyonel süreçte kaynakların doğru bir biçimde kullanılmasına olanak tanımaktadır (Iyer ve diğ., 2006).

### **2.5.9. Yönetim Yeniliği**

Yönetim yeniliği, faydalı ve adaletli bir iş paylaşımı, çalışanların kariyerini ve gücünü artırma ve doğrudan içsel süreçleri yeni bir biçimde organize etmektedir (Hjalager, 2010). Can (2009) yönetim yeniliği, yeni çalışma ve iş yapma yöntemlerinin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin işletme şartlarına uyarlanarak kullanma süreci şeklinde ifade etmektedir. Zerenler ve diğ., (2007) ise yönetim yeniliğini işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulaması şeklinde tanımlamaktadır. Yönetim yeniliği, işletmenin yönetim yapısı, kurumsal yönetim anlayışı uygulamaları, finansal sistem veya personel ücret sistemlerindeki inovatif düzenlemeler örgütsel yenilik kapsamında değerlendirilebilir (Toraman ve diğ., 2009).

Yönetim yeniliği işletme performansının artırılmasını tasarlama ve işletmelerin yeni yönetim uygulamalarına destek vermesi ile başlamaktadır. Yönetim yeniliği işletmenin içsel ve dışsal araştırmaları sonucunda elde ettiği yeni bilgileri kapsar ve verimliliklerin artmasına yardımcı olur. Günümüzde yenilik sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma açısından işletmelere önemli katkılar sağlamaktadır (Mol ve Birkinshaw, 2009).

Yönetim yeniliği desteklemede bilgi paylaşımı ve bilgi yönetimin önemi konusunda birçok çalışma bulunmaktadır. Bilgi paylaşımı ve takım kültürü yenilik performansı üzerinde önemli katkısı vardır (Monica Hu ve diğ., 2009). Örgütsel bilgiyi ortaya koyma süreci, yenilik faaliyetlerin ve var olan yeni bilginin ortaya konulması ile gerçekleşmektedir (Morales ve diğ., 2007).

Yönetim yeniliği uzun dönemde örgütsel yeniliğin sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırması açısından faydalıdır. Yönetim yeniliği örgüt içerisinde geniş bir alanda kullanılmaktadır. Yönetim yeniliğin kritik faktörleri; performans, bireysel faktörler, işletmenin başarısı, sürekli yenilik, sistem uyumu, liderlik, değer, müşteriye odaklanma, sürekli öğrenme ve bilginin kullanımı şeklinde sıralanabilir (Wong ve Chin, 2007).



Yaratıcı ekonomi ve yenilikçi yönetim çerçevesinde, işletmeler ve ülkeler rekabetin gelişmesini teşvik etmekte ve rekabeti stratejik bir konu olarak ele almaktadır. Yaratıcılık, yenilik ve yeni ürün geliştirmenin amacı bir işletmenin hem yerel hem de global pazarlarda öncü bir pozisyon almasını sağlamaktır (Christina ve diğ., 2009).

Yukarıda belirtilen yenilik türlerinden başka literatürde geçen farklı yenilik türleri de vardır. Bu yenilik türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Hizmet yeniliği**, son yıllarda hizmet yeniliğine ilişkin yapılan çalışmalarda hızlı bir artış görülmektedir (Reynolds ve diğ., 2007). Hizmet yeniliği, yeni veya önemli ölçüde değiştirilmiş hizmet, hizmetin sunumu veya dağıtımındaki yenilik ve farklılık şeklinde ifade edilir. Ülkemizin ilk online yemek sipariş sitesi olan yemek sepeti.com hizmet yeniliğine örnek teşkil etmektedir (Can, 2009). Müşterilere daha iyi nasıl hizmet edebilirim? Sorusunun cevabı olarak Dell'i başkalarından ayıran ya da orijinal yapan ve rekabette öne geçiren neden, aracıları ortadan kaldırması ve ürettiği bilgisayarları doğrudan müşterilerine satma stratejisini etkin bir biçimde yerine getirmesidir (Luecke, 2008).

**Taklit yeniliği**, uygulanan yeniliğin farklı örgütlerde aynı yöntemlerle birçok şirket tarafından adapte edilmesi ve uyarlanması olarak tanımlanmaktadır. Taklit yenilik süreci, etkili kaynak yönetimi, yani donatılan ve yararlanılan faaliyetlerin dört aşamada ve üç ana süreçte yapılandırılmaktadır. Bu faktörler, pozitif ve gözden geçirilmiş yenilik stratejilerini belirleme, taklit yenilik sürecindeki temel yetenek ve boşlukları keşfetmek, özel kaynakları ve tamamlayıcı varlıkları dağıtma ve bir endüstrinin ekolojik çevresini yeniden yapılandırma şeklindedir (Huang ve diğ., 2010).

**Niş yenilik**, temel yetenek ve bilgiyi hariç tutarak, işbirlikçi yapılara karşı çıkma eğilimidir (Eraslan ve diğ., 2008).

**Marka yeniliği**, markayı amaca uygun ve dinamik tutmak için sürekli yeni fikirler bulma olarak ifade edilmektedir. Bir markayı lanse etme, yeniden canlandırma, yeniden konumlandırma gibi faaliyetler markanın canlılık ve gücünü koruması açısından gereklidir (Grant, 2006).

**Gelişim yeniliği**, ürün kalitesini geliştirmek, ürün maliyetlerini azaltmak gibi performans-gelişim faaliyetlerini uygulama için günümüzde var olan araştırma yetenekleri için kullanılmaktadır (Lee ve diğ, 2007).

**Teknolojik yenilikler**, genellikle ürün ve süreç yeniliklerini kapsayan yenilikler olarak görülmektedir (Mothe ve Nguyen Thi, 2010). Gelecekte teknolojik yenilik değişkenlik gösteren çevrede hızlı bir biçimde artış gösterecek ve işletmelerin rekabetlerini arttırabilmeleri için göz önüne bulunduracağı faktörler içerisinde yer alacaktır (Sintes, 2005).

**Transformasyonel yenilik**, potansiyel karışıklık, bilinmeyen için güven ve bilgi kullanma tarzının oluşumudur. Transformasyonel yenilik için farklı temel şeylerin yapılması ve sunulması gereklidir (Dnning, 2005).

**Değer yeniliği**, işletmeyi stratejiye uygun bir biçimde zorlar, değiştirir ve paydaşlar için kazan-kazan dengesi ile üretim yapmayı hedefler.

Can, (2009) yapmış olduğu çalışmasına göre, işletme büyüklüğünün yeniliği etkilediği ve büyük işletmelerin daha yenilikçi yapıda oldukları, bürokratik yapıdan kurtulamamış eski işletmelerin yeni işletmelere oranla yeniliğe karşı daha az ilgili olduklarını belirlemiştir. Yazar ayrıca, işletmenin pazar payının büyük olması ve bu suretle yeni ürün geliştirme gücünün pazar payı küçük olanlardan daha yüksek olduğunu ifade etmektedir.

## **2.6. Yeniliğin Yönetimi**

Başarılı yenilik çalışmaları için yeniliğin etkin bir biçimde yönetilmesi gerekir. İşletmelerin yeniliği nasıl yöneteceğine ilişkin üst yönetimin desteği, takım halinde çalışma, çalışanlara değer verme ve etkin bir öğrenme kültürünün oluşması gerekmektedir. Yenilik sadece bir sonucu değil bir süreci kapsamaktadır ve bu sürecin yönetilmesi için çıktının niteliği önem taşımaktadır (Gökçek, 2007). Ojasalo'ya (2008) göre yenilik, beklenmedik değişiklikler ve sürprizleri içeren kontrollü bir kaos ortamı ve kısmen belli bir oranda kontrol edilebilir bir süreç olarak tanımlamaktadır. Palmberg, (2006) ise, verimliliği, büyüme ve pazar paylaşımı gibi göstergeler işletmenin yenilik düzeyine ulaşması olarak tanımlamaktadır.

Yeniliğin etkin bir biçimde yönetilmesi için, yenilik uygulamaları örgüt içerisine alma, riski göz önünde bulundurma, belirsizliği azaltma ve başarılı bir gelişimin sağlanması gerekir. Ayrıca, bu sürece yöneticilerin destek sağlaması gereklidir (Kuczmarski, 2003). Yazara göre başarılı bir yenilik için;

- İyimser, neşeli ve pozitif bir genel müdür,
- Bir şef yenilik müdürünün yenilik çabalarını yönlendirmenin işlemesi,
- Genellikle yeni ürün stratejisini mutabık kılma,
- Teknoloji portföyü ile yeni üründe denge,
- Gelişim sürecinde müşteri katılımı,
- Farklı takımları hizmete sunma,
- Yeni ürün katılımı için ödül yapısı oluşturma,
- Yenilik değer ve normları oluşturma ve
- Yeniliğin değerlendirilmesi için ölçüm sistemi oluşturmaktır.

Etkin bir yeniliğin oluşmasında üst yönetimin sorumluluğu çok önemlidir (Fernandez, 2001). Günümüzde yenilik üst yönetimin belirlemiş olduğu politikalardır. Bir çok hükümet politikaları yenilik girdilerini tedarik edenleri, destekleyici unsurlar ve yerel kurumların gelişmesi üzerine odaklanmaktadır (Guan ve diğ., 2006).

Yönetim yeniliği birçok endüstride işletmelerin karşılaştığı mücadeleler için oluşturulan stratejik bir faktördür (Brown ve Maylor, 2005). Örneğin turizmde yenilik faaliyetlerinin yapılması oldukça zordur. Çünkü her bir turist beklentilerine ve ihtiyaçlarına göre hizmet, ürün oluşturma çok zaman ve maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bu nedenle kamu, yerel ve bölgesel düzeyde işletmelerin yenilik politikaları oluşturmalarında yarar vardır. Bu politikalar, etkili ve etkin bir biçimde değer ortaya koyacak şekilde tasarlanmalıdır (Hjalager, 2010).

İşletmelerin başarı ve sürdürülebilir gelişimin temeli olarak, ekonomik avantajlar, girişimci ve yenilikçi yolları araştırmalıdır. Değerlendirme, girişimcilik ve yönetim üzerindeki çalışmalar kadar bilgiyi ortaya koyma ve yenilik teknolojileri üzerine

odaklanmalıdır. Ayrıca sürekli yenilik için temel faaliyetleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bu faktörler (Heffner ve Sharif, 2008);

- Değer yeniliği içerisinde müşteri memnuniyeti kazandırmak için işin amaçları,
- İşin kendi kendini organize eden takımların yürütülmesi,
- Müşteri sürekliliğinin yenilenmesi,
- Her bir yenilenmemin müşteri için değer sağlaması,
- Toplam açıklık,
- Takımların kendilerini geliştirebilmeleri için işyeri bağlamı,
- Etkileşimli konuşmalar içerisinde iletişim yönetimi

Freeman, C., ve Soete, L., (2003), göre çeşitli endüstrilerdeki başarılı yenilikçi işletmelerin özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Güçlü firma için profesyonel ar-ge,
- Temel araştırma yapmak veya bunu yapanlarla yakın temasta bulunmak,
- Korunmak için patent hakkını almak ve rakiplerle pazarlık edebilmek,
- Uzun dönemde ağır ar-ge harcamalarını finanse edecek büyüklükte olmak,
- Rakiplerden daha kısa zamanda hareket etmek,
- Yüksek risk almaya hazır olmak,
- Potansiyel piyasaları önceden tüm yönleriyle belirleyebilmek,
- Potansiyel piyasalara dikkatle yaklaşp kullanıcıları eğitmek ve yardım etmek için önemli bir çaba sarf etmek,
- Girişimcilik, ar-ge faaliyetini, üretimi ve pazarlamayı etkin biçimde eşgüdümleştirecek kadar güçlü olma,
- Müşterilerle olduğu kadar, dışarıdaki bilim dünyasıyla da iyi bir iletişim kurabilmek.

Yönetim yeniliği, örgütsel değişimin özellikle betimlenen ve kurulan yeniliklerle başlamaktadır. Yönetim yeniliği, örgütün yönetim faaliyetleri, zaman, kalite ve farklılıklar olarak ifade edilebilir. Yönetim yeniliği, yönetim uygulamaları, icat, süreç, yapı yada örgütün hedeflerine ulaşmak için oluşturulan tekniklerdir (Birkinshaw ve diğ., 2008). Yeni yönetim uygulamalarının etkin bir biçimde kullanılması için özellikle insan kaynakları yönetimine ve takım çalışmasına önem verilmelidir (Rammer ve diğ., 2009). KOBİ'ler için yenilik politikaları oluşturmak işletmelere önemli katkılar sağlayabilmektedir. KOBİ'lerde yeniliğin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için araştırma ve geliştirme desteklenmeli, hem ürün üretimi hem de sürecin etkin bir biçimde işleyebilmesi üst yönetimce desteklenmelidir (Rammer ve diğ., 2009). Yeniliğin faaliyet gösterdiği alana bağlı olarak temel hedefleri şu şekilde sıralanabilir (O'sullivan, 2003);

- Yeniliği içeren yaratıcılık ve yeni fikir ideali,
- Problem çözme teknikleri ve araçlar,
- Proje yönetimi içeren portföy yönetimi ve evrenin oluşumu,
- Proje takımı ve organizasyon,
- Çalışma gurubu,
- Performans değerlendirme sistemi,
- Proje liderliği ve proje incelemesi,
- Raporlama ve iletişim,

Yenilik işletmeler için temel gerekliliktir (Brown ve Maylor, 2005). Tekelci işletmeler yeniliğe teşvik ederken, maliyetleri göz önünde bulunduran işletmeler ise yenilik desteklemekte isteksiz olmaktadır (Hahn, 2010). İşletmelerin kazanç elde etme ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için çevrelerinde bulunan işletmeleri kıyaslamalı, yenilik ve tekniksel düzeyde yeniliği ele geçirmeli, takımlar oluşturmalı, üst yönetimin desteği sağlanmalı, yeni iş alanları ortaya konulmalı ve örgütsel öğrenme geliştirilerek doğrudan stratejik planlamalar yapılmalıdır (Montes ve diğ., 2005). Örgütlerin stratejik performans ve endüstriyel yapı içerisinde rekabet avantajı oluşturmada, yeniliğin çok

önemli bir fonksiyon olduğu görülmektedir (Liao ve Rice, 2010). İşletmeler rekabetçi işletme özelliğini edinme ve açıklık için yeni uygulamaları benimsemelidirler (Dahlander ve Gann, 2010). Yenilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir kaynak ve ekonominin temel yapı taşı oluşturmaktadır. En iyi yenilik anlayışı yönetim uygulamalarına katkıda bulunabilen bir anlayış olabilir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006).

İşletmeler rekabet avantajı sağlayarak yenilik yapmak istiyorlarsa, işbirlikçiler, müşteriler ve tedarikçiler gibi işletme içerisindeki diğer grupları göz önünde bulundurmalarında yarar sözkonusudur (Loewe ve Chen, 2007). İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama ve ürün yeniliği oluşturmada müşteri istekleri büyük önem taşımaktadır. Ürün yeniliğini ortaya koymada deneyimler, teknolojik yetenekler ve bilgi rekabet avantajı sağlama önemli birer faktördür (Alegre ve diğ., 2006). Müşteri tercihlerine göre, yeni ürün, hizmet ve hizmet süreçlerini sürekli olarak değerlendiren ve müşterilerin tercihlerine göre değişiklik yapan işletmeler rekabet avantajı kazanabilirler (Panayides, 2006). Günümüzde, yeni yönetim uygulamaları içerisinde müşterilere sunulan faaliyetler, kaliteyi geliştirme ve verimliliği yükseltme temel unsuru olarak görülmektedir (Mol ve Birkinshaw, 2009).

### **2.6.1. Yenilik Süreci**

Yenilik süreci bilgiye bağlıdır ve özellikle değer ortaya koymada bilginin önemli bir yeri vardır. İşletmelerin rekabet avantajı ve yenilik performansını yönetebilmesi için bilgi yönetim uygulamalarını yapmaları gerekmektedir (Gloet ve Terziovski, 2004). Yenilik süreci, bilgi, yönetim sorumluluğu ve yeniliği başarılı bir biçimde uygulamaya konulduğunda işletmeye katkıda bulunabilmektedir (Fernandez, 2001).

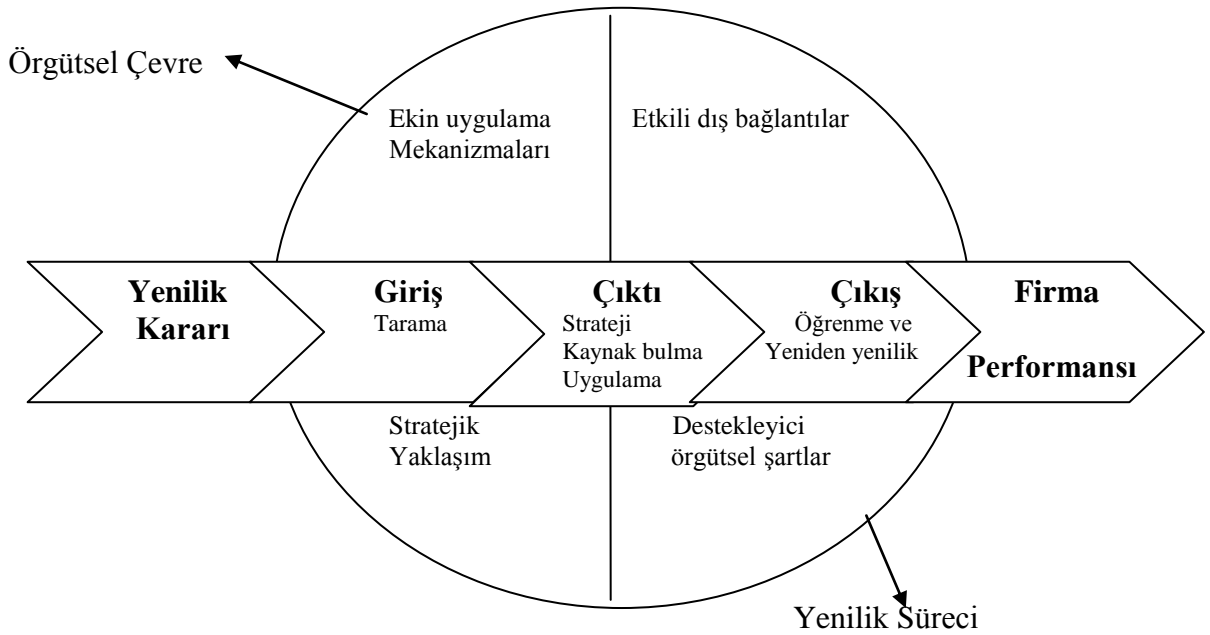
Birçok organizasyon yeniliğin cesaretlendirilmesi için yenilik sürecini açık bir biçimde ortaya koymalıdır. İşletmelerde başarılı bir yenilik programı için yapılacak ilk işlem yenilik sürecinin tanımlanmış olmasıdır. Organizasyon içerisinde yeniliği teşvik etmede ortak konuşulan bir dilin ortaya konulmuş olması gerekir (Desouza ve diğ., 2009). Yenilik süreci, yeniliğin gerekliliğinin önemini belirlemeden yönetilemez. Her yenilik işletmeye mutlaka bir etkide bulunur (Ünver, 2009). Sosyal, kültürel, politik, ekonomik, psikolojik ve teknoloji yenilik sürecini etkileyen faktörlerdir. Teknolojik yenilik var

olan bilgiyi kullanarak geliştirilmesi ve yeni teknolojik bilgiyi birleştirerek geniş bir alana yansıtılması amacı taşıdığı görülmektedir (Nieto, 2003).

Yenilik çalışmaları özellikle, teknolojik tahminde bulunma, yenilik sürecini hesaplama, önceliğini oluşturma, stratejik yönetim araçları ve planlamanın bir araya getirmesine katkıda bulunmaktadır (Liyanage ve Poon, 2003). Yenilik süreci, birçok planlama süreci kadar yenilik süreci içinde de önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Wood, 2007).

Aşağıda şekil 3’de, yenilik projelerinin başarısı, yenilik sürecindeki bir organizasyon tarafından göstereceği faaliyetle, iş programlarını sağlamada içsel çevrenin oluşturduğu süreç görülmektedir. Bu süreç örgütsel çevre, örgüt iş politikaları, etkin uygulama mekanizmaları ve yapıları, etkili dış bağlantıları, stratejik yaklaşım, yenilik ve yenilik süreci için destekleyici örgütsel koşulları geliştirme, kullanma, sürdürme ve genişletmeyi kapsamaktadır (Mudrak ve diğ., 2005).

### Şekil 3: Yenilik Süreci



**Kaynak:** Mudrak, T., Wagenberg V. ve Emiel W. (2005), “Innovation Proces And Innovativeness Of Facility Management Organizations”, *Facilities*, Vol. 23, No. 3/4, s. 103-118.

Şekil 3’de Mudrak ve arkadaşlarının (2005) geliştirmiş oldukları yenilik süreci görülmektedir. Bu şekil genel olarak beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar içerisinde giriş, veri(çıktı), çıkış aşamaları çok önemlidir. Tarama aşaması değişim için potansiyel çevredeki sinyallerin tespit edilmesini içermektedir. Strateji aşaması örgütün temel yetenek ve bütün iş stratejileri ile ilgili sinyallerin oluşumunu kapsamaktadır.

Kaynak aşaması, stratejik kararları gerçekleştiren yeni, var olan bilginin kombinasyonu veya problem çözmek için önerilen diğer maddi ve maddi olmayan kaynakları içermektedir. Uygulama aşaması projeyi yürütme ve pazarı geliştirmek için iş programı, faaliyetler ve araçların gerçekleşmesini içermektedir. Son aşama ise, öğrenme ve yeniden yenilik aşamasıdır. Öğrenme aşaması bilgiyi yakalamayı ve sürece yansımaları temsil etmektedir. Yeniden yenilik ise daha önceki başarısı üzerine kurulur ancak gelecek üretimler gözden geçirilmiş ve artırılmış özelliklerle gelişmektedir.

Duran ve Saraçoğlu'na (2009) göre yenilik süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Yazarlar süreci şu şekilde ifade etmişlerdir. Bunlardan birincisi, fikirlerin üretilmesi aşamasıdır. Bu aşamada, kişiler mevcut düşünce tarzları dışında olayları farklı açılardan değerlendirmektedir. Ayrıca bu aşamada mevcut bilgilerin toplanması ve bu bilgilerin farklı bakış açılarına göre durum analizinin yapılması, yeni fırsatların, problemlerin algılanması ve sorgulanmasını kapsamaktadır. İkinci aşama olan kavramlaştırma aşamasında yeni fikirlerin bir araya getirilmesi, bunlarla ilgili içsel öngörüler yapılması, yeni fikirlerin keşfedilmesi ve problemlerin tanımlanması bu aşamayı içermektedir. Üçüncü aşama olan optimizasyonda fikirler değerlendirilirken bunları farklılıklarına göre ayırarak çözüm bulmaktan ziyade fikirlerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve tek bir noktada birleştirilmesidir. Son aşama ise uygulama aşamasıdır. Bu alanda müşterilerin ve kullanıcıların yeni ürünle ilgili ne düşündüklerini belirlemeye çalışılmasıdır.

Teknik yenilik, hizmetlerin sunumu yada tedarik edilmesi, ürünleri geliştirme metodu yada yeniliği benimseyen değişim süreci, hizmet ve ürün gelişimini kapsar (Jimenez ve diğ., 2008). Becker ve Dietz (2004), yenilik sürecinde, ar-ge işbirliğinin rolünü belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yeni ürün geliştirmede ve yenilik sürecinde ar-ge aracını kullanan işletmelerin, önemli katkılar sağladığını tespit edilmiştir. Yenilik yönetimi yenilik sürecini kontrol etmek için kullanılan bir tekniktir. Yenilik terimi özellikle yenilik uygulamalarında sıkça kullanılmaktadır. Yenilik faaliyetleri örgütler için yeni yönler, yeni kaynakların dağıtımı, yeni pazarlara açılma, yeni üretim metotları, yeni hizmetler ve yeni ürünleri kapsayabilmektedir (Ojasalo, 2008).

Süreç kadar yeniliğin nasıl geliştirileceği konusunda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir (Fernandez, 2001). Bir işletmenin yenilik sürecini başarılı bir şekilde



uygulayabilmesi için tüm çalışanların konu hakkında yetkin olması gereklidir. Sadece teknolojik yenilikleri takip etmek yeterli değildir. Çünkü günümüzde teknolojinin taklit edilmesi ve ikame edilmesi oldukça kolay bir hale gelmiştir. Bu nedenle işletmelerin temel yetkinliklerine önem vermeleri gerekmektedir (Barlay, 2008). Toraman ve diğ., (2009), göre işletmelerde başarılı bir yenilik süreci için, insan sermayesini destekleyen bilgiye dayalı unsurlara, bilgi oluşumuna, bilgi aktarımına ve bilginin ulaşılabilir ve kullanılabilir olmasına olanak sağlayan yapılara gerek duyulduğunu belirtmektedir.

### **2.6.2. Yenilik Sürecinde Etkili Olan Unsurlar**

Yenilik için oluşturulan iş birliği, bilgi kültürü, örgütsel yapı ve yönetim türlerinin tercih edilmesi yöneticilere önemli katkılar sağlamaktadır (Fernandez, 2001). Pek çok strateji ile işletmeler yenilik ile ilgili kararlarını verebilirler. Bazen bir işletmenin birkaç farklı strateji ile yenilik sürecini yönettiği görülebilir. Burada önemli olan hangi strateji ya da stratejilerin kullanıldığı değil, işletme için ne anlam ifade ettiği ve kontrol edilebilir stratejilerin hayata geçirilmesidir (Ünver, 2009).

#### **2.6.2.1. Örgütsel Kültür**

Günümüzde yenilikçi işletmeler, farklı türlerde ve farklı derecelerde ürettikleri yenilikleri, rekabet avantajı kazandırmak ve global pazardaki paylarını hızla artırmak için kullanmaktadırlar. İşletmeler, her ne kadar farklı tür ya da derecelerde yenilikçi olsa da, ortak paydaları *yenilikçi örgüt kültürüne* sahip olmalarıdır. Yenilikçi bir örgüt kültürünün yapı taşları; yeniliğe açık bir örgüt yapısı, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, yenilik sembolleri, yenilikçi davranışı ödüllendiren törenler, kurumsallaşmış bir yenilik yönetimi ve kontrol sisteminden oluşmaktadır (Gümüslüoğlu, 2009). Yeniliği yönetebilmek için yenilikçi kültür yapısı, entelektüel sermayeye odaklanma, sürdürülebilir olma ve girişimci bir örgüt yapısına sahip olunmasında yarar vardır.

Öğüt ve diğ., (2007) yapmış oldukları çalışmaların sonucunda, yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettiklerini tespit etmişlerdir. Yeniliğin ölçülmesi şüphesiz zordur. Yenilik için en iyi örgütsel bir yapı yoktur. Gerçekte, hiyerarşik yapı, kültür, paylaşım, örgütün büyüklüğü yenilikçi olmasını etkileyebilir. Bu nedenle örgütlerin yenilikçi olabilmesi için belirli amaçları, taktikleri ve örgütsel yapıları gerekli kılmaktadır (Innovations, 2006). Yenilikçi örgüt

kültürüne sahip olan işletmelerin gerek yapısal, gerek liderlik, gerekse çalışma sistemine ilişkin sahip olması gereken bir takım özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Uzkurt, 2010): liderlik, yenilik isteği ve vizyon, uygun bir örgüt yapısı, yenilikçi bireyler, eğitim ve gelişme, yüksek katılım, etkili takım çalışması, yaratıcı iklim, dışa odaklanma, yaygın iletişim ve örgütsel öğrenmedir.

Yenilik, girişimci için yeni bir yönetim stratejisi, yeni bir operasyonel prosedür, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir ürün ya da hizmettir. Yenilik genellikle organizasyonların uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyüebilmeleri için gereklidir ve günümüzde hızlı değişen pazar yapıları için kritik role sahiptir. Yenilikçi işletmeler yenilikçi davranışlara çabalararak güçlü kültüre sahip olmaktadır (Skerlavaj ve diğ., 2010). Yüksek rekabet ortamında, girişimcilerin yeteneklerini bir araya getirmeleri ve sürdürülebilir yenilik çabalarını oluşturabilmeleri için büyümeleri ve ayakta kalabilmeleri gereklidir. Bununla birlikte, girişimcilerin yeteneklerini değerlendirmek, fayda sağlamak ve sürdürebilmek için yenilik stratejilerine ve yenilik amaçlarına bağlı kalmaları önemlidir (Guan ve diğ., 2009).

Yenilik bir kültür meselesidir. Bu sebepten dolayı eğitime önem verilmelidir. Bu konuda dünyada verilen eğitimler şu şekilde sıralanabilir (Gümüş, 2009):

- Yenilik Kültürünü Geliştirmek ve Sürdürmek,
- Yenilik ile Sürdürülebilir Gelişim için Rehberlik Etme,
- Yeni Ürün Geliştirme Sürecini Tasarlamak ve Etkin Yönetmek,
- Yaratıcı Problem Çözme (TRIZ)
- Yenilikçi Fikirleri Satma ve Savunma,
- Yenilik Programlarının Başarısızlık Nedenleri ve Önleme Yolları
- Toplam Yenilik Yönetimi
- Fikir Yönetim Liderliği
- Verimlilik ve Süreç Yeniliğinde Rehberlik

### **2.6.2.2. Çevresel Faktörler**

Günümüzde çevresel baskılardan dolayı işletmeler, rekabetlerini güçlendirmeli ya da sürekli olarak yenilik yapmalıdırlar. Yenilik kapasitesinin işletme performansı üzerinde etkisi güçlüdür. Yenilik müşterilerin beklentilerine yönelik farklı tercihler sunabilme imkanı sağlar. Bu aynı zamanda sürekliliği sağlama açısından önemli bir avantajdır (Skerlavaj ve diğ., 2010).

Yenilik örgütlere çevrede meydana gelebilecek değişimlere hızla cevap verebilme yetkinliği sağlar. Diğer bir ifade ile yenilik belirsiz ve sürekli değişen çevrede mücadele edebilmek için işletmelere bir bakış açısı kazandırır (Montes ve diğ., 2005). Yenilik çalışmaları içerisinde insan kaynakları, hizmet, süreç ve yeni ürünleri geliştirmeye ilişkin çalışmalar görülmektedir (Smith ve diğ., 2010). Yenilik eğer, işletmelerin farklı çevresi için uygulama, yayılma ve benimsenen stratejilerle beraber tamamlanmamışsa işletmeler pazarda rekabetçi davranış gösteremez ve çalışanlarını motive edemezler (Steele ve Murray, 2004).

Teknolojik iletişim, özellikle bilgi, teknolojik prosedürlerin yenilikçi talepleri, yeni teknolojiyi kullananlar için önemlidir. Sahip olunan yenilikçi faaliyetler yeniliği desteklemede önemli bir rol oynamaktadır (Müller ve diğ., 2009). Yenilik yönetimi, içsel ve dışsal çevrede yer almaktadır. Strateji ve organizasyon yapısı bir organizasyonun içsel çevresi için önemlidir ve bu yönüyle yenilik yönetim uygulamaları üzerinde bir etkiye sahiptir. Strateji, örneğin, bir işletmenin nasıl yenilikçi olabileceğini lider, takipçi ve taklitçi olup olmadığı konusunda belirleyicidir. Organizasyon yapısı, fonksiyonel ya da bölümseldir. Aynı zamanda yenilik uygulamalarını organize etmeye yardımcı olmaktadır (Ortt ve Duin, 2008).

### **2.6.2.3. Örgütsel Yapı**

İşletmeler, pazarda yeniliği sunma konusunda hem içsel ve hemde dışsal çevre tarafından etkilenmektedir (Morales ve diğ., 2007). Yenilik sürecini modern bir yapıya dönüştürmek için hem içsel hem de dışsal bilgiyi içeren yapıların oluşturulması gerektirmektedir. Bunun yanında işletmelerin içsel bilgi kaynaklarının varlığını ortaya koymaları gerekir (Hislop, 2003). Değişimin hızlı olduğu ekonomilerde işletmelerin sahip oldukları yenilik kabiliyetleri geliştirilmeli ve yenilik için taklitten öte, ürüne odaklanmaya doğru hareket etmelidir (Li ve Kozhikode, 2009).

İşletmelerin yenilikçi yanlarının geliştirilmesinde örgütsel yapı büyük öneme sahiptir. İşletmenin kendisini daha yenilikçi hale gelebilmesi için örgütsel yapılarında bazı düzenlemeler yapması gerekir. Bunu yaparken de iç ve dış çevrenin getirdiği faktörler göz önüne alınmalıdır. Başarılı yenilikçi işletmelerin kullandığı örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşıdır. Yenilikçi işletmeler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler (Durna, 2002). Yenilik hem içsel hem de dışsal ölçümleri içermektedir. İçsel süreç içerisinde; bölümler arası iş birimleri, yöneticilerin göstergeleri, yenilik fikirleri ve örgütsel yetenekleri kapsamaktadır. İşletmelerin başarılı yenilik faaliyetlerini oluşturmak için göz önünde bulundurduğu araştırma ve geliştirme ile yeni bilginin ortaya konulması önemli birer yetenektir (Rammer ve diğ., 2009).

Yenilik işletmenin çevresi ile doğrudan ilişki içerisindedir. Bu şekilde, örgütün görevi, yenilik sürecini ve örgütsel çevre arasında bir eşleşme sağlamaktır (Mudrak, ve diğ., 2005). Hızlı değişim gösteren çevrede liderler yenilik için gerekli olan faktörleri göz önünde bulundurmayabilir. Bu durum üst yönetimi örgüt kültür ve yapısını oluşturmaya zorlaştırmaktadır (Wood, 2007). Yenilikçi işletmeler dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı önlem almak, fırsatları değerlendirme yönünde örgütsel yapılarda değişikliklere giderler. Değişime uyum sağlamak için bunu yapmak gereklidir. Günümüz işletmeler esnek bir yapıya sahip olmak zorundadırlar. Yenilikçi örgütlerin durağan, katı ve bürokratik yapılara karşı olma eğilimi vardır (Durna, 2002)

### **2.6.3. Yenilik Stratejileri**

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamından başarıya ulaşmanın önemli yollarından biri işletmenin kendisine uygun bir yenilik stratejisini benimsemiş olmasıdır. İşletmenin yenilik stratejisini belirlemesinde; dış çevre koşulları, işletmenin rekabet stratejisi, sahip olduğu kaynaklar gibi faktörler önemli bir rol oynarken, işletmenin örgütsel yapısının yenilikçiliği de önem taşımaktadır (Durna, 2002).

Yenilik stratejisi, işletmelerin ihtiyaç duyduğu büyümeyi sağlama, rekabet gücünü geliştirme, yeni ve değişik ürünlere sahip olan iş birimleri oluşturmayı çabalamaktadır (Luecke, 2008). İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve büyümesi için hızla değişen dışsal ortama ayak uydurması ve bu ortamı değiştirebilme yetkinliğinin olması gerektirmektedir (Freeman ve Soete, 2004). İşletmenin rekabetçi pazar koşullarında

ayakta kalabilmesi için yenilikleri yakından takip etmesi, organizasyonel yapılarını uygun biçimde uyarlaması ve yeniliklerin geliştirilmesi olanak sağlamalıdır. İşletmelerin yenilik odaklı stratejilere sahip olması, hem rekabet gücünü arttırması hem de varlığını sürdürülebilmesi konusunda önemli katkılar sağlamaktadır (Zerenler ve diğ., 2007).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak tercih etmiş olduğu farklı yenilik stratejileri vardır. Örneğin petrol sektöründe birçoğu farklı olmayan ürünler; yüksek örgütsel performansa ulaşmak için maliyetleri azaltmaya ve yeni teknolojileri kullanmaya odaklanırlar. İlaç sektöründe ise rekabet avantajı kazanabilmek için yeni medikal ürünlerin gelişimini göz önüne alınmaktadır. Bu süreçte petrol işletmeleri süreç yeniliğine odaklanırken, ilaç işletmeleri ise ürün yeniliği üzerine odaklanmaktadır (Cheng ve diğ., 2010). İşletmelerin amaçlarına göre kullandıkları yenilik stratejilerinden bazıları aşağıda sunulmuştur.

**Saldırgan Yenilik Stratejisi:** Bu yenilik stratejisi yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konusunda rakiplerine avantaj sağlaması, teknoloji ve piyasa liderliğini ele geçirme faaliyetleri ilgilienmektedir (Zerenler ve diğ., 2007). Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmelerin başarılı olabilmesi için sadece ar-ge konusunda iyi olması yeterli olmamakta, bunun yanında kendi personelini de eğitmesi gerekmektedir (Freeman ve Soete, 2004).

**Savunmaya Yönelik Strateji:** Savunmacı yenilikçiler dünyada birinci olmayı istemezler ama teknolojik değişim dalgasının etkisinde de geri kalmak istemezler. Yeniliği gerçekleştirerek ortaya çıkacak ağır maliyetlerin altına girmeyi istemeyebilir, erken yenilik yapanların hatalarından deneyim kazanabilirler (Freeman ve Soete, 2004).

**Taklitçi Strateji:** Taklitçi işletmelerin sıçramak hatta oyunun içinde kalmak gibi bir isteği yoktur. Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek ona yeterli olmamaktadır. Yenilikçi işletmelerin know-how ve lisans almak için yapmış oldukları harcamalar işletmenin büyük bir maliyet kalemini oluşturabilir. Taklitçi işletmelerde her zaman bu faaliyeti yapmak zorunda kalabilir (Freeman ve Soete, 2004).

**Bağımlı Strateji:** Bağımlı yenilik stratejisini benimseyen işletmeler, güçlü bir işletme uydusu ve alt kuruluşu gibi çalışırlar. Bağımlı olan işletmeler, müşterilerden bir talep gelmedikçe ürünlerinde teknolojik değişiklikler yapmak istemezler. İşletmeler yeni bir ürünü pazara sunmada müşterilerin istek ve beklentilerini göz önünde bulundurmaya çalışırlar. Öte yandan bu işletmelerde pek az yenilik yaparlar ve işletme içerisinde ar-ge birimi yoktur (Freeman ve Soete, 2004). Bu yenilik stratejisini benimseyen işletmelerde koşullu bağımlılık ilkesi vardır.

**Geleneksel Strateji:** Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün durumunun dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkarabilmektedir. Oysa geleneksel stratejiyi izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereği duymamaktadır (Zerenler ve diğ., 2007).

**Fırsatları İzleme Stratejisi:** Bu stratejiyi benimseyen işletmelerde oluşan stratejiler ile alternatif stratejiler arasında bir benzerlik bulunmaktadır. Bu stratejiyi kullanan işletmeler pazarda rakip işletmelerin göremedikleri yeni farklı ürünleri üretmek ve onlara karşı üstünlük sağlayabilmek için yenilikçi davranışlar da bulunmaya çalışırlar. Öte yandan bu stratejiyi kullanan işletmeler, rakiplerin zayıf oldukları alanları araştırarak yeteneklerini tespit edip bu zayıf durumları kendi işletmesi için fayda sağlayacağı fırsatlara dönüştürmeye çalışırlar.

**Elde Etme Stratejisi:** Elde etme stratejisi, belirli bir teknolojik yenilikle ilgili bilginin, iş görenler tarafından işletmede uygulanması sonucu ortaya konulan yenilik faaliyetidir. Böylece başka bir işletmede yapılan ar-ge yatırımları sonucu üretilen teknolojik yenilikten oldukça düşük bir maliyetle yararlanma imkânı doğmaktadır (Zerenler ve diğ., 2007).

İşletmelerin çoğunluğu eğer varlıklarını sürdürmek istiyorlarsa karşılıklarına çıkacak bütün belirsizliklere rağmen yenilik faaliyetlerinde yerlerini almaları gerekir. İşletmeler, saldırgan yenilikçi olmak istemeyebilirler, ancak savunmacı ya da taklitçi yenilikçi olmaktan hemen hemen hiç kaçınmazlar. Teknolojide ve piyasa koşullarında ortaya çıkan değişiklikler ve rakiplerinin kaydettiği ilerlemeler, hangi yolu seçerlerse seçsinler, onları girişimlerde bulunmaya ve ayak uydurmak için çaba göstermeye zorlamaktadır.

Bu bağlamda işletmelerin kaynaklarına, yönetim davranışlarına ve şanslarına bağlı olarak izleyebilecekleri çeşitli alternatif stratejilere sahip olmaları zorunludur (Freeman ve Soete, 2004).

#### **2.6.4. Yeniliği Destekleyen Yaklaşımlar**

Yenilikçi işletmeler, yeniliğin başarılı bir biçimde geliştirilmesi için gerekli olan anahtar faktörleri göz önüne almalı ve etkin bir biçimde kullanmalıdırlar. İşletmelerin yeniliği destekleyici yaklaşımları kullanma amaçları içeriğinde uluslararası pazarlarda söz sahibi olma ve dünyaya açılma vardır (Doloreux ve Parto, 2005).

##### **2.6.4.1. Bilgi Yönetimi**

Yeni ekonomiyle gelen yapılanma; bireylerin, şirketlerin, endüstrilerin ve ülkelerin ekonomik durumlarında bilgiyi oluşturma, yayma ve sonuç olarak yenilik sürecinin yapılmasıyla oluşturmaktır. Bilgiyi yaymanın yenilik üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde, bilginin işletmelere hem rekabet edebilme gücü, hem de performans düzeyinin artışına önemli katkılar sağladığını göstermektedir (Kalça ve Atasoy, 2007). Literatürde, yenilik ve bilgi üzerinde bilgi paylaşımının rolüne ilişkin çalışmaların olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda genel olarak, bilgi ile yenilik arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir (Maccurtain, 2008). Carneiro (2000), bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide rekabetin önemine değinmiştir. Yazar, yöneticilerin değerlendirebileceği bir model geliştirmiştir. Bu model, modern örgütlerin bilgi karmaşıklığının doğrusal sonuçlarının stratejik yönetim kararları çerçevesinde değerlendirme imkanı sunmaktadır. Rekabet stratejileri ve yenilikçi çabalar içerisinde en iyiye ulaşmak için bilgi türleri geliştirmeli ve yönetmelidir.

Bütün yeniliklerin kaynağı, yaratıcı düşünce sonunda elde edilen fikirlerdir. İşletmeler daha başarılı bir gelecek için yaratıcı fikirleri elde etmeye çalışırlar. Birçok bilgi kaynağına ulaşmanın sonucunda elde edilen bilgiler her hangi bir problem çözümünde kullanılmaktadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009).

İşletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabilmek, organizasyon performansını arttırabilmek için bilgiyi elde edebilme, örgüt içinde paylaşımını sağlama, ortak vizyon etrafında çalışan katılımını gerçekleştirecek sistem düşüncesini oluşturma zorunluluğu vardır (Göztepe, 2009). Bilgi, deneyim ve yatırımları geride bırakırken yeni müşteri ve

tedarikçilere yoğun bilgi temelli karar alma aracılığı ile yöneticilere yenilik konusunda önemli sorumluluklar sağlar (Herrmann ve diğ., 2006). Yenilik yeni bilgidir ya da var olan bilginin kombinasyonudur. Öğrenme sürecinin temelini oluşturan bilgideki değişimlerdir (Kitanovic, 2007).

#### **2.6.4.2. Örgütsel Öğrenme**

Avcı'ya (2009) göre öğrenme yönelimliğinin işletmelerin yenilik performansı üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Yazar, işletmelere yenilik performansını geliştirmek için öğrenme yönelimli bir örgüt kültürü oluşturmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Yeni bilgiyi elde etmede öncelikli olan, işletmelerin içsel göstergeleri, yeni bilgi ortaya koyma, yenilik ve örgütsel öğrenmenin gelişimi için gerekli çalışmaların yapılmasıdır. Günümüz çevresel belirsizliği ve karışıklık ortamında yeni ürün ve hizmet üretilmesi geniş bir alan tarafından desteklenmektedir. İçsel yetenekler ve faktörler yenilikçi performansının gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda önemli bir içsel yetenek olan örgütsel öğrenmenin işletmeler tarafından desteklenmesi ve kullanılması gerekmektedir (Massa ve Testa, 2004).

İşletmelerin yenilik stratejileri uygulamaları için yeniliğe doğrudan cevap vermeleri gerekmektedir. Yeniliğin ve rekabetin hızlı olduğu çevrede işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde kıyaslamaların ve örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinin rolü büyüktür. İşletmelerin diğer işletmelerle işbirliği kurması, örgütlerin ve kurumların yaşamlarını sürdürebilme çabaları açısından önemli bir faktördür (Carlsson, 2006).

#### **2.6.4.3. Liderlik**

Liderlik yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Literatürde yapılmış çalışmaların birçoğu dönüşümcü liderliğin yenilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009). Çalışanların uzun dönemli gereksinimlerini karşılama, potansiyel liderler oluşturma, çalışanların teknik bilgisini destekleme, gelecekteki lideri güçlendirme gibi endüstride çeşitli taleplere göre yapılar oluşturulduğu göstermektedir (Liyana ve Poon, 2003).

Üst yönetimin yenilikçi çabalarının her bir işlevini yönetebilmesi için bu işin doğru kişilere verilmesi oldukça önem taşımaktadır. Üst yönetim, belirli durumlarda yüzleşebileceği roller ve belirli görevler için, yenilikçi liderin becerilerini karşılaştırarak



önemini anlaması gerekmektedir. Liderlik özelliklerine bağlı olarak yeniliğin göz önüne alınması gereken dört stratejik boyutu şunlardır. Amaç, odaklanma ya da kapsam, sınırlar ve yoğunluk düzeyidir (Deschamps, 2005).

Seelig (2009) yenilik eserinde liderliğin ilişkisini şu şekilde belirtmektedir.

“Eğer liderlik yapmak istiyorsanız, liderlik rolünü üstlenin. Sadece kendinize bunu yapmak için bir şans tanıyın. İçinde bulunduğunuz kurumun yapısındaki boşlukları arayın, istediğiniz şeyleri talep edin, beceri ve deneyimlerinizi geliştirmenin yollarını bulun, ilk hareketi yapmaya gönüllü olun ve daha öce yapmış olduklarınızın ötesine geçin. Daima yararlanılmayı bekleyen fırsatlar vardır. Beklemek ve çevresinde ürkekçe dolaşmak yerine fırsatı yakalayın. Bunun için sıkı çalışma, enerji ve azim gerekir fakat bunlar tam da liderleri kendilerine fırsat tanısın diye bekleyen diğer insanlardan ayıran özelliklerdir”.

#### **2.6.4.4. Pazar Odaklılık**

Yenilik bir bilim veya teknoloji değil bir değerdir. Yenilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Yeniliğin ölçümü çevre üzerindeki etkinlik aracılığı ile mümkündür. Bu nedenle işletmede yapılan yenilik daima pazar odaklıdır. Kısaca, örgüt içinde girilen bir faaliyet ticari hale gelebildiği oranda başarılıdır ve yenilikçidir (Zerenler ve diğ., 2007).

İşletmelerin pazarda başarılı olabilmesi için pazarın beklentilerine cevap verebilmesi kadar pazarı anlamaya çalışması da o derece önem taşır (Iyer ve diğ., 2006). Victorino ve diğ (2005) kuzey Amerika'daki otellerde yeniliğin farklı unsurlarının önemine değinmiş ve müşteri beklentilerine yönelik faaliyetlerin rekabet avantajı kazandırmada önemli unsur olduğunu tespit etmişlerdir.

Müşterilerin aktif katılım gösterdiği günümüz ekonomisinde yenilik, nitelik ve nicelik araştırmalar içerisinde artış olduğunu göstermektedir. Araştırma geliştirme teknikleri gerçekten yeni pazarlar için ürün sunma ya da ürün temelli ilişkilerin oluşması bağlamında yenilikçi çözümler ortaya koyabilmektedir. Müşterilerle birlikte çok fazla etkili olabilmek için pazar araştırmaları son dönemde artış göstermiştir. Uluslararası pazarlara açılabilmek için bilginin olması kadar araştırmaların, danışmanların ve uzmanların rolü de büyük önem göstermektedir (Maklan, 2008).

#### 2.6.4.5. İş Modelleri

Yenilik son on yıldan beri çok önemli bir kavram olarak görülmesine rağmen rekabet avantajı sağlamada önemli bir kaynak olan iş yenilik modeli ise işletmeler tarafından yeni yeni göz önüne alındığı görülmektedir (Mitchell ve Coles, 2004). İşletmeler sahip olduğu vizyon ve misyona bağlı olarak farklı iş modelleri kullanabilirler. Bu modellerin, iş model sürecine alternatif oluşturan kaynakların iş süresinde ortaya konulduğu görülmektedir. Yenilikçi bir iş modelinin oluşturulması çok önemli ve başarısı oldukça zordur. İş modellerin oluşturulması değişiklik gösterebilir faydalı bir harita sunabilir ama yeterli değildir. Örgütün süreci değişiklik gösterebilir. İşletmeler iş model deneyimlerine doğru etkili davranışlar gösterebilir. Bazı deneyimler olumsuz sonuçlar verebilir ama bu olumsuzluk süreci yeni bir anlayış ve yaklaşım için normal karşılanmalıdır. Bu nedenle işletmeler iyi bir planlama yaparak yeni verilere dayalı iş modelleri ortaya koymalıdır (Chesbrough, 2009).

Rekabet avantajının sağlanabilmesi için bir iş modeli mantıklı bir biçimde oluşturulmalıdır. İş modeli oluşturulurken özellikle müşterilerin ihtiyaçları karşılanmalıdır. İş model anlayışının yükselmesi ile sosyal ve organizasyon biliminde rekabet avantajı, strateji, yenilik, rekabet, pazar davranışlarını içeren çalışmalar da yükselmektedir (Teece, 2009).

Her işletmenin sahip olduğu bir iş modeli vardır. Bu iş modeli iki önemli unsuru içermektedir. Birincisi, değer ortaya koyma, diğeri ise değer elde etmedir. Değeri ortaya koymada müşterilerin beklentileri, yeni ürün tasarım ve süreci çok önemlidir. İş modeli tanımı “iyi bir iş modeli bir teknolojiyi yada iyi bir fikri ortaya sürmektir” (Chesbrough, 2007). İşletmelerin iş modelleri oluştururken yeni teknoloji ve fikirleri göz önüne aldığı görülmektedir. Bazı işletmeler yeni teknoloji ve fikirleri araştırma sürecine yatırım yaparken bazıları ise yenilikçi iş modellerini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Benzer fikir ve teknolojileri kullanarak oluşturulan iş modelleri farklı ekonomik sonuçlar ve pazara göre değişkenlik gösterebilir (Chesbrough, 2009). Richard Rosenblomm’un önermiş olduğu iş modelinin yapısı aşağıda görülmektedir (Chesbrough, 2009);

- Anlaşılır değer önerisi,
- Genel mekanik geliri ve pazar bölümünü tanımlama,

- Değer zinciri için gerekli yapılar oluşturma ve bu zincir için gerekli önerileri destekleme ve tanımlama,
- İşletmeler tarafından sunulan ödemelerin gelir mekanizması ile detaylandırma,
- Potansiyel kar ve maliyeti tahmin etme,
- Müşteri ve tedarikçi arasındaki ağın değer içerisinde işletmenin pozisyonunu tanımlama,
- Yenilikçi işletmeler tarafından geliştirilen rekabet stratejilerin sağlayacağı avantajları ve kazançları ortaya koyma.

Dinamik çevrede yöneticilerin kabiliyetlerini geliştirebilmek için temel amaçlar belirlenmelidir. Sürekli değişimin yaşandığı çevreyi sağlamlaştırabilmek için yeni bilginin nasıl geliştirileceği ve bilginin göz önünde bulundurulması gerektiğine ilişkin birçok modelin ortaya konulduğu görülmektedir. Bu modellerin yenilikle desteklendiği görülmektedir (Bayer ve Gann, 2007). İşletme içerisinde yenilik fikirlerinin geliştirilerek tartışılması, yeni ürün, hizmet, iş modeli ve çözüm önerilerine dönüşebilmesi için esnek bir işletme yapısının işleyişi, yeniliği destekleyen bir lider ve yönetim anlayışına sahip olunmalıdır. Yenilik için gerekli kültürel altyapının oluşturulması bir yandan yenilikçi fikirlerin işletme içerisinde üretilmesini sağlayacak, diğer yandan da yenilik faaliyetlerini kolaylaştıracak, daha etkin ve verimli hale getirmeye çalışılacaktır (Uzkurt, 2010).

Literatürde sektörlere bağlı olarak geliştirilen farklı iş modelleri vardır. Örneğin Werker, (2003) pazar gelişim modelini ortaya koymuştur. Diğer bir modelde hizmet sektörü için geliştirilmiş Randstad iş modelidir. Randstad, işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı sağlamada hızlı karar verme süreci ve yapısının yanında özellikle yenilik stratejilerinin nasıl görüldüğünü göstermek amacı ile bu modeli geliştirmiştir. Bu model dört bölümden oluşmaktadır. Birincisi hizmet yeniliğidir. İkincisi yeni müşteri ara yüzü, üçüncüsü, yeni hizmet dağıtım sistemi ve son olarak teknolojik faaliyettir. Bu dört boyut tamamı ile yeni hizmet dağıtım sistemini oluşturmaktadır (Hertog ve Jong, 2007).

Bir iş modeli iş stratejisinden daha geneldir. İş model analizi ile stratejinin birleşmesi için yeni iş model tasarımının sonuçlarından rekabet avantajını korumaya gerek vardır. Yeni iş modeli tasarımında akıl, bilgi, bilgi tedariki, rekabet, müşterilerle ilgilenme, kavrayış ve yaratıcılık gereklidir. Yeni iş modelleri icat edildiğinde birçok potansiyel kaynaklar ortaya konulmaktadır (Teece, 2009). İşletmeler kullandıkları bir iş modeli ile iyi bir sunum ve iyi bir sonuca ulaşmak istemeleri durumunda iş modelleri için içsel liderlerin etkinliğinden yararlanmalıdır. Liderler etkin bir iş modelini kullanılması için gerekli olan veriler toplar ve işletme amaçlarına göre uygun bir biçimde kullanırlar. Aynı zamanda örgüt kültürünün bu modelle desteklemesi için uygun şartların oluşturulmasını sağlar. Bu modelin örgütçe sürdürülebilir ve tam anlamı ile kullanılabilir olması gerekmektedir. Bu modelden kazanç ve büyüme isteniyorsa farklı işletmeler tarafından kullanılan iş modellerinin tuzağına düşülmemesi gereklidir (Chesbrough, 2009).

Yenilik ikilemin çözümü için geliştirilen bir takım çözümler vardır. Örneğin, doğru kararların alınmasında işletmelerin, yenilikçi çevreye bağlı olarak ortaya koyması gereken bazı unsurlar vardır. Bunlar, maliyet, kalite, verimlilik, uygunluk, pazar farkındalığı, disiplin ve rekabettir (Innovations, 2008). Yenilik hizmetini ve geliştirilmiş stratejiyi yararlı bir biçimde kullanabilmek için kıyaslama ve hizmet planının yapılması gerekmektedir. Günümüzde bu stratejiyi anlayabilmek için kalite yönetim modeli, temel yenilik hizmetleri geliştirilmeli ve artırılmış olarak bütünleştirilmelidir (Fache, 2000).

#### **2.6.4.6. Örgüt Kültürü ve Performans**

Yenilik performans göstergeleri işletmenin kritik başarı faktörlerini yansıtan, basit, değişimi destekleyebilen, finansal ve finansal olmayan perspektifleri dengeleyen nitelikte ve stratejik yönelimlidir (Chiesa ve diğ., 2009). Kültürel farklılıklar sadece ulusal düzeyde yeniliği etkilemez aynı zamanda yenilik-performans ilişkisi yenilik çıktılarını, yeniliğin sürecini ve yeniliğin ticaretleştirilmesini de etkiler. Hofstede'nin (1998) özellikle kültürel farklılığı öne çıkaran bireysellik ve kolektivism boyutlarından bahsettiği görülmektedir. KOBİ'lerde örgütsel kültürün işletmelerin performansları üzerinde önemli etkilerin olduğu görülmektedir. Ayrıca, KOBİ'lerde performans ve yenilik arasında bireyselliğin önemli bir rolünün olduğu yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Morales ve diğ., 2007).

Rosenbusch (2010) KOBİ yöneticilerinin, yeniliğe odaklanarak, yeniliklerden daha fazla yararlanabilmeleri için daha dikkat odaklama, daha fazla kaynak ayırma ve daha fazla görev alabilmeleri gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca, yazar yenilik sisteminin başarılı olması için iş formasyonu, girişimci faaliyetler kadar talep değerlendirmeleri ve genel ekonomik büyümenin de göz önüne alınması gerektiğini belirtmektedir (Carlsson, 2006). Bölgesel yenilik sistem yapısı içerisinde hedeflenen temel ölçüm politikaları için iş çevresi kadar yerel işletmelerin performansları ve yetenekleri geliştirilmelidir (Doloreux ve Parto, 2005). Son derece etkili ve verimli bir yenilik proje çıktıları için yenilik performansının yapılması gerekmektedir. Yenilik performansını içeren boyutlar, yeni ürün, karlılık, pazar payı ve büyüme şeklinde sıralanabilir (Wagner, 2009).

Güçlü yenilik kapasitelerine sahip işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi ve örgütsel performansı artırabilmesi için sahip olduğu yetenekleri kolay bir biçimde kullanabilmesi ve çevresel şartlara bağlı olarak cevap verebilmesi gerekir (Skerlavaj ve diğ., 2010). Hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerin çoğu örgütsel kültür, sahip olunan yapı ve işte çalışmaya isteklidirler. Fakat örgütün bir parçası olan yenilikçi işletmenin yeniliklerin geliştirilmesi için çaba harcamalı, bu yolla iş tatmini sağlamalı ve yeteneklerini geliştirebilme fırsatı sunmalıdır (Hertog ve Jong, 2007; Cunningham ve Higgs, 2009).

Günümüzde bölgesel yenilik sistemi geniş bir alanda ve yenilik politikaları oluşturmak için kullanılmaktadır. Yeniliğin boyutu bölgesel yenilik sistemi tarafından beslenerek ve endüstriyel yapı içerisinde kurumlar tarafından işbirliği ile gerçekleşir (Doloreux ve Parto, 2005). Uluslararası faaliyetlerin artışına bağlı olarak yenilikçi faaliyetleri destekleyen ulusal kurumların önemi içerisinde yenilik sisteminin başarılı olmasında uluslararası boyutta işbirliği, araştırma ve geliştirme işlevlerinin yapılması gerekmektedir (Carlsson, 2006).

#### **2.6.4.7. Yenilik Modelleri**

Organizasyonlar nasıl yenilikçi olabilirler? İşletmelerin belirsiz ve hızlı değişen çevrede yeniliği yönetebilmesi için hem dışsal faktörleri hem de örgüt içerisindeki uygulama ve süreçleri etkin bir biçimde oluşturması gerekmektedir. Belirsiz ve hızlı değişen çevre de işletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmesini engellemektedir. Bu belirsizlik ve hızlı değişen çevrede işletmelerin diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazanabilmesi

için kullanmış oldukları bazı yenilik modelleri vardır. Bu modellerden bazıları aşağıda sunulmuştur.

Günümüzdeki yenilik modelleri açık yenilik modelleri gibi pazara hızlı girebilen, ürünlerin ihtiyaca göre üretilmesini sağlayan, maliyetleri azaltıcı, küresel bilgi ağları içerisinde araştırma ve geliştirmeyi destekleyen bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır (Li ve Kozhikode, 2009). Var olan bir pazarda ürün ve hizmetler geliştirilebilir ama müşterilerin beklentileri göz önüne alınmazsa önemli eksiklikler ortaya çıkabilir. Potansiyel müşteri beklentilerini göz önünde bulundurmeyen işletmelerin rekabet avantajları sağlayamadıkları ve yeniliğin sadece patent ve araştırma geliştirmeden ibaret olduğunu düşünmektedirler (Liao ve Rice, 2010). Toplam yenilik, örgütsel formlar, iş modeli, yeni hizmetlerle yenilik süreci, ürünler ve yeni teknolojilerin bütününden oluşmaktadır (Innovation, 2008).

McMillan (2010) işletmelerin belirsizliğe karşı önlem alabilmesi, çevreye karşı güç kullanabilmesi, hızlı karar verebilme ve yeniliği etkin bir biçimde yönetebilmesi için beş güç modelini ortaya koymuştur. Bu model yenilik sürecini etkin kullanarak işletmelerin rekabet üstünlüğü ve uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesine olanak sağlamaktadır. Örgütsel yenilik işletmelerin verimliliğini, etkinliğini ve uzun dönemde varlığını sürdürebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu beş güç modeli örgütün içsel gücünü arttıracak ve çevresinde işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilecektir. Bu modeli, oluşturan beş güç ise; beceri ve yetenekler, öğrenme kapasitesi, dinleme kapasitesi, motive etme kapasitesi ve yeniliktir (McMillan, 2010).

Hekkert ve diğ., (2007), geleneksel yenilik metotlarının temelde odaklandığı noktanın yetersiz yenilik sistem yapısı olduğunu belirtmektedir. Yazarlar, bu nedenle işletmelerin günümüzde daha iyi performans sağlayan yenilik metotlarını kullanması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu amaçla yazarlar yenilik sisteminin işlevi olarak bir model ortaya koymuşlardır. Bu model teknoloji ile meydana gelen değişimleri başarılı bir biçimde yönlendirmeye imkân vermekte ve belirli stratejik politikaları oluşturmaya katkı sağlamaktadır.

Orfila-Sintes ve Mattsson, (2009) hizmet sektöründe kullanılması için bir model geliştirmişlerdir. Modelin temel belirleyicileri olan servis sağlayıcılarının özellikleri,

müşteri yeterlilikleri ve pazar sürücüleri, yeniliğin dört önemli faktörü olan yönetim, dış iletişim, hizmet kapsamı ve arka ofisi kapsamaktadır.

Diğer bir yenilik modeli de “Üçlü Sarmal Modeli”dir. Bu modelin temel amacı yaparak ve çalışarak öğrenmenin hâkim olmasıdır. Yazarlara göre, üçlü sarmalın başlıca yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koç ve Metne, 2007);

- Ar-ge harcamaları ve yatırımlarının tekrarlanmasına engel olur,
- Kaynakların etkin kullanımını sağlar,
- Ulusal fiziki ve entelektüel yetenek ve kapasiteyi sosyo-ekonomik refah için bir araya getirir,
- Sanayicinin üniversitenin laboratuvar, fikir ve konseptlerine katılımını sağlar,
- Üniversiteye fikirlerini ticarileştirmede yardımcı olur,
- Üç sarmal içinde köprü kurup malzeme, insan kapitalinin seçimi, fiziki ve fikri eksiklik gibi konuların önemini artırır,
- Ekonomik kalkınmada entelektüel kapasiteyle fiziki kapasite rolleri arasında denge kurmayı hedefler,
- Ağ yapılarının önemini vurgular,
- Aktörler arasında sinerji yaratıp ekonomiye katkılarını artırır,
- Pazara uyumlu bir modeldir,
- Sadece devletin değil üniversite ve sanayinin de sosyoekonomik rol sahibi olduğu bir modeldir,
- Bilgi üretilip hızlı ticarileştirmeye toplumun geniş bir kesimine yayılır,
- Toplum bilim ve teknolojinin önemi hakkında daha bilinçli olur,
- Kamu ve özel sektördeki bilgiyi dengeler,
- Sistemin sadece girdi ve çıktı oranlarına bakmaz,

- Bilginin toplumda kabul edilirligini ve daha genis yayiniminin onemini vurgular,
- Yeniligin toplumun daha genis bir kesimine yayinimini ve pazarda daha cok kabul gormesini saglar.

Yeniligin kaynagina yonelik olarak gelistirilen diger bir modelde Dogrusal (Lineer) modellemededir. Bu model, 1950-1960 yillari arasinda one cikmistir. Modele gore ortaya cikan teknolojik yenilikler talebi artirtmakta ve böylece ekonomik buyume saglanmaktadır. Bu model dort asamadan olusmaktadır. Birinci asama sorunlu olan temel arastirma alanin belirlenmesidir. Yenilik surecinin ikinci asaması; ar-ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve ortaya cikan yeni urun/hizmet/yonteme ait ilk prototipin, yeni urun, kitle uretime gecilmeden once kucuk miktarda uretilerek pazara sunulur ve pazarda urune yonelik olarak olusacak talep ve tepki belirlenir. Uçuncu asamada, beklenen tepkiler olumlu ise urunler uretilir yada ortaya konulan fikir degere donusturulur. Son asamada ise, gelistirilen urun yada fikir ticaretlestirilerek fayda saglanır (Sungur, 2007).

## **2.7. Yenilige İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Son yıllarda, literatürde yenilige ilişkin yapılan birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların özellikle 2000'li yıllardan sonrakilere çalışma içerisinde yer vermeye çalışılmıştır. Bunun nedeni olarak günümüzde hızlı değişen çevre şartlarına bağlı olarak işletmelerin varlıklarını etkin bir biçimde sürdürebilmeleri için önemli bir değer kaynağı olan yenilige verilen önemdir. Yenilige ilişkin yapılan yerli ve yabancı çalışmalar 2 ayrı tablo olarak oluşturulmuştur. Bu tablolar aşağıda görülmektedir. Ulusal ve uluslararası çalışmalar ayrı tablolarda gösterilmesinin nedeni çalışmalardaki farklılığı görebilmek ve hangi temel faktörler üzerinde yoğunlaştığı ortaya koyabilmektir.

### **2.7.1. Yenilige İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar**

Yenilige ilişkin çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, yeniligin işletme performansına, yenilikçi davranışlara ve bilgi yönetimine etkisini belirlemeye yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, yeniligin içsel iç süreç, çalışanların motivasyonu, örgütsel öğrenme ve liderlik gibi temel faktörler üzerindeki etkisine yönelik çalışmaların da olduğu görülmektedir. Çalışmaların özellikle hizmet sektörü ve sanayi



sektörü üzerine odaklandığı bunun yanında küçük ve orta büyüklükteki işletmeler üzerinde de olduğu görülmektedir. Öte yandan çalışmalarda yeniliğin temel alt boyutlarının ilişkisi ve diğer kavramlara olan etkisi tartışılmaya çalışılmıştır. Bu yenilik boyutları içerisinde ürün, hizmet ve süreç türlerinin öne çıktığı görülmektedir. Çalışmalar genellikle nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yapılmıştır. Fakat son yıllarda yapılan yeniliğe ilişkin çalışmalarda ise nitel araştırma yönteminin de arttığı görülmektedir.

Son olarak yazarlar son yıllarda yeniliğin önemli bir kavram olduğunu işletmelerin uzun dönemde diğer işletmelere karşı rekabet avantajı kazanabilmek için bu önemli değeri etkin ve verimli bir biçimde kullanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aşağıda tablo 3 oluşturulurken yazarların yapmış oldukları çalışmalara ulaşılmıştır. Daha sonra, yazarların çalışmalarındaki amaçları, temel bulguları ve sonuçları tablo içerisine kendi çalışmalarında yazmış oldukları gibi özüne bağlı kalarak fazla değiştirilmeden aktarılmaya çalışılmıştır.

**Tablo 3: Yeniliğe İlişkin Yapılan Uluslararası Çalışmalar**

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
Liao ve Rice	2010	İşletmelerin ürün/hizmet dağıtımlarında, ürün ve süreçteki değişimlerin işletme kaynakları üzerinde oluşan değişimlerini ortaya koymak.	Nicel araştırma yöntemi	Müşteri istekleri, gerçek katılımcılık var olan pazarda etkili değişimleri koordine edildiğinde işletmelerin rekabet edici performansa ulaşabilecekleri ortaya konulmuştur.
Skerlavaj ve diğ.	2010	Örgütsel öğrenme kültürünün önemi üzerinde temellenen bir yenilik modeli geliştirmek.	Nicel araştırma yöntemi	Yenilik üzerinde örgütsel öğrenme kültürü yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiş. Örgütsel öğrenme kültürü yenilik kültürü üzerinde önemli ve pozitif yönlü etkilediği kadar yenilik üzerinde de pozitif yönlü doğrusal bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.
Tomlinson	2010	İşbirlikli dikey ilişkilerin yenilikçi performansının işletmelerin düzeyleri açıklanmasında önemli bir faktör olup olmadığını belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	İşletmeler arasındaki ikili ilişkilerin geliştirilmesi yenilik düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir. Dikey bağları göz önüne alındığında açıkça tedarik zinciri yönetiminin yenilikçilik üzerinde (istatistiksel olarak) güçlü bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.
Mangiarotti	2010	İşletme düzeyinde yeniliği artırma stratejileri ile bilgi yönetiminin etkinliğini araştırmak.	Nicel araştırma yöntemi	İşletmelerin bilgi yönetim uygulamalarında aktif bir biçimde bilgiyi yönetmeleri gerekmektedir. Uygun bir yenilik ve oluşturulan bireysel stratejilerin yeniliği oluşturmada olumlu yönde bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bireyselliğin üzerine odaklanılmış bilgi yönetimi stratejileri üstün yeniliği başarmada önemli bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.
Rosenbusch ve diğ.	2010	Kobilerde yenilik ile performans arasındaki ilişkileri incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Yenilik ile performans arasında önemli bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Geniş bir alanda işletme performansının yenilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasında işletmenin büyüklüğü, yeniliğin türü ve kültürel faktörlerin önemli bir unsur oldukları belirlenmiştir.
Jimenez ve Valle	2010	Yenilik, performans ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Örgütsel öğrenme ve yenilik işletme performansına pozitif yönde katkıda bulunduğu ve örgütsel öğrenmenin yeniliği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan işletmenin büyüklüğü ve yaşı, faaliyet gösterdiği endüstri ve çevresel karışıklığın bu ilişkileri azaltığı tespit edilmiştir.
Cheng ve diğ.	2010	Bu çalışmada optimal yenilik stratejisine yol gösterecek ve çalışanların iş memnuniyetinin sağlanmasında araştırma ve geliştirmenin yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek için bir matematiksel model geliştirilmiştir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda süreç yeniliğinin çalışanların araştırma geliştirme içindeki zıt çözünürlüğün büyük bir biçimde etkilerken ürün yeniliğinin ise örgütün performansı üzerinde büyük bir biçimde etkisi vardır. Çalışanların iş memnuniyeti optimal araştırma geliştirme kazanmaları için ürün yeniliği üzerine odaklanması gerekmektedir

Tablo 3'ün Devamı

<b>Xu ve diğ.</b>	<b>2010</b>	Sürekli yenilik içeriğinde bilgi yönetimin dürtüleme için girişimcilerin sağladığı katkı ve yenilik için bilgi yönetimin mekanizmasını incelemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Bilgi yönetimin makro süreci ve meta modeli yeniliğin iki temel faaliyetleri üzerine temellenmekte sürekli yenilik için bilgi yönetiminin mekanik modeli ileri sürülmüştür.
<b>Oster</b>	<b>2010</b>	Yenilikçi işbirliği, davranışların muhtemel yapısını incelemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Üst yönetim işbirliği içerisinde rutin bir biçimde yeniliği oluştururken, işletme üzerindeki değer ve davranış tarzı örgüt içerisinde önemli ölçüde etkisinin bulunduğu görülmektedir.
<b>Laukkane ve Ritala</b>	<b>2010</b>	Üretim dönemlerinde ürün/teknolojik yeniliklerden farklı hizmet yeniliğin nasıl olacağı ve yenilik faaliyetlerinin bir araya gelmesinin nasıl olacağı tartışmaktadır.	Nitel araştırma yöntemi	Ürün yada süreç yeniliklerinden hizmet yeniliğin ayrılması özellikle üretimi etkiler. Rekabet avantajı kazanmada bilgi üretiminin işletmelerin bir araya getirmeleri gerekmektedir ama üretim ölçümleri için bilgi paylaşımına ihtiyaç vardır. Hizmet yenilikleri için doğru stratejiler gereklidir ama bunun yanında zaman yönetimi, işbirliği insan kaynakları yönetimi gibi unsurlarda göz önüne alınmalıdır.
<b>Evangelista ve Vezzani,</b>	<b>2010</b>	Bu çalışmada işletmenin performansı üzerinde önemi olan teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik arasındaki ilişki araştırmaktır. Teknolojik ve teknolojik olmayan yeniliği temel alan dört önemli yenilik türleri incelenmiştir.	Nitel araştırma yöntemi	Yeniliğin bu farklı türlerinin hizmet ve üretim sektöründe ilgisi incelemiş ve işletmenin performansı üzerindeki farklılığının önemi ortaya konulmuştur. Örgütsel, süreç ve ürün yeniliğin stratejik bir bakış çerçevesinde işletmelerin rekabet avantajı kazanmasında hem hizmet hemde üretim işletmelerine katkılar sağlarken yeniliği benimsemeyen işletmelerde yeniliğin dar bir anlayışa sahip olduğunu göstermektedir
<b>Guan ve diğ.</b>	<b>2009</b>	1990 yıllarda ekonomik geçiş sürecinde yenilik performansını incelemek ve Çin firmaların değişik kategorilerde kullandıkları yenilik stratejilerini değerlendirmek.	Nitel araştırma yöntemi	Çin de hükümet tarafından desteklenen üretim işletmelerinin yüksek teknolojiyi etkin bir biçimde kullandıkları belirlenmiştir. Pazar ekonomisinde yeniliklerin yapılabilmesi için araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması, yetkinliklerin ve teknolojinin önemi üzerine durulması gerektiği belirlenmiştir.
<b>Frenz ve Gillies</b>	<b>2009</b>	Çalışmanın amacı, işletmenin içsel kaynakları, araştırma ve geliştirmede dışsal ortakların yeniliğin amacını gerçekleştirmede bilgi kaynağının rolünü ve yenilik performansının önemini belirlemeye ilişkin bir çalışma yapmışlardır.	Nitel araştırma yöntemi	Araştırma sonucuna göre, bilgi kaynaklarının yenilik üzerinde pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bilgi kaynakları olan, bilgiyi elde etme, bilgiyi ortaya çıkarma, paylaşırma ve içselleştirmenin yenilik performansı üzerinde de rolü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, ulusal ve yerel Pazar politikaları kadar işletme stratejileri içinde önemlidir.
<b>Taminiau ve diğ.,</b>	<b>2009</b>	Danışmanlık şirketlerinde yeniliğin değer kazanmasında formal olmayan bilgi paylaşımının gücünü ortaya koymaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Yeniliğin verimli bir yol izleyebilmesi için formal olmayan bilgi paylaşımının önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. 29 danışmanlık şirketine görüşme yöntemi ile veriler toplanmıştır. Bilgi paylaşımının sağlanmasında ve örgüt içerisinde yeni fikirlerin ortaya konulmasında kültürün önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 3'ün Devamı

<b>Gumusluoğlu ve İlsev,</b>	<b>2009</b>	Dönüşümcü liderliğin organizasyon üzerindeki etkisini incelemek ve örgütsel yeniliği etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunu belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Dönüşümcü liderliğin örgütsel yenilik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ve yöneticilerin örgütsel yeniliği arttırmada bu liderlik tipini göz önünde bulundurması gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca, örgütsel yenilikte yöneticilerin içsel faktörlere oranla dışsal faktörlere önem vermesi gerektiği önemle vurgulanmaktadır. Öte yandan dışsal faktörler içerisinde finansal ve tekniksel özelliklere önem vermesi gerektiği tespit edilmiştir.
<b>Rammer ve diğ.</b>	<b>2009</b>	Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yeniliği başarmada yenilik yönetim uygulamaları ve araştırma ve geliştirmenin önemini incelemek.	Nicel araştırma yöntemi	Finansal kısıtlar, yükselen minimum yatırımlar, yüksek maliyetler ve yüksek riske maruz kalan Kobi'lerin içsel araştırma ve geliştirmeyi kullanarak başarılı yenilik faaliyetlerine ulaşılacağı şüphesizdir.
<b>Espallardo ve Ballester</b>	<b>2009</b>	Farklı rekabet durumlarında işletmelerin değişkenlik gösterdiği performanslarını geliştirmede yeniliğin etkili olup olmadığını belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Küçük hacimli işletmeler için yeniliğin rekabet gücü oluşturmada önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Hiçbir rekabet düzeyi göz önüne alınmaksızın performans ve yeniliğin gelişimi içerisinde Pazar yönlendirmesinin önemli rolü olduğu belirlenmiştir.
<b>Chu ve Chan</b>	<b>2009</b>	İşletmelerin yeni ürün geliştirme sürecindeki uygulamalar ve iletişim tabanlı yenilik fikrini ortaya koymaktır.	Nicel araştırma yöntemi	Ürün geliştirme sürecinde üç alanda işletmelerin isteklerinin yerine getirilmesi gerektiği ve etkili bir iletişim tabanlı yenilik için işletme içindeki tüm çalışanların katılımcı bir rol oynaması gerektiği belirlenmiştir. İletişim tabanlı yeniliğin başarılı olabilmesi için çalışanların motivasyonları artırılmalı ve katılımlarının sağlanması gerekmektedir.
<b>Sintes ve Mattsson</b>	<b>2009</b>	Otel endüstrisinde yenilikçi davranışların geliştirebilmesi için bir model geliştirilmiş ve test edilmiştir.	Nicel araştırma yöntemi	Otel performansı üzerinde yeniliğin pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve yeniliğin bu belirleyicileri üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.
<b>Huang ve Hui-li</b>	<b>2009</b>	Bu çalışmanın amacı yenilik performansı ve sosyal etkileşim arasındaki ilişkide bilgi yönetimin rolünü incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışmanın sonucunda sosyal etkileşimin bilgi yönetimi ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir. Bilgi yönetimi, teknik yenilik performansı ve işletmecilik arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu belirlenmiştir.
<b>Armbruster ve diğ.,</b>	<b>2008</b>	Örgütsel yeniliği izleme ve değerlendirme yaklaşımı çerçevesinde işletmenin rekabetçi yapısında önemli bir yapı oluşturmada örgütsel yeniliğin uygulamalarını incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Yazar, örgütsel yenilik izleme sistemi için uygun bir metodoloji geliştirmiştir. Öte yandan örgütsel yenilik kavramını kullanan işletmelerin rekabet avantajının ve örgütsel yenilik ölçümlerine önemli ölçüde katkısının bulunduğu tespit edilmiştir.
<b>Jimenez ve diğ.</b>	<b>2008</b>	Performans, yenilik örgütsel öğrenme ve pazarı yönlendirme arasındaki ilişkiyi belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Performans üzerinde örgütsel öğrenme ve Pazar yönlendirmenin önem kazanmasında tamamıyla yenilikle sağlandığı tespit edilmiştir.

Fablo 3'ün Devamı

<b>Ojasalo</b>	<b>2008</b>	İki işletmenin yönetim yaklaşımlarının özellikleri eşleştirilerek yenilik ağlarının ve bilgi yönetimini arttırmaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Yenilik ağları yönetiminin çeşitli yönlerinin olduğu belirlenmiştir. Bu unsurlar, ağ süresi, ağın ödüllendirilmesi, ağın temel yapısı, planlama, kontrol, güven, hiyerarşi, yetki ve koordinasyondur. Bu yönüyle, yenilik ağ yönetiminin özellikleri açıklanmış ve güçlü bir yol çizilmiştir.
<b>Ortt ve Duin</b>	<b>2008</b>	Bu çalışmada büyük işletmelerin bu iki olguyu bağlamsal bir yaklaşımla açıklama amacıyla yenilik yönetiminin değişimlerin üstesinden gelebilme yetkinliğini belirlemeye çalışılmıştır.	Nitel araştırma yöntemi	Yeniliğin yenilik için uygun yönetim yaklaşımlarına karar vermek yada örgütlerde yeniliğin türleri arasında bir ayırım söz konusudur. Yeniliğin örgütler için çok önemli faktör olduğu belirlenmiştir.
<b>Carmen ve Jose</b>	<b>2008</b>	Müzelerin sosyal performansı, ekonomik ve Pazar oratasyonu arasındaki ilişkinin ticari ve teknolojik yenilik üzerindeki etkisini belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Müzelerin sosyal performansı, ekonomik ve pazar oratasyonu arasındaki ilişkinin ticari ve teknolojik yenilik üzerindeki etkisinin olduğu belirlenmiştir. Pazar oratasyonu ve performans arasında önemli bir ilişki olmasına rağmen performansı yükseltmenin en önemli açıklaması örgütsel ve teknolojik yeniliktir.
<b>Correa ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Liderlik özellikleri işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir	Nicel araştırma yöntemi	Örgütsel öğrenmenin dönüştürücü liderlikten daha çok yenilik üzerinde doğrudan güçlü bir etkisi vardır. Liderlik güçlüdür, örgütsel öğrenme üzerinde önemli etkisi vardır ama işletmenin yeniliği üzerine doğrudan etkisi yoktur. Yenilik performansı önemli ve pozitif yönde etkilemektedir.
<b>Kalling</b>	<b>2007</b>	Bilgi yönetim ve örgütsel öğrenme teorisi kullanılarak yenilik yapmayı engelleyen durumları tartışmak.	Nitel araştırma yöntemi	Örgütsel genel durum, özellikle yapı ve organizasyondaki kontrol, araştırma ve geliştirme, mevcut kaynakların varlığı, merkezi prosedür uygulamaları önemlidir. Pazardaki kurumsal güç, işbirliği, bireysel düzey yeniliğin eğilimi için önemli ve bağımsızdır. Kurumsal güç ve örgütün genel durumu yenilik anlayışı için gereklidir.
<b>Goni ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Sağlık sektöründe yenilik sürecinin çalışanlar ve yöneticilerin davranışlarındaki farklılıkları belirlemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir.	Nicel araştırma yöntemi	Araştırma sonucuna göre, sağlık sektöründe çalışanlar çoğunlukla kurumun performans üzerindeki davranışlara odaklanırken, yöneticilerin bireysel ve örgütsel profile bağlı olarak davranışlara ve motivasyona önem verdikleri görülmüştür. Genel sonuç olarak sağlık sektöründe örgütsel yenilik sürecinin yararını maksimize etmek için motivasyona ve işbirliğine gidilmesi gerektiği belirlenmiştir.
<b>Morales ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Yenilik ve örgütsel öğrenmenin dinamik yeteneği arasında hem doğrudan hem de dolaylı olarak, örgütsel performansın kişisel hakimiyet üzerindeki etkisini incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Kişisel hakimiyetin örgütsel performansı, yenilik ve örgütsel öğrenme arasında doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği; örgütsel performansı pozitif yönde etkileyen örgütsel öğrenmenin örgütsel yeniliği hem doğrudan hemde dolaylı olarak; örgütsel yenilikte örgütsel performansı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3'ün Devamı

<b>Correa ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Liderlik tarzlarının yenilikçi işletmeler üzerindeki bireysel etkisini belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Örgütsel öğrenmenin dönüşümcü liderlik tarzına sahip olan üst yönetimden daha ziyade yenilik üzerinde doğrudan bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Öte yandan, yeniliğin performans üzerinde pozitif ve doğru bir yönde etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.
<b>Jong ve Hartog</b>	<b>2007</b>	Liderlerin çalışanlar üzerindeki yenilikçi davranışları belirlemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Ortaya konulan 13 farklı liderlik tarzlarının davranışlar üzerinde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Liderlerin yenilikçi davranışları çalışanların üzerinde olumlu bir etki bıraktığı tespit edilmiştir.
<b>Brachos ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Yenilik için bilginin transfer edilmesinde rolünü belirlemek ve bilgi paylaşımı araştırmaktır.	Nicel araştırma yöntemi	Öğrenme rotasyonu, yönetim desteği, bilgi transferi, motivasyon ve güven gibi faktörler yeniliğin ve bilgi transferinin teşvik edilmesinde önemli bir faktörlerdir. Yenilik ve bilgi transferi örgütsel kavram içerisinde gelişebilmesi önemlidir.
<b>Becheikh ve diğ</b>	<b>2006</b>	Üretim işletmelerinde, etkin bir yenilik sürecinin neler olduğunu ve bu süreci etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin neler olduğunu belirlemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda, içsel faktörlerin üretim işletmelerinin yenilik yeteneğini etkilediğini tespit etmişlerdir.
<b>Montes ve diğ.,</b>	<b>2006</b>	Örgütsel performans uygulamalarında görüldüğü kadar yenilik ve öğrenmenin işletmeye olan etkisini belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda temel olarak 3 sonucun ortaya çıktığı görülmektedir. (1)Üst yönetim tekniksel ve ticari olarak yeniliği, örgütsel öğrenmeyi, takım oluşturmayı desteklemeli (2) ticari ve tekniksel yeniliği cesaretlendirmede takımların örgütsel öğrenmeye önem vermeli (3) örgütsel performans için ticari ve tekniksel yenilik, örgütsel öğrenme ve birbirine bağlı takımların arasındaki ilişkinin gelişimine bağlıdır.
<b>Panayides</b>	<b>2006</b>	Lojistik servis sağlayıcılar (LSP)'ın yenilikçilik ve yenilik yeteneğinin sonuçları üzerindeki etkisini incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	LSP'in lojistik hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, oryantasyon yenilikçiliğinin sağlanması ve daha iyi bir performans seviyelerine çıkabileceğini göstermektedir.
<b>Tang</b>	<b>2006</b>	Yenilik ve rekabet arasındaki karışık ilişkiye ışık tutmaktır. Endüstri istatistiklerinde kullanılan ürün pazar rekabetinin geleneksel ölçümleri tartışmaktadır.	Nitel araştırma yöntemi	1999 Kanada İstatistiklerini kullanmak göstermiştir ki belli yenilik ve rekabet bakış açısına bağlı olarak ilişki pozitif de olabilir negatif de. Buna ek olarak, süreç yeniliği değerinin ürün yeniliği içerisinde şekillenmesi, belirten ürün yeniliği ile süreç yeniliğini desteklemeye yönelen firmayı ortaya koymaktadır.
<b>Palmberg</b>	<b>2006</b>	Endüstrilerin ve işletmelerin karşılaştığı yenilik kaynaklarının farklılığı nasıl kabul edilmekte ve yeniliğin başarısındaki kaynakları ilişkilerini belirlemektedir.	Nicel araştırma yöntemi	İşletmenin rekabet baskısını etkin bir biçimde kullanabilmesi için kısa-uygun zaman süreli yenilik kaynaklarını ortaya koymalıdır. Öte yandan yenilik sürecinde müşterilerin istekleri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Fablo 3'ün Devamı

<b>Mazzanti ve diğ.</b>	<b>2006</b>	İşletme düzeyinde performansın ekonomik, endüstriyel ilişkileri ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkilerini belirlemektir.	Nitel araştırma yöntemi	İşletme performansı için yenilik önemli bir faktördür, işletmelerin üstün bir performansa ulaşabilmeleri için örgütsel yenilik faaliyetlerini yapmaları gerekir. İşletme performansının örgütsel yenilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisini olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin iyi kaliteli bir endüstriyel faaliyetleri için yönetim politikaları, örgütsel uygulamalar, insan kaynaklarına ve çevresel değişimlere önem vermeleri gerekmektedir.
<b>Ju ve diğ.</b>	<b>2006</b>	Örgütsel öğrenme ve strateji teorilerine dayanarak bu çalışmada, yenilik, bilgi yönetimi stratejisi, örgütsel öğrenme bilgi uyumu, bilgi yönetim stratejisi ve karaktersizlikleri arasında ilişkileri ortaya koymak için stratejik olasılık modeli geliştirmektedir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar; yüksek modülerliği ile birlikte bilgi özellikleri belirgin bir biçimde örgütsel öğrenme ve bilgi entegrasyonu artırabileceği; bilgi yönetim kapasitesi, bilgi entegrasyonu ve örgütsel öğrenme düzeylerinin işletmenin yenilik üzerinde önemli etkisi olduğu; insana dayalı bilgi yönetimi stratejini etkileyen etkileşimler, örgütsel öğrenme ve sisteme dayalı bilgi yönetim strateji ve bilgi entegrasyonu bilgi yönetimi yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir.
<b>Rametstein er ve Weiss</b>	<b>2006</b>	Yenilik sistem modeli ile birlikte işletme düzeyinde yenilik sürecinin doğrusal genel düşüncesini belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Geliştirilen bu yenilik sistem modeli gelecekte işletmelerin ihtiyacı olan gereksinimlerini karşılayabilme ve yeniliği daha iyi nasıl geliştirebileceğine ilişkin avantajlar sunmaktadır.
<b>Scozzi ve diğ.</b>	<b>2005</b>	İş modelleme tekniği tarafından desteklenen ve yenilik sürecinde Kobi'lerin karşılaştığı problemleri ortaya koymak.	Nicel araştırma yöntemi	Ortaya konulan bu model, yenilik gelişim sürecinin başarılı biçimde uygulanması için yeterli değildir bunun için işletmelerin iletişim, kavrayış, varsayım ve stratejilere de geliştirmeye gerek olduğu belirtilmektedir.
<b>Mudrak ve diğ.</b>	<b>2005</b>	Örgütlerde yenilik modelleri ve tesis yönetimi, süreçleri bir disiplin olarak tesis yönetiminin gelişimi için çok önemlidir ama henüz tam anlamı ile bu kavram anlaşılmamıştır. Bu çalışmada örgütlerde yenilikçi tesis yönetiminin ve süreç yeniliğinin bakış açısı ile tesis yönetim yeniliği açık bir biçimde ortaya konulacaktır.	Nicel araştırma yöntemi	Örgütlerde tesis yönetim yeniliği sadece orta derecede kullanıldığı belirlenmiştir. Tesis yönetiminde yenilik örgütlerde müşterilerin ihtiyaçları, hızlı değişim ortamındaki talepler ve tesis yönetim projesine karar vermek için günden güne aşamalı olarak artış gösterdiği belirlenmiştir.
<b>Jantunen,</b>	<b>2005</b>	Bu çalışmanın amacı işletmelerin yenilik faaliyetleri için bilgi temelli varlıkları ve örgütsel öğrenme yeteneklerini ortaya koymaktır. Yeni bilgi sürecinin oluşumu yararlı bilgi ve verileri gerektirmekte ve iç yenilik faaliyetlerinde etkili olarak kullanılmaktadır.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışmanın sonucunda, işletmelerin sadece bilgi stokları değil aynı zamanda sürdürülebilir yenilik performansı için bilgi akışı çok önemlidir. Bilgi kullanma kapasitesi işletmelerin yenilik performansının artmasına neden olmaktadır.

Tablo 3'ün Devamı

<b>O'Regan ve Ghobadian</b>	<b>2005</b>	Kobi'ler için teknoloji ve yönetim uygulama süreci gibi mekanizmaları destekleyen ve yeniliğin çevre üzerindeki algısı ve stratejiye yönelimine dair rolü araştırılmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	KOBİ'ler ya araştırmacılar ya da savunucusu olarak kategorize edilebilir. Bu kutuplaşma bu çalışmada doğrulanmıştır. Araştırmacılar daha fazla yeni ürün girme olasılığı geliştirirken, savunucuları ise yeni patentli ürünü tanıtmak için beş kat daha fazla var olan bir ürün değiştirme olasılığı sahip olduğu belirlenmiştir. Fırsatçı tip firmalar daha yeni bir süreç dağıtmak eğiliminde, teknolojileri ve özellikle savunucusu tip işletmeler ise yönetim uygulamalarına ve zorlu çalışma ortamını odaklandıkları görülmüştür.
<b>Koskinen</b>	<b>2005</b>	İşletmelerde yenilik süreci ile bilgi paylaşımını koordine etmede yüksek sınır olmalıdır.	Nitel araştırma yöntemi	İşletmelerde yenilik süreci ile bilgi paylaşımını koordine etmenin önemli bir rolünün bulunduğu ve mecazi bir sınırın bulunduğu belirlenmiştir.
<b>Wonglimpi yarat</b>	<b>2004</b>	Teknolojik yeniliği yönetebilmede rekabet ve işbirliği stratejilerin izleten yenilikçilerin yenilik sürecinde sağlayacağı avantajları incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Yenilikte olağan üstü başarı sağlanabilmesi için özellikle stratejiler kullanılmalı ve stratejilere bağımlı olunmalıdır.
<b>Prajogo ve Sohal,</b>	<b>2004</b>	Bu çalışmada, TKY uygulamalarıyla yenilik performansı arasında bir bağlantı olup olmadığını belirlemek amaçlanmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular şu şekildedir. Örgütler iş çevrelerinde, gözlemledikleri meydana gelen değişikliklerde stratejilerini bu uygun değişiklik içerisindeki ayarlamaları konusunda uyanık olmaları gerektiği anlaşılmıştır. Bir kalite yönetim sistemi, şirketin iş stratejileriyle uyumlu ve uygulanabilir olmalıdır. TKY prensipleri üretim alanında geliştirilmeli, tasarım ve gelişim alanında adapte edilebilir ve gelecekteki işler için büyük bir kaldıraç gücü sağlayabilmelidir. Son olarak TKY prensiplerini ve adapte edilen bu prensipleri anlamak için organizasyonlar yeniden tanımlanmalı ve geliştirilmelidir.
<b>Gloet ve Terziovski</b>	<b>2004</b>	Bu çalışmada, üretim endüstrisinde bilgi yönetimi yaklaşımı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Birçok çalışmada ortaya çıkan uygulamalarda, ürün ve süreç yenilikleri için stratejik yenilik geliştirildiği zaman işletmelerin insan kaynakları yönetimi üzerine odaklandığı tespit edilmiştir.	Nicel araştırma yöntemi	Bu çalışma sonucunda, mal üreten işletme yöneticilerin, çok fazla bilgi teknolojisi uygulamalar ve orta düzey insan kaynakları yönetim yaklaşımları eşzamanlı olarak uygulandığı zaman yenilik performansı için bilgi yönetimin katkısı olduğu görülmüştür
<b>Hall ve Kerr</b>	<b>2003</b>	Potansiyel çevre içerisinde radikal ve artımlı yeniliğin uygulamalarını incelemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Uygun koşullarda oluşturulan yeni teknolojilerin gelişimi; işbirlikçiler, yenilikçi teknolojin nasıl anlaşılacağı yönelik aktiviteler ve direktiflerle yeniliğe girişte başarı unsurları olarak sayılmaktadır.



**Fablo 3'ün Devamı**

<b>Wu ve diğ.,</b>	<b>2002</b>	Taiwan üretici işletmeleri için yenilik, örgütsel öğrenme, karar verme modeli, üst yönetim takımlarının yönetim stilleri arasındaki ilişkileri incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Üst yönetim takımların benimsemiş olduğu yönetim stilleri, katılımcı karar verme süreci, takım öğrenmesini benimseme, içsel karakteristik özelliği taşıma, örgütsel öğrenme sürecinin artması yenilik performansının artması yenilik ve karar verme modellerinin katılımcı bir yaklaşıma sahip olduğunu göstermektedir.
<b>Cottam ve diğ,</b>	<b>2001</b>	Yeniliğin çalışanlar tarafından sahip olmuş olduğu sorumluluğu yenilik için organizasyonların stratejik kararlığı göstergesi olarak ele alınmıştır.	Nitel araştırma yöntemi	Örgütlerin yenilik için kısa süreli olsa da çalışanlara yönelik olarak yatırım yapmaları gerektiği vurgulanmaktadır.
<b>Theyel</b>	<b>2000</b>	Bu çalışmada ABD kimyasal madde üreten işletmelerin performansları ile çevresel yenilik arasında ki farklılıklar, işletmelerin özelliklerine göre açıklanma amaçlanmıştır. Ayrıca, performans ve çevresel yenilikte liderliğin ilişkili olup olmadığı değerlendirilecektir.	Nicel araştırma yöntemi	Bu çalışma da performansıyla çevresel yeniliğin geliştirilmesi için çeşitli uygulamaların benimsendiğini görülmektedir. İşletmeler, yenilikte ve eğitimde TKY, tedarikçilerin belgelendirilmesi, ar-ge ve çalışanların katılımı gibi çevresel yönetimle üretim sistemlerini entegre etmektedir. Ayrıca işletmeler, çevresel uygulamaların temizlik malzemeleri ve değişen üretim süreçleri, temiz üretim ve kimyasal atık üretimi azaltmada lider olmaları için en yüksek düzeyde çalıştıkları görülmektedir.

### 2.7.2. Yeniliğe İlişkin Yapılan Ulusal Çalışmalar

Aşağıda tablo 4'te yeniliğe ilişkin yapılan ulusal çalışmalar görülmektedir. Bu çalışmalarda, yazarların çalışmalarında belirlemiş oldukları amaçlar ve araştırma sonuçları çalışmalarından alınmış ve hiç bir değişiklik yapılmadan tablo içerisinde yer verilmiştir. Yeniliğe ilişkin yapılan ulusal çalışmalara bakıldığında, yeniliğin performansa, verimliliğe, kurumsallaşmaya, örgüt kültürüne gibi birçok kavramla ilişkin çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yabancı çalışmalara oranla yerli çalışmalarda, hizmet, mermer işletmeleri, büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü ve KOBİ'ler üzerinde çok fazla çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, yenilik kavramının yeniliğe karşı tüketici algısı ve tepkisi değerlendirme, iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici karakteristiklerinin işteki yaratıcılığı nasıl etkileyeceği konusunda farklı çalışmalar yapıldığı belirlenmiştir.

Çalışmalar içerisinde ilgi çeken diğer nokta, yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkinin yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapıları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmış olmasıdır. Ayrıca, iç ve dış rakiplerin işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmelerinde bireysel ve örgütsel faktörlerin önemi ortaya konulmuştur. Öte yandan, personel güçlendirme çabalarının işletmelerde yaratıcı düşünmeye etkisinin ve iç girişimcilik kavramının yenilikle olan ilişkisine yönelik çalışmalarda görülmektedir. Yenilik türlerinde ise çoğunlukla, ürün, hizmet ve süreç yenilikleri üzerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Yeniliğe ilişkin yapılan uluslararası çalışmalara paralel olarak, ulusal çalışmaların da genellikle nicel araştırma yöntemine dayalı olarak yapıldığı belirlenmiştir. Son yıllarda ise yeniliğe ilişkin çalışmalarda nitel araştırma yönteminin arttığı da görülmektedir. Yeniliğe ilişkin yapılan ulusal çalışmalar genel olarak incelendiğinde, öğrenmenin yenilik performansına, yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özelliklerinin birbirine benzediğine, tedarikçilerin ürün yenilik faaliyetlerine katılımın işletmelerin yenilik performansına olumlu yönde bir katkısının olduğu belirlenmiştir. Öte yandan farklı sonuçlar olarak üst yönetimin desteğinin yenilikçilik performansına; işletmelerin rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek için yeniliğe önem vermesi gerektiğine; kurumsallaşmanın yenilik ve performans arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin bulunduğu da tespit edilmiştir.

**Tablo 4: Yeniliğe İlişkin Yapılan Ulusal Çalışmalar**

Yazar(lar)	Yıl	Çalışmanın Amacı	Çalışmanın Yöntemi	Çalışmanın Bulguları ve Sonuçları
<b>Kurt</b>	<b>2010</b>	İşletmelerin örgüt kültürü ve yenilik seviyelerini tespit etmek; örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkilerini ortaya koymak, yenilik düzeyini artıracak örgüt kültürü konusunda önerilerde bulunmaktır.	Nicel araştırma yöntemi	Araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerinde önemli bir etkisinin olduğu görülmüş ve klan kültürü ile yenilik performansı arasında kuvvetli iliksinin olduğu tespit edilmiştir.
<b>Can</b>	<b>2010</b>	Bu çalışmada, yeni ürün kavramı ve reklam kavramları ele alınarak, yeni ürünün pazara sunulması ve reklam stratejileri üzerindeki etkisini belirlemektir	Nicel araştırma yöntemi	Araştırma sonucunda televizyon, radyo gibi yayın yapan reklam araçları ve gazete, dergi gibi basılı reklam araçlarının etkililiği ile yeni ürün pazar başarısı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
<b>Şengün</b>	<b>2009</b>	Üretim süreçlerinde yapılan yenilik faaliyetlerinin verimlilik üzerine etkileri incelenmektedir.	Nitel araştırma yöntemi	Araştırmacı, Türkiye'nin, üretim altyapısı açısından önemli bir seviyededir ve mevcut üretim potansiyeli ile bile güçlü bir pazara giriş stratejisinin uygulanması olanağı bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca, kalite konusunda iyileştirmeler yapmak, verimlilik artışı, maliyetlerin kontrol altına alınması, markalaşma ve moda konusunda etkinlik sağlaması gerektiğini önermektedir.
<b>Avcı</b>	<b>2009</b>	Bu çalışmada, Muğla ilindeki mermer işletmelerde öğrenme yönelimliliğinin yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmektedir.	Nicel araştırma yöntemi	Öğrenme yönelimliliği oluşturan üç boyutun (öğrenmeye olan kararlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı) yenilik performansı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.
<b>Çağlıyan</b>	<b>2009</b>	Alıcı-tedarikçi ilişkilerinin bir sonucu olarak ürün yenilik faaliyetlerine tedarikçi katılım düzeyinin belirlenmesi ve bu katılım sonucunda tedarikçi işletmelerin performansında yaşanan değişimleri tespit edilmesidir.	Nicel araştırma yöntemi	Stratejik alıcı-tedarikçi ilişkileri ile tedarikçilerin yenilik faaliyetlerine katılımı arasında pozitif ilişki vardır. Öte yandan, tedarikçilerin ürün yenilik faaliyetlerine katılımı ile işletmelerin yenilik performansı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir.
<b>Ünlükaplan</b>	<b>2009</b>	İktisadi kalkınma, rekabetçilik ve yenilik arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Avrupa Birliğine üye 27 ülke için iktisadi kalkınma değişkenleri ve yenilik-rekabetçilik değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışmanın sonucunda Avrupa Birliğine üye ülkelerde iktisadi kalkınma, rekabetçilik ve yenilik arasında yüksek bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.
<b>Duran ve Saraçoğlu</b>	<b>2009</b>	Bu araştırmanın amacı yaratıcılık ve yenilik kavramları ve aralarındaki ilişkisi inceleyerek yenilikçi ve yaratıcı kişilerin kişilik ve düşünce yapılarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek ve yenilik sürecinin en etkin şekilde nasıl kullanılabileceğini belirlemektir.	Nitel araştırma yöntemi	Bu araştırma sonucunda yaratıcı ve yenilikçi bireylerin çoğu özelliklerinin birbirine benzediği sonucuna varılmıştır. Buna karşın yenilikçi bireylerde yaratıcı bireylerden daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alma ve dışa dönüklük gibi farklı özellikleri görülür. Buna ek olarak, yaratıcı bireylerin daha fazla belirsizliğe karşı tolerans gösterme, entelektüel özerklik ve bireysellik gibi özellikleri yenilikçilerinkinden farklıdır.

Tablo 4'ün Devamı

<b>Karaca</b>	<b>2009</b>	Bu çalışma çerçevesinde yenilik kavramı incelenmiş özellikle hizmetlerde yeniliğe karşı tüketici algısı ve tepkisi öğrenilmek için bir araştırma yapılmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda, tüketicilerin yeniliklere ve buna bağlı olarak firmaya karşı olumlu bir algı geliştirdikleri ve firmaya karşı memnuniyet ve sadakat duygularının arttığı tespit edilmiştir.
<b>Göztepe</b>	<b>2009</b>	Bu çalışmanın amacı iç ve dış rakipleriyle yarış durumunda olan işletmelerin iş hayatındaki devamlılıklarını sürdürebilmek için bireysel ve örgütsel öğrenmeye olan gereksinimlerinin ortaya çıkartılmasıdır.	Nicel araştırma yöntemi	İşletmelerin çalışan memnuniyeti ve pazar performansını artırabilmek, rekabet şartlarında varlığını sürdürebilmek için yenilik kapasitesi yüksek, toplam kalite yönetim felsefesini benimsemiş, örgüt içinde bilgi edinim ve paylaşım sistemini özümsemiş öğrenen organizasyonlara sahip olmak durumunda olduğu belirlenmiştir.
<b>Göktaş</b>	<b>2009</b>	Bu çalışmada yeniden yapılanmada yeniliğin etkili bir araç olduğunu vurgulamak ve yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde yeniliğe bakış açıları ortaya konulmaya çalışılmaktadır.	Nicel araştırma yöntemi	Yöneticilerin yeniden yapılanma sürecinde yeniliğe bakış açısını “stratejik yönetimin rolü, yenilik stratejisi, yeniden yapılanma başarı faktörleri, insan kaynakları yönetiminin rolü, yenilikçi örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme yapısı” olumlu şekilde etkilendiği tespit edilmiştir.
<b>Eraslan ve diğ.</b>	<b>2008</b>	Türkiye ekonomisinin en önemli ekonomi kalemlerinden birini oluşturan turizm sektörünün önde gelen kümelenmelerini ortaya koymakla birlikte kümelenmelerin yeniliğe etkisini araştırmaktır.	Nitel araştırma yöntemi	Kümelenmelerde yeniliği tetikleyen üç adet mekanizma olduğu saptanmıştır. Bu unsurlar, kopyalama, zorunluluk ve taleptir.
<b>Terzioğlu</b>	<b>2008</b>	Bu çalışmanın amacı, Denizli ilinde faaliyet gösteren tekstil ve hazır giyim işletmelerinin yenilik yeteneklerini belirlemek ve yenilik yeteneği ile yenilik yeteneğini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi incelemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonuçlarına göre, işletme büyüklüğü, AR-GE faaliyetleri, yatırım, teknoloji hizmeti alımı ve ISO 9000 kalite belgesi sahipliği işletmelerin yenilik yapma olasılıklarını arttırdığı tespit edilmiştir.
<b>Ağca ve Kurt</b>	<b>2007</b>	Bu çalışmanın amacı, kavramsal bir iç girişimcilik yapısı oluşturmak için teorik olarak iç girişimcilik kavramını ve boyutlarını incelemektir.	Nitel araştırma yöntemi	İç girişimcilik yenilikçilik, yeni iş girişimleri başlatma, kendini yenileme, hesaplı risk alma, proaktiflik, rekabetçi girişkenlik ve özerklik olmak üzere yedi farklı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. İç girişimciliğin temel belirleyicileri de çevresel ve organizasyonel faktörler olarak incelenmiştir.
<b>Çalınar ve Baç</b>	<b>2007</b>	Bu çalışmada, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) işletme karakteristiklerinin onların yenilik yapma sayılarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucu, çalışan sayısı ve işletme yaşı ile yenilik sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortalama ar-ge harcamaları dışında diğer faktörler ile yenilik sayısı arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.
<b>Çalınar ve Baç</b>	<b>2007</b>	Bu çalışmada, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) işletme karakteristiklerinin onların yenilik yapma sayılarına etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucu, çalışan sayısı ve işletme yaşı ile yenilik sayısı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ortalama ar-ge harcamaları dışında diğer faktörler ile yenilik sayısı arasında ise anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 4'ün Devamı

<b>Öğüt ve diğ.</b>	<b>2007</b>	Bu çalışma, personel güçlendirme çabalarının işletmelerde yaratıcı düşünceyi harekete geçirip geçirmediğine ve dolayısıyla yeniliği tetikleyip tetiklemediğini araştırmaktır	Nicel araştırma yöntemi	Çalışanların güçlendirilmesi sonucunda, kararların daha çabuk alınabildiği, yetki ve sorumlulukların dengeli biçimde paylaşılabilirdiği ve müşterilerin istek ve beklentilerinin çok daha hızlı karşılanabildiği tespit edilmiştir.
<b>Ertokatlı</b>	<b>2007</b>	Pazar yönelimi, öğrenme yönelimi, kalite yönelimi ve yenilik yapısının güvenilirliğinin ve geçerliliğinin, araştırmak ve kalite yöneliminin pazar ve öğrenme yönelimi yenilikçilik ilişkisinde bir ara değişken etkisi yapıp yapmadığının belirlemektir.	Nicel araştırma yöntemi	Araştırmada kalite yöneliminin ara değişken etkisi de gözlemlenmiştir. Bu bağlamda kalite yönelimi, öğrenme ve pazar yönelimlerinin yenilik performansına olan pozitif etkisinde güçlü bir ara değişken olduğu belirlenmiştir.
<b>Yılmaz</b>	<b>2007</b>	Bu çalışmada işletmelerde kurumsallaşmanın yenilik ve performansa etkisi araştırılmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Kurumsallaşmanın boyutları ile yenilik ve performans değişkenleri arasındaki direkt ve dolaylı ilişkiler görülmüştür. Kurumsallaşma değişkenlerinden özerklik, adapte olabilirlik ve tutarlılık ile yenilik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri belirlenmiştir.
<b>Aygen</b>	<b>2006</b>	Bu çalışmada hizmet sektöründeki işletmelerin yenilik kültürü ve yenilik yönetimini gerçekleştirebilmeleri için yenilikçi örgüt yapılarında yaşanan değişimleri etkileyen unsurların belirlenmesidir.	Nicel araştırma yöntemi	Yenilikçi örgüt anlayışına sahip hizmet işletmelerinin yalın örgüt yapılarını tercih ettikleri görülmektedir. Konaklama işletmelerinin fonksiyonel bölümlerden yararlandığı ama yenilikçi örgüt modellerinden şebeke ve yığılım örgütlere uygun olarak hareket edildiği söylenebilir.
<b>Demirci</b>	<b>2006</b>	Türkiye ve Polonya'da faaliyet gösteren büyük ölçekli kimya-ilaç sektörü işletmelerinin, şirketçi girişimcilik ve yenilik profilleri kapsamında karşılaştırılmasıdır.	Nicel araştırma yöntemi	Türkiye'de faaliyet gösteren işletmeler, teknolojik ve müşteri demografiklerindeki değişimlerde, Polonya'daki işletmelere göre daha büyük bir değişim izlemektedir. Polonya'daki işletmeler ise, yerli ve yabancı rakiplerin sayısındaki değişimin daha büyük boyutta olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak iki ülke işletmeleri arasındaki temel farklılık, endüstrideki ar-ge yatırımlarının boyutuna ilişkin görüşte ortaya çıkmaktadır.
<b>Değirmencioglu</b>	<b>2006</b>	Bu çalışmada Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) organizasyonel becerileri ile yenilikçilik performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.	Nicel araştırma yöntemi	Çalışma sonucunda, yenilikçiliğe üst yönetim desteği faktörünün yenilikçilik performansı üzerinde en etkili faktör olduğu görülmüştür. Daha sonra sırası ile yenilikçi organizasyon kültürü ve organizasyonun bürokrasi ve hiyerarşi seviyesi faktörleri yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.
<b>Eren ve Gündüz</b>	<b>2002</b>	Bu araştırmanın amacı, iş çevresinin teşvik edici ve engelleyici karakteristiklerinin işteki yaratıcılığı nasıl etkileyeceği incelenmiştir.	Nicel araştırma yöntemi	Örgütsel cesaretlendirme ve teşvik, otonomi ve özgürlük, iş grubunun desteği işin önemli ve iddialı olması gibi unsurların yaratıcılık üzerinde pozitif etkisinin olduğu ve bu değişkenlerin örgütsel yaratıcılığı artıracağı tespit edilmiştir.

## **BÖLÜM 3: İŞLETME PERFORMANSI**

Performans değerlendirme ileriye bakmak demektir. Performans değerlendirmede yapılan planlar geçmişe ait değil, geleceğe yöneliktir (Armstrong, 2006:126). Performans ölçümünde, işletmeler stratejilerini düzenli olarak belirlemeli ve bu stratejilere uygun olarak faaliyetlerini sürekli gözden geçirmelidirler (Pongatichat ve Johnston, 2008). Bu bölümde performans kavramı, işletme performansı ve strateji, performans/yenilik son olarak da KOBİ'lerde yeniliğe ilişkin konular sunulmaya çalışılacaktır.

### **3.1. Performans Kavramı**

Performans kelimesi İngilizce "performance" kökünden gelmektedir. "Performans" kelimesi Türkçe'de iş yapma becerisi, başarı, kapasite, yetenek, başarıya ulaşma gibi anlamlar için kullanılmaktadır (Kocabaş ve Turhan, 2002:51). Performans, değişen çevre şartlarına göre işletmenin varlığını sürdürebilmesi için faaliyetlerini değerlendirme ve yeniden biçimlendirme olanağı sağlayan bir kavramdır.

Performans işleri etkin ve etkili olarak yönlendirme şeklidir. Planlama, örgütlenme, yönlendirme, kontrol, iletişim ve motivasyon konusunda yöneticilere ve işletmelere önemli katkılar sunmaktadır (Hale, 2004). Performans kavramına ilişkin literatürde yazarlarca yapılan tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlardan bazılarının şu şekildedir. Tseng ve diğ. (2009) performansı, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi veya kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğu ve ne oranda başarıya ulaşıldığının nicel ve nitel göstergesi olarak tanımlamaktadırlar. Landy ve Farr (1983) göre performans işletme hedeflerini ölçmedeki yakınlık, ölçüm ve ölçümün özgünlüğü kapsayan uzun dönemli faaliyetlerdir. Roberts (1994)'e göre performans, sürekli değişen koşullarda işletme planlarını başarıya ulaştırmak için yapılması gereken düzenlemeler şeklinde tanımlamaktadır. Nelly (1995), performans kavramını, verimlilik, kaynakların kullanımı olarak görünen etkinliğe ve hedeflere ulaşma içerisindeki işlevlerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Son olarak, Dwight (1999) ise performansı, işletmenin yapmış olduğu faaliyetleri yeniden şekillendirmesi ve gelecekte nasıl geliştirebileceğine ilişkin yapılan işlevlerin kapsamı olarak tanımlamaktadır. Yukarıda yapılan tanımlarda performansı genel olarak, işletmeleri başarıya götürecektir faaliyetlere odaklanılan, belirli amaçlara yönelik yapılan, planlı

etkinliklerin sonuçlarını nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir.

### **3.2. Performans Yönetimi**

Örgütlerde performans anlayışı, zaman içinde gelişmiş ve değişiklik göstermiştir. Bu değişim içinde, zamanla önem kazanan, önemini yitiren, yeni ortaya konulan ya da örgütlerin durumlarını daha iyi yansıtan performans göstergeleri ve performans modellerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütlerde performans, işletmeler tarafından kullanılması gereken çok önemli bir faktör haline gelmiştir (Avcı, 2005).

Günümüz, rekabet ortamı, örgütlerin yeni gelişen ve değişen fırsatlardan yararlanabilmesi ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi ve çevreyi etkileyebilmesi için, performans yönetiminin etkin bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Turunç, 2006). Performans yönetimi, örgütlere ve işgörelere, kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini, mevcut durumu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi, işgörelere üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama gibi konularda örgüte ve işgörelere önemli katkılar sağlamaktadır (Helvacı, 2002).

Örgütün ya da işletmenin hedeflerinin oluşturmada önemli bir faktörde etkin bir biçimde oluşturulmuş performans yönetimidir (Leech, 2007). Performans yönetim sistemini geliştirebilmek ve sürekli hale getirebilmek için iş mükemmelliğinin temel alınması gerekebilir (Eckerson, 2006). Ayrıca, işletme performansını değerlendirmede uygun ölçümler ve değerlendirmeler ortaya konulmalıdır. Bu şekilde işletme faaliyetleri arasındaki ilişkiler açıkça ortaya konulabilir (Nelly, 1999:222). İşletme performansı, işletme girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların değerlendirilebilme süreci olarak ifade edilmektedir. İşletmeler ürettikleri ürünlerin çıktıları ya da sonuçları performansın çeşitli boyutlarıyla değerlendirilebilir (Benligiray, 1999; Akal, 2003). Searcy ve diğ. (2008) ise işletme performansını, işletmenin arzu ettiği seviyeye ulaşabilmesinde önemli derecede katkı sağlayan bir sistem olduğunu belirtmektedirler.

Performans yönetimi; yönetim fonksiyonunun önemli bir unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu kritik organizasyonel süreçte örgütün performansını geliştirebilmek için güçlü ve zayıf yönler ortaya konulmalı plan ve hedefler

oluşturulmalıdır (Yasin ve Gomes, 2010). Performans yönetimi Edenborough, (2005)'a göre çalışanların takım yeteneklerinin geliştirilmesi, bireysel katkısı ile örgütün performansını sürekli olarak geliştirilmesi ve stratejik bir gösterge olarak değerlendirebilmesidir. Organizasyonun ihtiyacı olan muhtemel işin etkili ve etkenliliği çalışanlar bağlamında doğrudan desteklemek ve yönlendirmektir (Kaga ve diğ., 2010). Performans içerisindeki ölçüm değişkenleri, satışlar, stok fiyatları, karlılık paylaşımı ve yatırımların geri dönüşümü işletmelerin kuruluş aşaması için çok önem taşımaktadır (Greenley, 1986). Akal, (2003) ise işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve büyümeleri sadece verimlilik, maliyet, kar gibi sonuçlara değil, etkenlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk gibi vb. konularda sağlanan sonuçlara göre de değerlendirmesi gerektiğini belirtmektedir.

İşletme performansı, işletmenin amaçlarına nasıl ulaştığının bir göstergesidir. İşletmenin hedeflediği başarının etkinliği ve işletmenin verimliliği ortaya koymada önemli bir unsurdur (Ho, 2008). İşletmelerde performans sistemi aşağıda sıralanan dört temel fonksiyonu yerine getirmektedir (Kueng ve Krahn, 1999):

- Performans verilerinin toplanması,
- Geçerli performans göstergelerinin tespit edilmesi,
- Performans verilerinin uzun süre kullanılabilmesi için kaydedilmesi,
- Karar vericilerin göstergelerden yararlanmasına olanak sağlamasıdır.

İşletme performansının son zamanlarda çok güncel bir konu olmasının altında yatan nedenler şu şekilde sıralanabilir. İşin doğasındaki değişimler, rekabetin artması, girişimler, doğal ve uluslararası kalite ödülleri, organizasyon değişim rolleri, dışsal isteklerin değişimi ve bilgi teknolojisinin gücüdür. Yukarıdaki sıraladığımız nedenlerden; “*işin doğasındaki değişimler*”, 1980’li yılların sonları ve 1990’lı yılların başlarında ortaya çıkan birçok danışman şirketlerin, farklı hizmetler sunmaya çalışmış olmaları, işin yapısındaki değişimleri beraberinde getirmiştir. Diğer bir neden olan, “*rekabetin artması*”, pazarda rekabetin artmasıyla birlikte işletmelerin varlığını sürdürememesi tehlikesi ile karşı karşıya kalmasıdır. Bu nedenle işletmelerin, yapmış olduğu faaliyetlerde, rekabet unsurunu göz önüne almaları gerekmektedir. “*Organizasyondaki rolün değişmesi*”, eski muhasebe sistemleri yerine güçlü bir şekilde profesyonel muhasebe sistemleri kabul edilmeye başlanmıştır. Çalışan personel ve



yöneticilerin seçiminde daha çok profesyonel kişilerden tercih edilme önem kazanmıştır. “*Dışsal isteklerin değişmesi*”; sürekli değişen ve gelişen çevre şartları da işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, dışsal isteklere cevap verme durumundadırlar. İşletmelerin dışsal isteklere cevap verebilmesi, müşterilerin beklentilerine uygun hizmetlerin sunulması örnek olarak gösterilebilir (Nelly, 1999).

İşletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerinin pazarda etkinlik sağlaması, üst yönetimin performans değerlendirme faaliyetlerine destek vermesi ile mümkündür. Bu açıdan, üst yönetimin yapmış olduğu performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarını, önceden belirlemiş olduğu standartlarla karşılaştırması gerekir. Performans değerlendirme içerisindeki ölçümlerin başarısı genellikle iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; finansal ve finansal olmayan ölçütlerdir (Phillips ve diğ., 1999:281). İşletmeler finansal olmayan unsurların ne derecede önemli olduğunu bilmemekte ya da finansal ve finansal olmayan unsurlar arasındaki ilişkileri tam olarak kavrayamamaktadırlar (Loren, 2002:2). İşletmeler genellikle finansal performans göstergeleriyle başarıyı değerlendirmektedirler. Fakat finansal başarı, işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerde verimlilik ve kar unsurunun doğrudan ilişkidir (Davis ve diğ., 2000: 565). Bu nedenle işletmelerin sadece finansal başarıya değil, aynı zamanda finansal olmayan unsurlara da önem vermesi gerekmektedir.

Bu bölüm içerisinde performans yönetimi üç kısımda incelenmeye çalışılmıştır. Performans yönetimini oluşturan bu kısımlar hedef belirleme, uygulama ve değerlendirme şeklinde ele alınacaktır.

### **3.2.1. Hedef belirleme**

Performans yönetimi kapsamında yapılacak en öncelikli iş, açık ve anlaşılır bir hedef belirlemenin yerine getirilmesidir (Ingram, 2002). Hedef kısaca amaçlara ulaşabilmeyi isteme şeklinde tanımlanabilir. Bir çok örgütte hedef oluşturma genellikle iki amaç dahilinde yapılmaktadır. Bunlardan birincisi, yöneticilerin ve çalışanların kendileri için hedefler oluşturmaları ve oluşturduğu bu hedefleri işletme hedefleri doğrultusunda kullanmasıdır. İkincisi ise hedeflerin etkili bir biçimde kontrol edebilmektir. Sosyal öğrenme teorisi örgütlerde hedef oluşturma sürecini en iyi açıklayan teori olarak ortaya çıkmaktadır. Bu teori insanların hedeflerine ulaşarak elde ettiği sonuçlara benzer performans veya farklılık göstermesiyle açıklamaktadır (Moorhead ve Griffin, 1992).

Ayrıca, bu teori, işgörenlerin ulaşmayı bekledikleri hedefler ya da belirli amaçlara ihtiyaçları olduğu düşüncesine dayanan kavramsal bir motivasyon teorisi şeklinde de tanımlanmaktadır. Bu teorinin amacı, işgören davranışlarının bir amaca yönelik olduğu ve bu hedeflerin işgörenlerin enerjilerini belirli bir faaliyete yönlendirdiği ve koruduğu varsayımına dayanmaktadır. Hedeflerin iki temel boyutu vardır. Bu boyutlar içerik ve yoğunluktur. İçerikte, hedefler kendi özellikleriyle ilgilenirken, yoğunlukta bir hedefin belirlendiği ve gerçekleştirildiği sürece dayanmaktadır. Hedef belirleme teorisinin temel özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Ak, 2009);

- Hedeflerin özgünlük ve güçlülük seviyesi,
- Hedeflerin bireysel, grup ve organizasyon seviyesinde etkili olması,
- Öğrenme ve performans hedeflerinin bilinçli bir biçimde kullanılması,
- Hedeflerin teşvik ve değerlendirme sisteminde kullanılması,
- Hedeflerin nasıl belirlendiğini kapsar.

Örgütlerin belirlenen hedeflere başarıyla ulaşılabilmesi için hedeflerin gerçekçi, ulaşılabilir olmasını, yeri geldiğinde bu hedeflerde gerekli değişikliklerin yapılabilmesi ve hedefe ulaşmada gerekli unsurların bir araya getirilmesini kapsamaktadır (Pekel, 2001). Örgütlerde hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin bütünleşmiş ve özellikli olması etkinliği etkilemektedir. Örgütün vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından örgütün hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yan etki olarak ortaya konulmalıdır. Ayrıca, örgütün tüm fonksiyonlarını harekete geçirmeyi sağlaması ve bu süreçte tam katılımıcılığın olmasını gerektirmektedir (Germirli, 2006). Örgütlerde hedef belirleme etkili bir uygulama sürecinin en önemli koşuludur. Hedefler belirlenirken, örgüt çevresinde meydana gelen değişimler ve koşullar göz önünde bulundurulmalıdır (Noble, 1999). Örgütlerin hedef belirlerken dikkate alması gereken bazı hususlar vardır. Bunlardan bazıları (Brown, 1996);

- Örgütün geçmiş performanslarının analizi,
- Rakiplerin performanslarının analizi,

- Örgütün faaliyet sürdürdüğü benzer iş alanlarında çalışan örgütlerin performanslarının değerlendirilmesi,
- Örgütün yeteneklerinin belirlenmesi,
- Çalışanların örgüte kazandırdıkları katkılar.

Hedef belirleme, belirli bir iş ya da çalışma grubuyla ilgili olarak görev ve sorumlulukların belirlenmesini sağlamaktadır. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığında bireyin amaçlarına odaklanır ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında ise, bu çalışma grubunun amaçlarının yönlendirilmesini sağlamaktadır (Helvacı, 2002). Hedeflerin örgütlere sağlamış olduğu katkılar şu şekilde sıralanabilir (Kaya ve Aytekin, 2003);

- Örgüt içinde amaç birliğini gerçekleştirir, çalışanların davranış ve kararlara katılımlarını rehberlik eder,
- Çalışanları motive eder. Bir hedefin belirlenmesi sürecine ne kadar çok kişi katılırsa o hedefe ulaşmak için büyük bir bağlılık oluşturur,
- Örgütün imajını güçlendirir,
- Örgütün performansı artar,
- Organizasyon yapısını ve karar sürecini daha rasyonel bir hale getirir.

Hedef belirleme üç yolla performansı etkilemektedir. Birincisi, insanların düşüncesi ve eylemi üzerinde etkisidir. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken hedefler yönündeki davranışlar üzerine odaklanılmaktadır. İkincisi, davranış hedeflere yönlendirilir, insanlar motive edilerek, üzerinde zor anlaşılan hedeflere ulaştırılma çabası ortaya çıkarılmaktadır. Üçüncüsü ise, hedef belirleme etkinliği zor olabilir fakat başarılı olabildiği durumlarda işgörenleri fazla çaba harcamaya sevk edebilmektedir (Helvacı, 2002).

### 3.2.2. Uygulama

Örgütlerde etkin bir uygulama aşamasının yapılabilmesi için dört önemli yapının oluşturulması gerekmektedir. Bunlar; örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi şeklindedir (Söyler, 2007).

Peng ve Litteljohn (2001) iyi bir uygulama sürecinde örgüt içi iletişiminin önemli bir unsuru olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, örgüt içerisindeki iletişim düzenli bir biçimde yapılmıyorsa, bu durumun örgüt yapısını ve hiyerarşisini önemli ölçüde olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedirler. Allio (2005), ise etkin bir uygulama sürecini gerçekleştirmek için on temel kurala uyulması gerektiğini belirtmektedir. Bu kurallar; basit uygulamalarla ilgilenme(1), ortak bir dil kullanma(2), sorumluluklar, zaman dilimleri ve davranış rollerini belirleme(3), nitel ve nicel ölçütlere doğru bir tasarımda bulunma(4), uzun ve kısa dönemli uygulamaları bir dengede tutma(5), faaliyetler yapılırken hassas davranma(6), iletişimi ve açıklığı geliştirebilmek için genel bir format oluşturma(7), örgüt yapısına bağlı olarak toplantılar düzenleme(8), örgütün finansal bütçesini etkin bir biçimde tasarlama(9) ve uygulama sürecini yönetmek için hazırlıklı olma(10) şeklindedir.

Uygulamaya geçilmenin kararlaştırılması ile başlanan süreç sırasıyla yükümlülüklerin tanımlanması, misyon ve değerlerin açığa çıkarılması, iç ve dış çevresinin değerlendirmesi, karşılaşılan stratejik sorunların tanımlanması, etkili olması muhtemel stratejik alternatiflerin belirlenmesi, açığa çıkarılmış stratejik alternatifler içerisinde uygulamaya konulacakların seçilmesidir (Alyakut, 2007). Öztop, (2007) uygulama sürecinde dikkat edilecek noktaları şu şekilde sıralamaktadır;

- Örgütler dış çevre faktörleri yanı sıra, örgütün “kaynak kapasitesi” olarak da düşünülen iç çevre faktörlerini de dikkate alarak uygun stratejiler geliştirmelidirler,
- Örgütlerde veri toplama, analiz merkezi ve strateji geliştirebilecek nitelikte bilgili işgörene ihtiyaç olabilmektedir,
- Örgütün değişik birimleri ve seviyelerindeki işgörenler ile diğer dış ve yan paydaşları da uygulama sürecine dâhil edilmelidir.

Performans değerlendirme modellerinin son beş yıldı önemli bir şekilde arttığı görülmektedir. İşletmeler farklı değerlendirme özellikleri sahip olmalarından dolayı bir takım modeller geliştirmeye başlamışlardır. Bu modeller genellikle geleneksel performans değerlendirme sistemlerinin eksikliğine cevap vermek için oluşturulmuştur. Bu performans değerlendirme modellerinden bazıları; balanced scorecard, performans piramidi, performans ölçüm göstergesi v.b. şeklinde sıralanabilir.

Son yıllarda etkin bir uygulama sürecinin gerçekleşmesinde balanced scorecardın(BSC) önemli bir rolü olduğu yazarlarca belirtilmektedir (Atkinson, 2006). BSC, örgütün üst düzey yönetiminin hazırlayacağı bir izelge aracılığı ile stratejilerin gerçekleştirilmesine olanak sağlayan performans ltleri sunan ve bu çizelgeye uyumlu olarak hareket etmesi için çalışan bir yapıdır (lgen ve Mirze, 2004). Kaplan ve Norton, (1992) BSC'ı üst düzey yöneticilere, işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde görme olanağı sağlayan bir dizi ölçümler bütünü şeklinde tanımlamaktadır.

BSC'ın performans ölçümüne ihtiyaı vardır. BSC uygulamalarında örgütün amaçlarını oluşturmak için ölçümler, hedefler ve göstergeler bulunmaktadır (Nair, 2004). Tekeli (2003)'ye göre, BSC rgt yönetiminin benimsediği stratejiyi ardından da bu stratejiye ulaşmak için atılacak kritik adımlar ve bu adımların birbirine bağlı olan neden sonuç ilişkisine dayan bir ölçüm sistemi olduğunu ifade etmektedir. BSC örgütlere performans ölçümünde ortaya çıkabilecek problemleri ortadan kaldıracak ve kritik stratejik uygulamalarının başarıya ulaşabilmesine katkı sağlamaktadır (Niven, 2002). BSC örgütün vizyon ve strateji ile birlikte doğru ölçümlerin ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır (Evans, 2007). BSC rgtlerde stratejik kararların alınması, hedeflerin belirlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesine yönelik dört boyuta ayrılmaktadır (Ağca ve Tuncer, 2006). BSC'nin bu boyutları, müşteri boyutu, içsel boyut, yenilik ve öğrenme boyutu ve finansal boyuttur. Bu yaklaşımda yer alan finansal, müşteri, içsel süreçler ve öğrenme ve büyüme boyutları kısa ve uzun dönemli hedefler arasında istenen sonuçlar ve bu sonuçları doğuracak etkenleri kapsamaktadır (Kaplan ve Norton, 1999). BSC işletmelerin, aşağıda belirtilen dört temel sorusuna cevap vermeye çalışır (Kaplan ve Norton, 1992);

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (Müşteri Boyutu)

- Hangi konularda mükemmel olmalıyız? (İçsel Boyut)
- İyileşmeye ve değer yaratmaya devam edebilir miyiz? (Yenilik ve Öğrenme Boyutu)
- Hissedarlarımız nasıl görünüyoruz? (Finans Boyutu)

BSC yöneticilere işlerini hızlı ve kapsamlı bir şekilde görebilme imkânı sağlayan bir dizi ölçümden oluşmaktadır. Kaplan ve Norton, BSC'ı bir uçağın pilot kabinindeki göstergelere benzetmektedirler. Bir uçağın yönlendirilmesi ve uçurulması gibi karmaşık bir iş için pilotların uçuşun pek çok yönüne ilişkin ayrıntılı bilgilere gereksinimleri vardır. Yakıt, hız, yükseklik, dayanım, varış noktası gibi var olan ve öngörülen ortamın durumunu özetleyen bilgiler gereklidir. Bu durumda yalnızca tek bir göstergeye güvenmek ölümcül sonuçlar doğurabilir. Bunun gibi bir kuruluşu yönetmek gibi karmaşık bir iş içinde yöneticilerin aynı anda birkaç alanı birden izleyebiliyor olmalarının zorunluluk olduğunu belirtmişlerdir (Kaplan ve Norton, 1992; Arge, 2009).

### **3.2.3. Değerlendirme**

Performans değerlendirme kavramını içeren araştırmaların; çalışanların mevcut durumunu belirleme, işletmenin bütün faaliyetlerini değerlendirme ve gelecekteki gelişimlerine temel oluşturma konularına yoğunlaştığı görülmektedir. Ayrıca araştırmacılar performans değerlendirme kavramının bir sistem olduğunu ya da bir sistemi içerdiğini düşünmektedirler (Kılınç ve Mesci, 2008).

Değerlendirme feedback sonucunda değişime ve gelişime ne ölçüde ulaşıldığının bir göstergesidir (Reynolds, 1997). Performans değerlendirme, yöneticilerin önceden belirlemiş olduğu hedefleri karşılaştırma ve ölçme yoluyla değerlendiren planlı bir araçtır (Eraslan ve Algün, 2005:95). Seyidoğlu, (2006:7) performans değerlendirmeyi, "örgütte çalışan kişilerin işteki etkinliğine ve verimliliğine ilişkin bilgiyi, çalışanların katılımlarıyla, mevcut ve potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya odaklı faaliyetlerin ölçülmesini içeren bir süreç" olarak tanımlamaktadır.

İşletme performans değerlendirme faaliyetlerinin etkili olabilmesi için güçlü bir işletme kültürünün, işletme stratejisiyle eşgüdümlü olarak geliştirilmesi önem taşımaktadır (Dilsiz, 2006:25). Performans değerlendirme, kısaca örgütün performansını geliştirmeye

olanak sağlayan bir araçtır. Performans değerlendirmenin amacı, işletme değerini arzu edilen bir seviyeye çıkarmak ve uygulanabilir stratejiler meydana getirmek şeklinde olmalıdır (Merchant ve Steda, 2003:356). Performans değerlendirme belirli bir işte insanların performanslarının nasıl kesinlik kazanacağı ve değerlendirmenin nasıl olacağı hakkında st yönetime önemli katkılar sağlamaktadır (Silverstein, 2007).

Günümüz rekabet koşulları örgütlerin etkin bir performans değerleme sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. Çünkü rgtler, varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için hedefler belirlemeli ve bu hedeflerin değerlendirmelidirler (Ağca ve Tunçer, 2006). Performans değerlendirme, örgütün uzun dönemli stratejik planlar yapmasına olanak sağlamaktadır (Durna, 2002: 85-90)

Performans değerlendirme, gerçek anlamda ortak bir çalışmayı, bilgi alışverişini, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğu paylaşabilmeyi ve eğitim faaliyetlerini geliştirmeyi olanaklı kılan bir sistemdir (Barutçugil, 2002:178). Yıldız ve diğ. (2007:562)'de performans değerlendirmenin, işletme verimliliğinin ve etkinliğinin arttırılmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmektedirler. Parida ve Kumar (2006) ise, farklı bir bakış açısı ile performans değerlendirmenin, geçerlilik, güvenilirlik, zaman ve yoğunluk kavramları ile ilişkilendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Performans değerlendirmede işletmelerin hedefleri, uzun-dönemli rekabet avantajı sağlama ve varlığını sürdürme şeklinde olmalıdır. İşletmeler (hizmet, üretim, v.b) kendine has bazı özelliklere sahip olmalarından dolayı farklı değerlendirme özelliklerine sahip olabilmektedirler. Örneğin bazı işletmeler kısa dönemli faaliyetlere önem verirken bazı işletmeler uzun dönemli faaliyetlere önem verebilmektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995:77). Performans değerlendirmenin işletmelere sağlamış olduğu bazı yararları vardır. Bunlar (Williams, 2004);

- İşletme faaliyet yanlışlıklarını azaltır,
- Görev etkinliğinin gelişmesini yükseltir,
- İşletme bilgisini kullanmada eğitimin tüm çalışanlara öğretilmesini sağlar,
- Bir görevin güvenliği artığı zaman, tehlikeli durumları gidermeye çalışır,

- Performansı kullanarak, performans görevinin doğru bir şekilde yapılabilmesini sağlar,
- İş memnuniyetinin yükselmesini sağlar.

Performans değerlendirmenin amacı, örgüt değerini arzu edilen bir seviyeye çıkarmak ve uygulanabilir stratejiler ortaya koymaktır (Merchant ve Steda, 2003:356). Uğurlu, (2007)'ya göre, performans değerlendirmenin amacı, örgütte çalışanların iyiden kötüye doğru sıralanması değil; bunun yerine örgüt amaçlarının tüm işgörenler tarafından asgari seviyede yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünün yapılmasıdır. Her örgütün amaçları ve görevleri vardır. Örgüt yönetiminin temel görevi de örgütün amaçlarını ve hedeflerini mümkün olan en başarılı bir seviyeye ulaştırmaktır. Bu seviyeye ne ölçüde ulaşıp ulaşılmadığını da performans değerlendirmeyle gerçekleştirmektedir (Akal, 2000). Performans değerlendirmenin örgüte sağladığı katkılar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dilek, 2009);

- Örgüt stratejilerinin desteklemesi ve stratejilerin daha iyi anlaşılmasını sağlar,
- Örgüt stratejilerin kolaylıkla uygulamasını ve yönetsel kararların alınmasına katkı sağlar,
- Örgütün kendisini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olması doğrultusunda, gelişmenin ve değişimin yol haritasının çıkartılmasını sağlar,
- Örgütün verimliliğin ve etkinliliğin yükseltilmesine olanak sağlar.

Performans değerlendirme sistemleri, örgütlerin önceden oluşturmuş olduğu işlevsiz stratejiler yerine, yeni çevresel şartlara göre düzenlenmiş, hedeflere yönelik stratejiler geliştirmeye katkı sağlamaktadır (Jusoh ve Parnell, 2008). Bu katkıların yanında, örgütlerde performans değerlendirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan faktörler şu şekilde sıralanabilir (Folan ve Browne, 2005);

- Üst yönetimin desteği,
- Performans değerlendirme çalışmalarını geliştirme,
- Yöneticilerin ve çalışanların günlük yaptığı işlerde performans değerlendirme çalışmalarını uygun bir şekilde kullanması,



- Yöneticiler ve çalışanların performans değerlendirme çalışmalarında bir geri bildirim döngüsü olmasıdır.

Performans değerlendirme kavramlarının tanımları üzerinde görüş birliği olmasa da kavramın; örgütlerin başarılarını ölçmeye, rekabet avantajlarını geliştirmeye ve varlıklarını sürdürmelerine olanak sağlayan bir sistem olduğu görülmektedir. Ayrıca, performans değerlendirme, rekabetin yoğun ve çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu bir ortamda faaliyetlerini sürdüren örgütler açısından da önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir.

### **3.3. Performans ve Yenilik**

Guan ve Chen, (2010), yenilik ölçümlerinin önemi şu şekilde ifade etmektedir. Ölçümler ilk adımı kontrol edebilmeye fırsat vermeli ve neticede geliştirilmelidir. Eğer bir şeyi ölçemiyorsanız, bu şeyi anlayamazsınız. Eğer bir şeyi anlayamazsanız, bu şeyi kontrol edemezsiniz. Ve eğer bir şeyi kontrol edemezseniz, bu şeyi geliştiremezsiniz. Guan ve Chen, (2010) göre ölçümlerin temelinde hedeflerin ve amaçların oluşturulması gerekir. Belirlenen hedeflere yönelik faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Yapılan bu faaliyetlerin belirlenen süre içerisinde değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bu süreci etkin bir biçimde gerçekleştiren örgütlerin başarılı bir performansa ulaştığı söylenebilir. Yenilik performansının gözden geçirilmesinde aşağıda sıralanan ölçüm ve ölçütler kullanılabilir (Bayhan, 2004);

- Edinilen bilgi göstergesi olarak patent ve bilimsel makaleler,
- Ürün yeniliğinin başarı göstergesi için yeni ürün sayısı,
- Ürün süreç yeniliğinin başarı göstergesi olarak performans iyileştirme boyutları,
- Genel işletme performansında kalite, düşük maliyet gibi iyileşmeler,
- Müşteri esaslı ölçümler,
- Pazar ile ilgili veriler.

Günümüz rekabet pazarında işletmelerin varlıklarını uzun dönemde sürdürebilmeye yenilik en önemli anahtar rol olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilik yeteneğine sahip olan

işletmeler yeniliğe açık olmayan işletmelere kıyasla çevresel değişimlere daha kolay uyum sağlayabilirler. Bu nedenle performansın yenilik üzerinde pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu literatürde yapılan çalışmalarla görülmektedir (Jimenez ve diğ., 2008). İşletme hedeflerinin belirlenmesi, işletme performansı ve hizmet kalitesi üzerinde yenilikçiliğin önemli bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Yönetim yenilik türleri daha iyi yönetebilmeli, işletme performansı, lojistik hizmetleri sunma kalitesinin artırılması amacıyla teşvik edilmelidir (Panayides, 2006).

Yeniliğin örgüt üzerindeki etkisine ilişkin bir kanı geniş alanda kabul edilen durumdur. Özellikle çalışanların yenilikçi davranışları dinamik işletme çevresinin başarısı için önemli bir göstergedir. İşletmeler, başarılı performansa sahip olabilmek için çalışanların psikolojik davranışlarını iyi değerlendirmeli ve onlara motive edici fırsatlar sunmalıdırlar (Yuan ve Woodman, 2010). Yenilikçiliğin, iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve yeniliğin rekabet avantajı sağlamada merkezi bir rolünün bulunduğu tespit edilmiştir (Panayides, 2006).

Genellikle yenilikçi bölgeler, işletmelere ve örgütlere destek vererek en iyi olabilmeyi cesaretlendirmektedir. Bölgenin kurumsal karakteristikleri, işletme performansı, stratejisi, bilgi transfer sistemi, bilgi yapısı göz önüne almalı ve bu unsurları yenilik faaliyetlerinin artması için kullanılmalıdırlar (Doloreux ve Parto, 2005). Yenilik, pazar performansı ve rekabete ilişkin detaylı bilgilerin iç içe geçtiği bir planlama şekli ve işletme kararları için bir dayanak noktası oluşturmaktadır. Yenilikçi, performans ve rekabet önemli ölçüde pazarın olgunluğuna bağlı olmaktadır (Werker, 2003).

Performans, örgütsel öğrenme, pazarı yönlendirme arasında yeniliğin önemli bir aracılık rolü olduğu görülmektedir (Jimenez ve diğ., 2008). Performans değerlendirme destekli yenilik unsurları şu şekilde sıralanabilir (Man, 2001);

- Örgütlerin değer ortaya koymaya çalışması,
- Metot ve iş süreçlerinde değeri ortaya koymada değişimlerin pozitif yönlü olarak ele alma,
- İnsanların deneyim ve bilgilerden yararlanılarak yeni standartlara ilişkin yeni teknolojiler oluşturma,

- Mevcut kaynakları kullanmayı maksimize etmek, güç, zaman ve maliyetleri koruma,
- Endüstriyelde en iyi uygulamaları yapabilmek, metot, iş süreçlerinin faydaları için çözümler üretmektir.

Kaliteli ve etkin bir iletişim yapılabilmesi için yeniliğin olağan üstü bir gayretle oluşturulması ve yeniliğe önem verilmesini gerekli kılar (Prange ve Schlegelmilch, 2010). Yöneticilerin, işletme performansını arttırabilmede yeniliği geliştirebilmek için yeni bilgileri oluşturma yeteneğine sahip olmaları ve yenilikçi durumları göz önüne almaları çok önemlidir (Jolly ve Therin, 2007).

İyi bir ekonomik performans için örgütsel değişimin güçlülüğü dikkatli bir şekilde oluşturulmalıdır. Gerçekte, yenilik endüstriyel ilişkiler çok iyi bir biçimde desteklenmelidir (Mazzanti ve diğ., 2006). Yeniliğin iş performansına katkısı nispeten az olmasına rağmen yenilikçiliğin işletme performansının geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde önemli katkılarının olduğu belirlenmiştir (Panayides, 2006; Wang ve Kafouros, 2009). Yenilik performansı, yalnızca belirli aktörlerin (örneğin, işletmelerin, araştırma kurumlarının, üniversitelerin v.b) nasıl hareket ettiklerine değil; aynı zamanda, yenilik sisteminin unsurları olarak, yerel, ulusal ve uluslararası düzeylerde birbirleriyle nasıl etkileştiklerine bağlıdır. Yenilik sisteminin etkinliği, kişileri ve işletmeleri öğrenmeye teşvik eden şartlara, finansman sisteminin etkinliğine, düzenleyici kurallara vb. daha pek çok unsura dayanmaktadır (Göker, 1999).

Performansı çok fazla geliştirebilen ve çok fazla yenilikçi olabilen işletmelerin kısa sürede hızlı karar verme yeteneklerinin geliştiği ve değişen pazarlara daha çabuk uyum sağladıkları görülmektedir. KOBİ'ler araştırma ve geliştirme faaliyetlerini daha dar ve niş pazarlarda kolay biçimde uygulayabilirler. KOBİ'lerin örgütsel performansı geliştirebilmede strateji, adaptasyon, hızlı öğrenme yeteneği ve özelleştirme kapasitesinin büyük olduğu görülmektedir (Morales ve diğ., 2007).

Literatürde yenilik ve performans üzerine yapılan birçok çalışma vardır. Örneğin Cozzarin, (2006), performansın yenilikçi bir işletmenin yeteneği üzerinde bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Davila yenilik için yönetim kontrol sistemi oluşturmaya çalışmıştır. Bu sistem stratejik planlama düzeyinde karar alma ve

belirlenen hedeflere ulaşmada organizasyona rehberlik etmek için kullanılmaktadır (Chapman, 2005). Frenz ve Gillies (2009) ise işletmenin içsel kaynakları, araştırma ve geliştirmede dışsal ortakların yeniliğin amacını gerçekleştirmede bilgi kaynağının rolünü ve yenilik performansının önemi belirlemeye ilişkin bir çalışma yapmışlardır. Ayrıca yazarlar, dışsal işbirliği anlaşması ve içsel ağın hem ulusal hem de uluslararası boyutlarını araştırmışlardır. Araştırma, geliştirme ve içsel işletme bilgi transferi yenilik performansını açıklamada önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Bilgi kaynakları olan, bilgiyi elde etme, bilgiyi ortaya çıkarma, paylaşırma ve içselleştirmenin yenilik performansı üzerinde de rolü olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, ulusal ve yerel pazar politikaları kadar işletme stratejileri içinde önem taşımaktadır.

### **3.4. Performans ve Strateji**

İşletmelerin uzun süre varlığını sürdürebilmesi ve gelecekle ilgili tahminlerde bulunabilmesi için stratejik düşünce çok önem taşımaktadır. Performans ve strateji arasında var olan ilişki incelendiğinde; stratejileri uygulamalarında işletme değerinin göz önüne alınmadığı görülür. Strateji oluşturmada öncelikle planlama sistemi kendi içerisinde tutarlı olmalı ve işletme performansını geliştirmeye uygun olmalıdır (Veliyath ve Shortell, 1993:364). Stratejik kararlar işletmenin gelecekteki gelişimi ile ilgili bilgileri sağlayabilmek, diğer işletmelere karşı rekabet edebilmek ve pazar pozisyonu kurabilmek açısından işletmelere yararlar sağlamaktadır (Feeser ve Willard, 1990). İşletme stratejilerinin desteklemesinde bazı unsurlar göze çarpmaktadır. Bu unsurlardan bazıları; operasyonel etki (iş sürecinin etkinliğini geliştirmek) müşteri yönetimi (müşteri ilişkilerin gücü ve anlayışı) ve ürün yeniliğidir (gelecekte büyümeyi desteklemek, pazarı ele geçirmek ve yeni ürünlerin gelişimine fırsat vermek) (Loren, 2002:3).

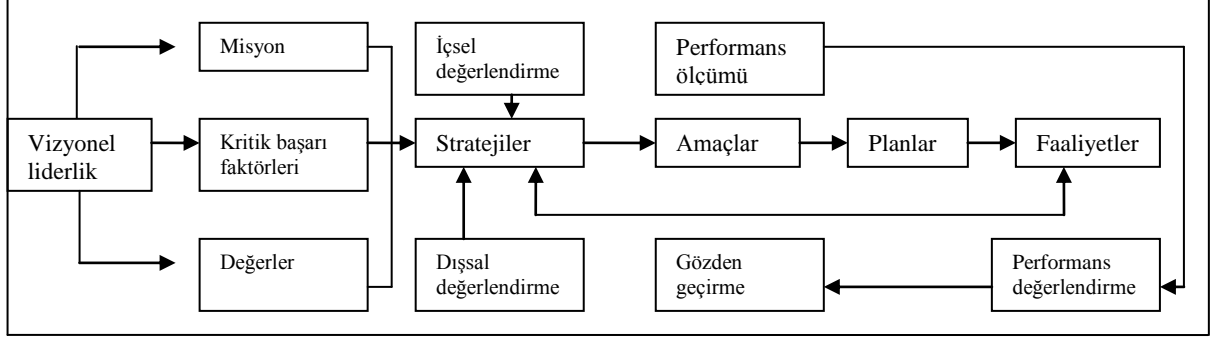
İşletmelerin stratejik performans değerlendirme çalışmaları, işletmenin ne ölçüde başarıya ulaştığının göstergesidir. Bu anlayış, işletmelerin uluslararası alanda varlığını sürdürebilmesi açısından önemlidir. Farklı bir ifade ile içsel ve dışsal değişkenlerin bulunduğu rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için uygun stratejiler oluşturması gerekmektedir (Pehrsson, 2001). Rekabetin doğası gereği son 20 yıl da çarpıcı bir şekilde değişim olmuştur. Kalite, hız, esneklik ve bunlara ek olarak maliyet önemli rekabet unsurları olarak ortaya çıkmıştır. Bu süreçte geleneksel finansal temelli performans ölçüm sistemlerinin en az öneme sahip oldukları görülmüştür. Geçen

süre zarfında araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından yapılan çalışmalar neticesinde finansal ve finansal olmayan ölçümleri kapsayan yeni performans ölçüm sistemleri geliştirilmiştir (Bititci ve diğ., 2001). Örneğın, işletmelerde geleneksel performans değerlendirme süreci genellikle üç şekilde yapılmaktaydı. Bunlar; finansal ölçümleri kapsayan satışların dönüşümü, yatırımın dönüşümü ve varlıkların dönüşümüydü. Günümüzde ise finansal ölçümlerin yanında finansal olmayan ölçümlerinde ortaya konulduğu görülmektedir. Finansal olmayan ölçümler, geleneksel ölçümlerin eksik kaldığı durumları iyileştirme ve işletmelerin “firma değerini” sürdürebilmelerinde önemli katkılar sağlamaktadır (Jusoh, 2008). Finansal ölçümler içerisinde kullanılan bazı teknikler vardır. Bu teknikler performans değerlendirme sisteminin gelişmesini desteklemekte ve değerlendirme sürecine yeni bakış açıları kazandırmaktadır (Beamon, 2008). Örneğın bu tekniklerden biri EVA (ekonomik katma değer yöntemi) dir. EVA, işletme performansını değerlendirme aracı olarak günümüzde kullanılan en popüler yönetim ölçütlerinden biridir. EVA işletmenin elde ettiği karın firmanın kullandığı sermayenin maliyetini ne ölçüde karşıladığını ölçmeye çalışmaktadır (Özevren, 2008:19-20).

İşletme stratejilerinin amaçlarından biri de, üstün performansa ulaşmak için işletme stratejisini belirlemektir (Pehrsson, 2001). Shaver (1998) işletmelerin sistematik olarak, beklediği performanslara ulaşmak için strateji seçimlerinde bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Muhtemel bu beklentiye ulaşmak için işletmeler strateji seçiminde yanlışlıklar yapabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin performansla strateji seçimi arasındaki ilişkiyi nasıl oluşturacağı ve ne gibi durumlarla karşılaşacağı konusunda bilgiye sahip olması gerekmektedir. Yazarlar üstün bir performans göstergesinin nasıl başarılı ve sürdürülebilir olacağını tartışmaktadırlar (Bourne ve diğ., 2003). Performansı yüksek olan işletmeler, strateji seçimini ve düzenlemelerini kontrol edebilme yeteneklerine sahip oldukları için performansı arttırmayı istemektedirler.

Uygun stratejiler yüksek performanslara ulaşmada çok etkili olabilmektedir (Pehrsson, 2001). İyi bir performansa sahip olabilmek için çeşitlendirilmiş veya yoğunlaştırılmış stratejilere ihtiyaç vardır (Ruiz ve diğ., 2002). Farklı örgütsel hedefler için stratejik işbirliği, ortaklık stratejilerinin seçilmesi ve kurulacak olan ortaklık, performansı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Jane ve Beamish, 2006).

#### Şekil 4: İşletme Düzeyinde Performans Değerlendirme



**Kaynak:** Armstrong, M. (2006), Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines, Kogan Page.

Şekil 4’de işletme düzeyinde performans değerlendirme ile strateji arasındaki süreç görülmektedir. Stratejiler organizasyonların misyonuna ulaşmak için gidilen yol olarak tanımlanabilir. İşletme seviyesinde stratejiler; üst yönetimin uzun dönemde nerede olmak istediği ve olmak istediği yere nasıl ulaşacağı konusunda işletme vizyonunu ortaya koyma şeklinde tanımlanabilir. Performans değerlendirme süreci içerisinde değerlendirildiğinde ise stratejiler, gerçekleşmesinden emin olan amaçlara ve hedeflere ulaşma çabalarıdır. Ayrıca bu stratejiler, esnek amaçları oluşturmak ve belirli planları değerlendirebilmek için de hazırlanmalıdır (Armstrong, 2006:126).

#### 3.5. KOBİ’lerde Yenilik

Çalışmada KOBİ’lerde yapılan yenilik çalışmalarına ilişkin bir bölüm oluşturulmuştur. Bu bölümün oluşturulmasının temel amacı, çalışmanın araştırma alanı turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri olması ve otel işletmelerinin de KOBİ kapsamında değerlendirilmesidir.

KOBİ’ler ülkelerin gerek istihdam oluşturma açısından gerekse üretimdeki pay açısından oldukça önemli yere sahip birimlerdir. KOBİ’lerde katma değeri yüksek ürünlerin üretilmemesi ülkeye ekonomik anlamda yüksek getirilerin gelmesini engelleyebilmektedir. Bu yüzden KOBİ’lerin bu yönlerinin gelişmesine yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir (Can, 2009). Tutar ve diğ, (2007), Türkiye’de önümüzdeki on yıl daha fazla işletmesinin hayatta kalmasını isteyen, rekabet yeteneğini geliştirmeyi ve piyasa şartlarındaki değişmelere gecikmeden tepki verebilmeyi hedefleyen, tüketiciler tarafından tercih edilen katma değeri yüksek ürünlerle, karını rakiplerinin üzerine çıkarmayı isteyen KOBİ’lerin yenilikçi olmaları gerektiğini belirtmektedir. Yeniliklerin yapılması işletmelere önemli ölçüde katkılar ve fırsatlar

sağlamaktadır. Man'a (2001), göre yeniliklerin yapılması için gerekli unsurlar olduğunu belirtmektedir. Bu unsurlar işletmelerin yenilik yapmalarında ortaya çıkabilecek problemlere ilişkin öneriler sunma açısından önemli katkılar sağlamaktadır. Bunlar;

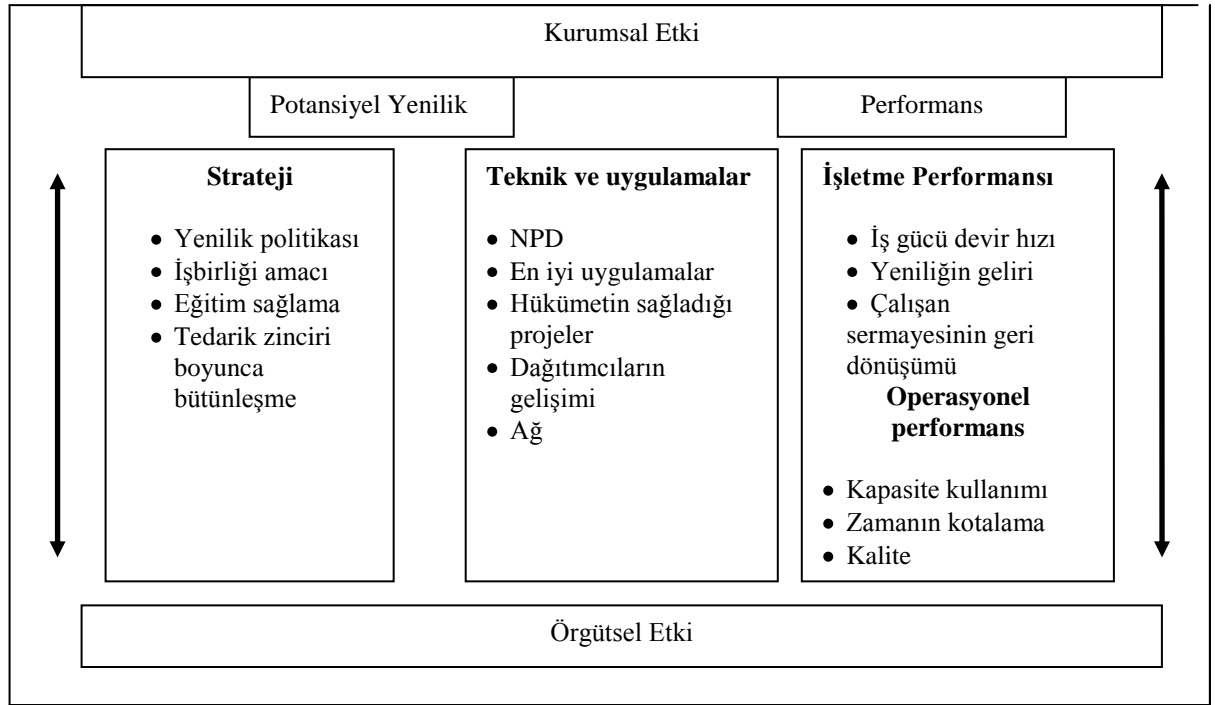
- Yeni fikirler yaratıcı yollarla kullanılmalı ya da kullanılmış olmalı,
- Çözümlerin uygulamaları için derinlemesine işlem yapılmalı,
- Çözüm önerileri genişletilmeli, örgüt içindeki gündem oluşturulmalıdır,
- Çözümler geç kalmamış olmalı,
- Yeni değerler işletmenin başarısının kazanmasında çözümlere katkılar sağlamalı.

KOBİ'lerin büyüklüğüne bağlı olarak sahip olduğu bazı avantajları vardır. Birçok işletmede değişen pazarlara hızlı uyum sağlayabilme ve müşterilerle güçlü ilişki kurma yeteneğine sahiptirler. KOBİ'lerin genellikle içsel iletişimleri oldukça iyidir, birçoğu dinamik ve girişimci yönetim davranışlarına sahiptirler. Bu nedenle KOBİ niteliği taşıyan işletmeler çok fazla etkin ve etkili olabilme yeteneğine sahiptirler (Scozzi ve diğ., 2005). Pazarlarda rekabetin yükselmesi ve pazardaki değişimin artış göstermesiyle birlikte yeniliğe ihtiyaç duyulmuş ve bundan dolayı KOBİ'lerde yenilik programları yaygın hale gelmeye başlamıştır (McAdam, 2005). KOBİ'lerde yenilik aynı zamanda performansı etkiler ama bu ilişkide çalışanların motivasyonları yükselmesi, müşteriler için yüksek kabiliyet, araştırma ve geliştirmenin etkililiği, niş pazarlar, kısa ve hızlı karar vermede teşvik edilmelidir (Morales ve diğ., 2007).

Turizm çevresinde rekabetin artmasıyla birlikte KOBİ'lere yenilik fırsatları sunma ve kümelenme yapısının oluşturulması çok önem taşımaktadır. KOBİ olarak nitelendirilen turizm sektöründe yeniliğin bölgesel gelişim ağların ve kümelemenin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Turizmde faaliyet sürdüren işletmelerin uzun vadede varlıklarının sürdürebilmeleri ve yenilik süreçlerini etkin bir biçimde kullanabilmeleri için kümelemenin önemli bir yenilik unsuru olduğu göz önünden kaçırılmamalıdır (Novelli ve diğ., 2006). KOBİ'ler üzerinde yenilik düzeyinin önemli katkısının bulunduğu belirlenmiştir. Etkili kaynakların kullanımında yeniliklere önem verilmesi gerektiği de tespit edilmiştir (Amara ve diğ., 2008).

Ülkemizde KOBİ'ler içerisinde otel işletmeleri yer almaktadır. KOBİ'lerde yeniliğin önemine ilişkin birçok çalışma vardır. Örneğin KOBİ'ler için geliştirilmiş yenilik teorisi vardır. Bu teori (şekil 5) yenilik potansiyeli, işletmelerin benimsemiş olduğu uygulamalar, teknikler ve stratejik hedefler arasındaki bağlantıların birleşimi olarak ifade edilmektedir. Bu tekniklerin ve uygulamaların doğası, strateji kullanıcıları için gereklidir. Strateji ve uygulamalar gibi karakteristikler güç kullanma süreci içerisinde geniş bir alanda kullanılmaktadır (Edwards ve diğ, 2005).

**Şekil 5: KOBİ'lerde Yenilik Teorisi**



**Kaynak:** Edwards, T., Delbridge R. ve Max M. (2005), "Understanding Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Process Manifest", *Technovation*, Vol. 25, s. 1119–1127.

Turizm işletmelerinde başarılı bir biçimde ürün yeniliği yapan işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmek için müşteri temelli stratejik ve öğrenme temelli faaliyetler gerçekleştirmelidir (Bağlieri ve Consoli, 2009). KOBİ'lerde ürün yeniliğinin başarısı için girişimcilerin pazar anlayışı, motivasyon ve tekniksel deneyim gibi içsel faktörlerin bir araya getirilmesi gerekmektedir (Subrahmanya, 2009). Otel işletmelerinde yenilik faaliyetlerin yapılmasına ilişkin bazı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar aşağıda sıralanmıştır (Sintes, 2005);

- Otel işletmelerin büyüklüğüne bağlı olarak 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerin daha çok yenilik faaliyeti yaptıkları ortaya konulmuştur,



- Yenilik faaliyetlerinin, zincir otel işletmelerinde daha profesyonel bir biçimde yapıldıkları görülmüştür,
- Yenilik yapan işletmelerin yarısında insan kaynaklarının yeteneklerinden ve becerilerinden faydalandıkları tespit edilmiştir,
- Bu işletmelerin daha çok içsel araştırma ve geliştirme yerine dışsal yenilik faaliyetlerine ve teknolojiye önem vermeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Karaca, 2009 ise hizmet işletmelerinde yeniliğin yapılamama sebeplerini şu şekilde sıralamaktadır;

- Yenilik sonucu üretilen hizmetin ücretini ödeyememe,
- Mevcut mevzuatın engel oluşturması,
- Risk maliyetinin yüksek olması,
- Yenilik için gerekli personel eksikliği,
- Yeniliğe meşguliyetten dolayı zaman ayırlamaması,
- Müşterilerin ilgi göstermemesi,
- Yeniliğin gereksiz görülmesi,
- Hizmet işletmelerinde yeniliğin çok kolay taklit edilebilmesi,
- Kurumsal bir katılımın olması,
- Gerekli teknolojiye sahip olunmaması şeklinde ifade etmektedir.

## **BÖLÜM 4: ÖRGÜT İÇİ DİNAMİKLER**

Çalışmanın kavramsal boyutunun dördüncü kısmında, örgüt içi dinamiklerden liderlik, örgüt kültürü, güç ve politika, örgütsel öğrenme, işletme yapısının işleyişi ele alınacaktır. Bu kavramlara kısaca değinilmiştir. Çalışmanın amacına bağlı olarak sadece bu beş örgüt içi dinamiğine yer verilmiştir. Çünkü bu dinamikler ile yenilik ve bilgi yönetimi arasında doğrudan bir ilişkide olduğu görülmektedir.

### **4.1. Örgüt İçi Dinamikler**

İçinde yaşadığımız yüzyılda, çevresel şartlara bağlı olarak hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu değişim sürecinde rekabet ve küreselleşmenin sürekli arttığı ve yeni iş faaliyetlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu zorlu süreçte, örgütlerin varlıklarını etkin ve etkili bir biçimde sürdürebilmeleri ve başarıya ulaşabilmelerinde, örgüt içi dinamiklerin önemli bir yere sahiptir. Örgütler, örgüt içi dinamikleri, hem örgütün içsel gücünü arttırması hem de dışsal pazarda rakiplerine karşı güç kazanmak amacıyla kullanmaktadırlar. Örgüt içi dinamikler; liderlik, örgüt kültürü, güç ve politika, örgütsel öğrenme, işletme yapısının işleyişi vb. şeklinde sıralanabilir.

#### **4.1.1. İşletme Yapısının İşleyişi**

Örgütler, hedefe yönlendirilmiş, yapılandırılmış ve koordine edilmek için tasarlanmış, dış çevre ile birbirine bağlanmış, sosyal varlıklardır. Örgütler insanlardan ve onların birbirleri ile olan ilişkilerinden doğan iletişimden oluşmaktadır (Dirlik, 2008). Organizasyonlar küreselleşme süreciyle birlikte pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için örgüt yapılarını yeniden yapılandırmalı ve bu süreci etkin bir biçimde yönetebilmelidir (Kanbur, 2008). Örgüt içerisinde işletme yapısının işleyişini oluşturan unsurlar, formalleşme, hiyerarşik kademe, dikey yapı, karar alma şekilleri ve iletişim şeklinde sıralanabilir.

Hicks'e göre (1975) işletme yapısı, organizasyonda meydana gelen karşılıklı davranışlar bütünüdür. Robbins'e göre (2000) işletme yapısı örgüte ilişkin görevlerin biçimsel olarak bölünmesi, gruplanması ve koordine edilmesidir. Mintzberg işletme yapısını örgütteki işlerin belirli bir düzen içerisinde bölümlere ayrılması ve bu bölümler arasında koordinasyonun sağlanması şeklinde tanımlamaktadır. İşletme yapısı, örgütün;

haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar gibi varlığını sürdürebilmesine olanak sağlayan bir sistemdir. Bu sistemin etkin bir şekilde kullanılması için, insan unsurunun yerleştirilmesi belirli bir hiyerarşik düzen oluşturulması ve bir yapının kurulması gerekmektedir. Bu yapının kurulmasında (Can, 2006);

- Biçimsel görevlerin kişilerce ve departmanlarca tayin edilmesi,
- Biçimsel raporlama ilişkileri ve karar verme sorumluluğunun belirlenmesi,
- Hiyerarşi kademelerinin sayısı ve yöneticinin kontrol alanı tanımlanması,
- Departmanlar ile işgörenler arasında etkin koordinasyonu sağlamak için gerekli sistemlerin tasarlanmasıdır.

İyi bir biçimde organize edilmemiş bir işletme yapısının işleyişini, performansı olanaksız kılmaktadır. Yöneticiler ne kadar iyi olursa olsun bu durumu fark edememektedirler (Drucker, 1996: 246). Örgütsel yapılanma ve belirlenen performans düzeyi arasında bir ilişki vardır. Her örgüt bir yapıya sahiptir ve örgüt içerisindeki bireylerin davranışları bu yapıdan olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle, gerek iş birimi gerekse örgütsel bazda hedeflenen performansın elde edilmesinde örgütsel yapılanma göz önüne alınmalıdır (Demir ve Okan, 2009). Erkocaoğlu, (2005), örgütsel ve ekonomik gelişme ile zenginlik sağlamanın ve kurumsal organizasyonların canlandırıp güçlendirmesinin önemli bir aracı olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, örgütlerin performansında ve rekabetinde örgüt yapısının önemli bir rolü olduğu ve bu unsurların örgütleri daha dinamik ve daha rekabetçi hale getirdiğini ifade etmektedir.

Bir organizasyonda kullanılan teknoloji, işletmenin örgüt yapısının işleyişini etkilemekte ve onun yeniden oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Kullanılan teknolojilerin olumlu katkısı ve örgüt yapısıyla uyumlu hale getirilmesi ile örgütün verimlilik artışının sağlanmasına paralellik gösterebilir. Yeni teknoloji kullanan işletmelerin düşük performans göstermesinin bir nedeni olarak, değişen çevreye rağmen statik kalan ve yeni teknolojiye uyumlu olmayan örgüt yapısına sahip olmaları şeklinde ifade edilebilir (Demir ve Okan, 2009). Kısaca, teknoloji, örgütsel yapı ile uyum içerisinde olduğu takdirde yüksek performansa ulaşabilecektir (Hoffman, 1988).

#### 4.1.2. Liderlik

Günümüzde liderler, çalışanlara ne yapacağı ya da nasıl yapacağını belirten kişi olmanın ötesinde onları yönlendiren, motive eden, nasıl iyi bir dinleyici olma gibi etkin bir düşünce yeteneğine sahip olması için teşvik eden kişilerdir (Robbins ve Coulter, 2002). 1960 yıllardaki liderlik tarzları yönetim teorileri üzerinde etkili iken günümüzde ise yenilik ve bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır (Miles, 2007). İşletmeler farklı yenilik stratejileri belirler ve buna göre kendi yenilik portföylerini düzenlerler. Bununla, kısıtlı sayıdaki koordinasyon planlarını kullanır; teşvik sistemleri, liderlik yetenek ve ilkeleri gibi organizasyonel öğeleri düzenlerler (Prange ve Schlegelmilch, 2010).

Liderlik yeniliğin merkezidir. Yenilik modeline kimin karar kıldığına ve uygulanış sonrası etkilerine bağlıdır (Prange ve Schlegelmilch, 2010). Yeniliğin temeli üzerinde ekonomik gelişimi göz önüne alındığında bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve yararlanılması örgütsel anlayışın önemli birer göstergesi olduğunu göstermektedir (Miles, 2007).

Hızlı değişimin özelliği gösteren ve daha rekabetçi hale gelen iş dünyasının, yeni ortama ayak uydurabilmek, etkili rekabet gücünü koruyabilmek için değişikliklere gereksinim duyduğu görülmektedir. Değişim hızının yüksek olduğu pazarlarda faaliyet gösteren örgütlerin bu hıza cevap verebilmek için büyük çaba göstermeleri ve gelişen çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerin bu değişim ortamını etkin bir biçimde yönetebilmesinde önemli olan bir faktörde liderliktir. Liderler, örgütleri başarıya ulaşılabilmeleri için örgütü yönlendirme ve geliştirme rolü üstlenmektedirler. Günümüzde, başarılı olan işletmelerde, geleceği düşünerek vizyonu ortaya koyan, değişim ve yaratıcılığa önem veren liderlik anlayışının hakim olduğu görülmektedir (Mimir, 2008).

Lider, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek örgütü üstün performansa ulaştıran kişidir. Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, yönlendirmesi ve yönetmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 583). Eren, (2003:525) ise liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır şeklinde ifade etmektedir.

Lider, işletme bünyesinde çalışanların, değişimle ve örgütün işlerliği ile ilgili inançlarını, amaçlarla uyumlu hale getirmeye çalışır. Ayrıca, örgütün beklenen performansların ötesine geçmesi için, işgörenlerini motive eder (Bass, 2006). Lider örgütteki, çalışanların tümünü kapsayacak ve onları motive edecek stratejileri, yeni politikaları, uygun performans sistemlerini ve yeni bir organizasyon kültürünü geliştirmeye odaklanır. Bu da örgütün performansını artmasına katkı sağlar. Özellikle liderin çalışanları hem iş tatmini hem de iş verimliliği açısından değişim sürecine dahil etmesi örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır (Çömez, 2007).

Son yıllarda örgütlerin faaliyetlerini etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesinde stratejik liderlik kavramının önem kazandığı görülmektedir. Ireland ve Hitt (2005), bir kısım örgütlerin diğerlerinden yüksek performans göstermelerinin nedenini, o örgütlerde stratejik liderlik uygulamalarının etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi ile açıklamaktadırlar. Worden (2007) da, stratejik liderliğin, günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansa ulaşabilmelerinde gerekli olan en önemli araçlardan biri olduğunu belirtmektedir. Stratejik liderlerin, örgütsel performansı yükseltme, değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirmede önemli rolleri üstlenebilecekleri ifade edilebilir. Stratejik liderlerin, yönetsel inisiyatifi söz konusu olduğunda iç ve dış çevre değişkenleri arasındaki etkileşimler ve üst düzey yöneticilerinin karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Lider, mevcut yöntemlerin doğru olarak işleme halinde direktif vermekten kaçınır ve performans hedeflerine ulaşılması durumunda astlarının işlerini her zaman kullandıkları yöntemler ile yürütmelerine izin verir (Hater ve Bass 1988:695-702). Liderin istemiş olduğu performans kriterlerini ve bu kriterlerin gerçekleşmesi karşılığında astlarının kazanacaklarını açığa kavuşturması gerekmektedir. Liderler çalışanlarına, örgütteki faaliyetleri yerine getirirken, mal ve hizmetleri üretirken, daha dikkatli ve tutumlu olmalarını, verimlilik ve etkinliğin artmasını sağlayarak örgütün performansının yükselmesine katkıda bulunabilir (Mimir, 2008).

#### **4.1.3. Örgüt Kültürü**

Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir (Kutaniş, 2010). Kültür Hofstede'ye (1998) göre; öğrenme sonucunda meydana

gelmekte, bireyin genlerinden değil sosyal ortamdan kaynaklanmaktadır. Hofstede, öğrenmenin aileden başladığını, okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde bulunduğu toplumla devam ettiğini belirtmektedir.

Kültür insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için, toplumun ve grupların ilişkilerini düzenler ve bu yapıda ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler sunar. Bu bağlamda her toplumun kültürel yapısı ve toplum hayatı diğer toplumlardan farklı olabilmektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006). 1980'lerden sonra örgüt kültürü ve performans üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Deal ve Kenedy, Kotter ve Heskett, Schein, Denison gibi bu alanda önemli çalışmaları bulunan birçok araştırmacı örgüt kültürünün performans artırıcı yönde etkileri olduğunu savunmaktadırlar. Bu araştırmalar, özellikle örgüt içindeki kültürel değerlerin iş performansı, verimlilik, öğrenme, dış çevreye uyum, örgütsel sonuçlar, örgütsel etkinlik üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Kılıç, 2009).

1990'larda, kültür ve performans arasındaki ilişkiye yapılan çalışmalar da Gordon ve Di Tomasso (1992) ve Denison (1990) belirli örgütsel karakteristiklerle performans arasında bağlantı olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, kültürün çevresel şartlarda olan değişimlere adapte olabildiği sürece üstün performans ile bağlı kalacağını belirtmektedirler. Ayrıca yazarlar, kültürün yalnızca güçlü (geniş oranda paylaşılan) değil, aynı zamanda taklit edilemeyecek benzersiz özelliklerde olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Öte yandan, kültürün, sürdürülebilir avantajı elde edilebilmesi için değer, nadirlik, taklit edilemezlik ve sürdürülebilirliğe bağlı kalması gerektiğini belirtmektedirler. Yazarların örgütsel kültürün performansla bağlantılı olduğu iddiası, kültürün rekabetçi avantaj ortaya koyabileceğine dair algılanan rol üzerine kurulduğunu göstermektedir (Karayalçın, 2009).

Kotter ve Heskett (1992) örgüt kültürünün, uzun dönemli finansal performans etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda, güçlü kültüre sahip örgütler ile uzun dönemli finansal performans arasında düşük düzeyde bir korelasyon olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, uzun dönemde iyi finansal performans gösteren örgütlerin kültürleri ise değişimlere uyum sağlayıcı özellikler gösterdiği ve daha az iç uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir çalışma, Denison (1984) örgüt kültürünün, örgütün finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, güçlü örgütsel kültürün kısa dönemli örgüt performansı üzerinde olumlu etkisi varken, uzun dönemli

performansı olumsuz yönde etkilediği belirlemiştir. Chien (2004) tarafından örgütsel performansı etkileyen değişkenleri belirlemek üzere yapılan bir diğer araştırma ise, örgüt kültürünün en önemli etkenlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Kılıç, (2009), örgüt kültürünün, örgütün performansı üzerinde ortaya koyabileceği pozitif ve negatif etkiler aşağıdaki şekilde sıralamaktadır;

***Pozitif Sonuçlar:***

- Örgüt hedeflerine uygunluk gösteren davranışsal etkisinin oluşması,
- Örgütsel bağların güçlenmesi, iletişim, örgüt kurallarının örgüt üyeleri genelinde devamlılığının sağlanması,
- Örgüt üyelerinin ve yöneticilerin aynı değerler setini paylaşımlarından kaynaklanan verimlilik ve karlılık artışı (Dişkaya, 2006),
- Örgüt üyesi işgörenlerin devir hızının azalması,
- Örgütün çıktı kalitesinde artma ve eğitim gelişim programları ve örgüt bütçesini doğru bir biçimde belirleme (Dişkaya, 2006).

***Negatif Sonuçlar:***

- Örgüt hedeflerinin aleyhinde tezahür edebilecek davranışsal normlar göstermesi,
- Değişime karşı direnç göstermesi,
- İletişimin önünde engellerin olması,
- Yanlış istikamete doğru bağlılığın artma ihtimali olmasıdır.

Kültürün temel varsayımlarının, yönetimce pek değiştirilmeyeceği ama buna rağmen bazı yanlarının çeşitli yönetim uygulamaları ile etkin bir örgüt performansına hizmet edebileceği belirtilmektedir (Eren ve diğ., 2003). Örgütün daha iyi yönetilebilmesi için örgüt kültürünün çok iyi analiz edilmesi önemlidir. Kültür farklı temel bileşenlere ayrılarak analiz edilmeli, her birinin güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Örgüt faaliyetlerinde yüksek performansa ulaşmak için uygun bir kültür yapısı kurulmalıdır. Bu yapı, verilerin elde edilmesiyle mümkün olabilmektedir (Collins, 1996:745). Uzun,

(2007)'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin moral, verimlilik, motivasyon ve performansını belirleyen önemli bir etken olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazar, bir örgüt, kültürünün temelini oluşturan varsayımları, değerleri ve inançları doğrultusunda harekete geçilebilirse, örgütsel performansın da arttırılabileceğini ifade etmektedir.

Etkin bir örgüt kültürünü oluşturmak, örgütün etkinliğini ve performansını arttırmaktadır (Chin, 2002:4). Sorensen (2002), güçlü örgütsel kültürlerin, firma performansı ve performansın sürdürülebilirliği üzerinde etkisini incelemiş, öğrenme ve çevresel faktörlerin kültür ile birlikte performans üzerindeki etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Kılıç, (2009), kültür ile performans arasındaki ilişkinin temelindeki varsayımları üç başlık altında toplamıştır. Bunlar; hedef birliği, motivasyon ve öz denetimdir. Hedef birliği; örgüt üyelerine aynı hedefe yönelik olarak ortak aksiyon planı çerçevesinde hareket etme imkanı sağlamaktadır. Bu durumun, örgüt üyelerinin davranışlarına önem vermesi gerektiği bilincini oluşturup, işbirliğinin tesis edilebildiği örgüt ortamında çalışanların hareketlerinin amaçlar çerçevesinde yapıldığını göstermektedir. Ayrıca, uzun dönemli, sürdürülebilir performansın sağlanabilmesi için ortak çalışma olgusunun yüksek seviyeye ulaştırılması gerektiğini belirtmektedir. Erdil ve diğ., (2004) ise, örgütsel kültürün, üç nedenden dolayı örgütsel performansı etkilediğini ifade etmektedirler. Bunlar (Erdil ve diğ. 2004);

1-Güçlü örgütsel kültürlerde, tüm işgörenler ortak amaçları paylaşır,

2-Güçlü örgütsel kültürlerde, örgütsel değerler, işgörenler tarafından paylaşıldığı için işgörenlerin güdülenme dereceleri yükselir,

3-Güçlü örgütsel kültürler de, bürokrasinin bunaltıcı etkileri olmaksızın bir kontrol sağlanmaktadır.

Güçlü kültür özelliklerine sahip örgütler, zayıf kültüre sahip örgütlere nazaran, performansın devamlılığını tehdit eden etmenleri ortadan kaldırma, koordinasyon ve kontroldeki çöküşleri önleme konusunda daha başarılı olmaktadır (Levinthal, 1991). Örgütün hedeflerini anlamış ve benimsemiş işgörenler firmanın hedefleri doğrultusunda eyleme geçme eğilimi göstermektedirler. Eğer işgörenler örgütün hedeflerini açıkça paylaşmakta ve anlamakta zorluk çekerse, koordinasyon daha zor olmakta ve örgütün diğer bölümlerinde yapılan faaliyetlerin aksamasına neden olabilmektedir. Bu durum,



örgütün performansının da istikrarsız olmasına sebep olabilmektedir (Cremer, 1993:351).

#### **4.1.4. Örgütlerde Güç ve Politika**

Bağcı (2009) göre güç, bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir. Knights ve Roberts (1982)'nin güç tanımı modern örgüt de bireyler ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri olarak tanımlamaktadır (Aydın, 2007). Güç kısaca, başkasını kontrol edebilme durumu şeklinde tanımlanabilir. Sönmez, (2007) güçlendirme kavramını “çalışanların, organizasyonun dört girdisini paylaşmaları” olarak belirtmektedir. Bunlar;

- Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,
- İşgörenlerin örgüt performansını anlamaları ve katkıda bulunmalarını sağlayacak bilginin paylaşımı,
- Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,
- Örgüte yön veren ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.

Örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyette bulunmak, etkin performans göstermek, devamsızlık yapmamak, örgüt itibarını korumak gibi yükümlülüklerini yerine getiren işgörenler, bunun karşılığında işverenlerinden performansa bağlı ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi uygulama, eğitim ve geliştirme olanakları, terfi fırsatları ve iş güvenliği sağlama, motive edici bir çalışma ortamı kazanabilmektedirler (Demiral, 2008). Organizasyondaki takım üyelerin amaçlarını belirlemesi, görev dağılımı, ortak değerler, norm ve inançların paylaşımı konularında kendilerinin karar veriyor olmaları, onların motivasyonlarını arttırmaktadır. Takım üyelerinin birbirlerini denetlemeleri, herkesin en iyi yaptığı işten sorumlu olması, takımın ve örgütün performansını arttırmasını sağlamaktadır (Kutunis, 2002:239).

Koçel, (2005: 418), açık ve net bir vizyon tanımının oluşturulması, iş görenin sürekli kendini geliştireceği eğitim ve öğrenme ortamının ortaya konulması, güçlendirilmiş davranışların desteklenmesi ve etkin geribildirim verilmesi, işgörenin güçlendirme

sürecini hızlandırdığını ifade etmektedir. Gücün daha iyi anlaşılabilmesi için onu bütünleyen güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarına önem vermesi gerekmektedir (Bağcı, 2009). İşgörenlerin güçlendirilmesi örgütlere önemli faydalar sağlayacak ve örgütün performansını arttıracaktır. Ayrıca örgütün yeteneklerin gelişmesine katkıda da bulunacaktır (Sönmez, 2007).

Güçlendirme sürecinde, işgörenin performans değerlendirmesinden elde edilen sonuçlar konusunda işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir. İşgörenlere kendi hakkındaki performansla ilgili bilgiler vermek, işgörenlere hedefleri belirlemede, hedeflere ulaşmada motive olma ve kendi kendine güven duyma özelliği sağlamaktadır. Performans üzerinden geribildirim yapmak, yöneticiye işgörenlerin iyi yaptıkları işlerini övme ve kötü giden işlerini düzeltme fırsatı vermekte ve bu durum işgörenin motivasyonunun arttırmasını sağlamaktadır (Doğan, 2006:59). İşgören güçlendirme sürecinde, işgörenlerin iş hayatındaki başarısızlıklarını onlar için bir öğrenme aşaması olarak değerlendirebilen ve onların sahip oldukları bilgi ve yetenekleri örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilecek biçimde kullanmaları amacıyla güdüleyebilen yöneticilerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Yüksel ve Erkutlu, 2003: 136).

Güç vasıtasıyla hareket eden ya da güç yoluyla işleyen organizasyonlarda gücü en iyi anlayan ve kullanan kişilerin başında yöneticiler gelmektedir. Yöneticilerin son derece dinamik, çok boyutlu ve örtülü olan gücü, etkili ve başarılı bir biçimde kullanmaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Bayrak, 2001). Örgütsel yapı, süreç ve uygulamalar yöneticilerin politik davranışları, işgörenlerin performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgüte karşı niyetlerini ve eylemlerini etkilemektedir. Politik davranışlara bağlı olarak işgörenlerin geliştirdiği tepkiler, iş verimliliği ve örgütsel performansın düşüşüne, yetişmiş iş gücü kaybına, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında azalmasına neden olabilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009).

#### **4.1.5. Örgütsel Öğrenme**

Öğrenme, yeni bilgilerin girdisi ve bu bilgilerin çıktısını oluşturmak için, bilgi havuzunu işleme, elde etme, kısa sürede ortaya çıkarma sürecidir (Morales ve diğ., 2009). Öğrenme sürecinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için öğrenme düzeylerine önem verilmesi gerekmektedir (Tajeddini, 2009). Öğrenme düzeyleri

öğrenme sürecinin daha etkin ve verimli bir biçimde işleyebilmesine katkı sağlayabilmesi açısından örgüt için büyük önem taşımaktadır. Avcı, (2005)'ya göre, öğrenmenin varlığından bahsedebilmek için, bireyler ve örgütler için davranışsal ve bilişsel değişiklikler dışında, aşağıdaki durumlardan birinin veya bir kaçının gerçekleşmiş olması yeterli görülebilir;

- Kişinin daha önceden bilmediği bir düşünce ya da kavramı bilmesi ya da anlaması,
- Kişinin önceden yapamadığı davranışları yapabilmesi veya önceden sahip olmadığı yetenek ve becerilere sahip olması,
- Kişinin önceden sahip olduğu, değişik bilgi, kabiliyet, kavram ve davranışı yeni bir bakış açısıyla birleştirmesi,
- Kişinin yeni bilgi, beceri, kavram ve davranış biçimlerini anlayabilmesi veya uygulayabilmesi durumudur.

Örgütsel öğrenme, bireylerin gerçekten ulaşmak istedikleri sonuçları ortaya koymak için sürekli kapasitelerini genişlettikleri, yenilikçi düşünme yöntemlerinin ortaya koydukları, bütüncül bilincin özgürleştirildiği ve insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini kavramayı devam ettirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2006). Örgütsel öğrenme yeni bilgiyi ortaya koyan ve geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanılan ve bu süreçte elde edilen tüm deneyimi öğrenme faaliyetine getiren bir organizasyon sürecidir (Koçel, 2005).

Öğrenen organizasyonların başarısı için, örgütün değişen çevre koşullarına daha duyarlı ve hızlı adapte olabilmeleri, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi, stratejik değişiklikleri daha kısa sürede ortaya koyabilmesi, çalışanları sürekli gelişim ilkesine bağlı kalması, geçmişteki hatalardan ders almak ve bunu öğrenme sürecine katılmasını kapsamaktadır (Kutunis, 2002). Öğrenen organizasyonlar, örgütün sürekli gelişim ilkesine bağlı kalarak planlar yapması ve örgütün varlığını sürdürebilmesi için örgütsel öğrenme bilgisinin tüm örgüt bünyesinde taşınması gerektiğini vurgulamaktadır (Choe, 2004). Öğrenen örgütler, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak örgütün süreç içerisinde zayıf yönlerini avantaja dönüştürebilmek için gerekli olan stratejik hedeflerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır.

Teknolojinin sürekli değişim gösterdiği, mamullerin üretim sürelerinin kısaldığı belirsizlikle dolu bir ortamda öğrenen örgütler, bilgiyi en etkin bir biçimde kullanmalı, bu bilgiyi örgüte yaymalı, uygulamalı ve gerekli sonuçları elde edilmesi ile yeniden öğrenme sürecine dahil etmelidir (Kutanis, 2002). Öğrenen organizasyonlar, örgütün içinde bulunduğu durumda, pazardaki değişikliklerde ve örgütler arasındaki rekabette belli bir değişim yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu durumda örgütün farklı alternatifler kullanarak değişim olanaklarından yararlanmasını gerektirmektedir.

Öğrenen örgütler, örgüt içinde ortaya konulan yeni fikirlerin örgüt kademesinin her bölümde paylaşılması, örgüt içerisinde alınacak kararların hızlı ve etkin bir biçimde alınabilmesine olanak sağlamaktadır (Çam, 2002). Öğrenen organizasyonlar, örgütün rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı sürekli hale getirebilmesi için örgütün içsel ve dışsal çevre analizlerinin yapılması ve değerlendirilmesi gerektiğini temel almaktadır. Öğrenen örgütler bu kapsamda geçmişte yapılan faaliyetler hakkında bilgi vermesi açısından örgüte önemli katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, örgütün performansına katkıda bulunmak için yetenekler ve kaynakları geliştirmeyi amaçlayan bilgiyi bütünleştirme, elde etme ve ortaya koyma sürecidir. Bu nedenle örgütsel performansın sağlanabilmesi için öncelikle örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi gerekmektedir (Perez ve diğ., 2005). Örgütsel öğrenmenin amacı örgütün gelecekte performanslarını arttırmak, örgüt ve örgüt çalışanlarının davranışlarını değiştirecek yeni bilgileri üretmek olmalıdır (Kuru, 2007).

#### **4.2. Literatür Bölümünden Elde Edilen Bulgular**

Doğru ve güvenilir bilgi yönetimi ve bilgi transferi örgütün performansının geliştirilmesinde çok önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Politis, 2003). Bilgi yönetiminin işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi ile yeniliğe ilişkin yapılan birçok çalışma da bu iki modern anlayışının işletmenin verimliliği, karlılığını ve dolayısıyla işletme performansının arttığı tespit edilmiştir. Öte yandan bu iki modern anlayışının bir birinden farklı anlayışlar olmadığı ve bu iki anlayışın birbirini tamamlar bir özelliğinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda söz sahibi olabilmesi için bu iki anlayışa önem vermesinde yarar vardır.

İşletmelerin sektörde güçlü duruma gelebilmesinde belirlediği ve uyguladığı stratejiler vardır. Bu stratejilerin bilgi ve yenilik ile desteklenmesiyle başarılar elde edebileceği şüphesizdir. Çünkü bilgi ve yenilik destekli oluşturulan stratejiler sektörü iyi bir biçimde değerlendirebilme özelliği kazandırabilir. Sektörü iyi bir biçimde analiz eden ve bu analizleri etkin stratejiyle bir araya getiren işletmeler sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

Performans işletmenin önceden belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde ulaştığını gösteren bir sistemdir. Performans yönetimi ise önceden belirlenen bu hedeflere ulaşmada ortaya çıkabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırma ve önceden belirlenen hedeflerle ulaşılan sonuçlar arasında bir analiz yapabilme kolaylığı sağlayan bir yaklaşımdır. İşletmeler, etkin bir biçimde yerine getirilen performans yönetimi sayesinde, gelecekte nerede olacağını ve hangi adımların atılacağı konusunda kolaylık sağlama açısından, önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu süreci verimli bir biçimde yöneten işletmeler başarıya ulaşmada önemli kazanımlar elde edebileceklerdir.

İşletme performansı bölümünde performans yönetimi açıklanırken çok fazla bir biçimde işletme performansı yerine örgütsel performans kullanılmıştır. İşletme performansı örgütsel performans şeklinde ifade edilmesindeki amaç bu kavramı genel bir biçimde ele alınmanın istenmiş olmasıdır. Literatürde işletme performansı olarak ele alınan çalışmalarda genellikle işgörenlerin performansına değinildiği görülmektedir. Bu çalışmamızda ise işletme performansı sadece iş gören değil aynı zamanda işletmenin genel performansını da kapsamaktadır. Bu amaçla performans yönetimi hedef belirleme, uygulama ve değerlendirme olmak üzere üç kısımda incelenmiştir. Bu yaklaşım çalışmamıza ayrı bir önem kazandırmaktadır.

KOBİ'ler ülke ekonomisi içerisinde çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu işletmelerin sürdürülebilir rekabet ve ülke ekonomisi içerisinde yer edebilmesi için yenilik faaliyetlerinin yapmasını gerekli kılmaktadır. Yenilik faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getiren işletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı kazanarak rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceklerdir. Bu çalışmanın, araştırma verileri, otel işletmelerinden elde edilmiştir. Çalışma alanının otel işletmeleri olmasının nedenini, giriş bölümünde açıklanmıştır. Otel işletmeleri KOBİ niteliği taşıyan işletme özelliği

göstermektedir. Bu nedenle çalışmamızda kısaca KOBİ'lerin yenilik faaliyetlerine katkıları sunulmaya çalışılmıştır.

Örgütler, örgüt içi dinamikleri, hem örgütün içsel gücünü arttırmak, hem de dışsal pazarda rakiplerine karşı güç kazanmak amacıyla kullanılmaktadırlar. Örgüt içi dinamikler; liderlik, örgüt kültürü, güç ve politika, örgütsel öğrenme, işletme yapısının işleyişi vb. şeklinde sıralanabilir. Sürekli bir değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi örgüt içi dinamikleri etkin bir biçimde yönetebilmesine bağlıdır. İşletmelerin örgüt içi dinamikleri işletmenin amaçları çerçevesinde kullanıldığı zaman rekabeti yönetebilme yetkinliği kazanabilecektir.

Son olarak turizm sektöründe yenilik ölçütüne ilişkin önemli bir örnek araştırmada açıklanmaya çalışılacaktır. Sadece turizmle ilgili bir örneğin verilmesi, araştırmanın turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde yapılacak olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, Ottenbacher ve Gnoth, (2005) Almanya'da yapmış oldukları araştırma ile otel işletmelerinde yenilik faaliyetlerinin başarılı olmasındaki önemli faktörleri şu şekilde sıralamışlardır. Bu faktörler; pazar seçimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, personel eğitimi, pazar hassasiyetleri, güçlendirme, davranış temelli değerlendirme, pazar sinerjisi, kalite, personel bağlantıları ve motivasyondur.

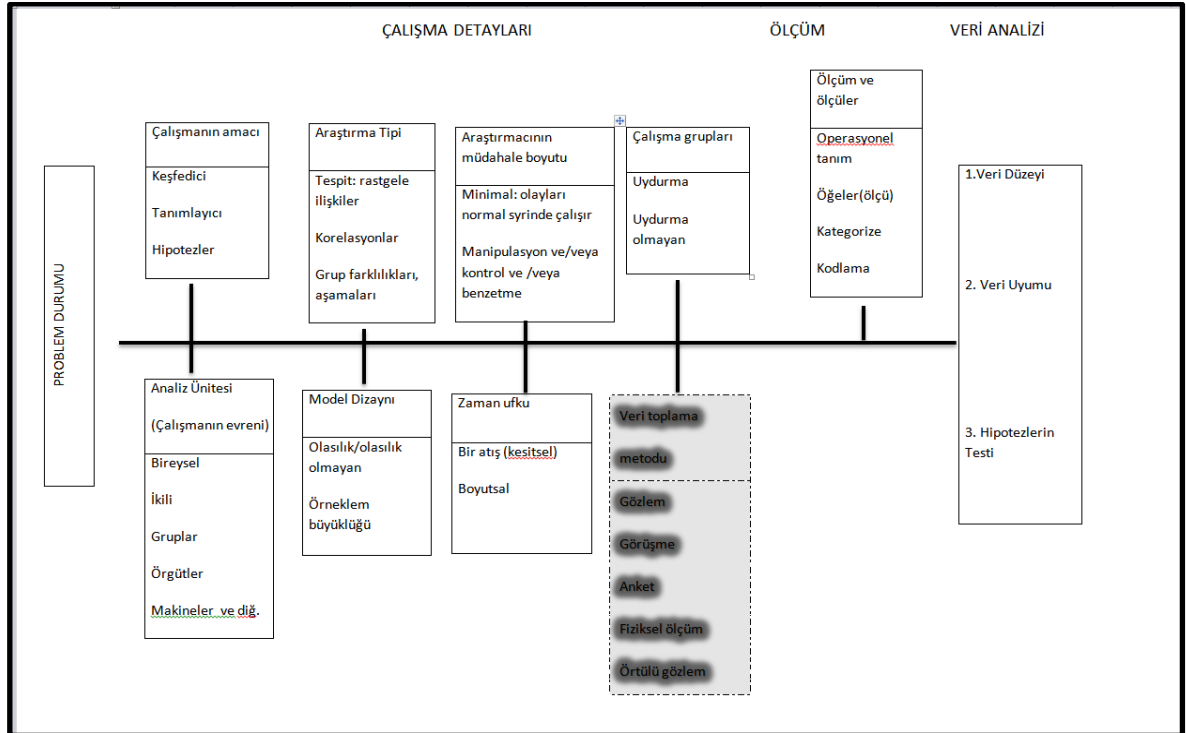
## BÖLÜM 5: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerde, tezin kavramsal boyutunu oluşturmak amacıyla literatür incelenmiş ve tartışılmıştır. Böylece çalışmanın araştırmasını gerçekleştirecek temel yapı sağlanmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmaya ilişkin araştırma yöntemi belirlenecek daha sonra araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

### 5.1. Araştırma Sürecinin Belirlenmesi

Araştırma sürecinin belirlenmesinde amaç, birinci, ikinci üçüncü ve dördüncü bölümlerde ulaşılan bilgiler doğrultusunda araştırmacının amacını gerçekleştirmek için gerekli olan birincil verilerin bilimsel araştırma yöntemleri doğrultusunda sağlanmasıdır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmacının çerçevesi belirlenmiştir. Daha sonra araştırmacının amaçları doğrultusunda araştırma değişkenleri açıklanmıştır. Bu aşamayı veri toplamak için kullanılacak olan yöntemin süreci, örneklemin belirlenmesi, veri toplama tekniğinin ön (pilot) uygulamasının yapılması ve toplanan verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel testlerin belirlenmesi takip edecektir.

### Şekil 6: Veri Toplama Süreci



**Kaynak:** Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Busines*, 2. Baskı, John Wiley & Sons INC., Canada.

Yukardaki şekil 6'da bir araştırmada yapılması gereken faaliyetler görülmektedir. Araştırmacının her bir sayfayı dikkatli bir biçimde yerine getirmesi gerekmektedir. Araştırmacı bir sayfayı bitirmeden diğer bir sayfaya geçmesi güvenli ve geçerli olmayan bir araştırma sürecine dahil olmasına neden olabilir.

### **5.1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, “bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemektir”. Literatürde araştırmacılar, bu iki kavramının işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu belirtmektedir (Frenz ve Gillies, 2009; Mangiarotti, 2010). Bu bağlamda, araştırmada cevabı aranan diğer amaçta, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını, araştırmaktır.

Araştırmada cevabı aranan diğer önemli sorular da şu şekilde belirlenmiştir.

- Bilgi yönetimi ile yenilik birbirini tamamlamakta mıdır? Yoksa birbirlerinden bağımsız kavramlar mıdır?
- Bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamikler arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Bilgi yönetimi ile yenilik süreci arasındaki doğrusal yönde bir ilişkide örgütün karşılaşılabileceği durumlar nelerdir?
- Bilgi yönetimi ile yenilik süreci arasındaki ilişkinin örgüt performansına katkısı ne düzeydedir? Bu süreci etkin bir biçimde kullanan örgütlerin başarı düzeyleri ne oranda artmaktadır?
- Bilgi yönetiminin, işletme performansının ve yenilik sürecinin başarılı bir biçimde yapılabilmesi için yöneticilerin neler yapması gerekmektedir?

#### **5.1.1.1. Araştırmanın Hipotezleri**

Bu çalışmada bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca, bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Araştırma modelinden hareketle genel olarak 5 hipotez belirlenmiştir. Araştırmanın ilerleyen safhasında, bilgi



yönetimi ile yenilik ve işletme performansını oluşturan boyutlar arasındaki ilişkiler incelenecektir. Ayrıca örgüt içi dinamikleri oluşturan boyutlarla bilgi yönetimi ile yenilik arasında ne yönlü bir ilişki bulunduğu araştırılacaktır. Bu kapsamda, araştırmanın temel hipotezleri aşağıda belirlenmiştir.

***H1: Bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.***

***H2: Bilgi yönetimi, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.***

***H3: Yenilik, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.***

Günümüzde organizasyonlar, küreselleşme, ürün yaşam süresindeki azalmalar, hızlı teknolojik değişimlerin sonucuyla oluşan dinamik çevre ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda örgütler, faaliyet gösterdiği pazarda büyüebilmek ve varlığını sürdürebilmek için rakiplerine oranla daha fazla yaratıcı olmalı ve sürekli yenilik yapmalıdırlar. Yenilik 21. yüzyılda, örgütlere başarı ve rekabet edebilme avantajı kazandırmaktadır (Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009).

Rekabetçi pazarda ayakta kalabilmek için ürünlerin, üretim ve yönetim süreçlerinin değiştirilmesi gerekir. Değişme ihtiyacı olduğunu fark etmeyen işletme zamanla yok olma durumunda kalabilecektir (Bayhan 2004). İşletmelerinin küresel rekabet ortamının, sürekli değişen koşullarında rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için, bilgiyi yenilikçi süreçlere uyarlayabilmeleri gerekmektedir. Bilginin yenilikçi süreçlere uyarlanabilmesi, onu etkin bir biçimde yönetebilmesi gerekir (Öğüt ve diğ., 2007). Bu yeni düzende, bilgiyi en iyi yöneten, insan kaynağını ve fikir varlığını en iyi kullanan ve sürekli olarak güçlendiren, yeniliği tüm faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası haline getiren işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Tutar ve diğ, 2007).

Küresel ve ulusal ekonomide bir işletmenin rekabet avantajı sağlamada “bilgi” çok önemli bir değer haline gelmiştir. Bu nedenle, bilgi yönetiminin artan önemini kavrayamayan işletmeler, rekabet etme gücünü kaybedebilmektedir. Bu durum, işletmenin toplumda olumsuz bir konuma düşmesine sebep olabilmektedir (Karakoç, 2007). İşletmelerin sahip olduğu bilgiyi, ihtiyacına göre değişim ve dönüşüme tabi tutması ve üretim sürecine uyarlaması açısından çok önem taşımaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008). Bilgi yönetimi, işletmelere rekabet üstünlüğü ve pazar değerini artırmaya katkı sağlamaktadır. Bilgi ve bilgi yönetimini etkili bir biçimde kullanan işletmeler,

kendi dış çevresinde doğabilecek fırsatları rakiplerden daha önce görebilme ve bu şekilde rekabet üstünlüğünü sağlayabilme avantajı elde edebilmektedirler (Gümüştekin, 2004).

İşletmelerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için ürünlerini, hizmetlerini, üretim ve yönetim süreçlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Günümüzde tüketicilerin istek ve beklentileri sürekli değişmektedir. Bu nedenle işletmeler, değişen tüketici tercihlerine ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için pazarda olmayan yeni ürün ve hizmetleri üreterek tüketicilerin taleplerini yerine getirmeye çalışmalıdırlar (Durna, 2002).

*H<sub>4</sub>: Bilgi yönetimi ile yenilik arasında pozitif yönlü bir ilişkide örgüt içi dinamikler aracı etkiye sahiptir.*

*H<sub>5</sub>: Bilgi yönetimi ile işletme performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişkide örgüt içi dinamikler aracı etkiye sahiptir.*

İşletmelerin belirlemiş oldukları kısa ve uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmeleri için mevcut çevresel faktörlere uyum göstermeleri gerekmektedir. Çalışanların verimliliği, etkinliği, örgütsel yapısı ve büyüklüğüne bağlı olarak işletmenin karlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Mimir, 2008). Örgütlerin varlıklarının bir gereği olarak hedeflerini belirlemesi gerekmektedir. Örgütlerin belirlemiş olduğu hedefler kesin ve ölçülebilir olmalı; belli bir süre içerisinde nicelik olarak da belirli olması gerekmektedir. Çünkü örgütlerin belirlemiş olduğu hedeflere ne ölçüde ulaşıp ulaşamadığının ortaya konulması gerekmektedir. Örgütün faaliyetlerini etkin bir biçimde sürdürebilmesi için belirlediği hedeflere bağlı olarak uygulama sürecine başlaması gerekmektedir. Bu süreçte örgütler, belirlenen hedeflerde meydana gelebilecek değişikliklere karşı çözümler üretmelidirler. Öte yandan, örgütün uygulama sürecini de etkin bir biçimde planlaması gerekmektedir. Bu plan için örgüt içinde uygulama ekiplerini oluşturmaya ihtiyaç vardır.

### **5.1.2. Araştırma Yaklaşımı ve Yöntemi**

Bir araştırmanın bilimsel olarak nitelendirilmesinin ön koşulu, araştırmanın amacına uygun olan yöntemin kullanılması ya da araştırma yöntemlerinin ilkeleri izlenerek bilgilerin üretilmesidir (Güven, 1996). Bilimsel bilgi üretmede kullanılan bilimsel

araştırma yaklaşımları vardır. Bu araştırma yaklaşımları, temel, uygulamalı, birincil, ikincil, teorik, deneysel, betimleyici ve keşfe yönelik araştırma şeklinde sıralanabilir (Clark ve diğ. 1998). Araştırmacı çalışmasını gerçekleştirirken amacı doğrultusunda, bu araştırma yaklaşımlarından biri veya birkaçını kullanabilmektedir (Pelosi ve diğ., 2001). Bu bağlamda bu çalışmada, betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılmıştır. Betimleyici araştırma, konu olay ve durum hakkında bilgi toplamaya yönelik, ne nerde ne zaman ve kim gibi sorunların cevaplarını bulmaya yönelik bir yaklaşımdır. Keşfe yönelik araştırma yaklaşımı ise, konu olay ve durum arasındaki ilişkileri inceler, niçin ve nasıl gibi soruların cevapları da araştırmaya yardımcı olan bir yaklaşımdır (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çalışmada hem betimleyici hem de keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılmıştır. Çalışmada betimleyici yaklaşımın kullanılması olarak, literatürde var olan bilgiye katkı sağlamak ve bilgiyi geliştirmektir. Keşfe yönelik araştırma yaklaşımını kullanmanın nedeni ise araştırma konusunun değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmacının hata kaynaklarını ortadan kaldırmak ve güvenilir bir araştırma yapabilmek için bazı hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu unsurlar aşağıda sıralanmıştır (Akgül ve Çevik, 2003);

- İyi bir araştırma tasarımı yapmak,
- Uygun örnekleme yöntemini seçmek, taraf tutmamak,
- Araştırmayı standart şartlarda yürütmek,
- Uygun istatistiksel yöntemler kullanmak,
- Uygun ölçü bulmak, ölçüm işlemlerini doğru yapmak,
- Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek,
- Doğru, güvenilir ve eksiksiz veri toplamak,
- Karşılaştırılabilir durumları karşılaştırmak, Sonuçları doğru yorumlamak,
- Ölçümcüden (görüşmeci, gözlemci) kaynaklanan hataları ortadan kaldırmak,

Literatürde genel olarak araştırma yöntemleri nitel(kalitatif) ve nicel(kantitatif) araştırma yöntemleri şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Nitel araştırma yöntemi gözlem görüşme ve doküman gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların, olayların ve deneylerin gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulması, değerlendirmesi ve analiz edilmesi için kullanılan bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; Pelosi ve diğ., 2001, Şimşek, 2011).

**Tablo 5: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması**

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Gerçeklik neseldir	Gerçeklik oluşturulur
Asıl olan yöntemdir	Asıl olan çalışılan durumdur
Değişkenler kesin sınırlarıyla saptanabilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir	Değişkenler karmaşık ve iç-içe geçmiştir ve bunlar arasındaki ilişkileri ölçmek zordur
Araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar, nesnel bir tavır geliştirir	Araştırmacı olay ve olguları yakından izler, katılımcı bir tavır geliştirir
Genelleme	Derinlemesine betimleme
Tahmin	Yorumlama
Nedensellik ilişkisini açıklama	Aktörlerin perspektiflerini anlama
Kuram ve denence ile başlar	Kuram ve denence ile son bulur
Deney, manipülasyon ve kontrol	Kendi bütünlüğü içinde ve doğal
Standardize edilmiş veri toplama araçları kullanma	Araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması
Parçaların analizi	Örüntülerin ortaya çıkarılması
Uzlaşma ve norm arayışı	Çokluluk ve farklılık arayışı
Verinin sayısal göstergelere indirgenmesi	Verinin, bütün derinlik ve zenginliği içinde betimlenmesi
Olay ve olguların dışında, yansız ve nesnel	Olay ve olgulara dahil, öznel perspektifi olan ve empatik

**Kaynak:** Şimşek, H. (2011), Nitel Araştırma Yöntemleri, [www.teged.org/dosyalar/2006sunumlar/HasanSimsek.st](http://www.teged.org/dosyalar/2006sunumlar/HasanSimsek.st), Erişim Tarihi:25.06.2011.

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin arasındaki temel farklar tablo 5’de görülmektedir. Tablo 5’e göre, nicel araştırmada gerçeklik, genelleme, tahmin parça analizinin, olay ve olgular dışında yansız ve nesnel olduğu görülürken, nitel araştırmada ise, gerçekliğin oluşturulduğu, derinlemesine betimleme, yorumlama, kendi içerisinde doğal ve araştırmacının veri toplama aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır (Şimşek, 2011). Bu çerçevede, araştırmada kullanılması uygun olabilecek araştırma yöntemlerinden biride nicel araştırma yöntemi olarak belirlenmiştir. Nicel araştırma yönteminde en yaygın olarak kullanılan veri toplama tekniği ankettir. Bu çalışmada, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Çünkü anket, belli bir alanla sınırlandırılmayarak yalnızca belli özellikler taşıyan kişiler üzerinde gerçekleştirilebilen bir araştırmadır (Usal ve Kuşluvan, 1998).

### 5.1.3. Değişkenlerin Belirlenmesi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), basit doğrusal regresyon analize benzemekle birlikte, kurumsal yapılar arasındaki etkileşimleri yapılarla ölçme hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri dahil ederek modelleyen çok değişkenli bir yaklaşımdır. YEM, modellerinin ölçme hatlarını açık bir şekilde hesaba katmasına ilişkin güçlü

karakteristiği, yapılar arasındaki etkileşimlerin ayrıntılı olarak ele alınmasına olanak sağlamaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009:5). Kısaca YEM'in doğrulayıcı faktör analizi ile regresyon analizinin birleşimi olarak ifade edilebilir. Ayrıca bu modeli diğer analizlerden farklı ve üstün kılan özelliği ise değişkenlerin hata oranlarının (paylarının) da analiz içerisinde görülebmesidir.

Değişken, bir dizi olay ve olgu içinde rol oynayan birim olay yada olgu olarak belirtilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000). Değişkenler genel olarak bağımsız değişken ve bağımlı değişken olarak iki grupta incelenmektedir (Miller, 1998; Ehtiyar, 2002). Araştırmanın genel modelinde 2 bağımlı, 1 bağımsız ve 1 ara değişken olmak üzere toplamda 4 ana değişken bulunmaktadır. Fakat bu değişkenler bölüm bazında oluşturulan alt modeller ve ölçüm modellerine bağlı olarak bağımlı, bağımsız ve ara değişken olmak üzere farklı yapıları temsil etmek içinde kullanılacaktır. Bu doğrultuda kavramların kullanıldığı alana göre almış oldukları değişken özellikleri aşağıdaki tablo 6'da sunulmaktadır.

**Tablo 6: Araştırmanın Bağımlı ve Bağımsız Değişkenleri**

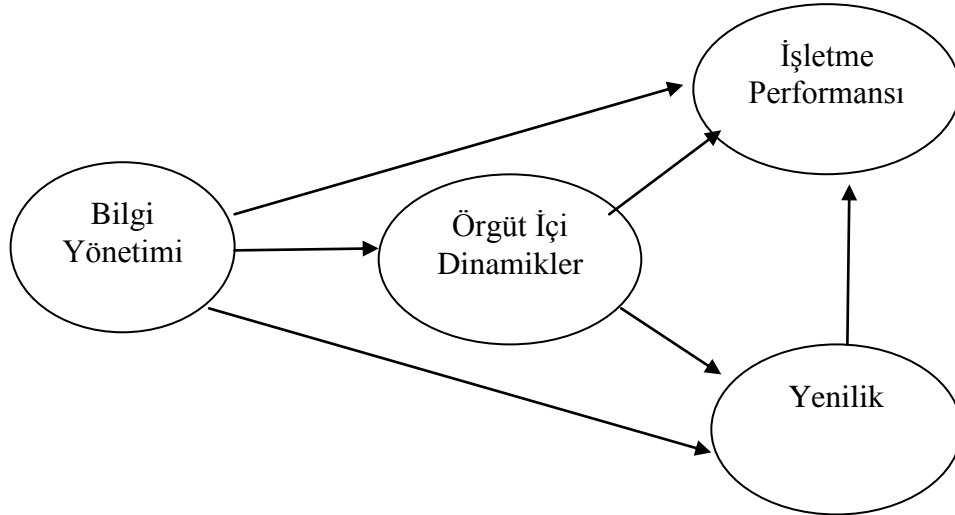
Değişken İsimleri	Değişken Türleri		
<b>Bilgi Yönetimi</b>	Bağımsız değişken, Bağımsız dışsal değişken	Sürekli	Nicel
<b>Yenilik</b>	Bağımlı değişken Bağımlı içsel değişken	Sürekli	Nicel
<b>İşletme Performansı</b>	Bağımlı değişken, Bağımlı içsel değişken,	Sürekli	Nicel
<b>Örgüt İçi Dinamikler</b>	Ara değişken, Bağımlı içsel değişken	Sürekli	Nicel

Değişkenlerin her birisi ile ilgili olarak öncelikle SPSS programında keşfedici (exploratory) faktör analizi, sonrasında ise LISREL programı aracılığı ile doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılarak ölçüm modelleri oluşturulmuştur. Ölçüm modelleri oluşturulduktan sonra, öncelikle değişkenler arasındaki doğrusal ilişkileri belirlemeye yönelik olarak korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizleri uygulanacaktır. Daha sonra değişkenler arasındaki aracılık etkisini ölçmek amacıyla öncelikle hiyerarşik regresyon analizi (Baron ve Kenny Yöntemi) ve sobel testi yapılacak daha sonra ise LISREL programı aracılığı ile path analizleri gerçekleştirilecektir.

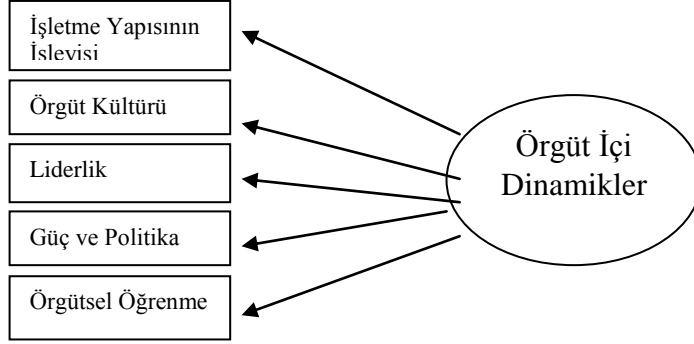
Araştırmada YEM kullanılacağı için değişkenler, gözlenen değişken olarak ifade edilecektir. YEM araştırmacı tarafından teorik olarak belirlenip doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiş bir model olabileceği gibi açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilmiş bir model de olabilir (Şimşek, 2007). Bu araştırmacının amacına göre değişiklik gösterebilir. YEM’de söz konusu değişkenler birbirinden bağımsız grup altında toplanabilmektedir (Child, 1975). Söz konusu bu bağımsız gruplar faktör analizinde boyut LİRSEL uygulamalarında örtük değişken olarak adlandırılmaktadır (Maruyama, 1998). Bu bağlamda çalışmamızda bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamiği kapsayan örtük değişkenler belirlenmiştir. Örneğin bilgi yönetimini, bilgiyi elde etme, bilgiyi içselleştirme, bilgiyi değerlendirme üç örtük değişken tarafından açıklanmaktadır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi amacıyla üç farklı yapısal model oluşturulmuştur. İlk model, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulmuştur. İkinci model, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla oluşturulmuştur. Üçüncü model, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur (Şekil 7).

**Şekil 7: Araştırmada Test Edilecek Model**

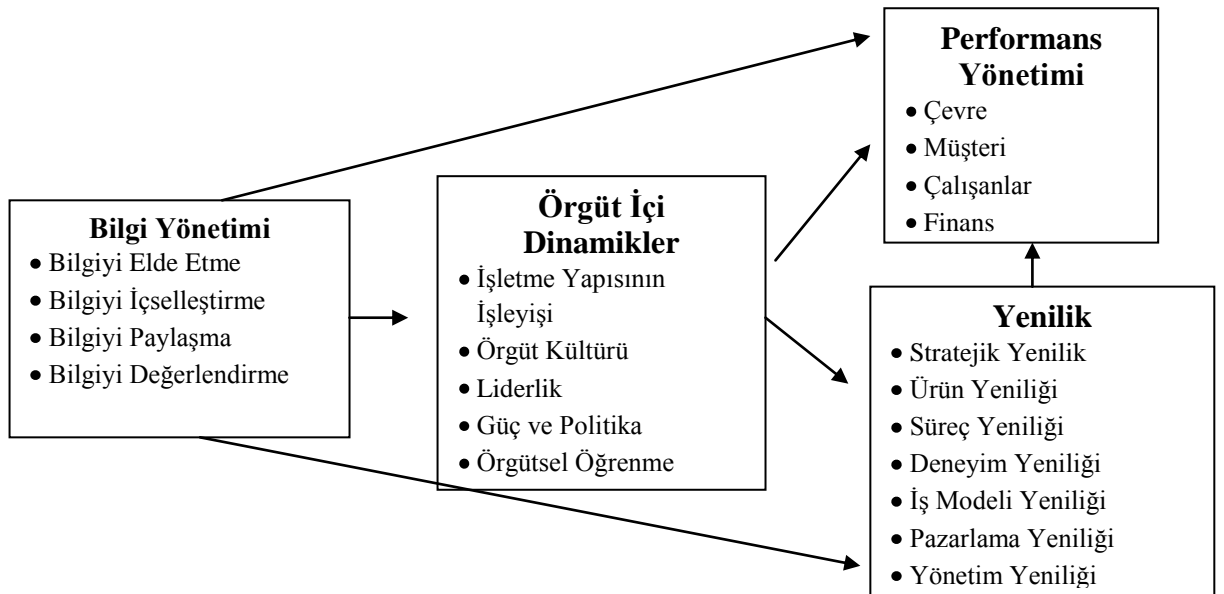


**Şekil 8: Araştırmada Test Edilecek Modelde Örgüt İçi Dinamiklerin Örtük Değişkenleri**



Şekil 8’de iki tür değişken arasındaki ilişki tek yönlü oklar tarafından gösterilmektedir. Yani örtük değişkenden gözlenen değişkenlere doğru yönelen oklar. YEM içerisinde her bir ok yordayıcı(etkileyen) değişken ile yordanan(etkilenen) değişken arasındaki ilişkiyi gösterir. İlişki sonucunda ortaya çıkan değerler t değerlerinin hesaplanması ile belirlenmektedir. Öte yandan her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanmayan varyans oranı gözükmemektedir. Bu durum modelin diğer analizlere kıyasla güçlü yanını göstermektedir (Şimşek, 2007:9). Her bir ok regresyon katsayılarına denk gelen bir hipotez anlamına gelmektedir (Maruyama, 1998). Yukarıdaki şekil 8 örnek bir örgüt içi dinamiğin örtük değişkenlerini oluşturmak üzere verilmiştir. Diğer örtük değişkenlerin her birinde ayrı gözlenen değişkenler vardır. Faktör analizinde boyutları bir araya getiren değişkenler LİRSEL uygulamalarında gözlenen değişkenler olarak adlandırılmaktadır (Kline, 2005). Bu çalışmanın birinci ve ikinci düzey örtük değişkenleri ise aşağıdaki şekil 9’da gösterilmiştir.

**Şekil 9: Araştırmanın Birinci ve İkinci Düzey Örtük Değişkenleri**



Teorik olarak tanımlanan her bir örtük değişkenin hangi gözlenen değişkenle eşleştirileceği önceden karar verilmiş olması gereklidir. Araştırmanın genel modeli dört önemli kavramdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi bilgi yönetimidir. Bu bölümün örtük değişkenleri, bilgiyi elde etme, bilgiyi içselleştirme, bilgiyi paylaşma ve bilgiyi değerlendirmedir. İkincisi yenilik kavramıdır. Bu bölümde, stratejik yenilik, ürün yeniliği, süreç yeniliği, deneyim yeniliği, iş modeli yeniliği, yönetim yeniliği ve pazarlama yeniliğinin örtük değişkenlerini içermektedir. Üçüncüsü, işletme performans yönetimidir. Bu bölümün örtük değişkenleri çevre, müşteri, çalışanlar ve finans dır. Son olarakta dördüncü kavramda örgüt içi dinamiklerdir. Bu bölümün örtük değişkenleri ise, işletme yapısının işleyişi, örgüt kültürü, liderlik, güç ve politika ve örgütsel öğrenmedir. Yukarıda belirtilen her bir örtük değişkenin aynı zamanda gözlenen değişkenleri de içermektedir.

YEM dışsal ve içsel kavramları vardır. Dışsal değişken başka hiçbir değişken tarafından etkilenmeyen değişkendir. İçsel değişken ise modelde başka bir yada birkaç değişken tarafından etkilenen değişken olarak nitelendirilmektedir (Hale ve diğ. 1998). Bu çalışmada bilgi yönetimi **dışsal değişken**, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı ise **içsel değişken** olarak belirlenmiştir. Bazı durumlarda örtük değişkenle gözlenen değişkenlerin ilişkisine yönelik problemlerin çıktığı görülmektedir. Bu problemlerin üstesinden gelebilmek için ölçüm modeli öncelikle test edilir ve sorun teşkil eden durumlar düzeltilir ve ortadan kaldırılır, son olarak ölçüm modeli bir kez daha test edilerek yapısal model oluşturulmaya çalışılır (Yılmaz ve Çelik, 2009).

#### **5.1.4. Örneklemin Belirlenmesi**

Evren kısaca, araştırma konusuna dahil olan bireylerin tamamıdır. Örneklem ise, herhangi bir evrenden belirli bir yolla seçilmiş ve evreni temsil yeteneğine sahip daha küçük bir gruptur (Nation, 1997). Bu çalışmada evren, örneklemi oluşturacaktır. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan otel işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler, ülkemizde faaliyet gösteren 5 yıldızlı turizm yatırım ve işletme belgeli işletmelerdir. Sözü geçen otel işletmeleri, dolayısıyla örneklemi oluşturacak sayı Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınlamış olduğu 2010 yılı istatistiklere göre 349 dur. Bu nedenle araştırmanın örneklemi bu otel işletmelerinde hâlihazırda çalışan 349 adet üst düzey yönetici olarak ön görülmektedir. Araştırma evreninin belirlenmesinde yalnızca 5



yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni ise, bu otellerin daha profesyonel bir biçimde yapılandırılması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve kurumsallaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan, turizm endüstrisinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin araştırmanın evreni olarak seçilmesinde önem arz eden diğer unsurlar ise bu işletmelerin kendisine sahip birtakım özelliklerinin olmasıdır. Bunları sırlamak gerekirse (Özdemir ve Akpınar, 2002:85);

- Otel işletmelerinde üretilen hizmetin uzun süre stoklanma özelliği bulunmadığından, üretildiği anda tüketilmesi,
- Otel işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan ögesi oldukça önem taşıması,
- İşgörenler arasında yakın işbirliğinin gerekli olması,
- Otel işletmelerinin genellikle günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü sürekli hizmet vermesi,
- Otel işletmeciliğinin, sürekli değişiklik gösteren zevk ve moda bağımlılığı fazla olan bir sektör olması nedeniyle, dinamik bir özelliğe sahip olması,
- Otelcilik alanında; müşterilerle, tedarikçilerle, seyahat acentalarıyla, rakip ülkedeki işletmelerle ve piyasalarla sınır ötesi ilişkiler yoğundur. Bu durumun küresel çapta değerlendirmelerin yapılmasına olanak tanınması (Özkoç, 2010),
- Otelcilik endüstrisi; ulaşım, yiyecek-içecek, konaklama, rekreasyon gibi birçok endüstri dallarını bünyesinde bulundurmaktadır. Bu durumun daha geniş çaplı örgütsel analizlere olanak sağlaması (Özkoç, 2010),
- Turizm endüstrisinde talebin önceden tahmin edilmesi güçtür. Bu nedenle otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir.

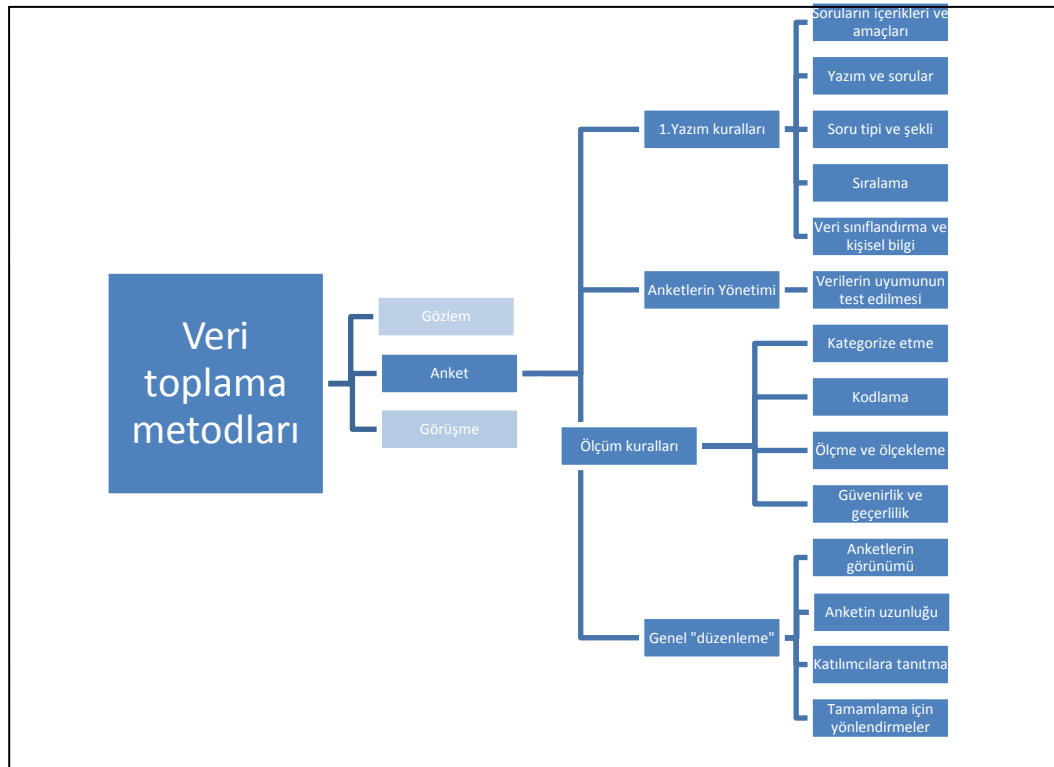
Daha önce belirttiğimiz üzere, araştırmada YEM kullanılacaktır. YEM analizine başlamadan önce, yapılması gereken önemli faaliyetlerden biri de verilerin normal bir dağılıma sahip olup olmadığının belirlenmesidir. Genel olarak normal bir dağılım özelliği gösteren veriler için kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Kestirim Yöntemi ya da Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi tercih edilmektedir. Ayrıca normal bir dağılıma sahip bir veri için genel olarak 100 sayısının asgari 200 sayısının tercih edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmektedir (Şimşek, 2007). Kline (2005) ise normal dağılım özelliği gösteren bir veride gözlenen sayısının on katı civarında

olmasının kabul edilebilir değer olduğunu belirtmektedir. Verilerin normal dağılmadığı araştırmalarda ise tercih edilen yöntemler arasında Ağırlıklı En Küçük Kareler ve Robust Maximum Likelihood yöntemleri gelmektedir. Jöreskog ve Sörborn (2001) normal dağılım göstermeyen verilerin örneklem sayısını ise  $k(k+1)/2$  şeklinde olması gerektiğini belirtmektedir. Buradaki “k” değişken sayısını temsil etmektedir.

### 5.1.5. Veri Toplama Tekniği

Veri toplama işlemi kaynaklarına ve yapılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Veri kaynakları birincil ve ikincil kaynaklar olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır. Birincil kaynaklara araştırmacının ihtiyacı olan veriyi bizzat toplaması örnek verilebilir. Diğer taraftan ikincil kaynaklara ise, işletmelerin kayıtları, bilançoları, daha önce yapılmış araştırma sonuçları, web sayfaları vb. örnek olarak gösterilebilir (Veal, 1994). Bu çalışmamızda birincil kaynak tercih edilmiş veriler bizzat araştırmacı tarafından toplanmıştır. Aşağıda şekil 10’da anket tasarlama kuralları görülmektedir. Çalışmada neden anket ile veri toplandığı aşağıda paragrafta açıklanacaktır.

### Şekil 10: Anket Tasarlama Kuralları



**Kaynak:** Sekaran, U. (1992), *Research Methods For Busines*, 2. Baskı, John Wiley & Sons INC., Canada.

Birincil kaynaklardan veri toplamak için kullanılan yöntemler vardır. Bunlar, mülakat, anket ve gözlemdir (Herzog, 1996). Gözlem tekniğinin en güçlü yanı, gözlemlerde doğal belirtilerin gözlenmesi ve yansız veri toplama olanağının sağlanmasıdır. Buna rağmen, gözlemin iyi yetişmiş gözlemciler gerektirmesi ve pahalı bir veri toplama aracı olması sebebi ile zayıf bir yönü bulunmaktadır (Karasar, 2005). Mülakat, görüşenin ve görüşmecinin olduğu ve yüz yüze yapılarak veri toplanan bir tekniktir. Mülakat yapılandırılmamış, yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış mülakat olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Yapılandırılmamış mülakat tekniği görüşmede, görüşmenin akışı yönünde herhangi bir planın önceden hazırlanmamış olmasıdır. Görüşmenin akışı bireyin durumuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Yapılandırılmış mülakatta görüşmenin tüm aşamaları önceden düşünülüp planlanır ve bu planın dışına çıkılmaz. Yarı yapılandırılmış mülakatta ise bazı kısımlar yapılandırılmış, bazı kısımlarda yapılandırılmamıştır süreç bireyin tepkisine göre oluşmaktadır (Erkuş, 2005). Mülakat tekniğinin avantajlarının başında yüz yüze gerçekleşmesi gelir. İkinci avantajı, görüşmenin sözlü olmasıdır. Üçüncü avantajı, anketlerde görülen soruları cevapsız bırakacak kimselerin olmayacağıdır. Dördüncü avantajı ise esnek olmasıdır (Kaptan, 1982). Bu avantajların yanında, yanlılığa çok açık bir teknik olması, görüşmecinin iyi niyetli ve yetişmişliği şartı, pahalı ve zaman alıcı olması gibi bazı dezavantajları bulunmaktadır (Karasar, 2005). Anket, genellikle bir birine yakın alternatifleri içeren katılımcılara, daha önceden hazırlanmış soruların cevaplandırılması için oluşturulmuş bir formdur. Ankette araştırmacı değişkenler için gerekli ölçümleri oluşturmaktadır (Sekaran, 1992). Bu çalışmamızda, çalışmanın amacına ilişkin olarak veriler, anket tekniği ile toplanmaya çalışılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak kullanılan anket yönteminin tercih edilme nedenleri arasında, örneklem sayısının büyüklüğü ve araştırma örnekleminin çok geniş bir coğrafi konum içerisinde yer almasıdır. Başka bir ifadeyle anket yönteminin seçilmesinin nedenleri olarak (İslamoğlu, 2002);

- Çalışmanın örnekleminin Türkiye genelindeki 5 yıldızlı otel işletmeleri olması ve bunların geniş bir coğrafya içerisinde yer alması,
- Anketi cevaplayacak olan kişilerin yoğun iş yükleri dikkate alınarak bu kişilerin zaman kısıtlaması ile karşı karşıya bırakılmadan kendi ortamlarında

daha geniş bir zaman diliminde rahat bir şekilde anketi doldurmalarının istenmesi,

- Çalışma bütçesinin azlığı göz önünde bulundurularak bu yöntemin diğer yöntemlere göre maliyetinin daha az olması sıralanabilir.

Bununla birlikte, tutum ölçümü için en kullanışlı ölçütün anket olması, sayısal veriler sunması, her türden ölçeğe kolaylıkla uygulanabilmesi, anket formunu dolduracak kişinin işini kolaylaştırdığı kadar araştırmacının da işini kolaylaştırması gibi nedenlerden dolayı veri toplama tekniği olarak bu çalışmada anket yöntemi tercih edilmiştir (Kılınç, 2003). Öte yandan, çalışmamızda veri toplamada profesyonel danışmanlık şirketinden yararlanılmıştır.

#### **5.1.5.1. Anket Tekniğinin Oluşturulması**

Bu çalışmada anket oluşturulurken önem verilen noktalardan biride anketin şekilsel içeriğidir. Anketin şekilsel içeriği oluşturulurken üç önemli nokta göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan birincisi, ankette yer alan soruların ifade şeklidir. İkincisi, değişkenlerin sınıflandırılması, ölçeklerin belirlenmesi ve veriler toplandıktan sonra kodlanmasına ilişkin planlamanın yapılmasıdır. Üçüncüsü ise, anket formunun genel görünüşüdür

##### **5.1.5.1.1. Anketin İfade Şeklinin Belirlenmesi**

Anket oluşturulurken öncelikle anket formunun ifade şekli belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla sırasıyla aşağıdaki süreç izlenmiştir.

**Soruların amaçlarına göre belirlenmesi:** Çalışma konusu dikkate alınarak ankette yer alacak sorular araştırma amacına uygun olarak belirlenmiştir. Anket formundaki soruların her şeyden önce amaca ilişkin olarak açık, anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir. Anket formunun ilk dört bölümü ankete katılacak kişilerin tutumlarını öğrenmeye yönelik olduğu için bu bölümlerde sorular önerme şeklinde sunulmuştur. Son bölümde ise katılımcıların demografik verilerine ulaşmak istenildiği için tutum ölçeği yerine doğrudan soru sorma tercih edilmiştir.

**Sorularda kullanılan dil:** Genel bir anket formu için soruların ve önermelerin hazırlanmasında açık ve anlaşılabilir bir dilin kullanılmasına önem verilmiştir (Veal,

1994). Sorular içerisinde hataya engel olabilmek için teknik sözcüklerden kaçınılmıştır. Günlük dilde başka anlama gelebilecek cümlelerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Aynı anlamlara gelebilecek cümlelere soru içerisinde yer verilmemeye özen gösterilmiştir (İslamoğlu, 2003). Bu çalışmada anket formu hazırlanırken, yalın bir Türkçe kullanılmaya çalışılmıştır. Soru önermelerinde çift içerikli önermeler kullanılmamıştır. Anketi dolduran kişilerin soruları daha iyi anlayabilmeleri için literatüre ait dil kullanılmamaya çalışılmıştır.

**Soruların formları ve türleri:** Anket kapalı uçlu sorular ile oluşturulmuştur. Kapalı uçlu sorularda, soruların cevapları araştırmacı tarafından verilerek anketi dolduran kişilerin bu cevaplardan birini tercih etmeleri istenmektedir. Anket formu hazırlanırken soruların kapalı uçlu olarak hazırlanması iki nedene dayanmaktadır. Bunlardan ilki anketi yanıtlayacak olan bireylerin anketi kolay şekilde daha kısa sürede doldurmalarını sağlamaya çalışılmasıdır. Diğer neden ise araştırmacının verileri daha hızlı ve kolay şekilde değerlendirmesine olanak sağlamasıdır. Öte yandan soruların bazıları olumlu bazıları ise olumsuz olarak sorulmuştur. Bu şekilde soru sorulmasının nedeni ise anketi dolduran bireyi daha dikkatli okumaya sevk etmektir (Sekaran, 1992).

**Soruların sıralanışı:** Çalışmanın anket formu hazırlanırken, anket formunda yer alan sorular genelden özele doğru sıralanmıştır. Bununla ulaşılmak istenen amaç ankete cevap veren bireylerin, ilk sorularda daha genel sorulara cevap verme yoluyla konunun ilgisini sağlamaktır. Ayrıca bu bireylerin, anket formunun ilerleyen kısımlarında daha dikkatli düşünerek cevap vermeleri gereken özel sorularda anketi cevaplamaktan vazgeçmelerinin önüne geçebilmektir.

**Kişisel bilgiler:** Bu bölümde anketi dolduran kişilerin cinsiyetleri, yaşları eğitim düzeyleri vb. soruları içeren demografik konular yer almaktadır. Demografik sorular bu çalışmanın anket formu içerisinde son kısma yerleştirilmiştir (Kılınç, 2003). Demografik soruların formun son kısmında yer almasının nedeni anketi cevaplayan kişinin önceki bölümlerde yer alan soruların ciddiyetini görerek araştırmacıya karşı güven duymasını sağlamaya çalışmak ve demografik sorulara gerçekçi cevaplar verilmesinin zeminini hazırlamaktır.

#### **5.1.5.1.2. Ankette Kullanılacak Ölçeklerin Belirlenmesi**

Ölçme, belli bir özelliğe sahip olma derecelerini belirlemek için bireylere, nesnelere ve olaylara belli kurallar çerçevesinde değer verme işlemidir (Çakır, 2000). Araştırmalarda elde edilen verileri ölçebilmek için araştırmanın amacı doğrultusunda ve değişkenin cinsine göre bir ölçek kullanılmalıdır. Ölçek, verilerin toplanması açısından büyüklüğüne yada değerine göre sıralanan herhangi bir birimler dizisi olarak açıklanabilir (Zikmund, 1994). Bu çalışmada istatistiksel analizler yapabilmek için yaygın şekilde kullanılan; sınıflama ölçeği, aralık ölçeği ve tutum ölçeğine yer verilmiştir (Clark ve diğerleri, 1999; Sekaran, 1992);

**Sınıflama Ölçeği (Nominal Scala):** Bu ölçekte; veriler sadece farklı gruplara veya sınıflara ayırmada kullanılır (Tütüncü, 2001). Ölçülen veriler ile matematiksel işlemler yapılamadığı için çoğunlukla cinsiyet, medeni durum, meslek gibi verilerin ölçümünde kullanılır (Tütek ve Gümüšoğlu, 2000). Sınıflama ölçeği bu çalışmada ankete katılanların cinsiyetleri, eğitim durumları, işletmenin faaliyette bulunduğu yıllar ile ilgili verileri toplamak için kullanılacaktır. Ayrıca, bu ölçekte hiçbir aritmetik işlem yapılamaz. Sadece, belli bir sınıfa giren üyelerin sayısı tespit edilebilir.

**Aralık Ölçeği (Interval Scala):** Aralık ölçeği nesnelere büyüklüklerine göre kendi içinde sıralamanın yanında bu sıralama işleminin nesnelere arasında eşit aralıklar oluşacak şekilde düzenlenmesidir (Zikmund, 1994). Aralıklı ölçek, sıralı ve nominal ölçeğin sağladığı tüm işlemlere ek olarak farkların miktarlarını belirlemesine rağmen, oranlı karşılaştırmalar için yeterli olmamaktadır (Çakır, 2000).

**Tutum Ölçeği;** bir bireye mal edilen ve onun bir nesne ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan eğilim olarak tanımlanabilir (Usal ve Kuşlvan, 1998:125). Tutum ölçmek için aralık ölçeği içerisinde geliştirilen ölçüm sistemlerinden biri de Likert Ölçeğidir. Likert ölçeğinde, bir konudaki tutum ve yargıyı hem derinlemesine hem de yoğunluk açısından ifade edilmesine çalışılmaktadır. Likert ölçeğinde bir yargı beş eşit parçaya bölünmüştür (İslamoğlu, 2003). Bu çalışmada ağırlıklı olarak; verileri bir isme göre gruplayabilen sınıflama ölçeği ile verileri eşit aralıklarla sıralayabilen Likert ölçeği kullanılmış, sınıflama ölçeği ve aralık ölçeğine de yer verilmiştir.

Bu çalışmanın anketi hazırlanırken aralıklı bir ölçek olan Likert ölçeğinin kullanılmasının iki nedeni vardır. Bunlardan ilki araştırmanın amacının gerçekleştirilebilmesi için araştırma örnekleme dahil olan kişilerin düşüncelerini öğrenmenin gerekliliğidir. Diğer neden ise Likert ölçeğinin tutum ölçümleme çalışmalarında gerek betimleyici gerekse keşfe yönelik istatistik tekniklerini kullanma açısından sağladığı kolaylıklar nedeniyle tercih edilmiştir (Kılınç, 2003). Ayrıca çalışmada verilerin analizi için bilgisayar programının kullanılması planlandığı ve ölçek olarak da Likert'in beşli ölçeği tercih edildiği için kodlama şu şekilde yapılmıştır. Tam Katılım(5), Çok Katılım(4), Orta Derecede Katılım(3) Az Katılım(2), Hiç Katılmam(1).

Öte yandan demografik sorulara ilişkin kodlamada şu şekilde yapılmıştır. Örneğin, “işletmenizde çalıştığınız pozisyonunuz? Sorusuna verilecek cevapların kodlaması; işletme sahibi (1), genel müdür (2), genel müdür yardımcısı (3) şeklindedir.

#### **5.1.5.1.3. Anket Amacının ve Görünümünün Belirlenmesi**

Bu çalışmada kullanılan anketin, ifade şekli ve ölçek sisteminin belirlenmesinin ardından ankete ön uygulamaya geçmeden önceki son şekli aşağıda açıklanan aşamalar tamamlandıktan sonra verilmiştir.

Anket formuna “Bilgi Yönetimi İle Yenilik Arasındaki İlişkinin İşletme Performansına Etkisi” şeklinde başlık konulmuştur. Böyle bir başlığın konulmasındaki amaç, anketi dolduracak olacak kişinin açıklama kısmına ve sorulara geçmeden önce anket konusu ile ilgili fikir edinmesi sağlanarak konu üzerinde yoğunlaşabilmesine olanak tanımaktır. Takip eden aşamada anketi dolduracak olan kişilerin otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri olması nedeniyle “sayın yönetici” şeklinde bir giriş ile tanıtım metnine yer verilmiştir. Tanıtım metninde çalışmanın amacı, araştırmacıların kimlikleri, anketi dolduracak olan kişilerin güvenini kazanmaya yönelik olarak açıklanmasının gerekliliği dikkate alındığından bu bilgiler herhangi bir şüpheye meydan vermeyecek şekilde belirtilmiştir (Sekaran, 1992). İşletmelerinden sağlanacak olan verilerin gizli tutulacağına ve bu verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağına dair ayrıca güvence verilmiştir. Ayrıca anket formunu dolduracak kişilerin çalışmaya sağlayacakları katkılardan dolayı kendilerine teşekkür edilmiştir.

Tanıtım metni dışında anket formunda yer alan iki bölüm için de ayrı ayrı açıklama metinleri konulmuştur. Bu metinler bölümlerdeki sorulara nasıl cevap verilmesi gerektiğini ve ilgili bölüme cevap verilmesine gerek olup olmadığına ilişkin bilgileri içermektedir. Ayrıca anket formunun en son kısmına katılımcıdan bu çalışmanın sonuç raporunu istemesi durumunda kendisine ulaşılabilecek bir elektronik posta adresini yazması istenmiştir.

Anket formunda demografik sorularla birlikte toplam 103 tane soru ve ifadeler yer almaktadır. Bu sorular ve ifadeler aşağıdaki bölümde daha geniş şekilde açıklanacağı üzere iki bölüme ayrılmıştır. Anket toplam dört sayfadan oluşmaktadır. Anket formu B4 kâğıtlarına basılarak daha kolay doldurulabilecek bir şekil almıştır.

#### **5.1.5.2. Anket İçeriğinin Geliştirilmesi**

Anket formu geliştirilirken öne çıkarılan temel unsur anket formunun konu içeriğidir. İçeriği oluşturan konular beş bölüm altında toplanmıştır. İlk bölümde bilgi yönetimini oluşturan aşamalar birer önerme şeklinde yazılarak otel işletmelerinin bilgi yönetim faaliyetlerine önem verip vermediklerini belirlemek ve eğer bilgi yönetimine önem veriyorlar ise ne ölçüde önem verdikleri tespit etmeye çalışılacaktır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için Selimoğlu (2005) çalışmasından yararlanılmıştır.

İkinci bölümde yer alan önermeler ise yenilik türlerini içeren önermelerden oluşmaktadır. Bu türler, deneyim yeniliği, pazarlama yeniliği, ürün yeniliği, süreç yeniliği, iş modelleri yeniliği, stratejik yeniliği kapsamaktadır. Her bir yenilik türünü açıklayan dört önerme mevcuttur. Bu önermelere cevap veren katılımcıların bu yenilik türlerinden hangilerine daha çok önem verdikleri veya bu yenilik türlerine ilişkin bilgilere sahip olup olmadıkları belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için Soylu ve Göl (2010), Ulusoy ve diğ., (2008) ve Zona (2009) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Üçüncü bölüm örgüt içi dinamikler bölümünü içermektedir. Bu bölümde işletme yapısının işleyişi, örgüt kültürü, liderlik, güç ve politika ve örgütsel öğrenme olmak üzere toplam 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu faktörler işletmenin genellikle içsel çevresi ile ilgilidir. Bu boyutlarda katılımcıların işletmedeki örgüt içi dinamiklerine ne ölçüde önem verdiklerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için



Genç ve Acuner (2004), Yılmaz (2007), Mimir (2008), Nahma ve diğ., (2003), Sönmez (2007) ve Avcı ve diğ., (2010) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Dördüncü bölüm, işletme performansını içeren boyutlardan oluşmaktadır. Bu bölümde işletme performansını oluşturan dört boyut vardır. Bu boyutlar, finans boyutu, müşteri boyutu, çalışan boyutu ve öğrenme boyutudur. Bu boyutlarla işletmenin performansını değerlendirirken hangi boyutlara önem verildiği belirlenmeye çalışılacaktır. Öte yandan otel işletmelerinin performans değerlendirme yapıp yapmadığı, eğer yapıyorlarsa standart bir performans değerlendirme aşamalarını ne düzeyde planlarına dahil ettikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bölümün, anketini oluşturmak için Kılınç ve diğ. (2009) çalışmasından yararlanılmıştır.

Beşinci bölümde anketi dolduran yöneticiler ile ilgili demografik soruların yanı sıra yöneticilik yaptıkları işletmenin yasal statüsü, kurumun finansman özelliği, işletmenin yatak kapasitesi, işgören sayısına ilişkin soruları da içermektedir. Bu bölümün, anketini oluşturmak için Aygen (2006) çalışmasından yararlanılmıştır.

#### **5.1.5.2.1. Ön Uygulama**

Anketin ön uygulaması 25 Mayıs 2011 ve 05 Haziran 2011 tarihleri arasında başta İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya il merkezi olmak üzere diğer 5 yıldızlı otel işletmesi olan tüm illere anket formları ulaştırılmıştır. Görüşülen otel yöneticilerinde, 5 yıldız statüsü dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. 5 yıldızlı otel işletmesine sahip olan bütün illerde faaliyet gösteren otel işletmelerine konu ile ilgili olarak başvurulmuş ve yalnızca anket formlarını kabul eden işletmelerin yöneticileri ile ön uygulama gerçekleştirilmiştir. İstanbul ve Ankara'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinden ulaşılan 30 anket formu ön uygulamaya tabi tutulmuştur. Bu iki merkezin seçilme nedenleri olarak; İstanbul ve Ankara'nın araştırmanın yapıldığı yere coğrafi açıdan yakın ve ulaşım olanaklarının yeterli düzeyde olması gösterilebilir.

Anket formlarının doldurulmasında üç farklı yol izlenmiştir. İlkinde yöneticilere (on kişi) sorular anketör tarafından okunarak yöneticilerin soruları cevaplaması istenmiştir. Kullanılan ikinci yolda; yöneticilerden (onbeş kişi) anket formlarını anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları istenmiştir. Kullanılan üçüncü yol ise, yöneticilere (beş kişi) sorular anketör tarafından telefon aracılığı ile okunarak yöneticilerin soruları

cevaplama istenmiştir. Anket formlarının doldurulması sırasında yöneticiler ile ortalama 20 dakika görüşülmüştür. Anket formlarını kendileri okuyarak dolduran yöneticilerin bu işlem için ortalama 10-15 dakika harcadıkları tespit edilmiştir. Anket formlarını anketörlerin yöneticilerle telefon aracılığı ile görüşme sonucunda ortaya çıkan cevaplama süresi ise 20- 25 dakika olduğu tespit edilmiştir.

#### **5.1.5.2.2. Ön Uygulamadan Elde Edilen Verilerin Kullanılabilirliği**

Çalışmanın amacına uygun olarak değerlendirme yapabilmek için toplanan verilerin kullanılabilir olup olmadıkları açısından incelenmelidir. Verilerin kullanılabilirliğini ortaya çıkarmak için öncelikle anket formunun geçerliliği tartışılmalı daha sonra da güvenilirliği test edilmelidir (Herzog, 1996).

##### **5.1.5.2.2.1. Verilerin Geçerliliği**

Geçerlilik bir test veya ölçeğin ilk amacını, neyi (hangi değişkeni) ölçmesi amaçlanıyorsa onu ölçmesi (ölçme geçerliği), asıl amacı ise bireyler hakkında karar verilmesi ise (karar geçerliliği) olarak tanımlanabilmektedir. Geçerlik, ölçme geçerliği (kapsam, ölçüt ve yapı geçerliliği) ve karar geçerliliği (sınıflama ve sıralama geçerliliği) olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Erkuş, 2005). Geçerlilik, araştırma için toplanan verilerin araştırma konusunu ne derece doğru yansıttığının ortaya konulmasına yardımcı olmaktadır (Ticehurst ve Veal, 2000). Bu çalışmada kullanılan anketin geçerliliğini araştırmak için içerik geçerliliği kullanılacaktır. İçerik geçerliliği yöntemi, anket sorularının yeterli sayıda ve ölçmek istenen olguyu temsil edebilecek (Altunışık ve diğ., 2005) şeklinde sorulmasını ifade eder.

Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda anket formu hazırlanmış ve daha sonra, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyelerinin ve konu hakkında bilgi sahibi olan dört öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak anketin araştırma konusunu ne ölçüde kapsadığı ve yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formları doldurulurken otel yöneticilerinin soruları algılama düzeyleri gözlemlenmiştir. Anket formları doldurulduktan sonra her yöneticiye; ankette yer alan soruların içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun içerik geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır.

#### **5.1.5.2.2. Verilerin Güvenirliliği**

Güvenilirlik, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan sonuçlara, aynı araştırmanın tekrarlandığı zamanda ulaşılabilmesidir (Malhotra, 1999). Güvenilirlik, birden çok uygulamaya dayanan yöntemler (eşdeğer formlar yöntemi, test-tekrar test yöntemi) ve tek uygulamaya dayanan yöntemler (yarıya bölme yöntemleri, madde kovaryanslarına dayanan yöntemler) olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir (Erkuş, 2005). Anketin güvenilirliğini ölçmek için bu çalışmada iç uyum testi kullanılmıştır (Salkind, 2000).

Anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenilirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun, genel güvenilirlik testi sonucunda alpha değerinin 0,952 olduğu tespit edilmiştir. Test sonucunda verilerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bunun anlamı anket formundaki veriler için yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach alpha katsayısının oldukça yüksek olduğunu göstermekte ve ifadelerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Ön uygulama sonucunda yapılan değerlendirmede, ankette yer alan önermelerin aynı şekilde kalmasına karar verilmiştir. Öte yandan, analizde veri toplamak amacı ile oluşturulan her bir ölçeğin alpha değerine bakılmıştır. Buna göre, bilgi yönetimi ölçeğinin alpha değeri 0,820; yenilik ölçeğinin alpha değeri 0,911, işletme performansı ölçeğinin alpha değeri 0,822 ve örgüt içi dinamikler ölçeğinin alpha değeri ise 0,878 olarak tespit edilmiştir. Test sonucunda tüm ölçeklerin genel Cronbach alpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Bu bağlamda tüm ölçeklerin güvenilirliği oldukça yüksek olduğunu ve ölçeklerin güvenilirliğinin kabul edilebilir düzeyin üzerinde olduğu görülmektedir.

#### **5.1.5.3. Anketin Uygulanma Süreci**

Ön uygulamanın ardından anket formuna son şekli verilerek anketlerin dağıtılmasına başlanmıştır. Bu süreç 05 Haziran 2011 ile 15 Eylül 2011 tarihleri arasında kapsayan yaklaşık dört aylık bir süreyi içermektedir. Anketlerin dağıtılması sürecinde iki farklı yöntem izlenmiştir. Bunlardan ilki anket formları İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya'da elden dağıtılmış ve aynı şekilde geri toplanmaya çalışılmıştır. Bu yöntemle 300 anket

formu yöneticilere ulaştırılmıştır. Geriye kalan 49 anket formu ise otel yöneticilerine e-posta yoluyla gönderilmiştir.

#### **5.1.6. İstatistiksel Süreç**

Çalışmada betimleyici ve keşfe yönelik araştırma yaklaşımları kullanılacağı için seçilecek olan istatistik testleri de bu yaklaşımlara uygun olarak betimleyici ve keşfe yönelik testler olacaktır. Betimleyici istatistik testlerine; yüzde, ortaya çıkma sıklığı (frekans), mod, medyan, varyans ve standart sapma, çapraz tablolar örnek olarak verilebilir (Cryer ve Miller, 1991). Bu analizler, elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir. Bununla birlikte çalışmada doğrulayıcı faktör analizine yer verilecek ve iki gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olup olmadığına ilişkin analizlere yer verilecektir (Anderson ve diğ., 1993).

Bu çalışmada bağımsız örnek testi, birbirinden farklı ikiden fazla gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında anlamlı istatistik farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmak için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Öte yandan iki gurubun sorulara verdikleri cevaplar arasında farklılıklar olup olmadığını ortaya koymak için ise Mann Whitney U testi kullanılmıştır (Anderson ve diğ., 1993). Bu analiz tekniklerinin kullanılmasının nedeni ise verilerin normal dağılıma sahip olmamasıdır. Araştırmada, doğrulayıcı faktör analizi de kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, kısaca açımlayıcı faktör analizi çalışmasıyla daha önceden belirlenen faktör yapılarını doğrulayıcı faktör analizine tabi tutarak test etmektir.

Araştırmada, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin performans yönetimine etkisine ilişkin oluşturulacak model, YEM (Structural Equations Modelling) ile incelenmiş ve LISREL paket programı yardımı ile analiz edilmiştir. Araştırmada, yapısal eşitlik modellemesi, önceden belirlenen ilişki örüntülerinin toplanan veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymak amacı ile kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modelinin temelinde, kuramsal olarak oluşturulan yapısal modellerin hipotez testleri yoluyla çözümlenmesini temel almaktadır. Bu yapısal modeller değişkenler arasındaki nedensellik bağlarına dayalıdır. Nedensellik bağları ise regresyon denklemleri şeklindeki eşitlikler ile tanımlanır. Nedensellik denklemleri şematik gösterimlerle daha anlaşılır ve kavramsal hale getirilebilmektedir (Tezcan, 2008). YEM

bağlamında bu çalışmada yapılacak olan analiz ve testler aşağıda sunulmuştur (Şimşek 2007);

- İlk olarak verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılarak, normal bir dağılım özelliği gösteren veriler için kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Kestirim Yöntemi ya da Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi; eğer veriler normal dağılıma sahip değilse, Ağırlıklı En Küçük Kareler ve Robust Maximum Likelihood yöntemleri tercih edilecektir.
- Model tarafından belirtilen ilişkiler analiz sonucunda anlamlı çıkmazsa uyum değerlerine bakılarak düzeltme (modification) indisleri yapılacak ve veriler geçerli uyum iyiliğine kavuşturulacaktır.
- Modelin başlangıçta belirlenen problemlere ne kadar katkı yaptığı sorgulanacak, modelde açıklanmak istenen değişken varyansları ortaya konulacaktır.
- Modelde yer alan tüm gözlenen değişkenlerin kovaryans matrisi yada varyanslarla birlikte korelasyon matrisi ortaya konulacaktır.
- Modele son haline ortaya koymak için standardize edilmiş parametre değerleri ve diyagramları belirlenecek ve bulguları tartışılacaktır.
- Son olarak modelin uyum iyiliği değerleri rapor halinde sunulacaktır.

#### **5.1.7. Yöntem Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar**

Beşinci bölümde çalışmanın araştırma yönteminin nasıl belirlendiği açıklanmıştır. Araştırma yöntemi ortaya konulurken izlenen yollar aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- Araştırma yaklaşımı olarak betimleyici ve keşfe yönelik yaklaşımlar belirlenmiş araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.
- Araştırmanın verileri anket tekniği ile elde edilmiştir. Anket formları yüz yüze ve telefon aracılığı ile toplanmıştır. Ayrıca, anketler hem araştırmacı hem de profesyonel anketörler yardımı ile toplanmıştır.

- Araştırmanın örtük değişkenleri, bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamikler olarak belirlenmiştir. Öte yandan, çalışmada bilgi yönetimi dışsal(bağımlı) değişken; örgüt içi dinamikler, yenilik ve işletme performansı ise içsel(bağımsız) değişken olarak ortaya konulmuştur.
- Araştırmada örneklem olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırmanın ön uygulaması İstanbul ve Ankara bölgesinde yapılmıştır.
- Ön uygulama sonucunda, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiş ve olumlu sonuçlar elde edilmiştir.
- Anket formlarının dağıtımı ve toplanması dört ay sürmüştür ve toplamda 349 anket formu otel işletmeleri yöneticilerine ulaştırılmıştır.
- Ulaştırılan toplam 349 anket formundan 321 geri dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık olarak % 92 dir.
- Araştırma sonucunda elde edilen veriler YEM ile analiz edilmiş ve betimleyici istatistik testleri, güvenilirlik analizi, kovaryans matrisi, standardize edilmiş parametre değerleri ve diyagramları, varyans analizlerine yer verilmiştir.

## **5.2. Araştırma Bulgularının Sunumu**

Bu bölümün amacı, araştırma süreci doğrultusunda elde edilen verilerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Analizler, araştırma süreci bölümünde seçimi yapılan istatistik testler yardımıyla gerçekleştirilecek ve ulaşılan sonuçlar ortaya konulacaktır.

### **5.2.1. Geri Dönen Anket Formlarının Genel Değerlendirilmesi**

Geri dönüşümü olan anket sayısı 321 dir. Elden dağıtılan ve e-posta gönderilen toplam 349 ankette geri dönen anket sayısı 321dir. Geri dönüş oranları dikkate alındığında toplanan anketlerin geri dönüş oranı % 92,00 olarak gerçekleşmiştir.

### **5.2.2. Demografik Bulgular**

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda tablo 7’de görülmektedir. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan yöneticilerin demografik bulgularına ulaşılmıştır.

**Tablo 7: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=321)**

Demog. Fakt.		F	%			F	%
Cinsiyet	Bayan	145	45,2	İşletmenizdeki çalıştığınız departmanınız hangisidir?	Önbüro	49	15,3
	Bay	176	54,8		Yiyecek-içecek	5	1,6
	<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100,0</b>		Muhasebe	75	23,4
Yaş	18-24	37	11,5		Teknik servis	1	,3
	25-34	168	52,3		Kat hizmetleri	3	,9
	35-44	85	26,5		Satış pazarlama	19	5,9
	45-54	27	8,4		İnsan kaynakları	143	44,5
	55-64	1	,3	Diğer	26	8,1	
	65 ve üstü	1	,3	<b>Toplam</b>	<b>321</b>	<b>100,0</b>	
	<b>Toplam</b>	<b>319</b>	<b>99,4</b>	İşletmenizden aldığımız ücretin miktarını belirtiniz?	575 TL ve altı	6	1,9
Öğrenim Durumu	Orta Okul	4	1,2		576-1000 TL	23	7,2
	Lise	69	21,5		1001-1500 TL	82	25,5
	Ön Lisans	43	13,4		1501-2000 TL	64	19,9
	Lisans	201	62,6		2001-2500 TL	46	14,3
	<b>Toplam</b>	<b>317</b>	<b>98,8</b>		2501 TL ve üzeri	39	12,1
Yöneticilerin işletmedeki konumları	İşletme Sahibi	2	,6		<b>Toplam</b>	<b>260</b>	<b>81,0</b>
	Genel Müdür	9	2,8	Çalıştığınız kurumun işletmecisi firmasının özelliği hangisidir?	Uluslararası Z.	60	18,7
	Genel Müdür Yrd.	20	6,2		Ulusal zincir	139	43,3
	Diğer	290	90,3		Şahıs şirketi	112	34,9
	<b>Toplam</b>	<b>126</b>	<b>100,0</b>		Diğer	2	,6
İşletmenizdeki kaç yıldır çalışıyorsunuz ?	1 Yıldan az	40	12,5		<b>Toplam</b>	<b>313</b>	<b>97,5</b>
	1-3 Yıl arası	132	41,1	Çalıştığınız konaklama işletmesi kaç yataklıdır?	500 ve daha az	77	24,0
	4-7 Yıl arası	87	27,1		501-1000	143	44,5
	8-11 Yıl arası	34	10,6		1001-1500	59	18,4
	12 Yıl ve Üzeri	24	7,5		1501-2000	15	4,7
	<b>Toplam</b>	<b>317</b>	<b>98,8</b>		2001 ve daha fazla	16	5,0
	Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz ?	1 Yıldan az	7		2,2	<b>Toplam</b>	<b>310</b>
1-3 Yıl arası		53	16,5		İşletme olarak fuarlara katılıyor musunuz?	Evet	265
4-7 Yıl arası		72	22,4	Bazen		31	9,7
8-11 Yıl arası		56	17,4	Hayır		14	4,4
12 Yıl ve Üzeri		129	40,2	<b>Toplam</b>		<b>310</b>	<b>96,6</b>
<b>Toplam</b>		<b>317</b>	<b>98,8</b>	Fuarlardaki yenilikleri işletmenizdeki uygulama imkanı buluyor musunuz?		Evet	231
İşletmenizdeki toplam işgören sayısını	50 ve daha az	9	2,8		Bazen	51	15,9
	51-100	38	11,8		Hayır	3	,9
	101-250	128	39,9		<b>Toplam</b>	<b>285</b>	<b>88,8</b>
	251-400	84	26,2				
	401 ve daha fazla	50	15,6				
	<b>Toplam</b>	<b>309</b>	<b>96,3</b>				

Tablo 7’de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan yöneticilerin 176 tanesi erkek; 145 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 54,8 iken kadınların oranı % 45,2 şeklindedir. Yöneticilerin yaş gurupları analiz edildiğinde; 37 otel yöneticisi (%11,5) 18-24 yaş aralığı; 168 otel yöneticisi (%52,3) 25-34 yaş aralığı; 85 otel yöneticisi (%26,5) 35-44 yaş aralığı; 27 otel yöneticisi (%8,4) 45-54 yaş aralığı; 1 otel yöneticisi (%3,0) 55-64 yaş aralığı ve son olarak 1 otel yöneticisi ise (%3,0) 65 ve üstü yaş aralığındadır.

Anket formunu dolduran otel yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 4 yöneticinin (%1,2) ortaokul mezunu; 69 yöneticinin (%21,5) lise mezunu; 43 yöneticinin (%13,4) ön lisans mezunu; 201 yöneticinin ise (%62,6) üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

Anketi dolduran yöneticilerin işletmedeki konumları analiz edildiğinde, yöneticilerin 2’sinin işletme sahibi (%0,6); 9’nun genel müdür (%2,8); 20’sinin genel müdür yardımcısı (%6,2); 290’nın (%90,3) ise diğer üst düzey yöneticilik görevlerinde (genel koordinatör, satış müdürü, operasyon müdürü, bölge müdürü/müd. yard., tur koordinatörü, pazarlama müdürü/müd. yard., halkla ilişkiler müdürü, muhasebe müdürü) buldukları görülmektedir. İşletmeniz ne kadar süredir çalışıyorsunuz sorusuna; 40 yöneticinin (%12,5) 1 yıldan az; 132 yöneticinin (%41,1) 1-3 yıl arası; 87 yöneticinin (%27,1) 4-7 yıl arası; 34 yöneticinin (%10,6) 8-11 yıl; 24 yöneticinin (%7,5) ise 12 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin, sektörde ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin soru analiz edildiğinde, 7 yöneticinin (%2,2) 1 yıldan az; 53 yöneticinin (%16,5) 1-3 yıl arası; 72 yöneticinin (%22,4) 4-7 yıl arası; 56 yöneticinin (%17,4) 8-11 yıl; 129 yöneticinin (%40,2) ise 12 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Analize tabi tutulan, otel işletmelerinde, 9 otel işletmesinin (%2,8) 50 ve daha az işgörene; 38 otel işletmesinin (%11,8) 51-100 arasında işgörene; 128 otel işletmesinin (%39,9) 101-250 arasında işgörene; 84 otel işletmesinin (%26,2) 251-400 arasında işgörene; 50 otel işletmesinin (%15,6) 401 ve üzerinde işgörene sahip olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin çalışmış oldukları departmanlar incelendiğinde, 49 işgörenin (%15,3) önbüro; 5 işgörenin (%1,6) yiyecek-içecek; 75 işgörenin (%23,4) muhasebe; 1 işgörenin (%0,3) teknik-servis; 19 işgörenin (%5,9) satış pazarlama; 143 işgörenin (%44,5) insan



kaynakları; 26 işgörenin ise (%8,1) farklı departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Yöneticilerin işletmeden aldıkları ücret analiz edildiğinde, 6 yöneticinin (%1,9) 575 Ytl ve altı; 23 yöneticinin (%7,2) 576-1000 Ytl arasında, 82 yöneticinin (%25,5) 1001-1500 Ytl arasında; 64 yöneticinin (%19,9) 1501-2000 Ytl arasında; 46 yöneticinin (%14,3) 2001-2500 Ytl arasında; 39 yöneticinin ise (%12,1) 2501 Ytl ve üzerinde ücret aldıkları belirlenmiştir.

Otel işletmelerin işletme finansman özeliğine göre, 60 işletme (%18,7) uluslar arası zincir; 139 işletme (%43,3) ulusal zincir; 112 işletme (%34,9) şahıs şirketi; 2 işletme (%0,6) ise diğer finansman özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Otel işletmelerin sahip oldukları yatak kapasitesine göre, 77 otel işletmesi (%24,0) 500 yatak ve daha az; 143 otel işletmesi (%44,5) 501 -1000 yatak arası; 59 otel işletmesi (%18,4) 1001-1500 yatak arası; 15 otel işletmesi (%4,7) 1501-2000 yatak arası; 16 otel işletmesi (%5,0) ise 2001 ve daha fazla yatak kapasitesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Son olarak, demografik sorular içerisinde otel işletmelerin fuarlara katılımlarına ilişkin sorularda yer almaktadır. Buna göre anket formunu dolduran işletmelerden fuara katılanlar, 265 otel işletmesi (%82,6), katılmayan otel işletmeleri 41 (%4,4) bazen katılan otel işletmeleri ise 31 (%9,7) olduğu belirlenmiştir. Bu otel işletmelerin fuarlardaki yenilikleri işletmelerinde uygulama imkanına göre, 231 otel işletmesi (%72,0) kullanma imkanı bulduğu, 51 otel işletmesi (%15,9) bazen kullandıkları, 3 otel işletmesi (%0,9) ise hiç kullanmadıkları belirlenmiştir.

### **5.2.3. Verilerin Kullanılabilirliği ve Veri Azaltımı**

Yöntem bölümünde ön uygulama sonucunda ulaşılan 30 anket formu için güvenilirlik testi yapılmış ve alfa değerinin kabul edilen bir düzeyde olduğu görülmüştür. Bu bölümde değerlendirmeye alınan 321 anket formuna güvenilirlik testi uygulanarak yöneticilerin vermiş oldukları cevaplara göre verilerin kullanılabilir olup olmadığı anlaşılmasına çalışılacaktır.

#### **5.2.3.1. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmaya katılan otel yöneticilerin bilgi yönetimi süreçlerinde dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda faktör modelinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi için yeterliliklerinin

sağlandığı anlaşılmıştır. Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu da verilerin normal dağılıp dağılmadığıdır ki bu araştırmada verilerin normal dağılmadığı anlaşılmaktadır.

Ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 20 önerme faktör analizi sonucunda 15 önermeye indirgenmiştir. Bunun nedeni, bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2004). Bu bağlamda, faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 15 değişkenin üç faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler üç faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Buna göre, bilgi yönetimi süreçlerinde etkili olan faktörler; bilgiyi değerlendirme, bilgiyi içselleştirme ve bilginin elde edilmesi olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

#### **5.2.3.2. Yenilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmaya katılan otel yöneticilerin yenilik süreçlerinde dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 27 önerme faktör analizi sonucunda 22 önermeye indirgenmiştir. Bunun nedeni, bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2004). Bu bağlamda, faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 22 değişkenin altı faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler altı faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Buna göre, yenilik süreçlerinde etkili olan faktörler; stratejik yenilik, iş modelleri yeniliği, deneyim yeniliği, süreç yeniliği, ürün yeniliği ve pazarlama yeniliği olmak üzere altı başlık altında toplanmaktadır.

#### **5.2.3.3. Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmaya katılan otel yöneticilerin örgüt içi dinamikler sürecinde dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 20 önerme faktör analizi sonucunda 18 önermeye indirgenmiştir. Bunun nedeni, bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2004). Bu bağlamda, faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında

tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 18 değişkenin beş faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler beş faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Buna göre, örgüt içi dinamikler sürecinde etkili olan faktörler; işletme yapısının işleyiş boyutu, örgüt kültürü boyutu, liderlik boyutu, güç/politika boyutu ve örgütsel öğrenme boyutu olmak üzere beş başlık altında toplanmaktadır.

#### 5.2.3.4. İşletme Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmaya katılan otel yöneticilerin işletme performansı süreçlerinde dikkate aldıkları faktörleri belirleyebilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Ankette yer alan ve bağımsız değişkenleri oluşturan 20 önerme faktör analizi sonucunda 16 önermeye indirgenmiştir. Bunun nedeni, bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasından kaynaklanmaktadır (Bayram, 2004). Bu bağlamda, faktör tablosu oluşturulurken faktör yükleri 0,40'ın altında kalan ifadeler değerlendirme dışında tutulmuştur. Faktör analizinin uygulanması sonucunda 16 değişkenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen veriler dört faktörden oluşan bir faktör modeli ortaya çıkarmıştır. Buna göre, işletme performans süreçlerinde etkili olan faktörler; çalışanlar boyutu, finans boyutu, çevre boyutu ve müşteri boyutu olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Tablo 8'de verilerin normal dağılıp dağılmadığına Kolmogorov-Smirnov Testi ile bakılmıştır.

**Tablo 8: Normal Dağılıma Uygunluk Testi**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Statistic	Df	Sig.
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyut(BD)</i>	,148	321	,000
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	,193	321	,000
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	,141	321	,000
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	,191	321	,000
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	,179	321	,000
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	,197	321	,000
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	,213	321	,000
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	,208	321	,000
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	,212	321	,000
<i>İşletme Yapısı İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	,183	321	,000
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	,178	321	,000
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	,185	321	,000
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	,185	321	,000

Tablo 8'in Devamı

<b>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</b>	,226	321	<b>,000</b>
<b>Çalışanlar Boyutu (CA)</b>	,176	321	<b>,000</b>
<b>Finans Boyutu (FI)</b>	,164	321	<b>,000</b>
<b>Çevre Boyutu (CE)</b>	,138	321	<b>,000</b>
<b>Müşteri Boyutu (MU)</b>	,266	321	<b>,000</b>

Sign değerleri 0,05'den küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür.

#### 5.2.4. Ölçüm Modelinin Sonuçları

Ölçüm modelinin değerlendirilmesinde kullanılan ve gerekli olan uyum indeksleri vardır. Bu değerler, modelin ne ölçüde uygun olduğuna, önerilen modelle elde edilen verinin ne oranda uyduğu hakkında bilgi vermektedir. Daha farklı bir bakışla gözlenen değişkenin kovaryans matrisi ile gizil (örtük) kovaryans matrisinin ne oranda benzeştiğine karşılık gelmektedir. Kovaryans matrisi, maksimum düzeyde küçülünceye kadar iterasyon devam etmekte ve sonuçta küçülmenin mümkün olmadığı noktada çözüm elde edilmektedir. Bu çözümün sonucunda elde edilen değer iki matrisin ne oranda uyduğuna göstermektedir. Tam bir uyuşma "0" değerinin alması ile gerçekleşir bu durumda mükemmel bir uyuma işaret etmektedir (Çokluk ve diğ., 2010). Uyum değerlendirilmesinde kullanılan uyum ölçütleri vardır. Bu ölçütler aşağıda kısaca açıklanacaktır (Çokluk ve diğ., 2010);

**Ki-Kare ( $\chi^2$ ) İyilik Uyumu (Chi-Square Goodness of Fit):** İçsel ve dışsal değişkenler arasında kurulan eşitliklerin kendi aralarındaki kovaryanslarının gösterilen modele ilişkin kovaryans matrisi ile tanımlı hale gelmesinden sonra elde edilen tanımlı kovaryans matrisin evreni temsil edip etmediğini test etmektedir.

**İyilik Uyumu İndeksi (Goodness of fit Index, GFI):** modelde örneklemin kovaryans matrisini ne oranda ölçtüğünü göstermektedir.

**Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI):** GFI' düzenlenmiş bir türüdür.

**Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Of Approximation, RMSEA):** Merkezi olmayan  $\chi^2$  dağılımında, evren kovaryanslarını kestirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

**Artık Ortalamaların Karekökü (Root Mean Square Residuals, RMR) ve Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residuals, RMR):** Bu iki indeks evrene ait kestirimsel kovaryans matrisi ile örnekleme ait kovaryans matrisleri arasındaki kovaryans ortalamalarını ifade etmektedir.

**Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fix Index, CFI):** Bu indeks, bağımsızlık modelinin ürettiği kovaryans matrisi ile önerilen yapısal eşitlik modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır. Bu indeks 0 ile 1 arasında değer almaktadır.

**Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (Non-normed Fit Index, NNFI):** Bu indeksler özünde CFI'ya benzerlik göstermektedir. NFI bağımsızlık modeli  $\chi^2$  değeri ile modelin  $\chi^2$  değerinin karşılaştırması yolu ile model tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. NNFI'de NFI ya benzerlik göstermekte ama model karmaşıklığı dikkate alarak bir değer vermektedir.

**Basitlik Uyum İndeksi (Parsimony Goodness Of Fit Index, PGFI):**GFI'ya önerilen ve bağımsızlık modellerinin oranını dikkate alarak yeniden yorumlamaya çalışan testtir. Yukarıda belirtilen uyum indekslerinin “iyi uyum” ve “kabul edilebilir uyum” değerleri aşağıdaki tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9: Yapısal Eşitlik Modelinde Uyum İndeksleri**

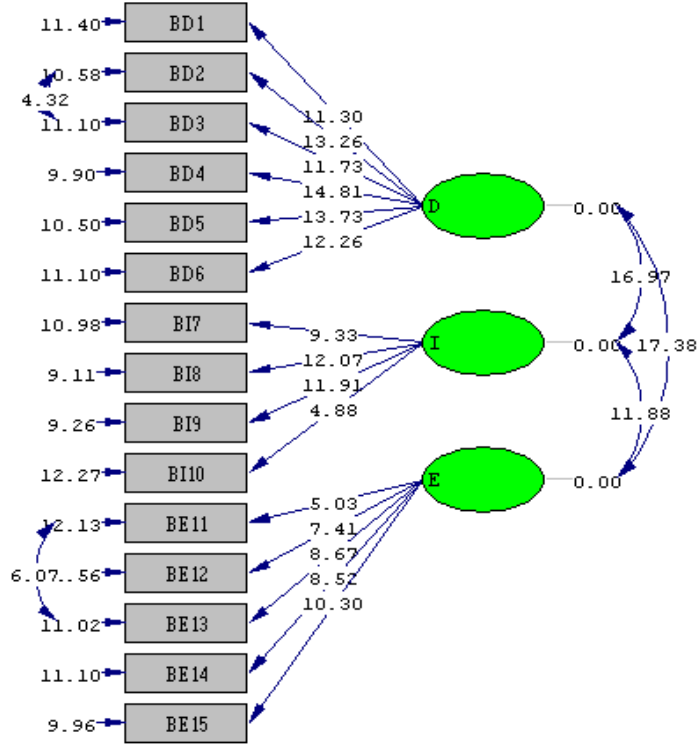
<i>Uyum Ölçüsü</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
<i>p</i> değeri	$0.05 \leq p \leq 1.00$	$0.01 \leq p \leq 0.05$
$\chi^2 / sd$	$0 \leq \chi^2 / sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
Yakın uyum testi için <i>p</i> değeri (RMSEA<0.05)	$0.01 \leq p \leq 1.00$	$0.05 \leq p \leq 0.10$
Güven aralığı (CI)	RMSEA'ya yakın, CI'nın sol sınırı 0 (CI=0)	RMSEA'ya yakın
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.97 \leq NNFI \leq 1.00$	$0.95 \leq NNFI \leq 0.97$
CFI	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.95 \leq CFI \leq 0.97$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq GFI \leq 1.00$ GFI'ya yakın	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$ GFI'ya yakın
PGFI	1 (mükemmel uyum) yakınsama	0 (uyum yok)

**Kaynak:** Yılmaz, V. ve Çelik, E. (2009), *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I*, Pegem Yayınları, Ankara.

### 5.2.4.1. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bilgi yönetim ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009). Daha önce belirtildiği üzere tüm veriler normal dağılıma sahip olmadığı tespit edilmişti (tablo 8). Çok değişkenli normallik varsayımı sağlamayan bu veri seti LISREL yardımıyla analize başlamadan normalleştirilmiştir.

**Şekil 11: Bilgi Yönetimi Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)**

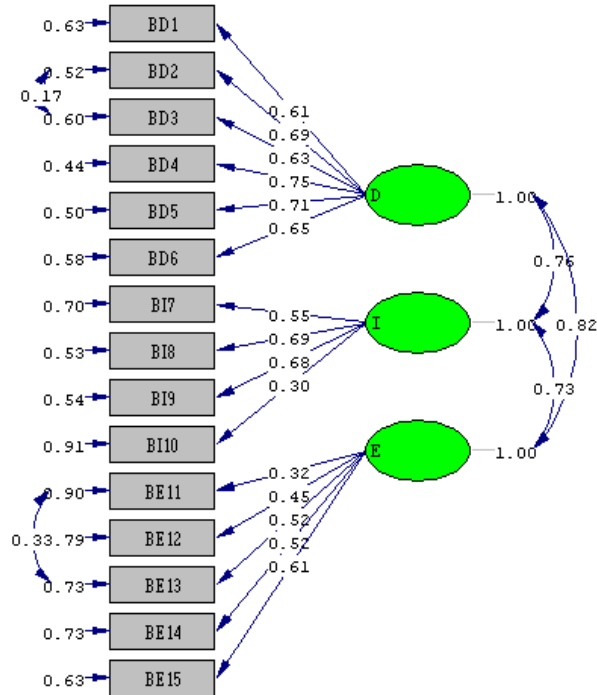


Chi-Square=112.88, df=85, P-value=0.02326, RMSEA=0.032  
(D:Bilgiyi Değerlendirme, I:Bilgiyi İçselleştirme, E:Bilgiyi Elde Etme)

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 11'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk ve diğ., 2010). Bu bağlamda şekil 11'de t-değerleri incelendiğinde tüm

değerlerin .01 düzeyinde manidar olduğunu (anlamlı) olduğu tespit edilmiştir. Analizde incelenmesi gereken diğer bir değerde p değeridir. P değeri beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki ( $\chi^2$  değerinin) manidarlığı hakkında bilgi vermektedir (Çokluk ve diğ., 2010). Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.02326 dir. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise  $\chi^2$  dir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=112.88/sd=85$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 1.32$  olduğu görülmektedir.  $\chi^2/sd$  oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda  $\chi^2/sd = 1.32$  oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Şekil 11’de görülen bir uyum indeksi de RMSEA’dır. RMSEA’nın .05’ten küçük olması iyi uyuma, .08’den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.032 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .05’ten küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

**Şekil 12: Bilgi Yönetimi Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri**



Chi-Square=112.88, df=85, P-value=0.02326, RMSEA=0.032

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri Şekil 12'de görülmektedir. Bilgi yönetimini oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R<sup>2</sup> ve t-değeri aşağıda tablo 10'da görülmektedir. Analiz sonucunda, bilgi yönetimi 3 boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar bilgiyi değerlendirme (D), bilgiyi içselleştirme (I) ve bilginin elde edilmesidir (E). Bilgiyi değerlendirme boyutunu (D) oluşturan gözlenen değişkenler, BD1(çalışanlar sahip oldukları bilgiyi, işlerini geliştirmek için hiç tereddüt etmeden kullanmakta), BD2 (bilgi kullanımının en önemli katkısı tüm departmanların hizmet yeteneğini geliştirilmesine yöneliktir), BD3 (çalışanlar geçmiş deneyimler ile organizasyon dışında öğrendiklerini geliştirerek yeni fikirleri işlerine uygulamakta), BD4 (bilgi yönetim uygulamaları sayesinde tüm departmanın genel performansı artmakta), BD5 (bilgi kaynaklarından yararlanabilmek için bilgiyi uygulama alanlarına aktarılmakta), BD6 (çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye her an ulaşabilirler). Bilgiyi içselleştirme boyutunu (I) oluşturan gözlenen değişkenler, BI7 (bilginin saklanması için gerekli veritabanı oluşturulmakta), BI8 (işletme içerisindeki bilgi sürekli olarak güncellenmekte), BI9 (İşletmede, herkese açık olan bilgilerin erişimi için farklı yöntemler kullanılmakta), BI10 (bilgi yönetimine ilişkin kaynaklar tüm çalışanlara paylaşılmakta). Son olarak, Bilgiyi elde etme boyutunu (E) oluşturan gözlenen değişkenler ise, BE11 (çalışanlar istedikleri bilgiyi genellikle saha çalışmalarından elde etmekte), BE12 (çalışanlar kendi tecrübeleri ile ilgili deneyimlerini rutin olarak depolamakta), BE13 (İşletmede, dışarıdan sağlanan hizmetlerle yeni bilgilerin elde edilmesi sağlanmakta), BE14 (yenilikçi fikirleri hayata geçirmek için sürekli olarak yeni bilgiler ortaya konulmakta), BE15 (bilginin geliştirilmesine ilişkin yeni fikirler üretilmekte).

**Tablo 10: Bilgi Yönetim Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları**

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R <sup>2</sup>	t-değeri
<b>Faktör D (Bilgiyi Değerlendirme)</b>			
<b>BD1</b>	0.61	<b>0.37</b>	11.30
<b>BD2</b>	0.69	<b>0.48</b>	13.26
<b>BD3</b>	0.63	<b>0.40</b>	11.73
<b>BD4</b>	0.75	<b>0.57</b>	14.81
<b>BD5</b>	0.71	<b>0.50</b>	13.73
<b>BD6</b>	0.65	<b>0.42</b>	12.26



Tablo 10'un Devamı

<b>Faktör I (Bilgiyi İçselleştirme)</b>			
<b>BI7</b>	0.55	<b>0.30</b>	9.33
<b>BI8</b>	0.69	<b>0.48</b>	12.07
<b>BI9</b>	0.68	<b>0.46</b>	11.91
<b>BI10</b>	0.30	<b>0.09</b>	4.88
<b>Faktör E (Bilgiyi Elde Etme)</b>			
<b>BE11</b>	0.32	<b>0.10</b>	5.03
<b>BE12</b>	0.45	<b>0.20</b>	7.41
<b>BE13</b>	0.52	<b>0.27</b>	8.67
<b>BE14</b>	0.52	<b>0.27</b>	8.52
<b>BE15</b>	0.61	<b>0.37</b>	10.30

Tablo 10'da standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, D gizil değişkenin ilk göstergesi ele alındığında (BD1) korelasyon katsayısının 0.61' olduğu görülmektedir.  $R^2$  ise 0.37'dir yani D gizil değişkenin 0.37 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, D faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok BD4=0.75 ( $R^2=0.57$ ) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Öte yandan, D faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise BD1=0.61 ( $R^2=0.37$ ) değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına devam edildiğinde, I faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok BI8=0.69 ( $R^2=0.48$ ) değişkeni tarafından; en az ise BI10=0.30 ( $R^2=0.09$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Son olarak, E faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok BE15=0.61 ( $R^2=0.37$ ) değişkeni tarafından; en az ise BE11=0.32 ( $R^2=0.10$ ) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

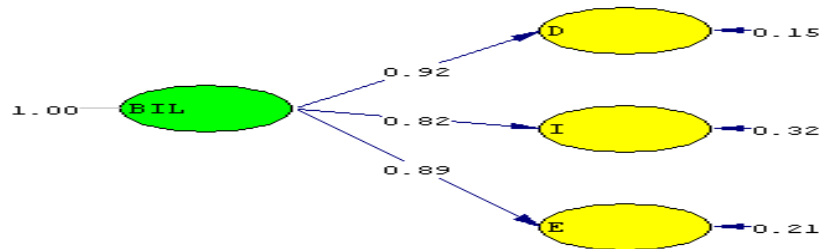
Tablo 11: Bilgi Yönetim Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri

<b>Uyum Ölçüsü</b>	<b>Değeri</b>	<b>Uyum</b>
$\chi^2 /sd$	1.320	<b>İyi Uyum</b>
<b>RMSEA</b>	0.032	<b>İyi Uyum</b>
<b>SRMR</b>	0.038	<b>İyi Uyum</b>
<b>NFI</b>	0.960	<b>İyi Uyum</b>
<b>NNFI</b>	0.990	<b>İyi Uyum</b>
<b>CFI</b>	0.990	<b>İyi Uyum</b>
<b>GFI</b>	0.960	<b>İyi Uyum</b>
<b>AGFI</b>	0.940	<b>İyi Uyum</b>
<b>PGFI</b>	0.680	<b>İyi Uyum</b>

Tablo 11'de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR'ın uyum indeksinin .038 olduğu görülmektedir. SRMR'ın .05'in

altında olması iyi uyuma, .10'ın altında olması da kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR'ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI'nin .96 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI'nin .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI'nin .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI'nin .96 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI'nin .94 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksinin 1'e yaklaştıkça iyi uyuma, 0 yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI'nin .68 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. "Tablo 11'de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Yılmaz ve Çelik, (2009) YEM'de 200 ve daha üstü bir değer kritik N istatistiği açısından yeterli bir model uygunluğunun göstergesi olarak kabul edildiğini belirtmektedir. Ayrıca yazarlar, CN'in örneklem sayısının yeterliliği değerlendirme kullanıldığını ifade etmektedir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 330.11 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

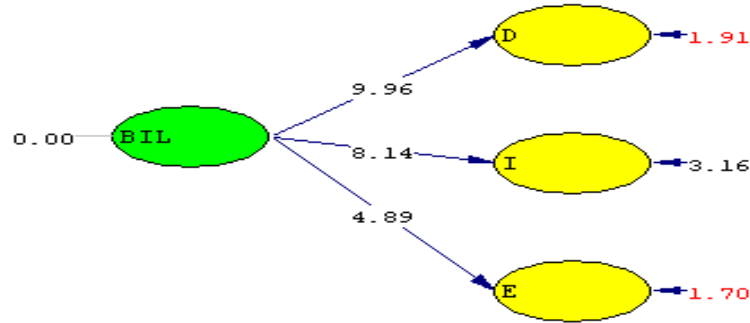
**Şekil 13: Bilgi Yönetimi İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri**



Chi-Square=112.88, df=85, P-value=0.02326, RMSEA=0.032

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Şekil 13'de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan bilgi değişkeni (BIL) D (bilgiyi değerlendirme), I (bilgiyi içselleştirme) ve E (bilgiyi elde etme) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde D'nin standardize edilmiş değeri .92 ( $R^2=0.85$ ), I'nın standardize edilmiş değeri .82 ( $R^2=0.67$ ) ve E'nin standardize edilmiş değeri ise .89 ( $R^2=0.79$ ) dir. Bu sonuçlara göre bilgi yönetimin ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok D faktörünü, daha sonra E faktörünü ve son olarakta I faktörünü açıkladığı tespit edilmiştir.

**Şekil 14: Bilgi Yönetimi İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri**



Chi-Square=112.88, df=85, P-value=0.02326, RMSEA=0.032

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Bilgi yönetimin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerinin) t-değerlerine bakıldığında, D'nin t-değeri 9.96, I'nın t-değeri 8.14 ve E'nin t-değeri ise 4.89 olduğu hesaplanmıştır. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde anlamlıdır (Çokluk ve diğ., 2010). Bu bağlamda t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 12: Bilgi Yönetim Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri**

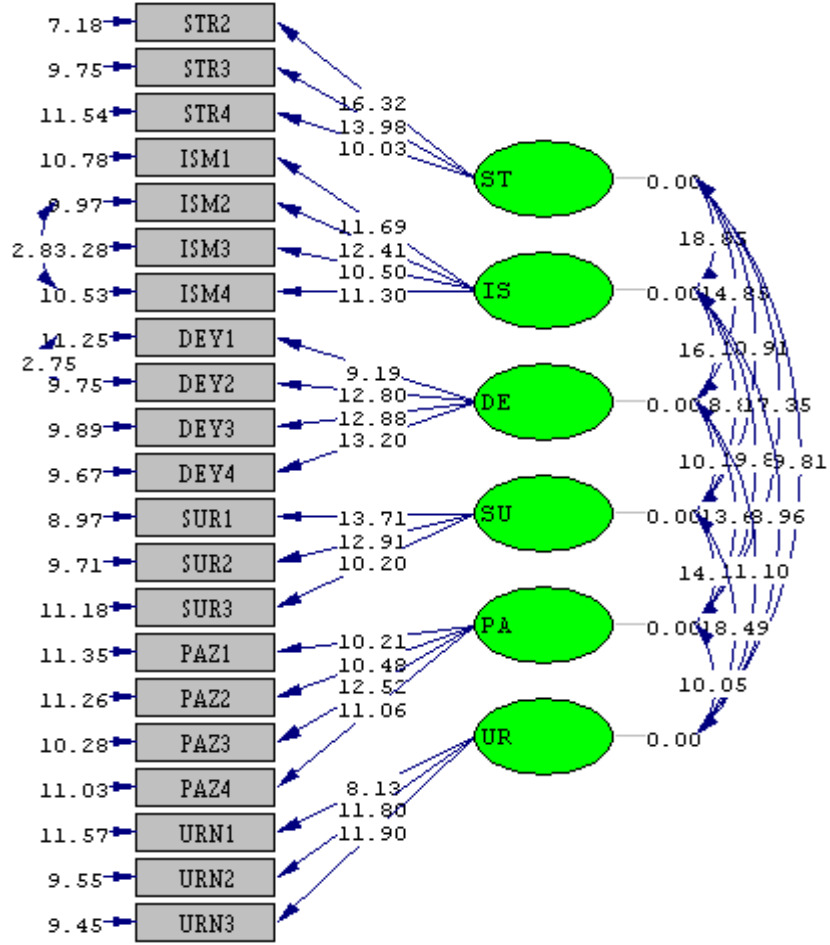
Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.33	İyi Uyum
RMSEA	0.032	İyi Uyum
SRMR	0.038	İyi Uyum
NFI	0.960	İyi Uyum
NNFI	0.990	İyi Uyum
CFI	0.990	İyi Uyum
GFI	0.960	İyi Uyum
AGFI	0.940	İyi Uyum
PGFI	0.680	İyi Uyum

Tablo 12’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına devam edildiğinde, SRMR’ın uyum indeksinin .038 olduğu görülmektedir. SRMR’ın .05’in altında olması iyi uyuma, .10’ın altında olması da iyi uyuma karşılık gelmektedir. Bu bağlamda analizde ortaya çıkan SRMR’ın uyum indeksinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. NFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NFI’ın .96 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. NNFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda NNFI’ın .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. CFI uyum indeksinin .95 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .97 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda CFI’ın .99 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, GFI uyum indeksinin .90 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .95 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda GFI’ın .96 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, AGFI uyum indeksinin .85 üzerinde olması kabul edilir uyuma, .90 üzerinde olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda AGFI’ın .94 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak PGFI uyum indeksinin 1’e yaklaştıkça iyi uyuma, 0 yaklaştıkça kötü uyuma karşılık gelmektedir. Analiz sonucunda PGFI’ın .68 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 330.11 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### **5.2.4.2. Yenilik Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Yenilik ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır. Bilgi yönetimi kısmında yapısal eşitlik modeli ile ilgili olarak tablolar detaylı bir şekilde açıklandığı için diğer ölçüm modellerinin açıklamalarında kısaltmalara gidilmiştir.

**Şekil 15: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçeğin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)**



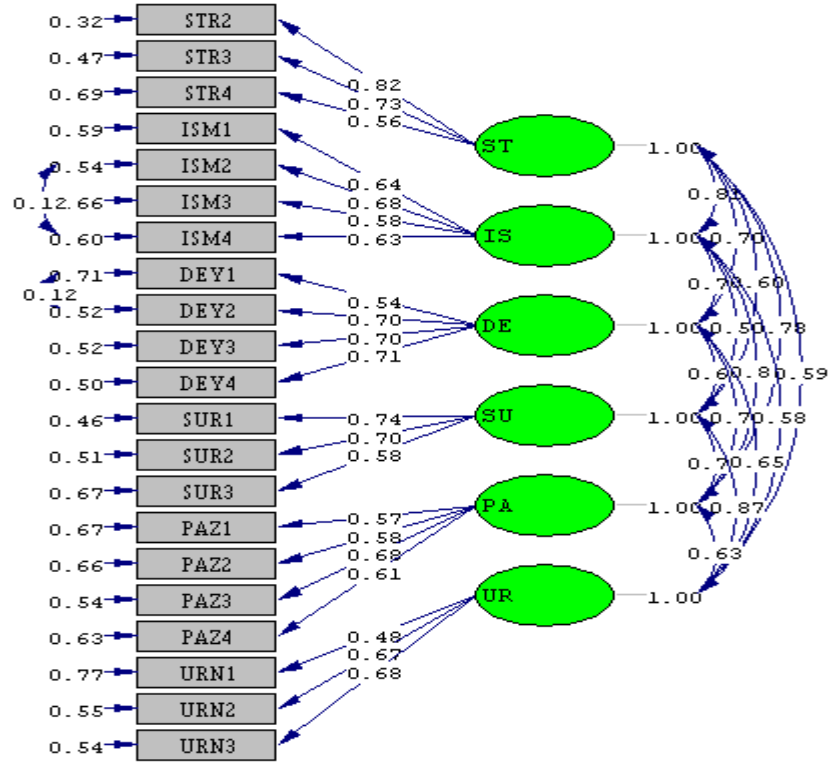
Chi-Square=271.81, df=172, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

(ST:Stratejik Yenilik, IS: İş Modelleri Yeniliği, DE: Deneyim Yeniliği, SU: Süreç Yeniliği, PA: Pazarlama Yeniliği, UR: Ürün Yeniliği)

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 15'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk ve diğ., 2010). Bu bağlamda şekil 15'de t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise  $\chi^2$  dir. Doğrulamalı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=271.81/sd=172$ ) sonucun  $\chi^2/sd =$

1.58 olduğu ve bu oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Şekil 15’de görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA’dır. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA=0.043 uyum değerinin iyi uyuma sahip olduğu söylenebilir.

**Şekil 16: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçeğin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri**



Chi-Square=271.81, df=172, P-value=0.00000, RMSEA=0.043

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)’dan yararlanılmıştır. Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 16’da görülmektedir. Yeniliği oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R<sup>2</sup> ve t-değeri aşağıda tablo 13’de görülmektedir. Analiz sonucunda, yenilik ölçeği 6 boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar Stratejik Yenilik (ST), İş Modelleri Yeniliği (IS), Deneyim Yeniliği (DE), Süreç Yeniliği (SU), Pazarlama Yeniliği (PA) ve Ürün Yeniliği (UR) dir. Stratejik yenilik boyutunu (ST) oluşturan gözlenen değişkenler, STR2 (yeniliği geliştirmede yenilik stratejileri kullanılmakta), STR3 (pazarın yapısına bağlı olarak farklı yenilik stratejileri uygulamakta), STR4 (rakiplerin yapmış oldukları yenilikler yakından takip edilmekte). İş modelleri yeniliğini (IS) oluşturan gözlenen değişkenler, ISM1 (kullandığımız iş modeli sayesinde ortaya konulan ürünler pazardaki değişimlere karşı güçlü bir değer

oluşturmakta), ISM2 (yeni yollarla müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek yeni iş modelleri tasarlanmakta), ISM3 (rakiplerimizi sürekli olarak iyi anlayabilmek için iş modellerimizin güçlenmesine önem verme), ISM4 (kullandığımız iş modeli faaliyet gösterdiğimiz sektörde önemli bir yere sahip). Deneyim yeniliği boyutunu (DE) oluşturan gözlenen değişkenler, DEY1 (geçmiş deneyimlerden yararlanarak kalite yönetim sistemini yenilemekte), DEY2 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak firma içi bilgi paylaşım sistemini yenilemekte), DEY3 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik çalışmalar yenilemekte), DEY4 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısını yenilemekte). Süreç yeniliği boyutunu (SU) oluşturan gözlenen değişkenler, SUR1 (üretim süreçlerinde çıktı kalitesini arttırıcı yenilikler yapılmakta), SUR2 (teslimatla ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler ayıklanmakta), SUR3 (mevcut ürünlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmakta). Pazarlama yeniliği boyutunu (PA) oluşturan gözlenen değişkenler, PAZ1 (yeni ürünlerin tanıtımında kullanılan reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri, vs. gibi yeni promosyon tekniklerinin geliştirilmekte), PAZ2 (yeni ürünlerin fiyatlandırılmasında talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre, vs., yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmekte), PAZ3 (genel pazarlama faaliyetleri yenilenmekte), PAZ4 (pazardaki değişimleri yönetebilmeye önem verilmekte). Ürün yeniliği boyutunu (UR) oluşturan gözlenen değişkenler, URN1 (üretim süreçlerinde değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmakta), URN2 (üretim süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmakta), URN3 (mevcut ürünlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni ürünler piyasaya sunulmakta).

**Tablo 13: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları**

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R <sup>2</sup>	t-değeri
<b>Faktör ST (Stratejik Yenilik)</b>			
<b>STR2</b>	0.82	<b>0.67</b>	16.32
<b>STR3</b>	0.73	<b>0.53</b>	13.98
<b>STR4</b>	0.56	<b>0.31</b>	10.03
<b>Faktör IS (İş Modeli Yeniliği)</b>			
<b>ISM1</b>	0.64	<b>0.41</b>	11.69
<b>ISM2</b>	0.68	<b>0.46</b>	12.41
<b>ISM3</b>	0.58	<b>0.34</b>	10.50
<b>ISM4</b>	0.63	<b>0.40</b>	11.30

Tablo 13'ün Devamı

<b>Faktör DE (Deneyim Yeniliği)</b>			
<b>DEY1</b>	0.54	<b>0.30</b>	9.19
<b>DEY2</b>	0.70	<b>0.49</b>	12.80
<b>DEY3</b>	0.70	<b>0.49</b>	12.88
<b>DEY4</b>	0.71	<b>0.50</b>	13.20
<b>Faktör SU (Süreç Yeniliği)</b>			
<b>SUR1</b>	0.74	<b>0.55</b>	13.71
<b>SUR2</b>	0.70	<b>0.49</b>	12.91
<b>SUR3</b>	0.58	<b>0.34</b>	10.20
<b>Faktör PA (Pazarlama Yeniliği)</b>			
<b>PAZ1</b>	0.57	<b>0.32</b>	10.21
<b>PAZ2</b>	0.58	<b>0.34</b>	10.49
<b>PAZ3</b>	0.68	<b>0.46</b>	12.52
<b>PAZ4</b>	0.61	<b>0.37</b>	11.06
<b>Faktör UR (Ürün Yeniliği)</b>			
<b>URN1</b>	0.48	<b>0.23</b>	8.13
<b>URN2</b>	0.67	<b>0.45</b>	11.80
<b>URN3</b>	0.68	<b>0.46</b>	11.90

Tablo 13'te standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, ST gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (STR2) korelasyon katsayısının 0.82' olduğu görülmektedir.  $R^2$  ise 0.67'dir yani STR2 gizil değişkeninin 0.67 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, ST faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok STR2=0.82 ( $R^2=0.67$ ) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, ST faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise STR4=0.56 ( $R^2=0.31$ ) değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına devam edildiğinde, ISMI faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok ISM2=0.68 ( $R^2=0.46$ ) değişkeni tarafından; en az ise ISM3=0.58 ( $R^2=0.34$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. DEY faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok DEY4=0.74 ( $R^2=0.55$ ) değişkeni tarafından; en az ise DEY1=0.54 ( $R^2=0.30$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. SUR faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok SUR1=0.72 ( $R^2=0.52$ ) değişkeni tarafından; en az ise SUR3=0.58 ( $R^2=0.34$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. PAZ faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok PAZ3=0.68 ( $R^2=0.46$ ) değişkeni tarafından; en az ise PAZ1=0.57 ( $R^2=0.32$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Son olarak, URN faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok URN3=0.68 ( $R^2=0.46$ ) değişkeni



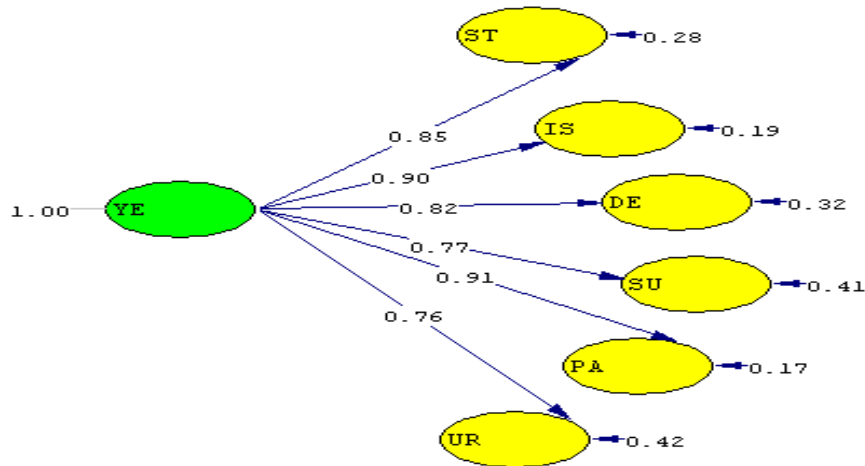
tarafından; en az ise URN1=0.48 ( $R^2=0.23$ ) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 14: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.580	İyi Uyum
RMSEA	0.043	İyi Uyum
SRMR	0.043	İyi Uyum
NFI	0.960	İyi Uyum
NNFI	0.980	İyi Uyum
CFI	0.990	İyi Uyum
GFI	0.930	Kabul Edilebilir
AGFI	0.900	İyi Uyum
PGFI	0.690	İyi Uyum

Tablo 14’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI, AGFI ve PGFI uyum değerlerinin iyi uyum kategorilerinde değerlerdirilirken, GFI uyum değerinin kabul edilebilir uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 14’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Yenilik ölçüm modelinin kritik değeri 260.13 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

**Şekil 17: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA’NİN Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri**

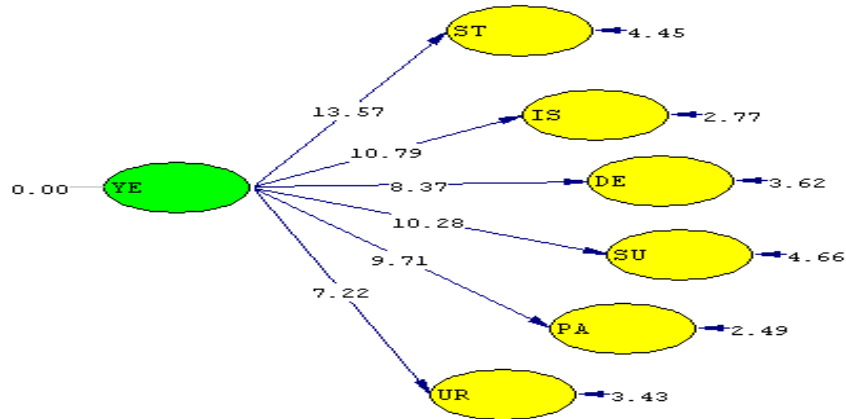


Chi-Square=333.28, df=181, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)’dan yararlanılmıştır. Şekil 17’de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan

yenilik değişkeni (YE) Stratejik Yenilik (ST), İş Modelleri Yeniliği (IS), Deneyim Yeniliği (DE), Süreç Yeniliği (SU), Pazarlama Yeniliği (PA) ve Ürün Yeniliği (UR) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ST'nin standardize edilmiş değeri .85 ( $R^2=0.72$ ), IS'nin standardize edilmiş değeri .90 ( $R^2=0.81$ ), DE'nin standardize edilmiş değeri .82 ( $R^2=0.67$ ), SU'nun standardize edilmiş değeri .77 ( $R^2=0.59$ ), PA'nın standardize edilmiş değeri .91 ( $R^2=0.83$ ) ve UR'nin standardize edilmiş değeri ise .76 ( $R^2=0.58$ ) dir. Bu sonuçlara göre yenilik ölçeğinin ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok PA faktörünü, sonra IS faktörünü, sonra ST faktörünü, sonra DE faktörünü, daha sonra SU faktörünü ve son olarak UR faktörünü açıkladığını (açıklanan varyans) tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=333.28/sd=181$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 1.84$  olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda  $\chi^2/sd = 1.84$  oranının iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.051 kabul edilebilir bir uyuma olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 18: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey DFA'NİN Diyagram ve T-Değerleri**



Chi-Square=333.28, df=181, P-value=0.00000, RMSEA=0.051

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Yenilik ölçeğinin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin) t-değerlerine bakıldığında, ST'nin t-değeri 13.57, IS'nin t-değeri 10.79, DE'nin t-değeri 8.37, SU'nun t-değeri 10.28, PA'nın t-değeri 9.71 ve UR'nin t-değeri

7.22 olduğu hesaplanmıştır. T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 15: Yenilik Ölçüm Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri**

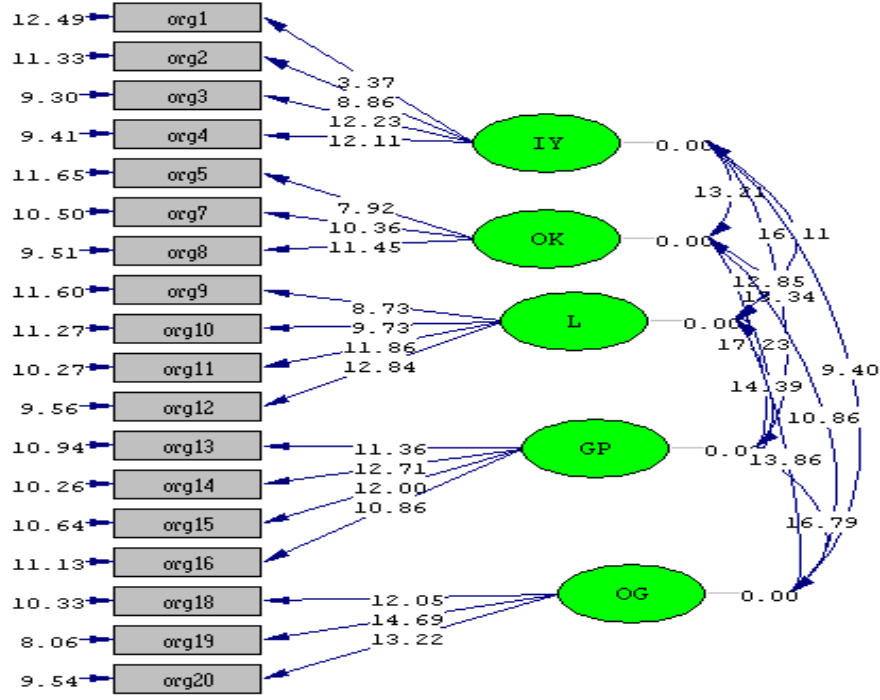
Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.84	İyi Uyum
RMSEA	0.051	İyi Uyum
SRMR	0.052	Kabul Edilebilir
NFI	0.950	İyi Uyum
NNFI	0.970	İyi Uyum
CFI	0.980	İyi Uyum
GFI	0.910	Kabul Edilebilir
AGFI	0.880	Kabul Edilebilir
PGFI	0.710	İyi Uyum

Tablo 15’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, NFI, NNFI, CFI ve PGFI uyum değerlerinin iyi uyum kategorilerinde değerlerdirilirken, SRMR, GFI ve AGFI uyum değerinin kabul edilebilir uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 15’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Yenilik ölçüm modelinin kritik değeri 218.71 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### **5.2.4.3. Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğine İlişkin Bulgular**

Örgüt içi dinamiği ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

**Şekil 19: Örgüt İçi Dinamiği Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)**

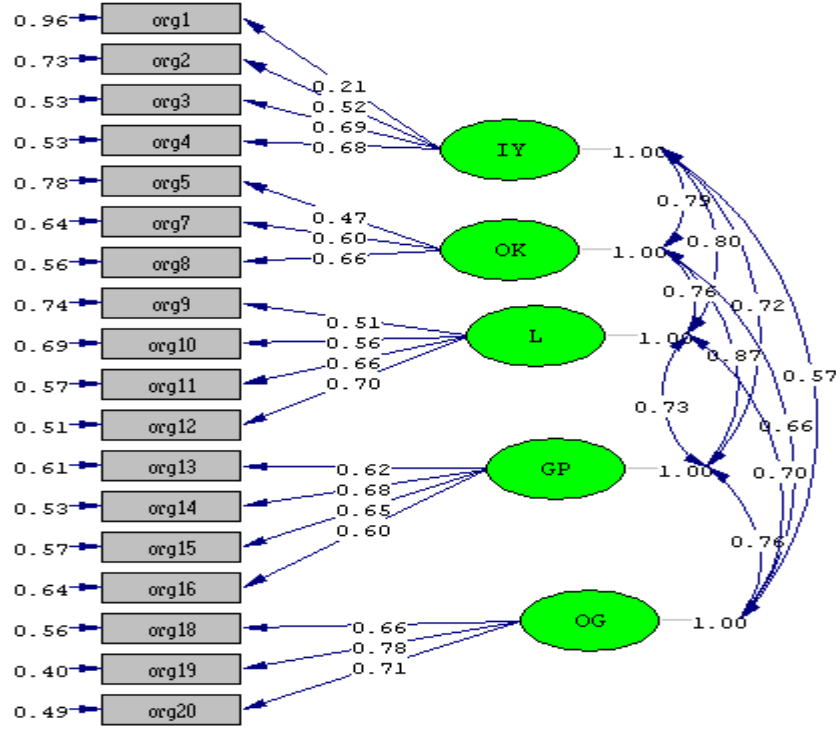


Chi-Square=266.59, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

(IY: İşletme Yapısının İşleyişi, OK: Örgüt Kültürü, L: Liderlik, GP: Güç ve Politika, OG: Örgütsel Öğrenme)

Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 19'da gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. Şekil 19'da t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğer bir uyum indeksi ise  $\chi^2$  dir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=266.59/sd=125$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 2.13$  olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda  $\chi^2/sd = 2.13$  oranının kabul edilebilir uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Şekil 19'da görülen son bir uyum indeksi ise RMSEA'dır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.059 kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Şekil 20: Örgüt İçi Dinamiği Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri**



Chi-Square=266.59, df=125, P-value=0.00000, RMSEA=0.059

Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri Şekil 20’de görülmektedir. Örgüt içi dinamikleri oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin,  $R^2$  ve t-değeri aşağıda tablo 16’da görülmektedir. Analiz sonucunda, örgüt içi dinamik ölçeği 5 boyuttan oluşmuştur. Bunlar, İşletme Yapısının İşleyişi (IS), Örgüt Kültürü (OK), Liderlik (L), Güç ve Politika (GP) ve Örgütsel Öğrenme (OG) dir. İşletme yapısının işleyiş boyutunu (IS) oluşturan gözlenen değişkenler, org1 (kararlar, üst yönetim seviyesinde alınmaya yöneliktir), org2 (işler çalışanların yeteneklerine göre uzmanlık alanlarına bölünmüştür), org3 (tüm personelin kademe farklılıkları açık-seçik olarak belirlenmiştir), org4 (çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları kurallar, davranış şekilleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir). Örgüt kültürü boyutunu (OK) oluşturan gözlenen değişkenler, org5 (tüm işgörenler, değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt vermeye çalışırlar), org7 (bilgi açık bir şekilde paylaşılmakta), org8 (değişime önem verilmekte). Liderlik boyutunu (L) oluşturan gözlenen değişkenler, org9 (lider görevlerin yürütüleceği yolları açıklar), org10 (lider işlerin nasıl yapılacağına karar verir), org11 (lider belirlenen performans standartlarını devam ettirir), org12 (lider astların fikirlerine değer verir). Güç ve politika boyutunu (GP) oluşturan gözlenen

değişkenler, org13 (tüm çalışanlarla bir beraberlik oluşturarak işletmenin güçlenmesi sağlanmaktadır), org14 (belirli kurallara önem verilmekte), org15 (çalışan bağlılığını sağlama da güçlendirmenin rolü büyüktür), org16 (yapılan faaliyetler üst yönetimin kontrolü ile gerçekleşmektedir). Örgütsel Öğrenme boyutunu (OG) oluşturan gözlenen değişkenler, org18 (çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilir), org19 (bireyler düşüncelerini ifade etmede açık fikirli olmaya özendirilir), org20 (tüm çalışanlar işletme içerisinde doğabilecek sorunların çözümüne karşı sürekli teşvik edilir).

**Tablo 16: Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları**

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R <sup>2</sup>	t-değeri
<b>Faktör IS (İşletme Yapısının İşleyişi)</b>			
Org1	0.21	<b>0.04</b>	3.37
Org2	0.52	<b>0.27</b>	8.86
Org3	0.69	<b>0.48</b>	12.23
Org4	0.68	<b>0.46</b>	12.11
<b>Faktör OK (Örgüt Kültürü)</b>			
Org5	0.47	<b>0.22</b>	7.92
Org7	0.60	<b>0.36</b>	10.36
Org8	0.66	<b>0.44</b>	11.45
<b>Faktör L (Liderlik)</b>			
Org9	0.51	<b>0.26</b>	8.73
Org10	0.56	<b>0.31</b>	9.73
Org11	0.66	<b>0.44</b>	11.86
Org12	0.70	<b>0.49</b>	12.84
<b>Faktör GP (Güç ve Politika)</b>			
Org13	0.62	<b>0.38</b>	11.36
Org14	0.68	<b>0.46</b>	12.71
Org15	0.65	<b>0.42</b>	12.00
Org16	0.60	<b>0.36</b>	10.86
<b>Faktör OG (Örgütsel Öğrenme)</b>			
Org18	0.66	<b>0.44</b>	12.05
Org19	0.78	<b>0.61</b>	14.69
Org20	0.71	<b>0.50</b>	13.22

Tablo 16’da standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, IS gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (org1) korelasyon katsayısının 0.21’olduğu görülmektedir. R<sup>2</sup> ise 0.04’tür yani org1, gizil değişkenin 0.04 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, IS faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok org3=0.69 (R<sup>2</sup>=0.48) değişkeni

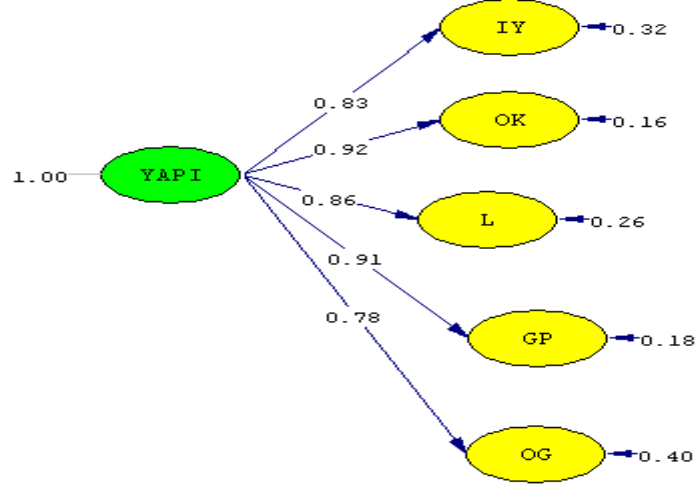
tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Öte yandan, IS faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise org=0.21 ( $R^2=0.04$ ) değişkeni tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına devam edildiğinde, OK faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok org8=0.66 ( $R^2=0.44$ ) değişkeni tarafından; en az ise org5=0.47 ( $R^2=0.22$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. L faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok org12=0.70 ( $R^2=0.49$ ) değişkeni tarafından; en az ise org9=0.51 ( $R^2=0.26$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. GP faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok org14=0.68 ( $R^2=0.46$ ) değişkeni tarafından; en az ise org16=0.60 ( $R^2=0.36$ ) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Son olarak, OG faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok org19=0.78 ( $R^2=0.61$ ) değişkeni tarafından; en az ise org18=0.66 ( $R^2=0.44$ ) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 17: Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	2.13	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	0.059	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>SRMR</b>	0.048	<b>İyi Uyum</b>
<b>NFI</b>	0.940	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NNFI</b>	0.960	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>CFI</b>	0.970	<b>İyi Uyum</b>
<b>GFI</b>	0.920	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>AGFI</b>	0.880	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>PGFI</b>	0.670	<b>İyi Uyum</b>

Tablo 17’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, NFI, NNFI, GFI ve AGFI uyum değerlerinin kabul edilebilir uyum kategorilerinde değerlerdirilirken, SRMR, CFI ve PGFI uyum değerinin iyi uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo17’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Örgüt içi dinamiği ölçüm modelinin kritik değeri 202.33 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

**Şekil 21: Örgüt İçi Dinamiği İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri**

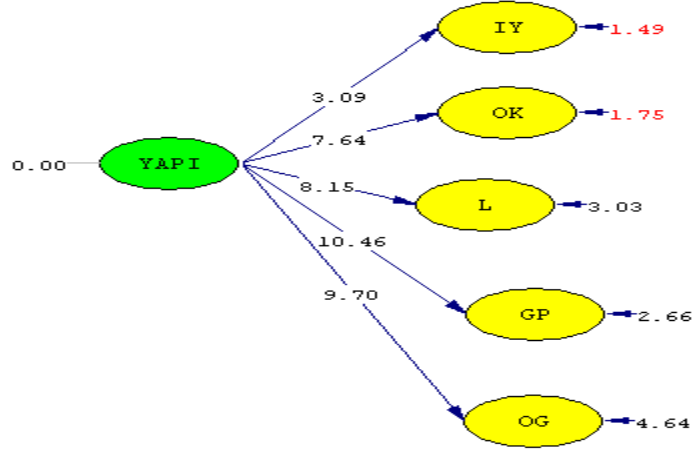


Chi-Square=278.98, df=130, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Şekil 21’de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan örgüt içi dinamikler değişkeni (YAPI), İşletme Yapısının İşleyişi (IY), Örgüt Kültürü (OK), Liderlik (L), Güç ve Politika (GP) ve Örgütsel Öğrenme (OG) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde IY’nin standardize edilmiş değeri .83 ( $R^2=0.69$ ), OK’nin standardize edilmiş değeri .92 ( $R^2=0.85$ ), L’nin standardize edilmiş değeri .86 ( $R^2=0.74$ ), GP’nin standardize edilmiş değeri .91 ( $R^2=0.83$ ) ve OG’nin standardize edilmiş değeri ise .78 ( $R^2=0.61$ ) dir. Bu sonuçlara göre örgüt içi dinamiklerin ikinci düzey değişkenleri içinde en çok OK faktörünü, sonra GP faktörünü, sonra L faktörünü, daha sonra IY faktörünü ve son olarakta OG faktörünü açıkladığı (açıklanan varyans) tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=278.98/sd=130$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 2.15$  olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda  $\chi^2/sd = 2.15$  oranın kabul edilebilir bir uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.060 olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, RMSEA uyum değerinin kabul edilebilir bir uyuma değeri içerisinde yer aldığı söylenebilir.



**Şekil 22: Örgüt İçi Dinamiği İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri**



Chi-Square=278.98, df=130, P-value=0.00000, RMSEA=0.060

Örgüt içi dinamiklerin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin) t-değerlerine bakıldığında, IY'nin t-değeri 3.09, OK'nin t-değeri 7.64, L'nin t-değeri 8.15, GP'nin t-değeri 10.46 ve OG'nin t-değeri 9.70 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 22). T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 18: Örgüt İçi Dinamiği Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri**

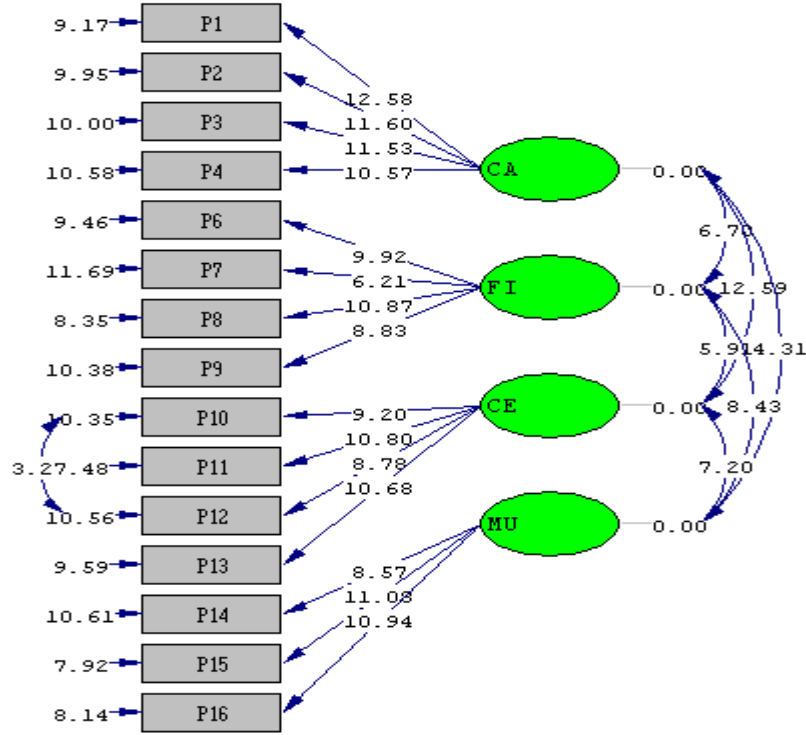
Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	2.15	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>RMSEA</b>	0.060	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>SRMR</b>	0.052	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NFI</b>	0.940	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>NNFI</b>	0.960	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>CFI</b>	0.970	<b>İyi Uyum</b>
<b>GFI</b>	0.910	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>AGFI</b>	0.880	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>PGFI</b>	0.690	<b>Kabul Edilebilir</b>

Tablo 18'de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, GFI, AGFI ve PGFI uyum değerlerinin kabul edilebilir uyum kategorilerinde değerlerdirilirken, CFI uyum değerinin iyi uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 18'de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Örgüt içi dinamiği ölçüm modelinin kritik değeri 195.74 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

#### 5.2.4.4. İşletme Performans Ölçeğine İlişkin Bulgular

İşletme Performans ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır.

**Şekil 23: İşletme Performansı Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının T- Değerleri (Manidarlık Düzeyleri)**



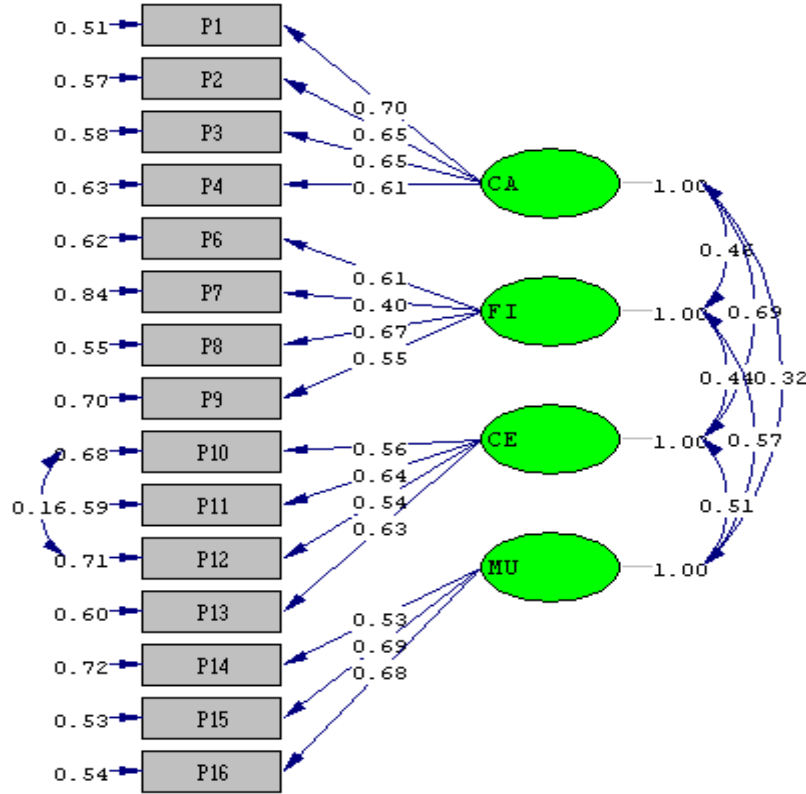
Chi-Square=149.90, df=83, P-value=0.00001, RMSEA=0.050

(CA: Çalışanlar Boyutu, FI: Finans Boyutu, CE: Çevre Boyutu, MU: Müşteri Boyutu)

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yukarıda şekil 23'de gizil değişkenlerin gözlenen değişkeni açıklama oranlarına ilişkin t-değerleri görülmektedir. Şekil 23'e göre t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde manidar olduğunu (anlamli) olduğu tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00001 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamli olduğunu göstermektedir. Analizde değerlendirmeye alınması gereken diğeri bir uyum indeksi ise  $\chi^2$  dir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=149.90/sd=83$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 1.81$  olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda  $\chi^2/sd = 1.81$  oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Şekil 23'de görülen son bir uyum indeksi ise

RMSEA'dır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .05'e eşit olduğu için elde edilen uyum değerinin iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

**Şekil 24: İşletme Performansı Tek Boyutlu Modeli İçin Gizil Değişkenlerin Gözlenen Değişkenleri Açıklama Oranlarının Standartlaştırılmış Çözüm Değerleri**



Chi-Square=149.90, df=83, P-value=0.00001, RMSEA=0.050

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Analiz sonrasında ortaya çıkan standartlaştırılmış çözüm değerleri şekil 24'de görülmektedir. İşletme performansını oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleri, R<sup>2</sup> ve t-değeri aşağıda tablo 18'de görülmektedir. Analiz sonucunda, işletme performansı 4 boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar Çalışanlar (CA), Finans (FI), Çevre (CE) ve Müşteri (MU) dir. Çalışanlar boyutunu (CA) oluşturan gözlenen değişkenler, P1 (çalışanların kararlara katılımını belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta), P2 (çalışanların hataları tekrarı önemsenmekte), P3 (çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmekte), P4 (çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta). Finans boyutunu (FI) oluşturan gözlenen değişkenler, P6 (pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta), P7 (satış hacmini belirleyici bir faktör olarak

kullanılmakta), P8 (yatırımın geri dönüşümü önemsenmekte) P9 (karlılık önemsenmekte). Çevre boyutunu (CE) oluşturan gözlenen değişkenler, P10 (işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta), P11 (yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta), P12(rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta), P13 (çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta). Müşteri boyutunu (MU) oluşturan gözlenen değişkenler, P14 (müşteri sadakati önemsenmekte), P15 (müşteri tatmin düzeyi önemsenmekte), P16 (hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmakta).

**Tablo 19: İşletme Performans Modeline İlişkin Tek Boyutlu Ölçek Sonuçları**

Faktör	Standartlaştırılmış yükler	R <sup>2</sup>	t-değeri
<b>Faktör CA (Çalışanlar)</b>			
<b>P1</b>	0.70	<b>0.49</b>	12.58
<b>P2</b>	0.65	<b>0.42</b>	11.60
<b>P3</b>	0.65	<b>0.42</b>	11.53
<b>P4</b>	0.61	<b>0.37</b>	10.57
<b>Faktör FI (Finans)</b>			
<b>P6</b>	0.61	<b>0.37</b>	9.92
<b>P7</b>	0.40	<b>0.16</b>	6.21
<b>P8</b>	0.67	<b>0.45</b>	10.87
<b>P9</b>	0.55	<b>0.30</b>	8.83
<b>Faktör CE (Çevre)</b>			
<b>P10</b>	0.56	<b>0.31</b>	9.20
<b>P11</b>	0.64	<b>0.41</b>	10.80
<b>P12</b>	0.54	<b>0.29</b>	8.78
<b>P13</b>	0.63	<b>0.40</b>	10.68
<b>Faktör MU (Müşteri)</b>			
<b>P14</b>	0.53	<b>0.28</b>	8.57
<b>P15</b>	0.69	<b>0.48</b>	11.08
<b>P16</b>	0.68	<b>0.46</b>	10.94

Tablo 19’da standartlaştırılmış yükler, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu gizil değişken arasındaki korelasyonları göstermektedir. Örneğin, CA gizil değişkeninin ilk göstergesi ele alındığında (P1) korelasyon katsayısının 0.70’olduğu görülmektedir. R<sup>2</sup> ise 0.49’tür yani P1, gizil değişkenin 0.49 oranında açıklamıştır. Analiz sonucunda, CA faktörüne (gizil değişkeni) ilişkin değişkenliğin en çok P1=0.70 (R<sup>2</sup>=0.49) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yılmaz ve Çelik, 2009). Öte yandan, CA faktörüne ilişkin değişkenliğin en az ise P4=0.61 (R<sup>2</sup>=0.37) değişkeni tarafından

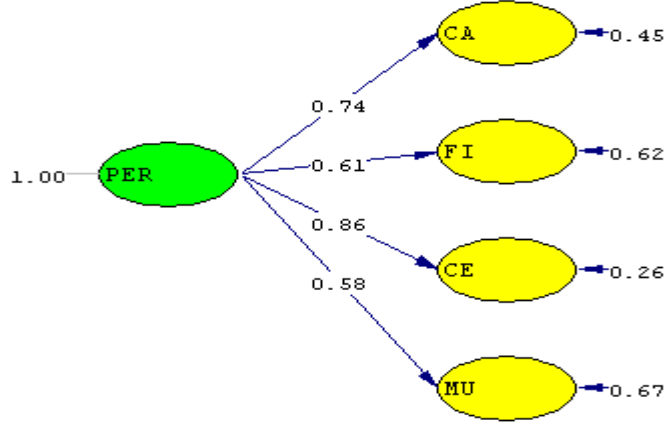
açıklandığı anlaşılmaktadır. Analiz sonuçlarına devam edildiğinde, FI faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok P8=0.67 (R<sup>2</sup>=0.45) değişkeni tarafından; en az ise P7=0.40 (R<sup>2</sup>=0.16) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. CE faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok P11=0.64 (R<sup>2</sup>=0.41) değişkeni tarafından; en az ise P12=0.54 (R<sup>2</sup>=0.29) değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir. Son olarak, MU faktörüne ilişkin değişkenliğin en çok P15=0.69 (R<sup>2</sup>=0.48) değişkeni tarafından; en az ise P14=0.53 (R<sup>2</sup>=0.28) değişkeni tarafından açıklandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 20: İşletme Performans Modeline İlişkin Tek Boyutlu Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.81	İyi Uyum
RMSEA	0.050	İyi Uyum
SRMR	0.059	Kabul Edilebilir
NFI	0.910	Kabul Edilebilir
NNFI	0.940	Kabul Edilebilir
CFI	0.950	Kabul Edilebilir
GFI	0.930	Kabul Edilebilir
AGFI	0.900	İyi Uyum
PGFI	0.670	İyi Uyum

Tablo 20’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, AGFI ve PGFI uyum değerlerinin iyi uyum kategorilerinde değerlerdirilirken, SRMR, NFI, NNFI, CFI ve GFI uyum değerinin kabul edilebilir uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 20’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. İşletme performansı ölçüm modelinin kritik değeri 211.38 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

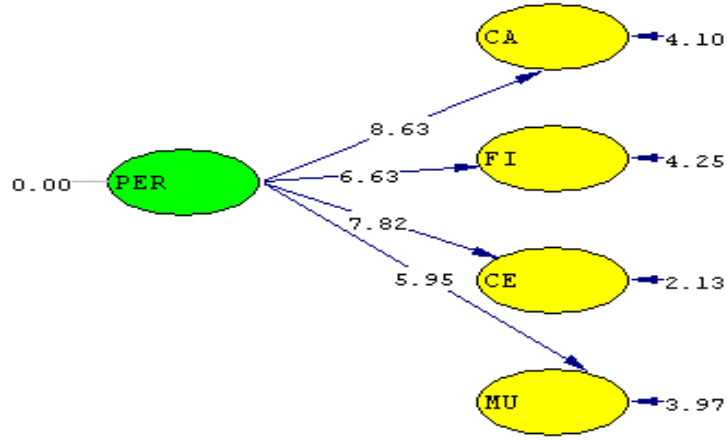
**Şekil 25: İşletme Performansı İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri**



Chi-Square=169.32, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Şekil 25'de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan işletme performans değişkeni (PER) Çalışanlar (CA), Finans (FI), Çevre (CE) ve Müşteri (MU) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde CA'nın standardize edilmiş değeri .74 ( $R^2=0.55$ ), FI'nın standardize edilmiş değeri .61 ( $R^2=0.37$ ), CE'nin standardize edilmiş değeri .86 ( $R^2=0.74$ ) ve MU'nun standardize edilmiş değeri ise .58 ( $R^2=0.34$ ) dir. Bu sonuçlara göre işletme performansının ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok CE faktörünü, sonra CA faktörünü, daha sonra FI faktörünü ve son olarakta MU faktörünü açıkladığı (açıklanan varyans) tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=169.32/sd=85$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 1.99$  olduğu ve bu oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.056 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir bir uyum içerisinde yer aldığı ifade edilebilir.

**Şekil 26: İşletme Performansı İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve T-Değerleri**



Chi-Square=169.32, df=85, P-value=0.00000, RMSEA=0.056

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. İşletme performansının ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin) t-değerlerine bakıldığında, CA'nın t-değeri 8.63, FI'nın t-değeri 6.63, CE'nin t-değeri 7.82 ve MU'nun t-değeri 5.95 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 26). T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 21: İşletme Performans Modeline İlişkin İkinci Düzey Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.99	İyi Uyum
RMSEA	0.056	Kabul Edilebilir
SRMR	0.058	Kabul Edilebilir
NFI	0.920	Kabul Edilebilir
NNFI	0.950	Kabul Edilebilir
CFI	0.960	Kabul Edilebilir
GFI	0.930	Kabul Edilebilir
AGFI	0.910	İyi Uyum
PGFI	0.660	İyi Uyum

Tablo 21'de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre, RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, CFI ve GFI uyum değerlerinin kabul edilebilir uyum kategorilerinde değerlerdirilirken,  $\chi^2/sd$ , AGFI ve PGFI uyum değerinin iyi uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 21'de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 222.24 olarak belirlenmiştir.

### 5.2.4.5. Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiklere İlişkin Ölçüm Modelinin Bulguları

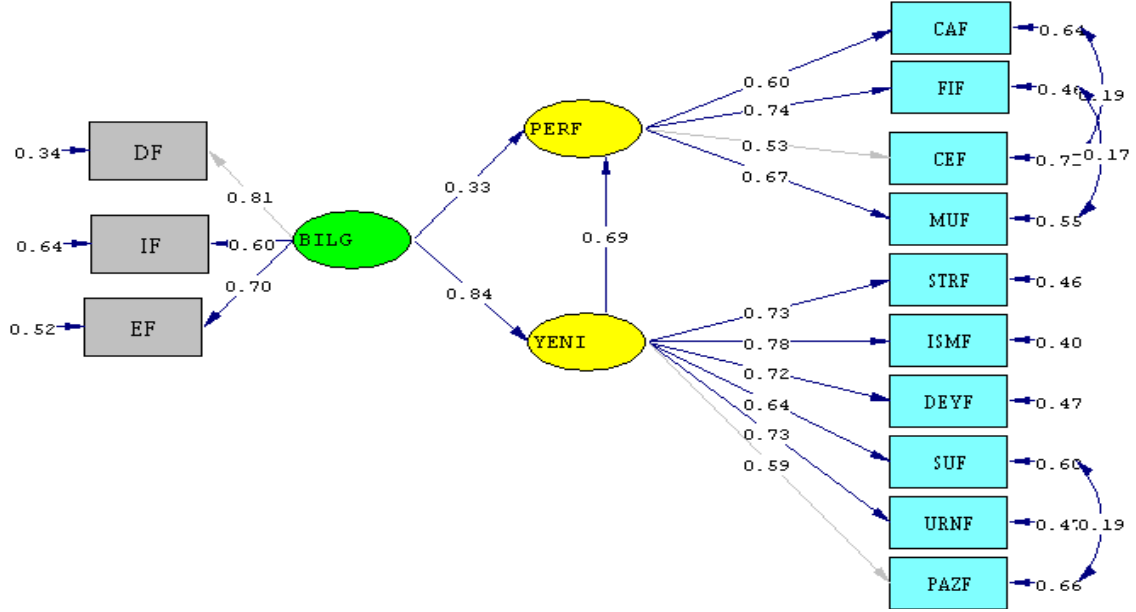
Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performans ölçüğünün test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analize geçmeden önce hipotezler belirlenmiştir.

H1: Bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Bilgi yönetimi, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Yenilik, işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 27: Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeline İlişkin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri



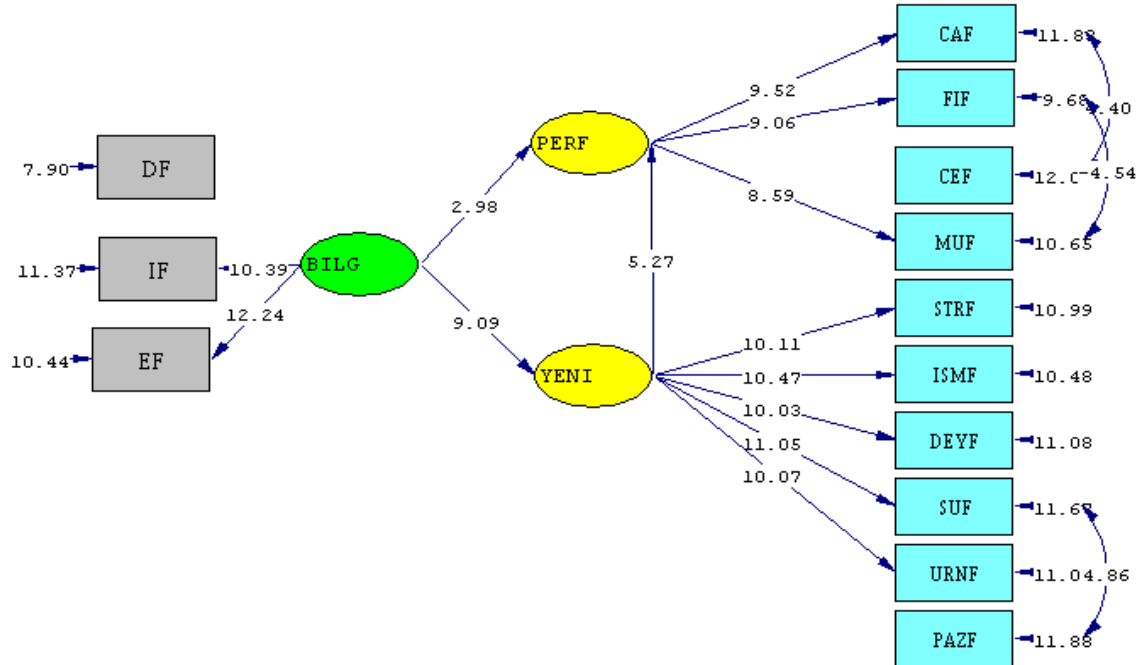
Chi-Square=92.05, df=59, P-value=0.00381, RMSEA=0.042

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon (düzeltme indislerine) dan yararlanılmıştır. Şekil 27’de modelde değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında bilgi yönetimin (BILG) yeniliği (YENI) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bilgi yönetimin (BILG) yeniliğe (YENI) etkisine ilişkin standardize edilmiş çözüm değeri .84 ( $R^2=0.71$ ) dir. Analize devam edildiğinde, bilgi yönetimin (BILG) işletme performansını (PERF) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bilgi yönetimin (BILG) işletme performansına (PERF) etkisine ilişkin standardize edilmiş değeri .33 ( $R^2=0.11$ ) dir. Son olarak, yeniliğin (YENI) işletme performansını (PERF) pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Yeniliğin (YENI) işletme performansına



(PERF) etkisine ilişkin standardize edilmiş değeri .69 ( $R^2=0.48$ ) dir. Bu sonuçlara göre yukarıda belirtilen üç hipotezinde kabul edilmiştir. Ölçüm modelinde görüldüğü üzere p değeri 0.00381 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=92.05/sd=59$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 1.56$  olduğu ve bu oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.042 olduğu ve bu değerinde iyi uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

**Şekil 28: Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeline İçin Üretilen Diyagram ve T- Değerleri**



Chi-Square=92.32, df=59, P-value=0.00381, RMSEA=0.042

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Ölçüm modelin t-değerlerine bakıldığında, bilgi yönetimin (BILG) işletme performansını (PERF) üzerindeki t-değeri 2.98, bilgi yönetimin (BILG) yenilik (YENI) üzerindeki t-değeri 9.09, ve yeniliğin (YENI) işletme performansı (PERF) üzerindeki t-değeri 5.27 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 28). T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 22: Bilgi Yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Ölçüm Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri**

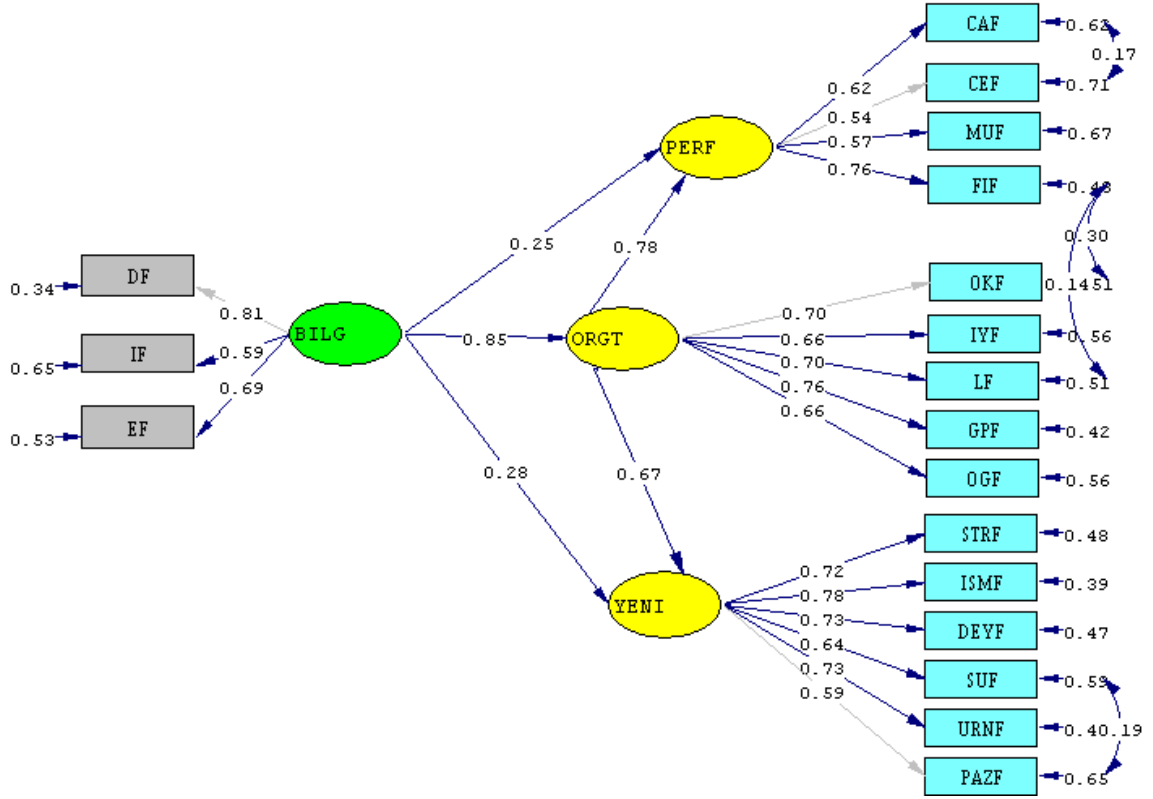
Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	1.56	İyi Uyum
RMSEA	0.042	İyi Uyum
SRMR	0.033	İyi Uyum
NFI	0.980	İyi Uyum
NNFI	0.990	İyi Uyum
CFI	0.990	İyi Uyum
GFI	0.960	İyi Uyum
AGFI	0.930	İyi Uyum
PGFI	0.620	İyi Uyum

Tablo 22’de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, SRMR, NFI, NNFI, GFI, CFI, AGFI ve PGFI tüm uyum değerlerinin iyi uyum kategorilerinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 22’de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 283.32 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

H4: Bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamikler kısmi aracı etkiye sahiptir.

H5: Bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında örgüt içi dinamikler kısmi tam aracı etkiye sahiptir.

**Şekil 29: Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri**

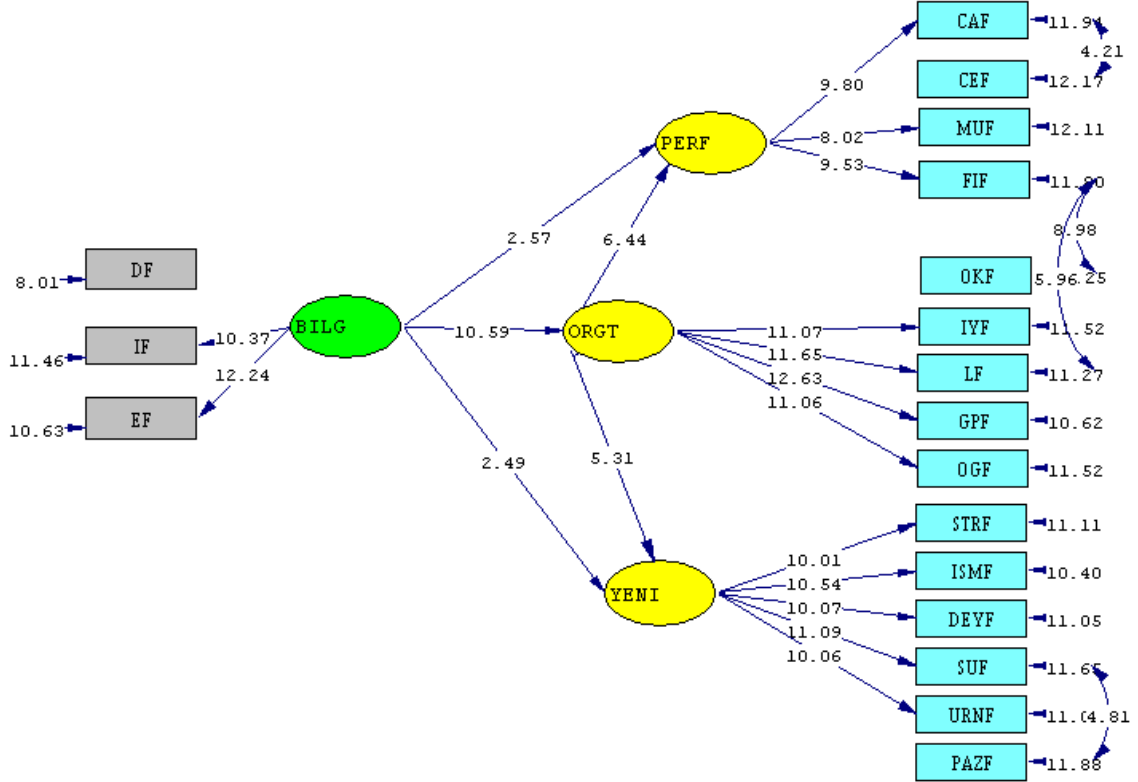


Chi-Square=279.14, df=127, P-value=0.0000, RMSEA=0.061

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon (düzeltme indislerine) dan yararlanılmıştır. Şekil 29 da modelde değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında bilgi yönetimi (BILG) ile yenilik (YENI) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimi (BILG) ile yenilik (YENI) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracılık etkisine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri  $.85 + .67$  ( $R^2=0.72+0.45$ ) dir. Analize devam edildiğinde, bilgi yönetimi (BILG) ile işletme performansı (PERF) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bilgi yönetimi (BILG) ile işletme performansı (PERF) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracı etkisine ilişkin standardize edilmiş değerleri  $.85 + .78$  ( $R^2=0.72+0.61$ ) dir. Bu sonuçlara göre yukarıda belirtilen iki hipotezde kabul edilmiştir. Ölçüm modelinde görüldüğü üzere p değeri 0.0000 dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde  $\chi^2$ , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ( $\chi^2=279.14/sd=127$ ) sonucun  $\chi^2/sd = 2.19$  olduğu görülmektedir. Yapılan analiz

sonucunda  $\chi^2/sd = 2.19$  oranının kabul edilebilir uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.061 olduğu ve bu değerinde kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu görülmektedir.

**Şekil 30: Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt İçi Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Üretilen Diyagram ve T- Değerleri**



Chi-Square=279.14, df=127, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Ölçüm modelin t-değerlerine bakıldığında, bilgi yönetimi (BILG) ile işletme performansı (PERF) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracılık etkisine ilişkin t-değerleri 10.59 + 6.44; bilgi yönetimi (BILG) ile yenilik (YENI) arasında örgüt içi dinamiklerin (ÖRGT) kısmi aracılık etkisine ilişkin t-değerleri ise 10.59 + 5.31 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 30). T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 23: Bilgi Yönetimi, Yenilik, İşletme Performansı ve Örgüt Dinamiği Ölçüm Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri**

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
$\chi^2 /sd$	2.19	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.061	Kabul Edilebilir
SRMR	0.045	İyi Uyum

Tablo 23'ün Devamı

<b>NFI</b>	0.970	<b>İyi Uyum</b>
<b>NNFI</b>	0.980	<b>İyi Uyum</b>
<b>CFI</b>	0.980	<b>İyi Uyum</b>
<b>GFI</b>	0.910	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>AGFI</b>	0.880	<b>Kabul Edilebilir</b>
<b>PGFI</b>	0.680	<b>İyi Uyum</b>

Tablo 23'de ölçüm modelinin uyum indeksleri görülmektedir. Yukarıda,  $\chi^2/sd$  ve RMSEA uyum indeksleri açıklanmıştır. Uyum indekslerinin sonuçlarına göre, SRMR, NFI, NNFI, CFI, ve PGFI uyum değerlerinin iyi uyum kategorilerinde değerlerdirilirken,  $\chi^2/sd$ , RMSEA, GFI ve AGFI uyum değerinin kabul edilebilir uyum değeri kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Diğer taraftan, tablo 23'de yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örnekleminin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 180.24 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

### 5.2.5. Demografik Verilere Göre Farklılık Olup Olmadığının Analizleri

Ankete cevap veren yöneticilerin; demografik özellikleri ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansına ilişkin ortaya çıkan faktör ortalamaları arasında farkların olup olmadığı incelenecektir. Bu kapsamda öncelikle farklılık varsayımları (hipotezler) oluşturulacak daha sonra bu varsayımlar (hipotezler) test edilecektir. Daha önce belirtildiği üzere araştırmanın verileri normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir. Bu sebeple, analiz, non-parametrik tekniklerle yapılmıştır. Non-parametrik teknik olarak, ikiden fazla olan gruplar için Kruskal-Wallis, ikili gruplar için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Analizler, SPSS ve MİNİTAB paket programlarıyla yapılmıştır. Öte yandan güvenilirliğin belirlenmesi faktörlerin oluşturulabilmesi ve araştırma değişkenlerinin verilen cevaplara göre oluşturabilmek için faktör analizi kullanılmıştır.

#### 5.2.5.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

Ho: Yöneticilerin cinsiyetleri ile faktörlerin ortalamaları arasında fark yoktur.

H1: Yöneticilerin cinsiyetleri ile faktörlerin ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 24’de yöneticilerin cinsiyetleri ile faktör ortalamaları ilişkin grup istatistikleri yer almaktadır. Hipotez, kadın ve erkek olarak iki grubun bulunmasından dolayı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

**Tablo 24: Cinsiyet ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Mann Whitney U Testi**

<i>Faktörler</i>	<b>Mann-Whitney U</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	11811,500	,234	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	11757,000	,207	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	11514,000	,120	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	11586,000	,142	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	12029,000	,353	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	11247,500	,060	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	11096,000	<b>,039</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	11187,500	,052	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	11720,000	,170	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	11652,500	,173	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	10966,000	<b>,027</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	11902,000	,288	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	12425,500	,667	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	11525,500	,125	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	10951,000	<b>,024</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	10880,000	<b>,018</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	11574,500	,139	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	11757,000	,206	

Tablo 24’de, anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,234 çıkmıştır.  $0,234 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin, finans boyutu, bilgiyi içselleştirme boyutu, deneyim yeniliği ve süreç yeniliği boyutlarına göre farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.2.5.2. Eğitim

Anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Ho: Yöneticilerin eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- H1: Yöneticilerin eğitim durumları ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, eğitim durumu açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 25: Yöneticilerin Eğitim Durumu ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	,268	,966	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	4,125	,248	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	8,013	<b>,0,46</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	4,629	,201	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	1,666	,644	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	,769	,857	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	8,252	<b>,041</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	,739	,864	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	,161	,984	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	1,279	,734	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	3,307	,347	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	2,132	,545	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	1,605	,658	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	3,656	,301	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	1,869	,600	
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	3,245	,355	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	4,766	,190	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	6,027	,110	

Tablo 25’de, anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,248

çıkıştır.  $0,248 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin eğitim durumu ile liderlik ve finans boyutunun ortalamaları arasında fark olduğu görülmektedir. Yani yöneticiler bu iki boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve liderlik boyutu için farklılığın eğitim durumu “lisans ile önlisans”; finans boyutu için “önlisans ile lise” sahip olan yöneticilerden kaynaklandığı belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.2.5.3. Yaş

Anketi cevaplayan yöneticilerin yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- $H_1$ : Yöneticilerin yaşları ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, yaşları açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 26: Yöneticilerin Yaşları ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	5,176	,395	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	10,144	,071	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	7,735	,171	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	9,699	,084	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	6,389	,270	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	6,120	,295	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	8,120	,145	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	11,297	<b>,046</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	8,316	,140	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu (BD)</i>	7,300	,199	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu (BI)</i>	9,440	,093	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu (BE)</i>	3,680	,596	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	6,807	,235	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	11,025	,051	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	13,458	<b>,019</b>	<b>Farklılık Var</b>



Tablo 26'nın Devamı

<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	3,184	,672	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	3,558	,615	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	2,015	,847	

Tablo 26'da, anketi cevaplayan yöneticilerin yaşları ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; "işletme yapısının işleyişi" faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,395 çıkmıştır.  $0,395 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin yaşları ile çevre ve deneyim boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu iki boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.4. İşletmede Çalışılan Pozisyon

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerinde çalıştıkları pozisyon ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin işletmelerinde çalıştıkları pozisyon ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- $H_1$ : Yöneticilerin işletmelerinde çalıştıkları pozisyon ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmelerinde çalıştıkları pozisyon açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 27: Yöneticilerin İşletmelerinde Çalıştıkları Pozisyon ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	5,056	,168	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	2,121	,548	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	3,037	,386	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	8,428	<b>,038</b>	<b>Farklılık Var</b>

Tablo 27'nin Devamı

<b>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</b>	13,683	<b>,003</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Çalışanlar Boyutu (CA)</b>	,441	,932	
<b>Finans Boyutu (FI)</b>	2,134	,545	
<b>Çevre Boyutu (CE)</b>	2,974	,396	
<b>Müşteri Boyutu (MU)</b>	7,897	<b>,048</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</b>	6,094	,107	
<b>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</b>	9,951	<b>,019</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</b>	7,933	<b>,047</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</b>	1,432	,698	
<b>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</b>	4,023	,259	
<b>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</b>	1,695	,638	
<b>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</b>	5,519	,138	
<b>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</b>	8,331	<b>,040</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</b>	3,394	,335	

Tablo 27’de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerinde çalıştıkları pozisyon ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,168 çıkmıştır.  $0,168 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin işletmelerinde çalıştıkları pozisyon ile güç ve politika boyutu, örgütsel öğrenme boyutu, müşteri boyutu, bilgiyi içselleştirme boyutu, bilgiyi elde etme boyutu ve pazarlama yeniliği boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.5. İşletmede Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

- H1: Yöneticilerin işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmelerindeki çalışma süresi açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 28: Yöneticilerin İşletmelerindeki Çalışma Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	9,464	,050	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	13,822	<b>,008</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	4,459	,347	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	13,618	<b>,009</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	10,022	<b>,040</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	,857	,931	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	9,966	<b>,041</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	2,597	,627	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	5,790	,215	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	4,982	,289	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	3,559	,469	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	3,661	,454	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	14,486	<b>,006</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	12,805	<b>,012</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	4,663	,324	
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	16,325	<b>,003</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	9,412	,052	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	8,192	,085	

Tablo 28’de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmelerindeki çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “liderlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,347 çıkmıştır.  $0,347 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin işletmelerindeki çalışma süresi ile örgüt kültürü boyutu, güç ve politika boyutu, örgütsel öğrenme boyutu, finans boyutu, stratejik yenilik boyutu, iş modelleri yeniliği ve süreç yeniliği boyutu arasında fark

olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.6. Sektörde Çalışma Süresi

Anketi cevaplayan yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- H<sub>0</sub>: Yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- H<sub>1</sub>: Yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, sektörde çalışma süresi açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 29: Yöneticilerin Sektörde Çalışma Süresi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	12,371	<b>,015</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	7,425	,115	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	6,592	,159	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	3,512	,479	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	3,273	,513	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	1,345	,854	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	4,686	,321	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	7,162	,128	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	3,258	,516	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	4,794	,309	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	8,322	,080	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	3,289	,512	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	3,307	,508	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	3,813	,432	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	4,809	,307	
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	5,264	,261	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	4,997	,288	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	3,028	,553	

Tablo 29’da, anketi cevaplayan yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “liderlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,159 çıkmıştır.  $0,159 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin sektörde çalışma süresi ile işletme yapısının işleyiş boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığı analiz edilmiş ve bu boyutun farklılığın sektörde çalışma süresi “1-3 yıl arası ile 12 yıl ve üzerine” sahip olan yöneticilerden kaynakladığı belirlenmiştir. Öte yandan bu boyutun farklılığı için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.7. İşletmede Çalışılan Departman

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmede çalıştığı departman ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin işletmede çalıştığı departman ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- $H_1$ : Yöneticilerin işletmede çalıştığı departman ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmede çalıştığı departman açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 30: Yöneticilerin İşletmede Çalıştığı Departman ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	9,100	,246	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	7,451	,383	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	9,193	,239	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	11,159	,132	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	15,713	<b>,028</b>	<b>Farklılık Var</b>

Tablo 30'un Devamı

<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	9,566	,215	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	7,433	,385	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	18,726	<b>,009</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	9,454	,222	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	17,788	<b>,013</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	6,902	,439	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	26,368	<b>,000</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	18,000	<b>,012</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	12,738	,079	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	15,048	<b>,035</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	14,572	<b>,042</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	17,761	<b>,013</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	18,063	<b>,012</b>	<b>Farklılık Var</b>

Tablo 30'da, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmede çalıştığı departman ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “liderlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,239 çıkmıştır.  $0,239 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, yöneticilerin işletmede çalıştığı departman ile örgütsel öğrenme boyutu, çevre boyutu, bilgiyi değerlendirme boyutu, bilgiyi elde etme boyutu, stratejik yenilik boyutu, deneyim yeniliği boyutu, süreç yeniliği boyutu, pazarlama yeniliği boyutu ve ürün yeniliği boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.8. Ücret

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmede aldıkları ücret ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin işletmede aldıkları ücret ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

- H<sub>1</sub>: Yöneticilerin işletmede aldıkları ücret ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmede aldıkları ücret açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 31: Yöneticilerin İşletmede Aldıkları Ücret ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	7,472	,188	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	7,023	,219	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	9,552	,089	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	10,077	,073	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	4,879	,431	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	3,912	,562	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	6,140	,293	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	4,455	,486	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	5,072	,407	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	3,272	,658	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	10,703	,058	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	4,073	,539	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	8,226	,144	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	7,734	,172	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	8,967	,110	
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	5,351	,375	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	2,184	,823	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	6,049	,301	

Tablo 31’de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmede aldıkları ücret ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “liderlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,089 çıkmıştır. 0,089>0,05 olması, yöneticilerin aynı düşündüklerini göstermektedir. Diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sign değerlerinin 0,05’den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin işletmede aldıkları ücret ile faktör ortalamaları arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu nedenle H<sub>0</sub> kabul edilecektir.

### 5.2.5.9. İşletmenin Özelliği

Anketi cevaplayan işletmenin firma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Ho: İşletmenin firma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- H1: İşletmenin firma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmenin firma özelliği açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 32: İşletmenin Firma Özelliği ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	9,731	<b>,021</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	9,850	<b>,020</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	2,621	,454	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	8,375	<b>,039</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	5,492	,139	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	4,878	,181	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	7,952	<b>,047</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	15,133	<b>,002</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	13,199	<b>,004</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	2,119	,548	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	11,123	<b>,011</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	1,024	,795	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	2,793	,425	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	9,765	<b>,021</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	11,646	<b>,009</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	5,755	,124	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	5,612	,132	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	6,477	,091	

Tablo 32’de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmenin firma özelliği ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “liderlik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,454 çıkmıştır. 0,454>0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini göstermektedir. Buna göre, işletmenin firma özelliği



ile işletme yapısının işleyiş boyutu, örgüt kültürü boyutu, güç ve politika boyutu, finans boyutu, çevre boyutu, müşteri boyutu, bilgiyi içselleştirme boyutu, iş modelleri boyutu ve deneyim boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Bu faktörlerin farklılıklar için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için Ho hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.10. İşletmenin Yatak Kapasitesi

Anketi cevaplayan işletmenin yatak kapasitesi ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- Ho: İşletmenin yatak kapasitesi ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- H<sub>1</sub>: İşletmenin yatak kapasitesi ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmenin yatak kapasitesi açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 33: İşletmenin Yatak Kapasitesi ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	3,988	,408	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	1,109	,893	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	10,640	<b>,031</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	1,608	,807	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	6,737	,150	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	1,724	,786	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	3,574	,467	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	2,720	,606	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	4,189	,381	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	2,538	,638	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	3,568	,468	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	,379	,984	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	2,727	,605	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	3,631	,458	
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	3,180	,528	
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	4,866	,301	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	3,887	,421	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	3,188	,527	

Tablo 33’te, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmenin yatak kapasitesi ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,408 çıkmıştır.  $0,408 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, işletmenin yatak kapasitesi ile liderlik boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Öte yandan bu faktörün farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.11. Toplam İşgören Sayısı

Anketi cevaplayan işletmenin toplam işgören sayısı ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : İşletmenin toplam işgören sayısı ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- $H_1$ : İşletmenin toplam işgören sayısı ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmenin toplam işgören sayısı açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 34: İşletmenin Toplam İşgören Sayısı ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruska l-Wallis</b>	<b>Sig. (2- tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	6,736	,151	
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	1,094	,895	
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	3,660	,454	
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	1,518	,823	
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	5,947	,203	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	3,818	,431	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	,474	,976	
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	2,939	,568	
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	2,227	,694	
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu (BD)</i>	2,687	,612	
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu (BI)</i>	5,229	,265	
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu (BE)</i>	3,444	,486	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	1,219	,875	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	3,362	,499	

Tablo 34'ün Devamı

<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	10,583	,032	Farklılık Var
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	7,154	,128	
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	2,462	,651	
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	1,287	,864	

Tablo 34'de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmenin toplam işgören sayısı ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,151 çıkmıştır.  $0,151 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, işletmenin toplam işgören sayısı ile deneyim yeniliği boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyuta ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörün farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.12. İşletmenin Fuarlara Katılma

Anketi cevaplayan işletmenin fuarlara katılma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : İşletmenin fuarlara katılma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.
- $H_1$ : İşletmenin fuarlara katılma özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmenin fuarlara katılma özelliği açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 35: İşletmenin Fuarlara Katılma Özelliği ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	10,833	,004	Farklılık Var
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	10,298	,006	Farklılık Var
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	11,826	,006	Farklılık Var
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	12,338	,002	Farklılık Var

Tablo 35'in Devamı

<b>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</b>	6,428	<b>,040</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Çalışanlar Boyutu (CA)</b>	5,573	<b>,002</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Finans Boyutu (FI)</b>	13,085	<b>,001</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Çevre Boyutu (CE)</b>	4,178	,124	<b>Farklılık Var</b>
<b>Müşteri Boyutu (MU)</b>	5,795	,055	
<b>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</b>	2,092	,351	
<b>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</b>	10,380	<b>,006</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</b>	,611	,737	
<b>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</b>	4,974	,083	
<b>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</b>	14,549	<b>,001</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</b>	6,649	<b>,036</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</b>	12,879	<b>,002</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</b>	19,618	<b>,000</b>	<b>Farklılık Var</b>
<b>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</b>	8,370	<b>,015</b>	<b>Farklılık Var</b>

Tablo 35’de, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmenin fuarlara katılma özelliği ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “stratejik yenilik” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,083 çıkmıştır.  $0,083 > 0,05$  olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, işletmenin fuarlara katılma ile işletme yapısının işleyiş boyutu, örgüt kültürü boyutu, liderlik boyutu, güç ve politika boyutu, örgütsel öğrenme boyutu, çalışan boyutu, finans boyutu, çevre boyutu, bilgiyi içselleştirme boyutu, iş modelleri yeniliği boyutu, deneyim yeniliği boyutu, süreç yeniliği boyutu, pazarlama yeniliği boyutu ve ürün yeniliği boyutu arasında fark olduğu görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin farklı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu faktörlerin farklılıklar için  $H_1$  hipotezi kabul edilirken diğer faktörler için  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.2.5.13. İşletmenin Fuarlardaki Yenilikleri Uygulama

Anketi cevaplayan işletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : İşletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark yoktur.

- H1: İşletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama özelliği ile faktör ortalamaları arasında fark vardır.

Hipotez, işletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama özelliği açısından, ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis ile test edilmiştir.

**Tablo 36: İşletmenin Fuarlardaki Yenilikleri Uygulama Özelliği ile Faktör Ortalamalarına İlişkin Kruskal-Wallis Sonuçları**

<i>Faktörler</i>	<b>Kruskal-Wallis</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>	<b>Farklılık</b>
<i>İşletme Yapısının İşleyiş Boyutu (IYF)</i>	14,015	<b>,001</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgüt Kültürü Boyutu (OKF)</i>	9,454	<b>,009</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Liderlik Boyutu (LF)</i>	10,509	<b>,005</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Güç ve Politika Boyutu (GPF)</i>	9,069	<b>,011</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Örgütsel Öğrenme Boyutu (OGF)</i>	4,209	,122	
<i>Çalışanlar Boyutu (CA)</i>	3,724	,155	
<i>Finans Boyutu (FI)</i>	7,976	<b>,019</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Çevre Boyutu (CE)</i>	6,258	<b>,044</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Müşteri Boyutu (MU)</i>	7,540	<b>,023</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi Değerlendirme Boyutu(BD)</i>	7,028	<b>,030</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi İçselleştirme Boyutu(BI)</i>	7,291	<b>,026</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Bilgiyi Elde Etme Boyutu(BE)</i>	3,911	,142	
<i>Stratejik Yenilik Boyutu (STR)</i>	2,430	,297	
<i>İş Modelleri Yeniliği Boyutu (ISM)</i>	12,503	<b>,002</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Deneyim Yeniliği Boyutu (DEY)</i>	9,015	<b>,011</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Süreç Yeniliği Boyutu (SUR)</i>	8,783	<b>,012</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Pazarlama Yeniliği Boyutu (PAZ)</i>	15,733	<b>,000</b>	<b>Farklılık Var</b>
<i>Ürün Yeniliği Boyutu (URN)</i>	13,956	<b>,001</b>	<b>Farklılık Var</b>

Tablo 36’da, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama özelliği ile faktör ortalamaları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sign değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sign değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “işletme yapısının işleyişi” faktörüne verilen cevapların analizinde sign değeri 0,001 çıkmıştır.  $0,001 < 0,05$  olması, yöneticilerin farklı cevabı verdiğini(farklı düşündüklerini) göstermektedir. Buna göre, işletmenin fuarlardaki yenilikleri uygulama ile örgütsel öğrenme boyutu, çalışan boyutu, bilgiyi elde etme boyutu ve stratejik yeniliği boyutu arasında fark olmadığı görülmektedir. Yani, yöneticiler bu boyutlara ilişkin aynı düşündükleri belirlenmiştir. Öte yandan bu

faktörlerin farklılıklar için H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilirken diğerler faktörler için H<sub>0</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

İşletme performansının önemli bir parçası olan ve ankette yer alan iki farklı soruda bulunmaktadır. Bu sorulara yöneticilerin cevaplanması istenmiştir. Bu sorulara yöneticilerin cevapları şu şekildedir. “İşletmenizde hedefleriniz önceden belirlenmiştir” sorusuna, 296 otel yöneticisi (%92,2) tam ve çok katılırlarken, 4 otel yöneticisi (%1,2) az katıldığı, 21 otel yöneticisi (%6,5) ise orta derecede katıldıkları tespit edilmiştir. Diğer bir soru olan “İşletmenizde belirlenmiş olduğunuz hedefler uygulamaya dönüktür” analiz edildiğinde, 299 otel yöneticisi (%93,1) tam ve çok katılırlarken, 5 otel yöneticisi (%1,6) az katıldığı, 17 otel yöneticisi (%5,3) ise orta derecede katıldıkları belirlenmiştir.

#### **5.2.6. Bulgulara İlişkin Sonuçlar**

Elde edilen bulgular kapsamında yapılacak olan bu değerlendirme tezin önemli bir bölümünü oluşturacaktır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, otel işletmeleri yöneticilerinin ve otellerin özellikleri açısından aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Araştırma kapsamında 321 anket formundaki veriler analize tabi tutulmuştur. Bu sayı araştırmanın ana kütesinin % 92’sine karşılık gelmektedir.
- Otel işletmelerin %18,7’si uluslar arası zincir, %43,3 ulusal zincir, %34,9’nun ise şahıs şirketine sahip olduğu belirlenmiştir.
- Otel yöneticilerin sektörde %40,2’sinin 12 yıl ve üzerinde çalıştığı, %17,4’nün 8-11 yıl arasında çalıştığı, %22,4’nün 4-7 yıl arasında çalıştığı %16,5’nin ise 1-3 yıl arasında çalıştığı tespit edilmiştir.
- Değerlendirme kapsamında otel işletmelerinin, fuarlardaki yenilikleri %72,0’sinin uyguladığı, %15,9’nun bazen %0,3’nün ise işletmelerinde uygulamadıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Anketin soru formunda yer alan değişkenleri temsil eden ifadeler için yapılan güvenilirlik testi sonucunda verilerin kullanılabilir olduğu görülmüştür.
- Veri azaltımı için kullanılan faktör analizi sonucunda, bilgiyi yönetimini üç örtük değişken, yenilik altı örtük değişken, işletme performansını dört örtük

değişken örgüt içi dinamikler ise beş örtük değişken tarafından temsil edildiği belirlenmiştir. Bu örtük değişkenler ise atmış adet gözlenen değişkeni kapsadığı anlaşılmıştır.

- Bilgi yönetimini temsil eden üç örtük değişken; bilgiyi içselleştirme örtük değişkeni, bilgiyi elde etme örtük değişkeni ve bilgiyi değerlendirme örtük değişkenidir. Bilgiyi içselleştirme örtük değişkeni dört gözlenen değişken tarafından, bilgiyi elde etme örtük değişkeni, beş gözlenen değişken tarafından, bilgiyi değerlendirme örtük değişkeni ise altı gözlenen değişken tarafından temsil edildiği belirlenmiştir. Öte yandan bu örtük değişkenler içerisinde otel yöneticilerin öncelikli olarak önem verdikleri örtük değişkenler sırası ile bilgiyi değerlendirme, bilgiyi elde etme ve bilgiyi içselleştirmedir.
- Yeniliği temsil eden altı örtük değişken; stratejik yenilik örtük değişkeni, deneyim yeniliği örtük değişkeni, iş modeli örtük değişkeni, süreç yeniliği örtük değişkeni, ürün yeniliği örtük değişkeni ve pazarlama yeniliği örtük değişkenidir. Stratejik yenilik örtük değişkeni, üç gözlenen değişken tarafından, deneyim yeniliği örtük değişkeni, dört gözlenen değişken tarafından, iş modeli örtük değişkeni, dört gözlenen değişken tarafından, ürün yeniliği örtük değişkeni, üç gözlenen değişken tarafından, süreç yeniliği örtük değişkeni üç gözlenen değişken tarafından ve pazarlama yeniliği örtük değişkeni ise dört gözlenen değişken tarafından temsil edildiği belirlenmiştir. Öte yandan bu örtük değişkenler içerisinde öncelikli olarak önem verdikleri örtük değişkenler sırası ile pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, stratejik yenilik, deneyim yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliğidir.
- İşletme performansını temsil eden örtük değişken; çalışanlar örtük değişkeni, müşteri örtük değişkeni, çevre örtük değişkeni ve finans örtük değişkenidir. Çalışanlar örtük değişkeni, dört gözlenen değişken tarafından, müşteri örtük değişkeni, üç gözlenen değişken tarafından, çevre örtük değişkeni dört gözlenen değişken tarafından ve son olarak finans değişkeni ise dört gözlenen değişken tarafından temsil edildiği belirlenmiştir. Öte yandan bu örtük değişkenler içerisinde otel yöneticilerin öncelikli olarak önem verdikleri örtük değişkenler sırası ile çevre, çalışanlar, finans ve müşteridir.

- Örgüt içi dinamikleri temsil eden örtük değişken; işletme yapısının işleyişi örtük değişkeni, liderlik örtük değişkeni, örgüt kültürü örtük değişkeni, güç/politika örtük değişkeni ve örgütsel öğrenme örtük değişkenidir. İşletme yapısının işleyişi örtük değişkeni, dört gözlenen değişken tarafından, liderlik örtük değişkeni dört gözlenen değişken tarafından, örgüt kültürü örtük değişkeni üç gözlenen değişken tarafından, güç/politika örtük değişkeni dört gözlenen değişken tarafından ve son olarak örgütsel öğrenme örtük değişkeni ise üç gözlenen değişken tarafından temsil edildiği belirlenmiştir. Öte yandan bu örtük değişkenler içerisinde otel yöneticilerin öncelikli olarak önem verdikleri örtük değişkenler sırası ile örgüt kültürü, güç/politika, liderlik, işletme yapısının işleyişi ve örgütsel öğrenmedir.
- Yapılan analiz sonucunda, bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilediği; bilgi yönetimi, işletme performansını pozitif yönde etkilediği; yeniliğin, işletme performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
- Yapılan analiz sonucunda, bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamikler kısmi aracı etkiye; bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında örgüt içi dinamikler kısmi aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
- Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, eğitim, yaş, çalışanların pozisyonu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışılan departman, işletmenin özelliği, işletmenin yatak kapasitesi, işletmede işgören sayısı, işletmenin fuarlara katılma ve fuarlardaki yeniliklerin işletme içerisinde uygulama ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı örtük değişkenlerin ortalamaları arasında fark olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, yöneticilerin aldıkları ücret ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı örtük değişkenlerin ortalamaları arasında fark olmadığı tespit edilmiştir.
- Son olarak otel yöneticilerin, işletme hedeflerini önceden belirledikleri ve bu hedefleri uygulamaya dönük olarak kullandıkları belirlenmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, araştırma sonucunda ulaşılan bulgulara ilişkin yorum, tartışma ve araştırmanın sonuçlarını içermektedir. Bu bölümde, tezin amacı doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlar açıklanacaktır. Ayrıca çalışma sonuçları doğrultusunda otel işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilere ve konu ile ilgili olarak akademik çalışma yapacak olan kişilere öneriler sunulacaktır.

Öncelikle bu tezde toplanan veriler evrenin %92'sini oluşturmaktadır. Bu oranın çalışma içerisinde yapılan analizin sağlıklı bir biçimde yapılmasına olanak sağlamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin, yaklaşık yüzde atmış üçü lisans düzeyinde, yüzde on üçü ise ön lisans eğitim almışlardır. Bu oran oldukça iyidir. Yöneticilerin yüksek öğrenim görmeleri yapacağı işlerde daha profesyonel davranış gösterebileceği söylenebilir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş düzeyleri dikkate alındığında, yarıdan fazlasının 25-34 yaş grupları içerisinde ve yüzde yirmi altısının 35-44 yaş grupları içerisinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin çoğunlukla genç yaş grubunda oldukları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştığı otel işletmesinde, yaklaşık yüzde kırk biri 1 ile 3 yıl arasında, yaklaşık yüzde yirmi yedisinin ise 4 ile 7 yıl arasında çalıştıkları belirlenmiştir. Bu yöneticilerin sektörde çalışma süreleri incelendiğinde, 12 yıl ve üzerinde çalışan yüzde kırk, 4 ile 7 yıl arasında ise yüzde yirmi iki olduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin çalışma süresi ile sektörde çalışma süreleri karşılaştırıldığında bir ters orantının olduğu görülmektedir. Bu durumun otel işletmelerinde karşılaşılan sorunlardan biri olan işgören devir hızından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durumu iyileştirebilmek için otel işletmelerin daha kurumsallaşmış bir yapıya bürünmesi ve işlerin daha profesyonelce yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Araştırmaya dahil olan otel işletmelerinin yaklaşık yüzde kırkının 101 ile 250 işgören yüzde yirmi altısının ise 251 ile 400 işgörene sahip oldukları belirlenmiştir. Bu verilere göre bu işletmelerin daha geniş bir alanda faaliyet gösterdiği ve bunun için gerekli alt yapı unsurlarının yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, bu iş görenlere rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak olanakların sunulması ve konaklayabilecekleri uygun lojmanların sağlanması gerekmektedir. Bu faaliyetleri etkin

bir biçimde yerine getiren işletmeler, işgörenlerin memnun olmasını sağlayacak ve onların motivasyonları ve iş tatminlerinin artmasına olanak sağlayacaktır. Bu durum dolaylı olarak işletmelerin hem performansının hem de verimliliğinin artışına katkı sağlayabilecektir.

Otel yöneticilerinin işletmeden aldıkları ücretin yaklaşık yüzde altmış 1000 ile 2500 ytl arasındadır. İşletme sahiplerinin, turizm sektörünün emek yoğun ve çok stresli bir meslek olmasından dolayı çalıştırdıkları yöneticilere vermiş oldukları ücreti iyileştirme yollarına gitmeleri büyük önem taşımaktadır. Ücret çalışanların motivasyonlarının artışında önemli bir göstergedir. Otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olmasının bir nedeni de çalışanların almış olduğu ücretin yetersiz olmasıdır. Bu yüzden, işletme sahiplerinin veya otel yönetim kurulunun otel sektörünün kendisine has özelliklerini de göz önünde bulundurarak çalışanlarına tatmin edici ücretlerin verilmesi için çalışmaların yapılması çok önemlidir.

Otel işletmelerinin işletme finansman özelliğine göre yaklaşık yüzde kırk dördü ulusal zincir, yüzde otuz beşi şahıs şirketi olduğu görülmektedir. Ayrıca yaklaşık yüzde on dokuzu ise uluslararası zincir işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu oran oldukça yüksektir. Otel işletmeleri zincir otel işletmelerin yapmış oldukları yenilikleri kendi işletmelerinde uyarlayarak rekabet üstünlüğünü sağlama açısından önemli kazanımlar elde edebilirler. Öte yandan araştırma kapsamındaki otel işletmelerin yaklaşık yüzde kırk beşi 501 ile 1000 yataklıdır. Ülkemizde otel işletmelerin yatak sayıları her geçen gün artış göstermektedir. Bu durum ülkemize gelebilecek turistleri ağırlayabilmek için gerekli faaliyetlerin yapıldığının bir göstergesidir. Ayrıca yatak sayısını artışına paralel olarak turist sayısının da artması için gerekli faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmelerin yaklaşık yüzde seksen üçü fuarlara katıldıkları tespit edilmiştir. Yüzde yetmiş ikisi ise fuarlardaki yenilikleri işletmelerinde uyguladıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar gösteriyor ki otel işletmeleri yeniliklere gayet açık olduğu ve bu yenilikleri işletme içerisinde kullandığını göstermektedir. Bu bağlamda araştırmaya dahil olan bu otel işletmeleri sektörde varlığının sürdürebilmesi için yenilik çalışmalarını yakından takip ettiği ve yeniliği rekabet aracı olarak kullandığı söylenebilir. Öte yandan yöneticilerin çoğunlukla insan kaynakları departmanlarında

çalıştıkları belirlenmiştir. İnsan kaynakları departman yöneticilerin sektörle yakından ilişki de olduğu ifade edilebilir. Çünkü insan kaynakları departmanından, otel işletmelerin faaliyet gösterdiği dinamik çevre de olup biteni anlaması, analiz etmesi ve ortaya çıkan sonucu işletmenin menfaatine göre kullanması beklenmektedir. Bunun bir göstergesi de yöneticilerin son yıllarda yenilik faaliyetine önem vermeleridir.

Araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerin işletme hedeflerinin belirlenmesine önem verdikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin yaklaşık yüzde doksan ikisi bu görüşü desteklemektedirler. İşletmenin kuruluş aşamasından sonra yapılması gereken önemli unsurlardan biride amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Hedefler işletmelerin ileride ulaşmak istedikleri pozisyona ulaşmaları için önemli bir faktördür. Bununla birlikte belirlenen hedeflerin uygulanması gerekmektedir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerin yaklaşık yüzde doksan üçü hedeflerin uygulanması gerektiği görüşüne katılmaktadırlar. Öte yandan uygulanan bu hedeflerin ne ölçüde başarılı olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bu durum işletme performansının bir sürecidir. Araştırmaya katılan otel yöneticilerin bu süreci destekledikleri ve katıldıkları belirlenmiştir.

Araştırma da yapılan analiz sonucunda, bilgi yönetimi üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, bilgiyi içselleştirme, bilgiyi elde ve bilgiyi değerlendirmedir. Bilgiyi içselleştirme faktörü, dört gözlenen değişken tarafından, bilgiyi elde etme faktörü, beş gözlenen değişken tarafından, bilgiyi değerlendirme faktörü ise altı gözlenen değişken tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, bu faktörler içerisinde öncelikli olarak otel yöneticilerin önem verdikleri faktörler sırası ile bilgiyi değerlendirme, bilgiyi elde etme ve bilgiyi içselleştirmedir. Literatürde genellikle bilgi yönetim süreci, bilginin elde edilmesi, bilginin içselleştirilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesi şeklindedir. Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin ilk sırada bilginin değerlendirmesini önemsedikleri ortaya çıkmıştır. Otel işletmelerinde bilginin değerlendirilmesinin stratejik bir önemi vardır. Stratejik olarak değerlendirilen bilgi otel işletmelerine rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu durum aynı zamanda otel işletmesinin performansının artmasına da katkıda bulundurabilmektedir (Yılmaz, 2009). Yöneticilerin önem sırasına göre önem verdikleri diğer bir faktör olan bilginin elde edilmesidir. Bilginin elde edilmesi sorunlu veya problemlili alanların çözümü için kullanılabilir. Otel yöneticilerin bilginin elde edilmesine çok önemsedikleri ve kullandıkları tespit

edilmiştir. Son olarak yöneticilerin önem verdiği diğer bir faktör ise bilginin içselleştirilmesidir. Yöneticilerin bilginin paylaşılması ile içselleştirmesinin bir faktör altında değerlendirildikleri söylenebilir. Çünkü bu iki kavram bir biri ile yakın ilişkiindedir. Bilginin içselleştirilmesi otelde çalışan işgörenlerin özgüvenini, yetenek ve iş yapabilme becerisi kazandırmaktadır (Daldal, 2008). Bu durum doğrudan işgörenin motivasyonunu arttırarak otel işletmesinin karlılığının olumlu yönde katkı sağlayabilecektir.

Araştırma da yapılan analiz sonucunda, yenilik altı faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, stratejik yenilik faktörü, deneyim yeniliği faktörü, iş modeli faktörü, süreç yeniliği faktörü, ürün yeniliği faktörü ve pazarlama yeniliği faktörüdür. Stratejik yenilik faktörü, üç gözlenen değişken tarafından; deneyim yeniliği faktörü, dört gözlenen değişken tarafından; iş modeli örtük değişkeni, dört gözlenen değişken tarafından; ürün yeniliği faktörü; üç gözlenen değişken tarafından, süreç yeniliği faktörü üç gözlenen değişken tarafından ve pazarlama yeniliği faktörü ise dört gözlenen değişken tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, bu faktörler içerisinde öncelikli olarak otel yöneticilerin önem verdikleri faktörler sırası ile pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, stratejik yenilik, deneyim yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliğidir. Pazarlama yeniliği, müşterilerin beklentileri göz önüne alarak ürünler üretmek ve bunları karlı bir biçimde değerlendirerek avantaj sağlamayı temel almaktadır. Otel işletmelerin kendine ait bir takım özellikleri vardır. Bunlardan biriside ortaya konulan ürünün soyut bir özellik taşımasıdır. Otel yöneticisi elindeki ürünleri etkin bir stratejik planlama ile değerlendirerek kar elde etmeye çalışmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin hem otel işletmelerin sahip olduğu özellikler ve faaliyet gösterdiği pazarın duruma bağlı olarak pazarlama yeniliğine çok önem verdikleri söylenebilir. İş modeli yeniliği ise işletmelerin kendine has bir yöntem kullanarak oluşturulan model olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda otel yöneticilerin işletmelerinde faaliyetlerini sürdürebilmelerinde kendine has bir iş modeline benimsedikleri söylenebilir. Otel yöneticilerin en son önemsedikleri faktör ise ürün yeniliğidir. Ürün yeniliği, pazarda yada belirli alanlarda daha önce ortaya konulmamış ve kullanılmamış bir ürünün müşteri istek ve beklentilerine göre hazırlanması ve sunulmasıdır (Hjalager, 2010). Otel yöneticilerinin ürün yeniliğini maliyetleri yüksek bir durum olarak düşündükleri için ürün yeniliğini daha az önemsedikleri söylenebilir.

Araştırma da yapılan analiz sonucunda, işletme performansı dört faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, çalışanlar faktörü, müşteri, çevre faktörü ve finans faktörüdür. Çalışanlar faktörü, dört gözlenen değişken tarafından, müşteri faktörü, üç gözlenen değişken tarafından, çevre faktörü dört gözlenen değişken tarafından ve son olarak finans faktörü ise dört gözlenen değişken tarafından açıklanmaktadır. Ayrıca, bu faktörler içerisinde otel yöneticilerin öncelikli olarak önem verdikleri faktörler sırası ile çevre, çalışanlar, finans ve müşteridir. Kılınç ve diğ. (2010), seyahat acentaları üzerine yaptıkları bir çalışmada seyahat acentaları yöneticilerin önem verdikleri faktörleri müşteri, çalışanlar, finans ve çevre olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmada ise otel yöneticilerin önemsedikleri faktörlerin başında, çevre gelmektedir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren seyahat acentaları ve otel işletmeleri yöneticileri işletme performansı bağlamında çevre faktörüne çok farklı bir bakış açısı ile değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Bu farklılığa gelince seyahat alanında daha çok müşteri eksenli bir durum söz konusu iken otel işletmeciliği alanında ise pazara yönelik bir durumun söz konusu olduğu ifade edilebilir. Ayrıca, otel işletmeleri genellikle tur operatörleri aracılığıyla otel müşterilerini ağırlarken, seyahat acentaları ise doğrudan müşteri ile iletişim kurmaktadır. Genellikle şehir otelleri müşteri ile yüz yüze iletişim kurarak konaklama yaptıkları ifade edilebilir. Bu nedenle otel işletmeleri müşteriyi kazanmada daha çok çevresel faktörlere önem verdikleri söylenebilir. Bu bağlamda, otel işletmeciliği alanında rekabet çok önemli bir stratejik faktör iken seyahat alanında müşteri memnuniyet çok önemsen bir konu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırma da yapılan analiz sonucunda, örgüt içi dinamikler beş faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, işletme yapısının işleyiş faktörü, liderlik faktörü, örgüt kültürü faktörü, güç/politika faktörü ve örgütsel öğrenme faktörüdür. İşletme yapısının işleyişi faktörü, dört gözlenen değişken tarafından; liderlik faktörü dört gözlenen değişken tarafından; örgüt kültürü faktörü, üç gözlenen değişken tarafından; güç/politika faktörü dört gözlenen değişken tarafından ve son olarak örgütsel öğrenme faktörü ise üç gözlenen değişken tarafından açıklanmaktadır. Çalışmamızda bu dinamiklerin boyutlarını içeren sorulara yer verilmiştir. Örneğin örgüt kültürü üç boyutta ele alınmış ve boyut bazında soru sorulmuştur. Bu denli bir sınırlamaya gidilmesinin nedeni, çalışmada ölçek geliştirme amacının olmamasıdır. Bu bağlamda, çalışmada örgüt kültürünü oluştururken literatürde var olan boyutlar kapsamında ele

alınmıştır. Bu nedenle, her boyutu kapsayan değişkenlere yer verilmemiştir. Ayrıca, bu faktörler içerisinde otel yöneticilerin öncelikli olarak önem verdikleri faktörler sırası ile örgüt kültürü, güç/politika, liderlik, işletme yapısının işleyişi ve örgütsel öğrenmedir. Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemidir (Kutanis, 2010). Bu bağlamda otel yöneticileri örgüt içerisinde belirli norm ve davranışları önemsedikleri ve değer verdikleri söylenebilir. Otel yöneticilerin önemsedikleri diğer faktör ise güç politikadır. Bu faktör bir önceki örgüt kültürü ile yakından ilişkidir. Yöneticilerin belirlemiş olduğu norm ve davranışları güç kullanarak işletmede yapılmasına olanak sağlayabilirler. Yöneticilerin önemsedikleri diğer bir faktörde, liderliktir. Liderlik faktörü, belirli koşullar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini yönlendiren ve yöneten kişidir (Koçel, 2003). Otel yöneticileri, daha önceden belirlemiş olduğu kuralları işletme amacı doğrultusunda yönlendirmektedir. Yöneticilerin önemsedikleri son faktör ise örgütsel öğrenme faktörüdür. Yöneticilerin bu faktörü en son olarak önemsemesinin nedeni olarak diğer dört faktörün birleşiminin bir sonucu olarak ifade edilebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütün performansına katkıda bulunmak için yetenekleri ve kaynakları geliştirmeyi amaçlayan bilgiyi bütünleştirme, elde etme ve ortaya koyma sürecine zemin hazırlayan bir yaklaşımdır (Perez ve diğ., 2005).

Bu araştırmanın amaçları dikkate alındığında ulaşılan temel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- *Bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilediği,*
- *Bilgi yönetimi, işletme performansını pozitif yönde etkilediği,*
- *Yeniliğin, işletme performansını pozitif yönde etkilediği,*
- *Bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamiklerin kısmi aracı etkiye sahip olduğu,*
- *Bilgi yönetimi ile işletme performansı arasında örgüt içi dinamiklerin kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.*

- *Türkiye’de beş yıldızlı otel işletmelerinde bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamikler yöneticilerce önemsenmekte ve kullanılmaktadır.*
- *Bilgi yönetimi, yenilik, işletme performansı ve örgüt içi dinamikleri kullanan otel işletmelerine önemli ölçüde katkılarının sağlandığı anlaşılmıştır.*
- *Bu katkıların genel olarak yukarıda ifade edilen her bir faktörün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi durumunda olacaktır.*

Bu sonuçlar, araştırmanın amacını desteklemektedir. Bu bağlamda daha önceden ortaya konulan hipotezler doğrulanmıştır. Bu süreçte, bilgi yönetimi, yenilik ile işletme performansı bir araya gelerek daha güçlü bir yapıya büründüğü ifade edilebilir. Araştırmanın hipotezine bağlı olarak test edilen faktörler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Literatürde bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasında olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örneğin, Frenz ve Gillies (2009) yapmış oldukları çalışmalarında bilgi ve yenilik yönetimin işletme performansı üzerinde etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bu araştırma kapsamında, yukarıda örnek gösterilen çalışmaya ek olarak, örgüt içi dinamiklerin önemli bir katkısının olduğu yapılan analiz sonucunda ortaya konulmuştur. Kısaca örgüt içi dinamiklerin, bilgi yönetimi ve yenilik arasında oluşacak bir ilişkide önemli bir etkisinin(aracı rolü) olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, çalışmanın literatüre yaptığı önemli bir katkıdır.

Öte yandan, araştırmada demografik faktörlerle, bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının boyut ortalamaları arasında farklılığın olup olmadığına ilişkin farklılık analizleri yapılmıştır. Farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analizler sonucunda; cinsiyet, eğitim, yaş, çalışanların pozisyonu, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışılan departman, işletmenin özelliği, işletmenin yatak kapasitesi, işletmede işgören sayısı, işletmenin fuarlara katılma ve fuarlardaki yeniliklerin işletme içerisinde uygulama ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının boyut ortalamaları arasında **fark olduğu anlaşılmıştır**. Bu sonuçlardan farklı olarak, yöneticilerin aldıkları ücret ile bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının boyut ortalamaları arasında **fark olmadığı**

**tespit edilmiştir.** Fark olarak kastedilen durum ise, örneğin yöneticilerin cinsiyetleri ile bilgi yönetimi oluşturan boyutlara ilişkin farklı düşüncelere sahip olduklarıdır. Kısaca yöneticiler cinsiyetlerine göre farklı görüşlerinin olduğu anlaşılmaktadır.

Bu araştırmanın sadece 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olması çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmaktadır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise üst düzey yöneticilerden elde edilen veriler ışığında değerlendirmenin yapılmış olmasıdır.

Çalışmanın sonucunda ulaşılan sonuçlar kapsamında bazı önerilerde bulunabiliriz. Çalışmanın önerileri sektöre yönelik öneriler ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında sunulmuştur.

**Sektöre Yönelik Öneriler:** Bu çalışmanın sektöre yönelik önerileri şu şekilde sıralanabilir:

- Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde, otel işletmeleri bilgiyi üretme konusunda kendilerini geliştirmek zorundadır. Araştırma kapsamında, yöneticilerin bilginin paylaşılması konusuna önem vermedikleri tespit edilmiştir. Bilginin paylaşılması öğrenen bir örgüt için gerekli unsurdur. Ayrıca çağın gösterdiği gelişmelere bağlı olarak otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri için bilgiyi üretmeli ve bu bilgiyi paylaşma konusunda da paylaşımcı olabilmelidirler. Çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bilginin paylaşılmasına önem vermeleri gerekmektedir. Bilginin paylaşılması örgüt kültürünün etkin bir biçimde işleyebilmesine katkı sağlamaktadır. Yöneticilerin bilginin paylaşılması konusuna önem vermeme nedenlerinden biri de almış oldukları eğitimin niteliği gösterilebilir. Yöneticilerin otokratik bir yönetim anlayışından daha katılımcı bir yönetim anlayışını belirlemeleri işletmelere önemli katkılar sağlayabilecektir.
- Avcı (2005)'nin otel işletmelerinde yapmış olduğu çalışmasında, çalışanların bilgilerini bireysel bir rekabet aracı olarak gördükleri ve önemli bilgileri kendilerinde saklama ihtiyacı olduklarını ortaya koymuştur. Avcı ve arkadaşlarının (2010) yılında yapmış oldukları diğer bir çalışmada ise otel çalışanlarının kendi işinden atılma korkusu nedeniyle bilgiyi paylaşmama eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Bu tür nedenler otel işletmelerinde bilgi paylaşımı etkileyebilir.



- Yöneticilerin bilginin paylaşılması konusuna önem vermeme nedenlerinden biride otel işletmelerin aile işletmeleri niteliğine sahip olması da olabilir. Aile işletmelerinde genellikle çalışanların aile içinden olması ve çalışanlarına pek güvenmemeleri nedeniyle de bilgi paylaşımı sınırlı bir düzeyde olabilir.
- Araştırma kapsamında bilgi yönetimini oluşturan boyutlar içerisinde yöneticilerin önemsedikleri faktörden biride bilginin değerlendirilmesidir. Yöneticiler bilginin değerlendirmesi konusunda özellikle “bilgi yönetim uygulamaları sayesinde tüm departmanın genel performansı artmakta” ifadesine katılmaktadırlar. Buna göre otel yöneticilerin bilgi yönetiminin oteldeki tüm departmanları genel performansının artacağı düşüncesine sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan, yöneticiler çalışanların bilgiyi elde edebilmeleri için gerekli olanakların sağlanmasında yarar vardır.
- Yöneticilerin, yenilik konusunda, yönetim yeniliği, açık yeniliği, hizmet ve değer yeniliğine önem vermelerinde yarar vardır. Bu yenilik türleri işletme içerisinde geliştirilerek sektörde rekabet avantajı kazanabilmek amacıyla kullanılmalıdır. Yöneticilerin, işletme olarak fuarlara katıldıkları ve fuarlardaki yenilikleri işletmede uygulama imkanı bulduklarını belirtmişlerdir. Bu kapsamda yöneticilerin yenilik sürecine katıldıkları ve bu süreci etkin bir biçimde yönetebildikleri söylenebilir.
- Yenilik genel olarak artımsal ve radikal yenilik şeklinde değerlendirildiğinde, işletmelerin pazarda bulunduğu faaliyet ve çevredeki baskıları da göz önünde bulundurarak bir süreç geliştirmelidirler. Bazı işletmeler sektörün yapısına bağlı olarak artımsal yeniliği benimseyeceği gibi bazı işletmelerde radikal yeniliği benimseyebilirler. Radikal yenilikte ürün yeniliği ve stratejik yenilik önemli unsur iken; artımsal yenilikte iş modelleri ve süreç yeniliği gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda her otel işletmesi kendi pozisyonuna göre bir pozisyon almalı ve bu pozisyonu etkin bir biçimde yönetmelidirler. Örneğin rekabetin çok yoğun olduğu pazarlarda genellikle işletmelerin tercih edeceği yenilik türü stratejik yenilik olabilir. Bu kapsamda otel işletmeleri bağlı bulunduğu yapıya ve faaliyet gösterdiği alana göre bir veya birden fazla yenilik türü kullanabilirler.

- Yöneticilerin özellikle yenilik kapsamında pazarlama yeniliğine önem verdikleri anlaşılmıştır. Yöneticiler pazarlama yenilikleri bağlamında, reklam, dağıtım, fiyat, ürün çeşitlendirme ve farklılaştırma gibi faaliyetlere önem verdikleri söylenebilir. Yöneticilerin yaklaşık %40'ı sektörde 12 yıl ve üzerinde çalıştıkları belirlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin sahip olduğu sektörel deneyimlerle birlikte pazarlama yeniliğinin yöneticiler açısından önemli bir faktör olduğu ifade edilebilir. Yöneticilerin maliyet arttırıcı ürünleri ayıklamalı, katma değeri yüksek ürünlere yönelik çalışmalarda bulunmalıdırlar. Otel işletmeleri genellikle soyut ürünler ön plandadır. Bu ürünlerde yeterince katma değer elde edilmediği takdirde yapılan faaliyet boşa gitmekte bu durumda maliyeti arttırabilmektedir. Bunun için yöneticilerin katma değeri yüksek ürünleri müşterilere sunarak karlılık elde etmeye çalışmalıdırlar.
- Yöneticilerin, örgüt içi dinamiklere önem verdikleri anlaşılmıştır. Örgüt içi dinamikler kapsamında liderlik, örgüt kültürü, örgütsel öğrenme, güç/politika ve işletme yapısının işleyişi olarak ele alınmıştır. Bunların yanında motivasyon, çatışma yönetimi, gruplar, iletişim ve etik gibi önemli faktörlere de yer verilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada bütün örgüt içi dinamiklere yer verilmemiştir. Bunun nedeni olarak çalışmanın amacı, ilgi alanı ve kurgusuna bağlı olarak, çalışmada olması gereken dinamiklere yer verilmeye çalışılmış olmasıdır. Bu dinamikler bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı ile doğrudan ilişkide olmasından dolayı tercih edilmiştir. Ayrıca bu dinamikler sınırlandırılırken aynı faktörü karşılayan unsurlar gözetilmeye çalışılmıştır. Örneğin motivasyon dinamiği hem örgüt kültürü hem de örgütsel öğrenme bağlamında düşünüldüğünden dolayı bu dinamiğe çalışmada yer verilmemiştir.
- Yöneticilerin işletme performansı konusunda, öncelikli olarak çevre faktörüne önem verdikleri tespit edilmiştir. Çevre faktörü kapsamında yöneticilerin yeni yönetim yaklaşımlarını ve rakiplerinin faaliyetlerine göre konumlandıkları söylenebilir. Otel işletmelerin, yaklaşık % 62'sinin uluslar arası zincir ve ulusal zincir özelliği taşımaktadır. Otel yöneticilerin hızlı değişimin yaşandığı günümüz pazarında varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakiplerine karşı planlar hazırlamaları çok önemlidir. Yöneticilerin çevre faktörüne önem vermeleri bu bağlamda düşünülebilir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların düşüncelerine ve

kendilerinin gelişim olanaklarına(kariyer) değer verdikleri görülmektedir. Çünkü yöneticilerin çevre faktöründen hemen sonra çalışanlar faktörüne önem verdikleri belirlenmiştir. Yöneticilerin finans faktörü kapsamında yatırımın geri dönüşümünü çok önemsedikleri tespit edilmiştir. Bu durum, otel işletmelerin hizmet üreten (örn:soyut ürün) bir sektör olmasına nedeni ile yöneticilerin bir katma değer beklentilerinin oldukları söylenebilir.

- Yöneticilerin işletme performansı kapsamında en son önem verdikleri boyut müşteri faktörüdür. Otel yöneticilerin müşteri ile yüz yüze bir ilişkide bulduklarından dolayı bu boyuta daha da önem vermelerinde yarar vardır. Müşteri olmadan yâda müşterilerin beklentilerine cevap veremeyen işletmeler uzun vadede varlıklarını sürdürebilmelerinde zorluklarla karşılaşabilir. Bu nedenle otel yöneticilerin bu faktöre çok önem vermeleri temel gereklilik olmalıdır.

**Bilgi Yönetimi, Yenilik, Örgüt İçi Dinamikler ve İşletme Performansı Konusunda Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler:** Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansını konu alan araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı faktörlerinin işletmelere sağladıkları katkıların belirlenmesi,
- Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansı arasında örgüt içi dinamikler dışında var olabilecek kısmi veya tam aracı etkilerin araştırılması,
- Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansının birbirleri arasındaki etkiye yönelik bir model önerisi geliştirilebilir,
- Örgüt içi dinamikler kapsamında örgüt kültürü, işletme yapısının işleyişi, örgütsel öğrenme, güç/politika ve liderlik boyutlarının her biri için ölçek geliştirilebilir,
- Bilgi yönetimi, yenilik ve işletme performansını etkileyen, örgüt içi dinamiğin yanında örgüt dışı faktörler olan organizasyonel çevre (uzak, yakın, sektörel çevre), rekabet çevresi (rekabet şiddeti), tedarikçiler, ikame mallar, tamlayıcılar v.b. gibi faktörlerin araştırılması,

- Çalışmada örgüt içi dinamikler, örgüt kültürü, işletme yapısının işleyişi, liderlik, örgütsel öğrenme ve güç/politika olarak sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, örgüt içi dinamiği oluşturan farklı dinamiklere yer verilmesi, her birinin ayrı ayrı irdelemek ve sorunlu olan dinamiklerin etkisinin araştırılması,
- Otel işletmelerinde bilgiyi paylaşma faktörünün neden pek ilgi görmediği incelenebilir,
- Otel işletmelerinde, işletme performansının boyutları öncelik sırasının hangi etkenlere bağlı olarak değiştiği araştırılabilir,
- Yenilik türleri ile işletme performansı arasında ilişkiye yönelik bir araştırma gerçekleştirilebilir,
- Yenilik türlerinin işletmeye sağladığı kazançlar incelenebilir,
- Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performans konularını otel işletmeleri açısından daha uygulanabilir hale gelmesi için gerekli olan unsurlar araştırılabilir,
- Bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı konusuna ilişkin farklı sektörde araştırmalar yapılabilir ve bu araştırma sonuçlarının karşılaştırılması yapılabilir,
- Otel işletmelerinde, bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı uygulamalarında karşılaşılan sorunlar araştırılabilir,
- Otel işletmelerinde, bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı uygulamaların ne kadar kaynak ve zaman ayırdıkları araştırılabilir,
- Otel işletmelerinde bilgi yönetimi, yenilik, örgüt içi dinamikler ve işletme performansı uygulamaların işletmeye kazandırdığı değerlerin ne ölçüde soyut ne ölçüde somut olduğu incelenebilir,

- Bu araştırma verileri üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda işgörenlerden elde edilen veriler ışığında da çalışmalar yapılabilir,
- Bu çalışmada ortaya konulan model geliştirilerek daha bütüncül bir yapıya dönüştürülerek yeni bir model ortaya konulabilir,
- Bu araştırma konusuna benzer nitel bir araştırma gerçekleştirilebilir,
- Bu araştırma konusuna benzer üç ve dört yıldızlı otelleri kapsayan araştırmalar yapılabilir,
- Son olarak, işletme büyüklüğünün ve yapısının yenilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- AĞCA, Veysel (2005), *İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- AĞCA, Veysel ve Mustafa, Kurt (2007), “İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, s. 83-112.
- AĞCA, Veysel. ve Tunçer E. (2006), “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 8, s. 173-193.
- AK, M. E. (2009), *Performans Yönetiminde Hedef Belirlemenin Rolü ve İZOCAM A. Ş. Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- AKAL, Zühal (2000), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.
- AKAL, Zühal (2003), *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, <http://www.ydk.gov.tr/seminerler/performansiyonetimi/performansiyonetimi.htm>, Erişim Tarihi: 04.01.2011.
- AKGÜL, Aziz ve Osman Çevik (2003), *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset, Ankara.
- AKGÜN A. ve H. Keskin (2003), “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Gebze Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.1, s. 175-188.
- AKSOY, M., (2003), “Firma Düzeyinde Yenilik ve Bilgi Yönetimi”, *Kalder Forum*, Yıl.3, Sayı.12, s.17-22.
- ALEGRE, J., R. Lapiedra ve Ricardo Chiva (2006), “A Measurement Scale for Product Innovation Performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, s. 333-346.
- ALLEN, Jonathan P. (2000), “Information Systems As Technological Innovation” *Information Technology & People*, Vol. 13, No. 3, s. 210-221.
- ALLIO, M. K. (2005), “A Short, Practical Guide to Implementing Strategy”, *Journal Of Business Strategy*, Vol. 6, No. 4, s. 12-21.

- ALLIO, Robert J. (2005), "Interview With Henry Chesbrough: Innovating Innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 1, s.19-24.
- ALTUN, Şafak (2009), *Büyük Olma Muhteşem Ol Başarılı İnovasyon Taktikleri*, Elma Yayınevi, Ankara.
- ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2005), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- ALYAKUT, B. (2007), *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci Ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AMARA, N., ve Diğ. (2008), "Learning and Novelty of Innovation in Established Manufacturing Smes", *Technovation*, No. 28, s. 450–463.
- ANDERSON, David Ray, Dennis J. Sweeney, ve Thomas Arthur Williams (1993), *Statistics For Business and Economics*, 5. Baskı, West Publishing Company, Minneapolis.
- ARAMBURU, N. ve J. Sáenz (2009), "Knowledge Sharing in Management Processes: Impact on Innovation Project Management and Innovation Performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, s.22–36
- ARGE, (2009), [www.arge.com/UserFiles/Resources/75624983-798d-4771-85d7-21cd145a63b5.pdf](http://www.arge.com/UserFiles/Resources/75624983-798d-4771-85d7-21cd145a63b5.pdf), Erişim Tarihi:12.03.2009.
- ARMBRUSTER, H., Bikfalvib, A., Kinkela, S. ve Gunter, L. (2008), "Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation in Large-Scale Surveys", *Technovation*, No. 28, s. 644–657.
- ARMSTRONG, Michael (2006), *Performance Management, Key Strategies and Practical Guidelines*, Kogan Page.
- ATAK, M. (2005), "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Yıl. 2, Sayı. 2, s.59-67.
- ATASOY, Y. (2007), *Dinamik Dışsallıkların İnovasyon ile Büyüme Üzerinde Etkileri ve Türkiye'nin Mevcut Durumu*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ATİK, Hayriye (2005), *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- ATKINSON, H. (2006), "Strategy Implementation: A Role for the Balanced Scorecard?", *Management Decision*, Vol. 44, No. 10, s. 441-1460.
- ATKINSON, H. ve Brown, J.B. (2001), "Rethinking Performance Measures: Asesing Progress in UK Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, No.3, s. 128-135.
- AVCI, Umut (2005), "Konaklama İşletmelerinde Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçümüne İlişkin Bir Alan Araştırması", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 3, s.5-11.
- AVCI, Umut (2009), "Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 5, Sayı. 10, s. 121-138.
- AVCI, Umut, İzzet Kılınc ve Fevzi Okumuş (2010), "Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 1, s. 95-115.
- AYDIN, Ş. (2007), *Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sakarya.
- AYGEN, Selin (2006), *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- BAGLIERI, D. ve R. Consoli (2009), "Collaborative Innovation in Tourism: Managing Virtual Communities", *The TQM Journal*, Vol. 21, No. 4, s. 353-364.
- BAĞCI, Z. (2009), *Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BALOGU, J. ve Jenkins, M. (2003), "Re-conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective", *European Management Journal*, Vol. 21, No.2, s. 247-257.
- BARIŞIK, S. (2001), "Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını.



- BARLAY, Özgün (2008), *Türk Holdingleri'nde İnovasyon Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerini Değerlendirme, Dönem Projesi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Performans Yönetimi*, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BASS M. B. (2006), *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, [www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html](http://www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html), 02.03.2011.
- BAŞYIĞIT, A. (2006), *Örgütsel İletişim Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BAYER, S. ve D. Gann (2007), “Innovation and The Dynamics of Capability Accumulation in Project-Based Firms”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 217–234.
- BAYHAN, Deniz (2004), *TÜBİTAK-TİDEB Teknoloji İzleme ve Değerlendirme Başkanlığı*, TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi.
- BAYHAN, Deniz B. (2004), *Teknoloji ve İnovasyon Yönetimi*, TMMOB 50 Yıl, Kozan Ofset, Ankara.
- BAYKAL, B. (2007), *İnovasyon ve Sürdürülebilir Kalkınma ilişkisi: Türkiye*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAYRAK, S. (2001), “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B. F. Dergisi*, Yıl. 6, Sayı. 1, s. 23-42.
- BAYRAKTAR, Berat Bir (2007), *Bilgi Yönetimi Akademik Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayın Evi, İstanbul.
- BAYRAM, Hakan (2010), *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, Etap Yayın Evi, İstanbul.
- BAYRAM, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 1. Baskı, Ezgi Yayıncılık, Bursa.
- BEAMON, B.M. ve Balcik, B. (2008), “Performance Measurement in Humanitarian Relief Chains”, *International Journal Of Public Sector Management*, Vol. 31, No. 1, s. 4-25.

- BECHEIKH, N., R. Landry ve Nabil Amara (2006), “Lessons From Innovation Empirical Studies in The Manufacturing Sector: A Systematic Review of The Literature From 1993–2003”, *Technovation*, No. 26, s.644–664.
- BECKER, W. ve J. Dietz (2004), “R&D Cooperation and Innovation Activities of Firms-Evidence for The German Manufacturing Industry”, *Research Policy*, No. 33, s. 209–223.
- BENLİGİRAY, Serap (1999), “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Yayınları*, Sayı. 164, Eskişehir.
- BETZ, Frederick (2010), *Teknolojik Yenilik Yönetimi*, Çev. Pınar Güran, 1. Baskı, TÜBİTAK, Ankara.
- BHARADWAJ S., ve A, Menon (2000), “Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?”, *Journal of Production Innovation Making*, No. 17, s. 424-434.
- BI, Wenhong ve Jianhua Zhao (2009), “Key Points in Implementation of Knowledge Management and its Solutions”, *Canadian Social Science*, Vol.5, No.3, s.56-61.
- BIFFL, David A., Angelique M., Rebecca M., Jeffrey U., Mark W., Reid A., Edward B., Peter ., Thomas, K., ve Lazar J. Greenfield (2008), “Responsible Development and Application of Surgical Innovations: A Position Statement of The Society of University Surgeons”, *Development and Use of Surgical Innovations*, Vol.206, No.6, s.1205-1209.
- BIRKINSHAW, J., G. Hamel ve M. J. Mol (2008), “Management Innovation”, *Academy Of Management Review*, Vol. 33, No. 4, s. 825–845.
- BITİTÇİ, U.S., Suwignjo P. ve A.S. Carrie (2001), “Strategy management through quantitative modelling of performance measurement systems” *Int. J. Production Economics*, No. 69, s.15-22.
- BOLAND Mike (2008), “Innovation in The Food Industry: Personalised Nutrition and Mass Customisation Innovation: Management”, *Policy & Practice*, No.10, s. 53–60.
- BOLDRIN, M. ve D. K. Levine (2008), “Perfectly Competitive Innovation”, *Journal of Monetary Economics*, No. 55, s. 435–453.

- BOUMARAFI, Behdja (2009), “Knowledge Management Approach to Performance: a United Arab Emirates Experience”, *Digest of Middle East Studies*, Vol. 18, No. 2, s. 17-26.
- BOURNE, Mike, Andy Neely, Ken Platts ve John Mills (2002), “The Success And Failure Of Performance Measurement Initiatives”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 2, s. 1288-1310.
- BOWEN F. E, Rostami M. ve Piers Steel (2009), “Timing is Everything: A Meta-Analysis of The Relationships Between Organizational Performance and Innovation”, *Journal of Business Research*, Vol. 63, No. 11, s.1179-1185.
- BOZKURT, Öznur (2009), *Yenilikçi Bir Faaliyet Olarak İç Girişimciliğin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- BRACHOS, D., Konstantinos, K., Klas Eric S. ve Gregory, P. (2007), “Knowledge Effectiveness, Social Context And Innovation”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 5, s. 31-44.
- BREDTMANN, J. ve Hoeborn, G. (2010), *Innovation Networks as Business Strategy*, 1138-1143.
- BRINK S. C. H. ve J. C. BREZET (2005), “The Sustainable Innovation Design Diamond for Micro-Sized Enterprises in Tourism”, *Journal of Cleaner Production*, No. 13, s. 141–149.
- BROWN S. ve H. Maylor (2005), “Strategic Resonant Firms, Mass Producers, Big Fish & Flat Liners: A Study of Policies, Practices & Performance in Innovation”, *Technovation*, No. 25, s. 307–319.
- BROWN, A. ve M. Patrickson (2003), “Introduction: Quality, Innovation and Knowledge”, *International Journal of Manpower*, Vol. 24, No. 5, s. 499-500.
- BROWN, Mark Graham (1996), “Keeping Score: Using The Right Metrics To Drive World-Class Performance”, *Quality Resources*, New York.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2008), *Veri Analizi El Kitabı*, 9. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- CAN, Ali (2010), *Reklam Stratejilerinin Yeni Ürün Performansına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- CAN, D. (2006), *Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi (Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma)*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- CAN, Özgün (2009), “Tekstil Kobilerinde İnovasyon”, *Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi*, Cilt. 3, Sayı. 1, s. 57-63.
- CARLSSON, Bo (2006), “Internationalization of Innovation Systems: A Survey of the Literature”, *Research Policy*, No. 35, s. 56–67.
- CARMEN, C. ve G. M Jose’ (2008), “The Role of Technological and Organizational Innovation in The Relation Between Market Orientation and Performance in Cultural Organizations”, *European Journal of Innovation Management*, Vol.11, No.3, s. 413-434.
- CARNEIRO, Alberto (2000), “How Does Knowledge Management Influence Innovation And Competitiveness?”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, s. 87-98.
- CHANG S. C ve Lee M, (2008), “The Linkage Between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1, s. 3-20.
- CHAPMAN, S. Christopher (2005), *Controllin Strategy Management, Accounting and Performance Measurement*, Oxford University, New York.
- CHENG, C. F., M. KuanLai ve Wann-Yih Wu (2010), “Exploring The Impact of Innovation Strategy on R&D Employees’ Job Satisfaction: A Mathematical Model and Empirical Research”, *Technovation*, No. 30, s. 459–470.
- CHESBROUGH, Henry (2007), “Business Model Innovation: It’s Not Just About Technology Anymore”, *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, s. 12-17.
- CHIEN, Min-Huei (2003), “A study to Improve Organizational Performance: A View From SHRM”, *The Journal of American Academy of Business*, March, s. 289-291.
- CHIESA, V., F. Frattini, Lucio Lamberti ve Giuliano Noci (2009), “Exploring Management Control in Radical Innovation Projects”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 12, No. 4, s. 416-443.

- CHILD, Dennis (1975), *The Essentials of Factor Analysis*, Holt, Rinehart & Winston, London.
- CHIN, Kwai-Sang (2002), “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, *Service Industries*, Vol. 12, No. 4, s. 365–382.
- CHOE, J. M. (2004), “The Relationships Among Management Accounting Information, Organizasyonel Learning and Production Performance”, *Journal of Strategic Information Systems*, No. 13, s. 61-85.
- CHOI, B., S. G. K Poon ve Davis J.G. (2008), “Effects Of Knowledge Management Strategy On Organizational Performance: Acomplementarity Theory-Based Approach”, *Omega The International of Management Journal*, No. 36, s. 235-251.
- CHOO, C.W. ve Bontis, N. (2002), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Pres, NY.
- CHRISTIAN, Sternitzke (2010), “Knowledge Sources, Patent Protection, And Commercialization Of Pharmaceutical Innovations”, *Research Policy*, No.39, s. 810–821.
- CHRISTINA, S. M., I. P. Magdalena ve Ivanovici Mina, (2009), “Creative Economy. Determinants and Stakes of Creativity and Innovation Management”, *Regional Ingressions*, s. 208-212.
- CIARLI, T. ve Leoncini, R. (2007), “Innovation and Competition in Complex Environments”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, No. 9, s. 292–310.
- CLARK, Mona A., Michael J Riley, Ella Wilke ve Ray Wood (1998), *Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism*, International Thomson Business Pres, London.
- COLLINS, Jeffrey (1996), “The Modular Condition: Technocracy, Art and Cultural Politics”, *Journal of Art & Design Education*, Vol.15, No. 2, s.189-199.
- COOPER, Chris (2006), “Tourism Knowledge Management”, *Annals of Tourism Research*, Vol.33, No.1, s. 47–64.
- CORREA, J. A. A., V. J. G. Morales ve Eulogio Cordo’n-Pozo (2007), “Leadership and Organizational Learning’s Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain”, *Industrial Marketing Management*, No.36, s.349–359.

- ÇOKLUK, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener (2010), *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 1. Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- COŞKUN, R. (2002), “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- COTTAM, A., J. Ensor ve Christine Band (2001), “A Benchmark Study Of Strategic Commitment to Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 2, s. 88-94.
- COURVİSANOS, Jerry (2009), “Political Aspects of Innovation”, *Research Policy*, No.38, s. 1117–1124.
- COZZARIN, Brian P. (2006), “Are World-First Innovations Conditional on Economic Performance?”, *Technovation*, No. 26, s. 1017–1028.
- CREMER, J (1993), “Corporate Culture and Shared Knowledge," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, s. 351-386.
- CRYER, D. Jonathen ve B. Robert Miller (1991), *Statistics for Business: Data Analysis and Modelling*, Pws-Kent Publishing Company, Boston.
- CUNNINGHAM, S. ve P. Higgs (2009), “Measuring Creative Employment: Implications for Innovation Policy”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol.11, s. 190–200.
- ÇAĞLIYAN, Vural (2009), *Yenilikçilik, Tedarikçi Katılımı ve İşletme Performansı Üzerine Değer Zinciri Yönetimi Temelli Bir Yaklaşım: Otomotiv Sektöründe Görgül Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ÇAKICI, A. Celil (2006), *Toplantı Yönetimi: Kongre, Konferans, Seminer ve Fuar Organizasyonları*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- ÇAKIR, Filiz (2000), *Sosyal Bilimlerde İstatistik*, 1. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ÇALIPINAR, Hatice ve Uğur Baç (2007), “KOBİ’lerde İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt.7, Sayı. 2, s. 445-458.
- ÇAM, Saim (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Papatya Yayıncılık İstanbul.

- ÇÖMEZ, P. (2007), *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- DAHLANDER, L. ve D. M. Gann (2010), “How open is innovation?”, *Research Policy*, s. 1-11.
- DALDAI, Fulya (2008), *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu ve İletişim Engelleri Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DAMANPOUR, Fariborz ve J. D. Wischnevsky (2006), “Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating From Innovation-Adopting Organizations”, *J. Eng. Technol. Manage*, Vol. 23, s. 269–291.
- DARROCH, Jenny (2005), “Knowledge Management, Innovation and Firm Performance”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, s. 101-115.
- DAVIS, H. James, Shoorman, David, F., Mayer, C. Roger ve Tan, Hoon Hwee (2000), “The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence Of A Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No.5, s.563-576.
- DE JONG, J. P. J. ve D. N. Den Hartog (2007), “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, s. 41-64.
- DEĞİRMENCİOĞLU, Çağdaş (2006), *KOBİ’lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR, H. ve Okan, T. (2009), “Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 10, Sayı. 1, s. 57-72.
- DEMİRAL, Özge, (2008), *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- DEMİRCİ, Ahmet Emre (2006), *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirket içi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye Ve Polonya’da Faaliyet*

- Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DEMİREL, Y. ve Z. Seçkin (2008), “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 8, s. 107–122.
- DEMİREL, Y. ve Z. Seçkin, (2009), “Örgüt İçi Politik Davranışların Tespiti Üzerine Kırgızistan’da Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *OAKA*, Cilt. 4, Sayı. 7, s. 143-161.
- DENISON, Daniel R. (1984), “Bringing Corporate Culture to the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, s. 5-22.
- DENNING, Stephen (2005), “Transformational İnnovation”, *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 3, s. 11-16.
- DENNING, Stephen (2010), “A Leader’s Guide to Radical Management of Continuous Innovation”, *Strategy & Leadership*, Vol. 38, No. 4, s. 11-16.
- DESCHAMPS, Jean Philippe (2005), “Different Leadership Skills for Different Innovation Strategies”, *Strategy & Leadership*, Vol. 33, No. 5, s. 31-38.
- DESOUZA, K. C. ve diğ. (2009), “Crafting Organizational Innovation Processes Innovation: Management”, *Policy & Practice*, Vol. 11, s. 6–33.
- DİLEK, B. İ. (2009), *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- DİLSİZ, B. (2006), *Konya İlindeki Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Bölgelere Göre Değerlendirilmesinin Çok Değişkenlik İstatistiksel Analizi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya
- DİNÇMEN, Murat (2010), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, 1. Baskı, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- DİRLİK, S. (2008), *Yönetim Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına ve Karar Vermeye Etkisi: Çoklu Örnek Olay Araştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.



- DİŞKAYA, Müfit Ali (2006), *Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Finans Şirketinin Performans Değerlendirme Sisteminin İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DOĞAN, Selen (2006), “Büyük Ölçekli İşletmelerde İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Güçlendirilmiş Bir İş Çevresi Yaratmayan Ne Kadar İstekli ve Hazır Olduklarının Tespitine İlişkin Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 2, s. 165-189.
- DOLOREUX, D. ve S. Parto (2005), “Regional Innovation Systems: Current Discourse And Unresolved Issues”, *Technology in Society*, Vol. 27, s. 133–153.
- DREJER, Anders (2006), “Strategic Innovation: A New Perspective on Strategic Management”, *Handbook of Business Strategy*, s. 143-147.
- DRUCKER, Peter (1996), *Yönetim Uygulaması*, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- DRUCKER, Peter (1998), *Bilgi Yönetimi (Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı)*, Harvard Business Review Dergisi’nden Seçmeler, MESS, İstanbul, ss.11-28
- DRUCKER, Peter (1998), “The Discipline of Innovation”, *Harvard Business Review*, November- December, Vol. 76, No. 6, s. 149-157.
- DU, R., S. Ai ve Y. Ren, (2007), “Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi’an”, *China, Expert Systems with Applications*, Vol. 32, s. 38-46.
- DURAN, Cengiz ve Metin Saraçoğlu (2009), “Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt. 16, Sayı.1, s.58-71.
- DURAN, Erol (2003), *Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Rekabet Avantajları*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- DURNA, U. (2002), “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, *Standart Dergisi*, Sayı. 482, s. 85-90.
- DURNA, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DWIGHT, Richard (1999), “Searching For Real Maintenance Performance Measures”, *Journal of Quality In Maintenance Engineering*, Vol.5, No. 3, s. 258-275.

- ECKERSON, W. Wayne (2006), *Performance Dashboards Measuring, Monitoring, and Managing Your Business*”, John Wiley & Sons Inc, USA.
- EDENBOROUGH, Robert (2005), *Assessment Methods in Recruitment Selection & Performance*, London and Sterling, United Kingdom.
- EDWARDS, T., R. Delbridge ve Max Munday (2005), “Understanding Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Process Manifest”, *Technovation*, Vol. 25, s. 1119–1127.
- EHTİYAR, Rüya (2002), “Uluslararası Konaklamam İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi”, *First Tourism Congress Of Mediterranean Countries 17-21 April 2002-Bildiri Kitabı*, Azim Matbaa, Antalya.
- ELÇİ, Şirin (2007), *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, 13. Baskı, Technopolis, Ankara.
- ELÇİ, Şirin, İhsan Karataylı ve Selçuk Karaata (2008), *Bölgesel İnovasyon Merkezleri: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*, Graphis Matbaa, TÜSİAD.
- ERASLAN, E. ve Algün, O. (2005), “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, *Gazi Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi Dergisi*, Cilt. 20, Sayı.1, s.95-106.
- ERDİL, Oya, Keskin ve Zehir Halit Cemal (2003), “Firma İçi Kalite Bilgisi Kullanımı, İşgören Katılımı ve Tasarımda Kalite Yönetimi İle Ürün Performansı Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 1, s. 43-54.
- ERDOĞDU, A. (2006), *Çokuluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- EREN, E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol ve Hülya Gündüz (2002), “İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 5, s. 65-84.
- EREN, Erol, Lütfihak Alpkan ve Ercan Ergün (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 1, s. 55-70.

- ERKOCAOĞLAN, E. (2005), *Örgüt Yapısı ve Pazar Yöneliminin Kurumsal Girişimciliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adana.
- ERKUŞ, Adnan (2005), *Bilimsel Araştırma Sarmalı*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ERSOY Açıkgöz Bernur ve Mutur Sengül Canan (2008), “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, *Celal Bayar Üniversitesi, İ. İ. B. F. Yönetim ve Ekonomi*, Cilt. 15, Sayı. 1, s.59-74.
- ERTOKATLI, Dilek (2007), *Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit
- ERYOL, İlknur (2009), *İnovasyonun İşletmenin Rekabet Gücüne Katkısı ve Başarısının Sermaye Piyasaları Üzerine Etkisi (Boya Sanayinde “Nano Teknoloji” Üzerine Örnek Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- ESPALLARDO, M. H. ve E. D. Ballester (2009), “Product Innovation in Small Manufacturers, Market Orientation ve The Industry’s Five Competitive Forces Empirical Evidence From Spain”, *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 12, No. 4, s. 470-491.
- EVANGELISTA, R. ve A. Vezzani (2010), “The Economic Impact of Technological and Organizational Innovations. A Firm-Levelanalysis”, *Research Policy*, s. 1-11.
- EVANS, N. (2005), “Assesing the Balanced Scorecard as a Mangement Tool for Hotels”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Cilt. 17, s. 376-390.
- EYRING, Matthew J., Johnson, W. Mark ve Hari Nair (2011), “New Business Models in Emerging Markets”, *Harvard Business Review*, January-February.
- FACHE W. (2000), “Methodologies for Innovation And Improvement of Services in Tourism”, *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 6, s. 356-366.
- FAGERBERG, J. ve B. Verspagen (2009), “Innovation Studies—The Emerging Structure of A New Scientific Field”, *Research Policy*, 38, s. 218–233.

- FALLAH, M. H. ve T. G. Lechler (2008), "Global Innovation Performance: Strategic Challenges For Multinational Corporations", *J. Eng. Technol. Manage*, Vol. 25, s. 58-74.
- FEESER, R. Henry ve Willard, E. Gary (1990), "Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2, s. 87-98.
- FERNANDEZ, A. M. (2001), "Innovation Processes in An Accident and Emergency Department", *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 4, No. 4, s. 168-178.
- FEURER, Rainer ve Chaharbaghi, Kazem (1995), "Performance Measurement In Strategic Change", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 2 No. 2, s. 64-83.
- FISK, Peter (2008), *The Business Innovation Masterclass*, The Marketing Fast Track, Mediacat Yayınları.
- FLORICA Luban ve Daniela Hincu (2009), "Interdependency Between Simulation Model Development and Knowledge Management", *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, Vol. 1, No. 11, s.75-85.
- FOLAN, P. ve J. Browne (2005), "A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management", *Computers in Industry*, Vol. 56, No. 7, s. 663-680.
- FREEMAN, Chris ve Carlota Perez, (1988), *Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour*, in DOSI.
- FRENZ, M. ve G. L. Gillies (2009), "The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence From The UK Community Innovation Survey", *Research Policy*, Vol. 38, s. 1125-1135.
- GENÇ, Kurtuluş Yılmaz ve Taner Acuner (2004), "Durumsal Değişkenler Organizasyon Yapısı İlişkisinin Türkiye Çay Sektöründe Araştırılması", *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım, Bildiriler Kitabı ss.729-738, Eskişehir.
- GERMİRLİ, N. (2007), "Performans Sisteminin Performansı" [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=722&tempID=1&regID=2).

- GLOET, M. ve M. Terziovski (2004), “Exploring The Relationship Between Knowledge Management Practices and Innovation Performance”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 15, No. 5, s. 402–409.
- GONİ, M. G., A. Maroto ve Luis Rubalcaba (2007), “Innovation and Motivation in Public Health Professionals”, *Health Policy*, No. 84, s. 344–358.
- GORDON, G. G. ve Di Tomaso, N. (1992), “Predicting Corporate Performance From Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, No. 29, s. 783-799.
- GÖKÇEK Onur (2007), *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GÖKER, A. (1999), “İnovasyonun Değişen Ortam ve Şartları Hükümetlerin/Devletin Yeni Rolü”, ODTÜ Bilim ve Teknoloji Politikaları Yüksek Lisans Programı, Seminer Notu, Nisan.
- GÖKTAŞ, H. (2009), *Yöneticilerin Yeniden Yapılanma sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- GÖZTEPE, Hakan (2009), *Öğrenen Organizasyon Dinamiklerinin Toplam Kalite Yönetimi, İnovasyon ve Organizasyon Performansına Etkiler*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- GRANT, John (2006), *Markaların İnovasyon Manifestosu*, Çev. Aytül Özer, MediaCat Yayıncılık, İstanbul.
- GREENLEY, E.Gordon (1986), “Does Strategic Planning Improve Company Performance?”, *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 2, s. 101-109.
- GUAN, J. ve K. Chen (2010), “Measuring The Innovation Production Proces: Across-Region Empirical Study of China’s high-Tech innovations”, *Technovation*, No. 30, s. 348–358.
- GUAN, J.C., R.C.M. Yam, C.K. ve Mok, N. Ma (2006), “A Study Of The Relationship Between Competitiveness and Technological Innovation Capability Based On DEA Models”, *European Journal of Operational Research*, Vol. 170, No.1, s. 971–986.
- GUAN, Jian Cheng (2009), “Innovation Strategy and Performance During Economic Transition: Evidences in Beijing, China”, *Research Policy*, No. 38, s. 802–812.

- GUELLEC D. ve B. V. P. Potterie (2007), “The Economics of The European Patent System: Ip Policy For Innovation and Competition Innovation: Management”, *Policy & Practice*, No. 9, s. 88–89.
- GUMUSLUOĞLU, L. ve A. Ilsev (2009), “Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation”, *J Prod Innov Manag.*, No. 26, s. 264–277.
- GÜÇLÜ N. ve Sotirofski, K. (2006), “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 4, Sayı. 4, s. 351-371.
- GÜLERYÜZ, Didem (2008), *Bilgi Yönetim Modellerinin Yapılandırılmasında Etkin Bir Araç: ISO 9000: 2000 Kalite Yönetim Sistemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GÜLNAR, B. (2007), *Araştırma Görevlilerinin İş Tatminini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- GÜMÜŞ, Rüştü (2009), İnovasyon Kültürü Üzerine, Tasarım Ar-Ge İnovasyon, Çerçeve, s.162-166.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, L. (2009), İnovasyon ve Liderlik, Savunma ve Sanayi Gündemi, s. 37-41.
- GÜMÜŞTEKİN, E. (2004), “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 18, Sayı. 3-4, s.201-212.
- GÜN, Eda (2006), *Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GÜVEN, Sami (1996), *Toplumbiliminde Araştırma Yöntemleri*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa.
- HAHN, Sunku (2010), “Competition, Comparison and Innovation”, *Economics Letters*, No. 106, s. 122–124.
- HALE, A.R., M. Baram ve J. Hovden (1998), Perspectives On Safety Management And Change, In: A.R. Hale and M. Baram, Editors, *Safety Management: The Challenge of Change*, Elsevier Science Ltd., Oxford, U.K s. 1–18.

- HALE, Judith (2004), *Performance Based Management*, John Wiley & Sons, Inc. Pfeiffer, USA.
- HALL, J. ve Kerr R. (2003), “Innovation Dynamics and Environmental Technologies: The Emergence of Fuel Cell Technology”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 11, s. 459–471.
- HATER, J. J., ve Bas, B. M. (1988), “Superiors' Evaluations And Subordinates' Perceptions Of Trans Formational and Transactional Leadership” *Journal of Aslied Psychology*, Vol. 73, No. 4, s. 695-702.
- HE, W., Q. Qiao ve K.K., Wei (2009), “Social Relationship and Its Role in Knowledge Management Systems Usage”, *Information & Management*, No. 46, s. 175-180.
- HE, Z. L. ve P. K. Wong (2009), “Knowledge Interaction With Manufacturing Clients and Innovation of Knowledge-Intensive Busines Services Firms”, *Innovation: Management Policy & Practice*, Vol. 11, s. 264–278.
- HEFFNER M. ve N. Sharif (2008), “Knowledge Fusion for Technological Innovation in Organizations”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 2, s. 79-93.
- HEKKERT M. P. (2007), “Functions of Innovation Systems: A New Asroach For Analysing Technological Change”, *Technological Forecasting & Social Change*, No. 74, s. 413–432.
- HELVACI, M. Akif (2002), “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt. 35, Sayı. 1-2.
- HERRMANN, A., T. Tomczak ve Rene Befurt (2006), “Determinants of Radical Product Innovations”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 1, s. 20-43.
- HERTOG, P. D. ave G. D. Jong (2007), “Randstad’s Busines Model of Innovation: Results From An Exploratory Study in Temporary Stuffing Industry”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 351–364.
- HERZOG, Thomas (1996), *Research Methods In Social Sciences*, Harper Collins College Publishers, New York.
- HEWITT, Fred (1995), “Busines Proces Innovation in the mid-1990s”, *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 6 No. 2, s. 18-26.

- HITT, M. A., Bierman, L., Katsuhiko, S. ve Kochhar, R. ( 2001), “Direct And Moderating Effects Of Human Capital In Strategy and Performance In Profesional Service Firms: A Resource-Based Perspective”, *Academy of Manugement Journal*, Vol. 44, No. 1, s. 13-28.
- HICKS, Herbert G. (1975), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beseri Kaynaklar Açısından*, Çev. Osman Tekok, Bintug Aytek ve Birol Bumin, San Matbaası, Ankara.
- HISLOP, Donald (2003), “Knowledge Integration Proseses and The Asropriation of Innovations”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 3, s. 159-172.
- HJALAGER, Anne-Mette (2010), “A Review of Innovation Research in Tourism”, *Tourism Management*, Vol. 31, s. 1–12.
- HO, J.T. (2009), “The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Performance”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 1, s. 98-117.
- HO, L.A. (2008), “What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, s. 1234-1254.
- HOFFMAN, J. (1988), *The Effect of Strategic and Operational Decision Making Structure on Organizational Performance: Technology as a Moderator*, PhD Disertation, The University of Nebraska.
- HOFSTEDE, Geert, (1998), “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, Vol. 19, No. 3, s. 477-492.
- HU, M. L. M., J. S. Horng ve Yu-Hua Christine Sun (2009), “Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance”, *Tourism Management*, No. 30, s. 41–50.
- HUANG, J. W. ve Y. H. Li (2009), “The Mediating Effect of Knowledge Management On Social Interaction And Innovation Performance”, *International Journal of Manpower*, Vol. 30, No. 3, s. 285-301.



- HUANG, J. Y., T. C. Chou ve Gwo-Guang Lee (2010), “Imitative Innovation Strategies Understanding Resource Management of Competent Followers”, *Management Decision*, Vol. 48, No. 6, s. 952-975.
- HWANG, J., E. Kim ve Seunghyun Kim (2009), “Factors Affecting Open Technological Innovation in Open Source Software Companies in Korea”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11, s. 279–290.
- INGRAM, Geoff (2002), *High Performance Oracle Proven Methods for Achieving Optimum Performance and Availability Indiana*, Wiley Publishing
- INNOVATIONS (2004), “Innovation Performance and The Role of Senior Management”, *Strategic Direction*, Vol. 20, No. 5, s. 28-30.
- INNOVATIONS (2006), “Organizing for Innovation”, *Strategic Direction*, Vol. 22, No. 11, s. 34-36.
- INNOVATIONS (2008), “Reviewing Innovation Effort”, *Strategic Direction*, Vol. 24, No. 10, s. 32-34.
- INNOVATIONS (2008), “The Basics of Innovation”, *Strategic Direction*, Vol. 24, No. 2, s. 29-31.
- INNOVATIONS (2009), “Delivering Sustainable Innovation”, *Strategic Direction*, Vol. 25, No. 3, s. 29-31.
- IRELAND, R. D., ve M. A. Hitt, (2005), “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 4, s. 63-77.
- IYER, G. R., P. J. LaPlaca ve Arun Sharma (2006), “Innovation and New Product Introductions in Emerging Markets: Strategic Recommendations for The Indian Market”, *Industrial Marketing Management*, No. 35, s. 373–382.
- İNCE, Nesrin (2002), *Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.
- İPÇİOĞLU, İsa ve Zafer Erdoğan (2004), “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 25-26 Kasım, s. 633–643.

- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi (2003), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- JANTUNEN, Ari (2005), “Knowledge-Processing Capabilities and Innovative Performance: An Empirical Study”, *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, s. 336-349.
- JIMENEZ, D. J., Raquel, S.V. ve Miguel, H. (2008), “Fostering Innovation, The Role of Market Orientation and Organizational Learning”, *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 11, No. 3, s. 389-412.
- JIMÉNEZ, D. J. ve R. S. Valle (2010), “Innovation, Organizational Learning and Performance”, *Journal of Busines Research*, s. 1-10.
- JOHNE, Axel (1999), “Succesful Market Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 2, No. 1, s. 6–11.
- JOHNSON, Björn (2008), “Cities, Systems of Innovation and Economic Development”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 10, s. 146–155.
- JOLLY, D. R. ve F. Thérin (2007), “New Venture Technology sourcing: Exploring The Effect of Absorbitive Capacity, Learning Attitude and Past Performance”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 235–248.
- JORESKOG, Karl G. ve Dag Sorbom (2001), *LISREL 8: New Statistical Features*, *Scientific Software International*, Scientific Software, Chicago.
- JU, T. L., C. Y. Li ve Tien-Shiang Lee (2006), “A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 6, s. 855-877.
- JUSOH, R. ve Parnell, J.A. (2008), “Competitive Strategy and Performance Measurement in The Malaysian Context”, *Management Decision*, Vol. 46, No.1, s. 5-31.
- JUSOH, Ruzita (2008), “The Performance Consequence of Multiple Performance Measures Usage”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 2, s. 119-136.
- KABATEPE, Erdal ve ÜSTEL, İsmail (2006), *Kobi'ler ve İnovasyon*, Turcab Ab-Türkiye İşbirliği Derneği Yayını, 1. Baskı, İstanbul.
- KAGA Kunihiro, Kotoh Satoru, Ogushi Teturo ve Yoshida Hideo (2010), “Prediction Of Heat Exchanger Performance By The Thermal Network Method (Improvement

- Of An Evaporator's Performance And Restraining Air Flow Bypass By Adjusting The Refrigerant-Flow Path Pattern”, *General & Introductory Mechanical Engineering*, Vol. 39, No. 5, s. 277-354.
- KALÇA, Adem ve Yeşim Atasoy (2007), “Ekonomik Büyüme Aracı Olarak Bilgi Yayılımları ve İnovasyon”, 6. *Uluslararası Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 26-28 Aralık 2007, Cevahir Otel, İstanbul.
- KALLING, Thomas (2007), “The Lure of Simplicity: Learning Perspectives on Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, s. 65-89.
- KANBUR, A. (2008), “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt. 13, Sayı. 3, s. 387-404.
- KAPLAN, R.S. ve D.P. Norton (1996), “Linking the Balanced Scorecard to Strategy”, *California Management Review*, Vol. 39, No.1, s. 53-79.
- KAPLAN, R.S. ve D.P Norton (1992), “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, s.71-79.
- KAPTAN, Saim (1982), *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*, Rehber Dağıtım, Ankara.
- KARACA, Yusuf (2009), “Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 11, Sayı. 1, s. 198-212.
- KARAKOÇ, K. (2007), *Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARASAR, Niyazi (2005), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 14. Baskı, Nobel Dağıtım, Ankara.
- KARAYALÇIN, Engin (2009), *Bankacılık Sektöründe Örgüt Kültürü, Liderlik ve Firma(Şube) Performansı İlişkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KAYA, Nihat ve Mehmet Aytekin (2003), “Kobi’lerde Stratejik Hedeflerin İşletme Performansına Etkileri ve Bir Uygulama”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 5.

- KELLEY, Tom (2006), *10 İnovasyon Emri*, 1. Baskı, MediaCat Yayıncılık, İstanbul.
- KILIÇ, İ. Ç. (2009), *Organizasyonel Kültürün İş Performansına Etkisi ve Niğde İlinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- KILINÇ, İ. S., Kınır, ve M. Mesci, (2010), “Türkiye’deki Seyahat Acentalarının Performans Değerlendirmelerinde Etkili Olan Faktörler”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F.*, Cilt. 24, Sayı. 1, s.25-42.
- KILINÇ, İ. ve M. Mesci (2008), “Otel İşletmelerinde Performans Değerlendirme Araştırmalarına Yönelik Bir İnceleme”, *III. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi*, 17-19 Nisan.
- KILINÇ, İzzet (2003), *Stratejik Planlama-Finansal Performans İlişkisi ve Dört-Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KING, W. R. (2000), “Measuring Police Innovation: Issues and Measurement”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 23, No. 3, s. 303-317.
- KIRIM, Arman (2007), *İnnovasyon*, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KIRIM, Arman (2010), *Yeni Girişimcilik*, 1. Baskı, Capital Dergisi, İstanbul.
- KIVRAK, Serkan (2010), *Uluslararası İnşaat Projelerinde Kültürel Farklılıkların Türk İnşaat Firmalarının Yönetim Uygulamalarına Olan Etkisi Ve Kültürlerarası Bilgi Yönetimi*, Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- KIESLING, T.S., R.G.,Richey, J., Meng, ve M., Dabic (2009), “Exploring Knowledge Management To Organizational Performance Outcomes in A Transitional Economy”, *Journal of World Busines*, Vol. 44, s. 421-423.
- KING, W. R. (2000), “Measuring Police Innovation: Issues and Measurement”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 23, No. 3, s. 303-317.
- KITANOVIC, Jasmina (2007), “The Aslicability of The Concept of National Innovation Systems to Transition Economies”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 28-45.

- KLINE, B. Rex (2005), *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, Second Edition, The Guilford Pres, New York- London.
- KNIGHT, K. E. (1967), "A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Proces", *The Journal of Busines*, Vol. 40, No. 4, s. 478-96.
- KNIGHTS, D. ve J. Roberts (1982), "The Power of Organization or The Oganization of Power? ", *Organization Studies*, Vol. 3, No. 1, s. 47- 63.
- KOBAYASHI, Hideki (2006), "A Systematic Asroach to Eco-Innovative Product Design Based on Life Cycle Planning", *Advanced Engineering Informatics*, Vol. 20, s. 113–125.
- KOCABAŞ, İbrahim ve Muhammed Turhan, (2002), "Objektif Bir Değerlendirme ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi", *Standart Dergisi*, Ekim Sayısı, s. 51-58.
- KOÇ, Kemal ve MENTE Ahmet (2007), "İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli", Hacetepe Üniversitesi, *Sosyolojik Araştırmalar Dergisi*, Ankara.
- KOÇEL, Tamer (2005), *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- KODAMA, Mitsuru (2007), "Knowledge Innovation", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 365–367.
- KOSKINEN, Kaj U. (2005), "Metaphoric Boundary Objects As Co-Ordinating Mechanisms in The Knowledge Sharing of Innovation Proceses", *European Journal Of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, s. 323-335.
- KOTTER, J.P. ve J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Pres, New York.
- KUCZMARSKI, Thomas D. (2003), "What is Innovation? And Why Aren't Companies Doing More of it?", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 6, s. 536-541.
- KUENG, P. ve A. J. W. Krahn (1999), "Building a Proces Performance Measurement System: Some Early Experiences", *Journal of Scientific & Industrial Research*, Vol. 58, No. 3-4, s. 149-159.
- KUMAR, Vijay (2009), "A Proces For Practicing Design Innovation", *Journal Of Busines Strategy*, Vol. 30, No. 2/3, s. 91-100.

- KUO-MING Chu ve Hui-Chun Chan (2009), “Community Based Innovation: its Antecedents and its Impact on Innovation Succes”, *Internet Research*, Vol. 19, No. 5, s. 496-516.
- KURT, M. (2004), *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- KURT, Tuğba (2010), *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- KURU, S. (2007), *Muğla Üniversitesi'nin Örgütsel Öğrenme Açısından İncelenmesi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- KURZ, Heinz D. (2008), “Innovations and Profits Schumpeter and The Clasical Heritage”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 67, s. 263–278.
- KUTANİS, Rana Ö. (2002), “Öğrenen Organizasyonlar”, Editörler: İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI (2010). <http://www.kultur.gov.tr/TR/ana-sayfa/1-0/20110711.html>, Erişim Tarihi:20.06.2011.
- LANDY, Frank J. ve Farr, L. James (1983), *The Measurement Of Work Performance*, Academic Pres, Inc, Florida.
- LAUKKANEN, P. H. ve P. Ritala (2010), “Protection for Profiting from Collaborative Service Innovation”, *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 1, s. 6-24.
- LEE A. H. I., H. H. Chen ve Y. Tong (2007), “Developing New Products in A Network With Efficiency and Innovation”, *International Journal of Production Research*, s. 1–21.
- LEECH, Corinne (2007), *Managing Performance Learning Made Simple*, Elsevier, Italy.
- LEVINTHAL, Daniel. A. (1991), “Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Proseses Of Change”, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, s. 140-145.

- LIAO, C., S.H. Chuang ve P.L. To, (2010), "How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment and Organizational Structure", *Journal of Business Research*.
- LIU, J. ve C. Chamnade (2010), "Dynamics of A Technological Innovator Network And Its Impact on Technological Performance", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 12, s. 53–74.
- LIYANAGE S. ve P. S. Poon (2003), "Technology And Innovation Management Learning in The Knowledge Economy - A Techno-Managerial Approach", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 7, s. 579-602.
- LI, Jiatao ve R. K. Kozhikode (2009), "Developing New Innovation Models: Shifts in The Innovation Landscapes in Emerging Economies and Implications for Global R&D Management", *Journal of International Management*, Vol. 15, s. 328–339.
- LI, Wenqiang, Yan Wang, Jian ve Liu Xiaoying (2010), "The Process Model to Aid Innovation Of Products Conceptual Design", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, s. 3574–3587.
- LIANA Victorino, Rohit Verma, Gerhard Plaschka ve Chekitan Dev (2005), "Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 6, s. 555-576.
- LIAO T. S. ve J. Rice (2010), "Innovation Investments, Market Engagement and Financial Performance: A Study Among Australian Manufacturing Smes", *Research Policy*, Vol. 39, s. 117–125.
- LIAO, S.H., ve C.C., Wu, (2010), "System Perspective Of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, s. 1096-1103.
- LIYANAGE S. ve P. S. Poon (2003), "Technology and Innovation Management Learning in The Knowledge Economy - A Techno-Managerial Approach", *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 7, s. 579-602.
- LO, K.C. ve K.S., Chin (2009), "User-Satisfaction-Based Knowledge Management Performance Measurement", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 26, No. 5, s. 449-468.

- LOEWE P. ve G. Chen (2007), "Changing Your Company's Approach to Innovation", *Strategy & Leadership*, Vol. 35 No. 6, s. 18-26.
- LOREN Gary (2002) "How To Think About Performance Measures Now", *Harvard Management Update*, Vol. 7, No. 2, s. 1-6.
- LU, Jane ve Paul W. Beamish (2006), "Partnering Strategies and Performance of SMEs' International Joint Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 4, s. 461-486.
- LUECKE, Richard (2008), *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*, (Çev. Turan Parlak), İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- MACCURTAIN, Sarah ve Flood, Patrick C., Ramamoorthy, Nagarajan ve West, Michael A. ve Dawson, Jeremy F. (2008), "Top Team Trust, Knowledge Sharing and Innovation, LInK Working Paper Series", (Paper No. 05-08), *The Learning, Innovation and Knowledge Research Centre*, Dublin City University, Ireland.
- MAKLAN, S., Knox ve Lynette Ryals S. (2007), "New Trends in Innovation and Customer Relationship Management A Challenge For Market Researchers", *International Journal of Market Research*, Vol. 50, No. 2, s. 221-240.
- MALHOTRA, K. Naresh (1999), *Marketing Research An Applied Orientation*, 3. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- MAN, John (2001), "Creating Innovation", *Work Study*, Vol. 50, No. 6, s. 229-233.
- MANGIAROTTI, Giovanni (2010), "Knowledge Management Strategies and Innovation: An Empirical Analysis for Luxembourg", *11th European Conference on Knowledge Management ECKM 2010 - Portugal* s. 653-662.
- MAQSOOD, T., D. H. T. Walker ve Andrew D. Finegan (2007), "Facilitating Knowledge Pull to Deliver Innovation Through Knowledge Management-A Case Study", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 14, No. 1, s. 94-109.
- MARCEAU, J. ve T. Turpin (2007), "Innovation Agents and Innovation Tracks: CSIRO Research Scientists and Their Peers", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 125-135.



- MARCEAU, Jane (2007), "The Knowledge Tree: CSIRO in Australia's Innovation Systems" *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 98–112.
- MARQUES, D.P. ve F.J.G., Simon (2006), "The Effect Of Knowledge Management Practices On Firm Performance", *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 10, No. 3, s. 143-156.
- MARUYAMA, M. Geoffrey (1998), *Basics Of Structural Equation Modeling*, Sage Publication, California.
- MASA S. and S. Testa (2004), "Innovation or Imitation? Benchmarking: A Knowledge-Management Process to Innovate Services", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, s. 610-620.
- MAZZANTI, M., P. Pini ve Ermanno Tortia (2006), "Organizational Innovations, Human Resources and Firm Performance The Emilia-Romagna Food Sector", *The Journal Of Socio-Economics*, Vol. 35, s. 123–141.
- MCADAM, Rodney (2005), "A Multi-Level Theory Of Innovation Implementation-Normative Evaluation, Legitimation and Conflict", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, s. 373-388.
- MCFADZEAN, E., A. O'Loughlin, ve E. Shaw (2005), "Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: the Missing Link", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 3, s. 350 – 372.
- MCMILLAN, Charles (2010), "Five Competitive Forces of Effective Leadership and Innovation", *Journal Of Business Strategy*, Vol. 31, No. 1, s. 11-22.
- MENTOR, Pocket (2009), *İnovasyon Yapmak*, Çev. Melis İnan, Optimist Yayıncılık, İstanbul.
- MERCHANT, A. K. ve Steda, A. W. (2003), *Management Control Systems*, Pearson Education Limited, First Published, USA.
- MCCANN, E. Joseph ve Buckner, Marilyn (2004) "Strategically Integrating Knowledge Management Initiatives", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 1, s. 47-63.
- MILES Raymond E. (2007), "Innovation and Leadership Values", *California Management Review*, Vol. 50, No. 1, s. 192-201.

- MILLER, A. Scott (1998), *Development Reserach Methods*, 2. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- MİMİR, Mustafa (2008), *Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- MİRZE, Kadir ve Ülgen, Hayri (2005), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.
- MITCHELL, D. W. ve C. B. Coles (2004), “Busines Model Innovation Breakthrough Moves”, *Journal of Busines Strategy*, Vol. 25, No. 1, s. 16-26.
- MOL M. J. ve J. Birkinshaw (2009), “The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices”, *Journal of Busines Research*, Vol. 62, s. 1269–1280.
- MONTES, F. J. L., A. R. Moreno ve Victor Garcí'a Morales (2005), “Influence of Susort Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination”, *Technovation*, Vol. 25, s. 1159–1172.
- MOORHEAD, G. ve Griffin W. R. (1992), *Organizational Behavior*, 3. Baskı, Houghton Mifflin Company, USA.
- MORALES, F. Xavier Molina, Teresa M. ve Martínez-Fernández (2009), “Too Much Love İn The Neighborhood Can Hurt: How An Exces Of İntensity And Trust İn Relationships May Produce Negative Effects On Firms”, *Strategy Management Journal*, Vol. 30, No. 9, s. 1013–1023.
- MORALES, V. J. G., F. J. L. Montes ve Antonio J. Verdu'-Jover (2007), “Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs”, *Technovation*, Vol. 27, s. 547–568.
- MOTHE, C. ve Nguyen Thi, T.U. (2010), “The Link Between Non-Technological Innovations and Technological Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 13, No. 3, s. 313-332.
- MUDRAK, T., A. V. Wagenberg ve Emiel Wubben (2005), “Innovation Proces And İnnovativenes Of Facility Management Organizations”, *Facilities*, Vol. 23 No. 3/4, s. 103-118.

- MULLER, K., C. Rammer ve Johannes Trüby (2009), “The Role of Creative Industries in Industrial Innovation”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11, s. 148–168.
- NAIR, Mohan (2004), *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey
- NATION, R. Jack (1997), *Research Methods*, Prentice Hall, New Jersey.
- NAHM, Abraham Y., Mark A. Vonderembse ve Xenophon A. Koufteros (2003), “The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance”, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, s. 281–306.
- NELLY, Andy, Mike Gregory ve Ken Platts (1995), “Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 4, s. 80-116.
- NEELY, Andy (1999) “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, No. 2, s. 205-228.
- NIETO, Mariano (2003), “From R&D Management To Knowledge Management An Overview of Studies of Innovation Management”, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 70, s. 135–161.
- NIVEN, Paul (2002), *Balanced Scorecard Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley, New York.
- NOBLE C. H., (1999), “Building The Strategy Implementation Network”, *Business Horizons*, November-December, 1.
- NOVELLI, M., B. Schmitz ve Trisha Spencer (2006), “Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience”, *Tourism Management*, Vol. 27, s. 1141–1152.
- NUNNALLY, C. Jum (1957), *Psychometric Theory*, MacGraw-Hill, New York.
- O’REGAN, N. ve A. Ghobadian (2005), “Innovation in SMEs: The Impact of Strategic Orientation and Environmental Perceptions”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 2, s. 81-97.
- O’SULLIVAN, David (2003), “Online Project Based Learning in Innovation Management”, *Education Training*, Vol. 45, No. 2, s. 110-117.

- OECD ve Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines For Collecting And Interpreting Innovation Data*, Third Edition, OECD and Eurostat, Paris.
- OJASALO, Jukka (2008), "Management of Innovation Networks: A Case Study of Different Asroaches", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1, s. 51-86.
- ONAĞ, Abidin Ozan (2009), *Örgütsel Kültür İle Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- ONAT, A. (2010), *Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi: Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ORTT, J. R. ve P. A. Duin (2008), "The Evolution of Innovation Management Towards Contextual Innovation", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 4, s. 522-538.
- OSTER, Gary (2010), "Characteristics of Emergent Innovation", *Journal of Management Development*, Vol. 29, No. 6, s. 565-574.
- OTTENBACHER, M. ve J. Gnoth (2005), "How to Develop Succesful Hospitality Innovation", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46, No. 2, s. 205-222.
- OU, C.S., F.C Liu, Y.C Hung ve D.C Yen (2010), "A Structural Model Of Susly Chain Management On Firm Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30, 526-545
- ÖĞÜT Adem, Selin Aygen ve M. Tahir Demirsel (2007), "Personel Güçlendirme İnovasyonu Hızlandırır mı? Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerine Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı.
- ÖĞÜT, A., T. Akgemci, E. Şahin ve A. Kocabacak (2007), "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 17, s. 413-425.
- ÖZDEMİR Aslıhan (2008), *Ulusal İnovasyon Sistemi, Türkiye Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- ÖZDEMİR Ekrem ve A. Talip Akpınar (2002), “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 3, Sayı. 2, s. 85-105.
- ÖZDEMİR, Ayşe (2006), *Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEMİR, S., P. Trott ve Andreas Hoecht (2007), “New Service Development; Insights From an Explorative Study in to The Turkish Retail Banking Sector”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, s. 276–291.
- ÖZEVREN, Mina (2008), *İşletmelerde Değer Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık İstanbul.
- ÖZKOÇ, A. Gökhan (2010), *Örgütlerarası Kaynak Bağımlılığının Algılanan Yönetimsel Otonomi ve Örgütsel İdeoloji İle İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Model Önerisi*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ÖZTOP, S. (2007), *Stratejik Planlamanın Belediyelerde Uygulanması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- PALMBERG, Christopher (2006), “The Sources and Succes of Innovations/Determinants of Commercialisation and Break-Even Times”, *Technovation*, Vol. 26, s. 1253–1267.
- PANAYIDES, Photis (2006), “Enhancing Innovation Capability Through Relationship Management and Implications for Performance”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9, No. 4, s. 466-483.
- PARIDA, A. ve U. Kumar (2006), “Maintenance Performance Measurement (Mpm): Issues and Challenges”, *Journal of Quality In Maintenance Engineering*, Vol. 12, No. 3, s. 239-251.
- PEHRSON, A. (2001), “The Strategic States Model: Optimum Strategies to Reach High Performance”, *Management Decision*, Vol. 39, No.6, s. 441-447.
- PEKEL, H. N. (2001), *İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi*, *Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanlara Arasında Bir Örnek Olay*

*Araştırması*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- PELOSI, K. Marilyn, M. Theresa Sandifer ve Uma Sekaran (2001), *Research And Evaluation For Busines*, John Wiley & Sons INC, USA.
- PENG, W. ve Litteljohn, D. (2001), “Organisational Communication and Strategy Implementation- a Primary Inquiry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13, No. 7, s. 360-363.
- PEREZ, S. L., P. M. J. Montes ve O. J. C. Vazquez (2005), “Organizational Learning as a Determining Factor in Busines Performance”, *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 3, s. 227-245.
- PHILLIPS, Paul, Fiona Davies ve Luiz Moutinho, (1999), “The Interactive Effects Of Strategic Planning On Hotel Performance: A Neural Network Analysis”, *Management Decision*, Vol. 37, No.3, s. 279-288.
- PLESIS, Marina Du (2007), “The Role Of Knowledge Management In Innovation”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 4, s. 20-29.
- POLATTAŞ, Oğuz (2009), *Şirketlerde İnovasyon Sisteminin Gelişimi*, Mesleki Yeterlik Tezi, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- POLITIS, J.D., (2003), “The Connection Between Trust and Knowledge Management: What Are Its Implications For Team Performance”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, s. 55-66.
- PONGATICHAT, P. ve Johnston, R. (2008), “Exploring Strategy-Misaligned Performance Measurement”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 3, s. 207-222.
- PRAJOGO, D. I. ve A. S. Sohal (2004), “Transitioning From Total Quality Management to Total Innovation Management-An Australian Case”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 21, No. 8, s. 861-875.
- PRANGE, C. ve B. B. (2010), “Schlegelmilch Heading For The Next Innovation Archetype?”, *Journal Of Busines Strategy*, Vol. 31, No. 1, s. 46-55.
- PRATALI, Paolo (2003), “Strategic Management of Technological Innovations in The Small to Medium Enterprise”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6, No. 1, s. 18-31.

- RAMETSTEINER, E. ve Weis G. (2006), "Innovation and Innovation Policy in Forestry: Linking Innovation Proces With Systems Models", *Forest Policy and Economics*, Vol. 8, s. 691– 703.
- RAMMER, C., D. Czarnitzki ve Alfred Spielkamp (2009), "Innovation Succes of Non-R&D-Performers: Substituting Technology by Management in SMEs", *Small Bus Econ*, Vol. 33, s. 35–58.
- RAVISHANKAR, M.N. ve S.L. Pan (2008), "The Influence Of Organizational Identification On Organizational Knowledge Management (KM)", *Omega The International of Management Journal*, Vol. 36, s. 221-234.
- REYNOLDS, J., Elizabeth, H., Christine, C. ve Latchezar, H. (2007), "Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35, No. 8, s. 647-660.
- RINCÓN, Viviana Gutiérrez, Gladys Rincón Bergman ve Bernardo Pérez Castaño (2010), "Knowledge Management as a Tool for the Productive Transformation of a Region in a Developing Country", *ECKM (11)*, 2-3 September, Portugal.
- ROBBINS Stephan ve Mary Coulter (2002), *Management*, 7th New Jersey: Prentical-Hall.
- ROBBINS, Stephen P. (2000), *Esentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey.
- ROBERTS, A. (1994), "Integrating Strategy With Performance Measures", *Management Development Review*, Vol. 7. s. 13-15.
- ROGERS, Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, 4. Baskı, The Free Pres, New York.
- ROSENBUSCH, N., J. Brinckmann ve Andreas Bausch (2010), "Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis of The Relationship Between Innovation and Performance in SMEs", *Journal of Busines Venturing*, s. 1-17.
- RUIZ, M. F., N. L. Gonzalbez ve R. F. Moreno (2002), "Foreign Expansion Strategy and Performance", *International Marketing Review*, Vol. 19, No.4, s. 348-368.
- ŠAJEVA, Svetlana (2010), "The Analysis Of Key Elements Of Socio-Technical Knowledge Management System", *Economics and Management*, Vol. 15, s. 765-774.

- SALKIND, J. Neil (2000), *Exploring Research*, 4. Baskı, Prentice Hall, New Jersey.
- SAMANTHA Sharpe ve Cristina Martinez-Fernandez (2007), “Measuring Regional Knowledge Resources: What do Knowledge Occupations Have to Offer?”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, No. 3/4, s. 262-275.
- SANCHEZ, Ron (2004), “Tacit Knowledge versus Explicit Knowledge Approaches to Knowledge Management Practice”, *Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi, Handelshojskolei Kobenhavn*, Vol. 7, No. 5, s.1-22.
- SARUHAN, Sadi Can ve Müge Leyla Yıldız (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, 1. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SAVAŞCI İpek ve Yiğit Kazançoğlu (2004), “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, 3. *Ulusal Ekonomi Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 2004, s.517-526.
- SCHUMPETER, A. Joseph (1962), *Capitalism, Socialism, and Democracy*. 3d ed, Harper, New York.
- SCOZZI B., C, Garavelli ve Kevin Crowston (2005), “Methods for Modeling and Susorting Innovation Proseses in SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, s. 120-137.
- SEARCY, Cory, Stanislav Karapetrovic ve Mccartney Daryl (2008), “Aslication of A systems Asroach To Sustainable Development Performance Measurement” *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 2, s. 182-197.
- SEELIG, Tina (2009), *İnovasyon Gişimcilik Üzerine Yaratıcı Çalışmalar*, Çev. Nuray Önoğlu, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- SEKARAN, Uma (1992), *Research Methods For Busines*, 2. Baskı, John Wiley & Sons INC., Canada.
- SELÇUK, Fırat Caner (2008), *Mobil İletişim Sektöründe İnovasyonların Yayılım Süreci: Türkiye Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- SELİMOĞLU, Necmi (2005), *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- SEWELL, J. D. (2002), "Managing the Stres of Organizational Change", *FBI Law Enforcement Bulletin*, Vol. 71, No. 3, s.14-27.
- SEYİDOĞLU, A. O. (2006), *360 Derece Performans Değerlendirme Yönetiminin Askeri Okullarda Uygulanabilirliğine Ait Bir Model Önerisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- SHANG, S. C. Shari F. Lin Shu Fang ve Ya-Ling Wu (2009), "Service Innovation Through Dynamic Knowledge Management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 3, s. 322-337.
- SHARPE Samantha ve Fernandez Cristina Martinez (2007), "Measuring Regional Knowledge Resources. What do Knowledge Occupations Have to Offer?", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, No. 3-4, October-December.
- SHAVER, J. Myles (1998), "Accounting for Endogeneity When Asesing Strategy Performance: Does Entry Mode Choice Affect FDI Survival?", *Management Science*, Vol. 44, No. 4, s. 571-585.
- SİĞRİ, Ü. ve Tıǧlı, M. (2006), "Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi", *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B. F.*, Vol. 21, No. 1, s. 326-342.
- SILVERSTEİN, Baryy (2007), *Evaluating Performance, How To Asraise, Promote and Fire*, Harper Collins.
- SIMPSON, P. M., J. A. Siguaw ve Cathy A. Enz (2006), "Innovation Orientation Outcomes: The Good and The Bad", *Journal of Busines Research*, Vol. 59, s. 1133-1141.
- SINTES F. O., R. C. Cladera ve Ester Marti'nez-Ros (2005), "Innovation Activity in The Hotel Industry: Evidence From Balearic Islands", *Tourism Management*, Vol. 26, s. 851-865.
- SINTES, F. O. ve J. Mattson (2009), "Innovation Behavior in The Hotel Industry", *Omega*, Vol. 37, s. 380 - 394.

- ŠKERLAVAJ, M., J. H. Song ve Youngmin Lee (2010), “Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, s. 6390–6403.
- SMITH, A., J. P. Voß ve John Grin (2010), “Innovation Studies and Sustainability Transitions: The Allure of The Multi-Level Perspective and Its Challenges”, *Research Policy*, Vol. 39, s. 435–448.
- SORENSEN, Jesper B. (2002), “The Strength Of Corporate Culture And The Reliability Of Firm Performance”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No.1, s. 70-91.
- SOYLU, Ali ve Meltem Öztürk Göl (2010), *Yönetim İnovasyonu*, Sosyoekonomi, Cilt. 1, s.113-130.
- SÖNMEZ, Alper (2007), *Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi 3s Plazalar Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- SÖYLER, İ. (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, 152, Ocak- Haziran.
- STAMBOULIS, Y. ve P. Skayannis (2003), “Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism”, *Tourism Management*, Vol. 24, s. 35–43.
- STEELE, J. ve M. Murray Creating, (2004), “Susorting and Sustaining A Culture of Innovation”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11, No.5, s. 316–322.
- STERNITZKEA, Christian (2010), “Knowledge Sources, Patent Protection, And Commercialization Of Pharmaceutical Innovations”, *Research Policy*, Vol. 39, s. 810–821.
- SUBRAHMANYA, Bala, M H (2009), “Technological Innovations of Auto Component SMEs in Bangalore: Do Innovations Contribute to Employment and Labour Productivity Growth?”, *Proceedings of the 11th International Conference on Global Busines and Economic Development Held in Bratislava, Slovak Republic during 27-30 May*.

- SUBRAHMANYA, M. H. Bala (2009), “Nature and Strategy of Product Innovations in Smes: A Case Study-Based Comparative Perspective of Japan and India”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 11, s. 104–113.
- SUNGUR, Onur (2006), “Bir Başarı Örneği Olarak Finlandiya Ulusal İnovasyon Sisteminin Analizi: Aktörler, Roller, Güçlü ve Zayıf Yönler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 4, s. 120-145.
- SUNGUR, Onur (2007), *Bölgesel Ölçekte İnovasyon: Nuts 2 Tr61 Düzeyi Kobi’leri İle Yerel Paydaşlar Arasındaki Bilgi Dinamikleri ve Ağbağları Üzerine Bir İnceleme*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ŞİMŞEK, Hasan (2011), Nitel Araştırma Yöntemleri, [www.teged.org/dosyalar/2006sunumlar/HasanSimsek.st](http://www.teged.org/dosyalar/2006sunumlar/HasanSimsek.st), Erişim Tarihi:25.06.2011.
- ŞİMŞEK, Ömer Faruk (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, 1. Baskı, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- TAJEDDINI, K. (2009), “Perceptions Of Learning Among Swis Watch Managers”, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 21, No. 7, s. 525-537.
- TAMINIAU, Y., W. Smit ve Annick de Lange (2009), “Innovation in Management Consulting Firms Through Informal Knowledge Sharing”, *Journal Of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 1, s. 42-55.
- TANG, Jianmin (2006), “Competition and Innovation Behaviour”, *Research Policy*, Vol. 35, s. 68–82.
- TAŞKESEN, Ebru (2008), *Fütürist Yönetim Açısından Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.S.’Nin (Mıp) İnovasyon Uygulamalarının Fonksiyonel Analizi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- TAŞLIYAN, M. ve D. Karayılan (2006), “Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi” Editör: İsmail Bakan, *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayın, İstanbul.
- TAY, Angeline (2002), “Global Retailers in Malaysia: Issues, Strategies, Impact, and Prospects”, *Second Asia-Pacific Retail Conference Proceedings*, 30 October 2 November, Beijing, China.

- TDK, (2011), Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/TR/Genel/Ana.aspx>, Erişim Tarihi:05.05.2011.
- TEECE, David J. (2009), "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, s. 1-23.
- TEKELİ, Banu (2003), *Performans Ölçüm Aracı Olarak Dengeli Ölçüm Kartı Tekniği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- TERZİOĞLU, Mustafa (2008), *İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- TEZCAN, C. (2008), *Yapısal Eşitlik Modelleri*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- THEYEL, Gregory (2000), "Management Practices for Environmental Innovation and Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, No. 2, s. 249-266.
- THOMPSON, A. K. ve P. J. Moughan (2008), "Innovation in The Foods Industry: Functional Foods", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 10, s. 61–73.
- THORNHILL, Stewart (2006), "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes", *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, s. 687–703.
- TICEHURST, W. George ve J. Antho Veal (2000), *Business Research Methods: A Managerial Approach*, Longman, Malayisa.
- TIWANA, A. (2003), *Bilginin Yönetimi*, 1. Baskı, Dışbank Kitapları, İstanbul.
- TOIVONEN, Marja (2007), "Innovation Policy in Services: The Development of Knowledge-Intensive Business Services in Finland", *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 9, No. 3/4, s.249-261.
- TOMLINSON, Philip R. (2010), "Co-operative Ties and Innovation: Some New Evidence for UK Manufacturing", *Research Policy*, Vol. 39, s. 762–775.
- TORAMAN Cengiz, Hasan Abdioğlu ve Burcu İşgüden (2009), "İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında

- Değerlendirilmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol. 11, No. 1, s. 91-120.
- TROTT, P. ve A. Hoecht (2007), “Product Counterfeiting, Non-Consensual Acquisition of Technology and New Product Development-An Innovation Perspective”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10, No. 1, s. 126-143.
- TSENG, F.M., Y.J. Chiub ve J.S. Chenc (2009), “Measuring Business Performance in the High-Tech Manufacturing Industry: A Case Study of Taiwan’s Large-Sized TFT-LCD Panel Companies”, *Omega The International of Management Journal*, Vol. 37, s. 686–697.
- TSENG, S.M. (2008), “Knowledge Management System Performance Measure Index”, *Expert Systems with Applications*, Vol. 34, s. 734-745.
- TURHAN, Özlem Açikel (2011), “Bilgi Yönetiminde En Önemli Kavram Konsolidasyon'dur”, [http://www.workcube.com/bilgi-yonetiminde-en-onemli-kavram-konsolidasyon\\_dur](http://www.workcube.com/bilgi-yonetiminde-en-onemli-kavram-konsolidasyon_dur). Erişim Tarihi:20.05.2011.
- TURUNÇ, Ö. (2006), *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- TUTAR, F., M. Kocabay ve H. Arıç (2007), “Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği”, Selçuk Üniversitesi, *Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, s. 195-203.
- TÜTEK, Hülya ve Şevkinaz Gümüşoğlu (2000), *İşletme İstatistiği*, Barış Yayınları, İzmir.
- TÜTÜNCÜ, Özkan (2001), *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminin Ölçülmesi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- UDDIN, M. Kamal (2006), “The Role of Diffusion of Innovations for Incremental Development in Small Enterprises”, *Technovation*, Vol. 26, s. 274–284.
- UĞURLU, O. (2007), “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Cilt. 3, Sayı. 1.

- ULUSOY, G., H.B. Akın, D. Çetindamar, Ç. Bulut, ve H. Yeğenoğlu (2006), *Ar-Ge, Yeni Ürün Geliştirme, Yenilik, İmalat Sanayinde Yenilik Araştırması 2004-2005*, Rekabet Forumu, TÜSİAD, Sabancı Üniversitesi, İstanbul.
- ULUSOY, Gündüz, Lütfihak Alpkan, Kemal Kılıç ve M. Atilla Öner (2008), *İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*, Proje No: SOBAG - 105K105, TÜBİTAK.
- USAL, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan (1998), *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, 2. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- UZKURT, Cevahir (2008), *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, İstanbul.
- UZKURT, Cevahir (2010), “İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?”, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz / Ağustos, Ankara.
- UZUN, D. (2007), *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÜNLÜKAPLAN, İter (2009), “Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İktisadi Kalkınma, Rekabetçilik ve İnovasyon İlişkilerinin Kanonik Korelasyon Analizi ile Belirlenmesi” *Maliye Dergisi*, Vol. 157, s. 235-250.
- ÜNÜVAR, Ş ve F. A.Bilge (2007), “Örgütsel İletişimin Bir unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin Konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması”, *Journal of Azerbaijani Studies*, Vol. 10, No.3, s:55-72.
- ÜNVER, İsmail (2009), *İşletmelerde Yenilik ve Yönetimi, Tasarım, Ar-Ge ve İnovasyon*, Çerçeve, 178-182.
- VACCARO, A., P. Parente ve F.M. Veloso (2010), “Knowledge Management Tools, Inter-Organizational Relationships, Innovation and Firm Performance” *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 77, s. 1076-1089.
- VAROL, Ergin Sait (2001), “Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden, Yenilik, Buluş Dönemine” *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.3, Sayı.1, s.99-112.
- VEAL, Anthony James (1994), *Reserach Methods For Leisure And Tourism*, Essex, Longman.

- VELIYATH, Rajaram ve M. Shortell (1993), “Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristic and Performance”, *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 3, s. 359-381.
- VIJANDE, M.L.S. ve L.I.A Gonzalez (2007), “Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Oriented Firms: The Moderating Role of Market Turbulence”, *Technovation Elsevier*, Vol. 27, s. 514–532.
- VIVIANA Gutiérrez Rincón, Gladys Rincón Bergman ve Bernardo Pérez Castaño (2010), Knowledge Management as a Tool for the Productive Transformation of a Region in a Developing Country Proceedings of the *11th European Conference on Knowledge Management*, s. 426-436.
- WAGNER Stephan M. (2009), “Sustaining Traits for Better Customer Firm Innovation Performance”, *Industrial Marketing Management*, s. 1-11.
- WANG, C. ve Kafourous, M. I. (2009), “What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China”, *International Business Review*, Vol. 18, No. 6, s. 606-616.
- WANG, S., ve Noe, R.A. (2010), “Knowledge Sharing: A Review And Directions For Future Research”, *Human Resource Management Review*, Vol. 20, s. 115-131.
- WENHONG Bi ve Zhao Jianhua (2009), “Key Points in Implementation of Knowledge Management and its Solutions”, *Canadian Academy of Oriental and Occidental Culture*, Vol. 5 No. 3, s. 56-61.
- WERKER, C. (2003), “Innovation, Market Performance and Competition: Lessons From A Product Life Cycle Model”, *Technovation*, Vol. 23, s. 281–290
- WILLIAMS, R. James (2004), *Developing Performance Support For Computer Systems*, CRC Pres, Florida.
- WILSON, Gordon (2007), “Knowledge, Innovation and Re-Inventing Technical Assistance For Development Progress In Development Studies” *IKD*, Vol. 7, No. 3, s. 183–99.
- WINDEN, Willem Van (2008), “Urban Governance in The Knowledge-Based Economy: Challenges for Different City Types”, *Innovation: Management, Policy & Practice*, Vol. 10, s. 197–210.

- WONG S. Y. ve K. S. Chin (2007), “Organizational Innovation Management-An Organization-Wide Perspective”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 9, s. 1290-1315.
- WONGLİMPİYARAT, Jarunee (2004), “The Use of Strategies in Managing Technological Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 3, s. 229-250.
- WOOD, Robert Chapman (2007), “How Strategic Innovation Really Gets Started”, *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 1, s. 21-29.
- WORDEN, Skip (2007), “Strategic Leadership as a Source of Competitive Advantage: A Qualified Dualistic Model”, [www.midwestacademy.org](http://www.midwestacademy.org).
- WU, W. Y., C. Y. Chiang ve Jeng-Sin Jiang (2002), “Interrelationships Between TMT Management Styles and Organizational Innovation”, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 3, s. 171-183.
- XU, J. Houssin, Reny, Emmanuel, Cailloud ve Gordoni Mickael (2010), “Macro Proces of Knowledge Management for Continuous Innovation”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 4, s. 573-591.
- YASİN, M.M. ve C.F., Gomes (2010), “Performance Management İn Service Operational Settings: A Selective Literature Examination”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 17, No. 2, s. 214-231.
- YAVUZ, A., M. Albeni, ve D. Göze Kaya (2009), “Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerine Bir Karşılaştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 14, No. 3, s. 65-90.
- YELOĞLU, Hakkı Okan (2007), “Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları”, *Ege Akademik Bakış*, Vol. 7, No. 1, s. 133–152.
- YEN, D. C. ve D. C. Chou (2001), “Intranet for Organizational Innovation”, *Information Management & Computer Security*, Vol. 9, No. 2, s. 80-87.
- YILDIRIM, Ali ve Hasan Şimşek (2000), *Nitel Araştırma Yöntemleri*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILDIRMAZ, H. (2006), “Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Yeditepe Üniversitesi”, *Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi*, Araştırma Notu.



- YILDIZ, G., S. Bayraktaroğlu, Ö. Balaban ve Y. Özdemir (2007), “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış”, Sakarya Üniversitesi 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, s. 562-568.
- YILDIZ, Yusuf (2006), *Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgütsel İletişimin Rolü: Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- YILMAZ, Alpay İ. (2009), *Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- YILMAZ, Hilal. (2003), *Yenilik (İnovasyon) Yeni Ekonomi ve Rekabet*, Rekabet Kurumu, Ankara.
- YILMAZ, Veysel ve Çelik, Eray H. (2009), *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi I*, Pegem Yayınları, Ankara.
- YILMAZ, Yavuz (2007), *İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit.
- YUAN, Feirong ve Richard W. Woodman (2010), “Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance and Image Outcome Expectations”, *Academy of Management Journal*, Vol. 53, No. 2, s. 323–342.
- YÜKSEL, Öznur ve Hakan Erkutlu (2003), “Personeli Güçlendirme: Empowerment”, *GÜ. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 1, s. 131-142.
- ZACK, M., J. Mckeen ve S. Singh (2009), “Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, s. 392-409.
- ZAHRA, S. A. (1993), “Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, No. 4, s. 319-340.
- ZAIM, Halil (2005), *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İşaret Yayınları, İstanbul.

- ZERENLER, M., N. Türker, ve E. Şahin, (2007), “Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 17, s. 653-667.
- ZHANG, J., C. Anthony D. Benedetto, ve Scott Hoenig (2009), “Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China”, *Journal of International Marketing*, Vol. 17, No. 2, s. 42–58.
- ZHENG, W., B. Yang ve G.N. Maclean (2010), “Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management”, *Journal of Business Research* , Vol. 63, s. 763-771.
- ZHEN-JIA, Zhang (2009), “Study on Aspects of Constructing Travel Agencies’ Sustained Competitive Advantage by Knowledge Management”, *Canadian Social Science*, Vol. 5, No. 6, s. 60-64.
- ZIKMUND, G. William (1994), *Business Research Methods*, 4. Baskı, The Dryden Press, New York.
- ZONA, Marina G. (2009), *Innovation-as-practice: Examining the relationship between leaders' espoused and enacted Innovation and Innovation Outcomes and Firm Performance*, ProQuest ProQuest Dissertations & Theses, The University of Western Ontario Richard Ivey School Of Business, London.

## EKLER

### EK 1: Bilgi Yönetimi İle Yenilik Arasındaki İlişkinin İşletme Performansına Etkisine İlişkin Otel İşletmeleri Yöneticilerine Uygulanan Anket Formu

#### Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkinin işletme performansına etkisini belirlemektir. Çalışmada belirlenen diğer bir amaç ta, bilgi yönetimi ile yenilik ve işletme performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişkide “örgüt içi dinamiklerin” ara değişken etkisine sahip olup olmadığını tespit etmektir. Sizden, hiçbir şekilde işletmenize ait ya da özel bilgi vermeniz istenmemektedir. Yalnızca konuya ilişkin görüşleriniz sorulmaktadır. Yapacağınız katkı yalnızca akademik araştırmalar için kullanılacaktır. Başka bir amaç için kesinlikle kullanılmayacaktır. İlginiz ve yardımınız için şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dileriz.

Doç. Dr. Rana ÖZEN KUTANİS  
Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi

Araş. Gör. Muammer MESÇİ  
Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği  
ve Otelcilik Yüksek Okulu

Birinci Bölüm		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede	Az Katılım	Hiç Katılım
Aşağıda siz katılımcıların bilgi yönetimi konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına X işareti koyarak) belirtiniz.						
<b>Bilgiyi Elde Etme</b>						
1	İşletmemizde, yenilikçi fikirleri hayata geçirmek için sürekli olarak yeni bilgiler ortaya konulmaktadır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde, bilginin geliştirilmesine ilişkin yeni fikirler üretilmektedir.	5	4	3	2	1
3	İşletmemizde, dışarıdan sağlanan hizmetlerle yeni bilgilerin elde edilmesi sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
4	İşletmemizde, çalışanlar istedikleri bilgiyi genellikle saha çalışmalarından elde etmektedirler.	5	4	3	2	1
5	İşletmemizde, çalışanlar kendi tecrübeleri ile ilgili deneyimlerini rutin olarak depolamaktadırlar.	5	4	3	2	1
<b>Bilgiyi İçselleştirme</b>						
6	İşletmemizde, işletme amaçlarına göre bilgiler bir araya getirilmektedir.	5	4	3	2	1
7	İşletmemizde, saklanan bilgilerin ulaşılır olması sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
8	İşletmemizde, bilginin saklanması için gerekli veritabanı oluşturulmaktadır.	5	4	3	2	1
9	İşletmemizde, işletme içerisindeki bilgi sürekli olarak güncellenmektedir.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde, herkese açık olan bilgilerin erişimi için farklı yöntemler kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
<b>Bilgiyi Paylaşma</b>						
11	İşletmemizde, bilgi yönetimine ilişkin kaynaklar tüm çalışanlara paylaşılmaktadır.	5	4	3	2	1
12	İşletmemizde, işletme içerisinde çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye her an ulaşabilirler.	5	4	3	2	1
13	İşletmemizde, üst yönetim süreç iyileştirmesi gereği olarak bilginin paylaşımını özendirilmektedir.	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde, çalışanlar bilgiyi paylaşarak, organizasyonun değeri arttırmaktadırlar.	5	4	3	2	1
15	İşletmemizde, bilgi paylaşımı, işletmede performans değerlendirme sistemi içinde yer almaktadır.	5	4	3	2	1
<b>Bilgiyi Değerlendirme</b>						
16	İşletmemizde, bilgi kaynaklarından yararlanabilmek için bilgiyi uygulama alanlarına aktarılmaktadır.	5	4	3	2	1
17	İşletmemizde, bilgi yönetim uygulamaları sayesinde tüm departmanın genel performansı artmaktadır.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizde, çalışanlar sahip oldukları bilgiyi, işlerini geliştirmek için hiç tereddüt etmeden kullanmaktadırlar.	5	4	3	2	1
19	İşletmemizde, çalışanlar geçmiş deneyimler ile organizasyon dışında öğrendiklerini geliştirerek yeni fikirleri işlerine uygulamaktadır.	5	4	3	2	1
20	İşletmemizde, bilgi kullanımının en önemli katkısı tüm departmanların hizmet yeteneğini geliştirilmesine yöneliktir.	5	4	3	2	1

## EK 1'in Devamı

İkinci Bölüm		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede	Az Katılım	Hiç Katılmam
<b>Ürün Yeniliği</b>						
1	İşletmemizde, mevcut ürünlerin çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde, mevcut ürünlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
3	İşletmemizde, mevcut ürünlerin işlevsel özelliklerinde kullanıcı (müşteri) açısından kullanım kolaylığı sağlayıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
4	İşletmemizde, mevcut ürünlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni ürünler piyasaya sunulmaktadır	5	4	3	2	1
<b>Süreç Yeniliği</b>						
5	İşletmemizde, üretim süreçlerinde değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmaktadır.	5	4	3	2	1
6	İşletmemizde, üretim süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
7	İşletmemizde, üretim süreçlerinde çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
8	İşletmemizde, teslimatla ilgili süreçlerde değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır.	5	4	3	2	1
<b>Pazarlama Yeniliği</b>						
9	İşletmemizde, yeni ürünlerin müşterilerinize ulaştırılması ile ilgili süreçlerde pazardaki satış kanallarını yenilemeye yönelik tekniklerinin geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde, genel pazarlama faaliyetleri yenilenmektedir.	5	4	3	2	1
11	İşletmemizde, yeni ürünlerin tanıtımında kullanılan reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri, vs. gibi yeni promosyon tekniklerinin geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
12	İşletmemizde, yeni ürünlerin fiyatlandırılmasında talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre, vs., yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Yönetim Yeniliği</b>						
13	İşletmemizde, teknolojik gelişmelere olanak sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde, pazardaki değişimleri yönetebilmeye önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
15	İşletmemizde, farklı fonksiyonel kaynaklar arasındaki gelişmelere olanak sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
16	İşletmemizde, pazardaki değişimleri yönetebilmeye önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
<b>İş Modelleri Yeniliği</b>						
17	İşletmemizde, rakiplerimizi sürekli olarak iyi anlayabilmek için iş modellerimizin güçlenmesine önem veriyoruz.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizde, kullandığımız iş modeli sayesinde ortaya konulan ürünler pazardaki değişimlere karşı güçlü bir değer oluşturmaktadır.	5	4	3	2	1
19	İşletmemizde, yeni yollarla müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek yeni iş modelleri tasarlanmaktadır.	5	4	3	2	1
20	İşletmemizde, kullandığımız iş modeli faaliyet gösterdiğimiz sektörde önemli bir yeri vardır.	5	4	3	2	1
<b>Deneyim Yeniliği</b>						
21	İşletmemizde, geçmiş deneyimlerden yararlanarak kalite yönetim sistemini yenilemektedir.	5	4	3	2	1
22	İşletmemizde, geçmiş deneyimlere bağlı olarak firma içi bilgi paylaşım sistemini yenilemektedir.	5	4	3	2	1
23	İşletmemizde, geçmiş deneyimlere bağlı olarak takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısını yenilemektedir.	5	4	3	2	1
24	İşletmemizde, geçmiş deneyimlere bağlı olarak departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik çalışmalar yenilemektedir.	5	4	3	2	1
<b>Stratejik Yenilik</b>						
25	İşletmemizde, rakiplerin yapmış oldukları yenilikler yakından takip edilmektedir.	5	4	3	2	1
26	İşletmemizde, pazarın yapısına bağlı olarak farklı yenilik stratejileri uygulamaktadır.	5	4	3	2	1
27	İşletmemizde, yenilik türlerine göre farklı stratejiler geliştirilmektedir.	5	4	3	2	1
28	İşletmemizde, yeniliği geliştirmede yenilik stratejileri kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1

**EK 1'in Devamı**

<b>Üçüncü Bölüm</b>		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede	Az Katılım	Hiç Katılmam
Aşağıda siz katılımcıların işletme dinamikleri konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına X işareti koyarak) belirtiniz.						
<b>İşletme Yapısı</b>						
1	İşletmemizde, kararlar, üst yönetim seviyesinde alınmaya yöneliktir.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde, işler çalışanların yeteneklerine göre uzmanlık alanlarına bölünmüştür.	5	4	3	2	1
3	İşletmemizde, tüm personelin kademe farklılıkları açık-seçik olarak belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
4	İşletmemizde, çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları kurallar, davranış şekilleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
<b>Örgüt Kültürü</b>						
5	İşletmemizde, tüm işgörenler, değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt vermeye çalışırlar.	5	4	3	2	1
6	İşletmemizde, yönetim tarzı, yüksek bir katılım seviyesini teşvik eder.	5	4	3	2	1
7	İşletmemizde, bilgi açık bir şekilde paylaşılmaktadır.	5	4	3	2	1
8	İşletmemizde, değişime önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Liderlik</b>						
9	İşletmemizde, lider görevlerin yürütüleceği yolları açıklar.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde, lider işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	5	4	3	2	1
11	İşletmemizde, lider belirlenen performans standartlarını devam ettirir.	5	4	3	2	1
12	İşletmemizde, lider astların fikirlerine değer verir.	5	4	3	2	1
<b>Güç ve Politika</b>						
13	İşletmemizde tüm çalışanlarla bir beraberlik oluşturarak işletmenin güçlenmesi sağlanmaktadır.	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde, belirli kurallara önem verilmektedir.	5	4	3	2	1
15	İşletmemizde, çalışan bağlılığını sağlama da güçlendirmenin rolü büyüktür.	5	4	3	2	1
16	İşletmemizde, yapılan faaliyetler üst yönetimin kontrolü ile gerçekleşmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Örgütsel öğrenme</b>						
17	İşletmemizde, yöneticiler geçmiş deneylerden öğrenmeye önem verirler.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizde, çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilir.	5	4	3	2	1
19	İşletmemizde, bireyler düşüncelerini ifade etmede açık fikirli olmaya özendirilir.	5	4	3	2	1
20	İşletmemizde, tüm çalışanlar işletme içerisinde doğabilecek sorunların çözümüne karşı sürekli olarak teşvik edilir.	5	4	3	2	1

<b>Dördüncü Bölüm</b>		Tam Katılım	Çok Katılım	Orta Derecede	Az Katılım	Hiç Katılmam
Aşağıda siz katılımcıların işletme performansı konusuna ilişkin görüşlerinizi belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen bu ifadelere ne ölçüde katıldığınızı (ifadelerin karşısına X işareti koyarak) belirtiniz.						
<b>Finans Boyutu</b>						
1	İşletmemizde, satış hacmini belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
2	İşletmemizde, maliyet belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
3	İşletmemizde, pazar payı belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
4	İşletmemizde, yatırımın geri dönüşümü önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
5	İşletmemizde, karlılık önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
<b>Müşteri Boyutu</b>						
6	İşletmemizde, hizmet kalitesi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
7	İşletmemizde, müşteri sadakati önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
8	İşletmemizde, müşteri tatmin düzeyi önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
9	İşletmemizde, müşteri memnuniyeti önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
10	İşletmemizde, asıl amaç gelişimdir.	5	4	3	2	1

**EK 1'in Devamı**

<b>Çalışanlar Boyutu</b>						
11	İşletmemizde, çalışanların motivasyonu belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
12	İşletmemizde, çalışanların hataları tekrarı önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
13	İşletmemizde, çalışanların kararlara katılımını belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
14	İşletmemizde, çalışanların fiziksel çalışma koşulları önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
15	İşletmemizde, çalışanların düşüncelerine değer vermeyi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
<b>Öğrenme Boyutu</b>						
16	İşletmemizde, yeni yönetim yaklaşımları belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
17	İşletmemizde, toplam verimlilik belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
18	İşletmemizde, rakip analizi belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
19	İşletmemizde, tedarikçilerin tepkileri önemsenmektedir.	5	4	3	2	1
20	İşletmemizde, işletme çevresinin tepkileri belirleyici bir faktör olarak kullanılmaktadır.	5	4	3	2	1
21	İşletmemizde hedefleriniz önceden belirlenmiştir.	5	4	3	2	1
22	İşletmemizde belirlemiş olduğunuz hedefler uygulamaya dönüştürülür	5	4	3	2	1

**Beşinci Bölüm**

Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

**1- Cinsiyetiniz.**

Bayan  Bay

**2- Yaşınız aşağıda belirtilen yaş gruplarının hangisinde yer alır?**

18-24  25-34  35-44  45-54  55-64  65 ve üzeri

**3- Öğrenim durumunuz.**

İlkokul  Orta Okul  Lise  Ön Lisans(Üniversite)  
 Lisans(Üniversite)  Lisansüstü

**4- İşletmemizde çalıştığınız pozisyonunuz?**

İşletme Sahibi  Genel Müdür  Genel Müdür Yardımcısı

**5- İşletmemizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az  1-3 yıl arası  4-7 yıl arası  8-11 yıl arası  12 yıl ve üzeri

**6- Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

1 yıldan az  1-3 yıl arası  4-7 yıl arası  8-11 yıl arası  12 yıl ve üzeri

**7- İşletmemizde çalıştığınız departmanınız aşağıdakilerden hangisidir?**

Ön Büro  Yiyecek-İçecek  Muhasebe  Teknik Servis  
 Kat Hizmetleri  Satış ve Pazarlam  Diğer .....Lütfen belirtiniz

**8- İşletmemizden aldığımız ücretin miktarını belirtiniz?**

575 ve altı  576-1000  1001-1500  1501-2000  2001-2500  2501 ve üzeri

**9- Çalıştığımız kurumun işletmecisi firmasının özelliği aşağıdakilerden hangisidir?**

Uluslararası Zincir  Ulusal Zincir  Şahıs Şirketi  Diğer(belirtiniz) .....

**10- Çalıştığımız konaklama işletmesi kaç yataklıdır?**

500 ve daha az  501-1000  1001-1500  1501-2000  2001 ve daha fazla

**11- İşletmemizin toplam işgören sayısını belirtiniz.**

50 ve daha az  51-100  101-250  251-400  401 ve daha fazla

**12- İşletme olarak fuarlara katılıyor musunuz?**

Evet  Bazen  Hayır

**13- Fuarlardaki yenilikleri işletmemizde uygulama imkanı buluyor musunuz?**

Evet  Bazen  Hayır

Araştırma sonucu hakkında bilgi sahibi olmak istiyorsanız lütfen e-posta adresinizi yazınız.

.....@.....

## ÖZGEÇMİŞ

1984 yılında Sivas İlinde doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sivas'ta tamamladı. Lisans eğitimini 2002–2006 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2006 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. 2008 yılında “Türkiye'deki Seyahat Acentalarında Performans Değerlendirme Yaklaşımları: A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Alan Araştırması” konulu tezi ile Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans derecesi ve bilim uzmanı unvanının aldı.

2009 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora eğitimine başladı. 2007 yılında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu'nda araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. Yüksek lisans eğitiminden bu yana çeşitli ulusal ve uluslar arası bildiri, makale, kitap çalışmalarına imza atan MESCI, halen Düzce Üniversitesi'ndeki görevine devam etmektedir. Akademik ilgi alanları stratejik yönetim, performans değerlendirme, yenilik ve bilgi yönetimidir.