



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ SATIN ALMA MÜDÜRLERİNİN
TEKNOLOJİ KABUL VE HİZMET İNOVASYONU ALGILARININ
DEĞERLENDİRİLMESİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ARACILIK
ROLÜ: ANTALYA ÖRNEĞİ**

Doktora Tezi

Mehmet Bahadır KALIPÇI

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tolga GÜL

Alanya

2021

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİMDALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİ SATIN ALMA
MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ KABUL VE HİZMET
İNOVASYONU ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE
ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA
ÖRNEĞİ

Doktora Tezi

Mehmet Bahadır KALIPÇI

Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği

Program Adı: Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Doktora Programı

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Tolga GÜL

Alanya

2021

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mehmet Bahadır KALIPÇI tarafından hazırlanan “Konaklama işletmeleri satın alma müdürlerinin teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu algılarının değerlendirilmesinde öğrenen örgütün aracılık rolü: Antalya örneği” başlıklı tez 26/05/2021 tarihinde aşağıda isimleri belirtilen jüri tarafından değerlendirilerek “Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği”nin ilgili maddeleri uyarınca, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Doktora Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Dr. Öğr. Üyesi Tolga GÜL
Üye :	Doç. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Emirhan YENİŞEHİRLİOĞLU
Üye :	Prof. Dr. Emrah ÖZKUL
Üye :	Doç. Dr. Boran TOKER

Enstitü Müdürü

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Mehmet Bahadır KALIPÇI

TEŞEKKÜR SAYFASI

Yaptığım bu çalışma boyunca bilgi ve desteğini benden esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üye. Tolga GÜL'e, tez izleme jüri üyelerim Doç. Dr. Kemal VATANSEVER ve Dr. Öğr. Üye. Emirhan YENİŞEHİRLİOĞLU'na, tez savunmamda yer alan Prof. Dr. Emrah ÖZKUL ve Doç. Dr. Boran TOKER'e, akademiye başladığım günden beri desteğini her zaman hissettiğim sevgili eşim ŞENGÜL'e çok teşekkür ederim.

Mehmet Bahadır KALIPÇI

Antalya, 2021

ÖZET

KONAKLAMA İŞLETMELERİ SATIN ALMA MÜDÜRLERİNİN TEKNOLOJİ KABUL VE HİZMET İNOVASYONU ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİNDE ÖĞRENEN ÖRGÜTÜN ARACILIK ROLÜ: ANTALYA ÖRNEĞİ

Mehmet Bahadır KALIPÇI

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Haziran, 2021 (139 sayfa)

Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde hizmet inovasyonu ve teknoloji kabul eğiliminin, öğrenen örgüt yapısı üzerindeki etkisinin ve aralarındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu kapsamda araştırma Antalya bölgesinde çalışan satın alma departmanı yöneticileri üzerinde yapılmıştır. Bu departmanın seçilmesi ile çalışmanın alanyazına özgün bir katkı sağlanması hedeflenmiştir. Araştırma nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma evrenini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri satın alma yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulaması kapsamında ilk olarak pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamada elde edilen verilerin güvenilirliklerinin yeterli olmasına bağlı olarak Eylül 2020 – Kasım 2020 tarihleri arasında araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında 205 adet anket toplanmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

Faktör analizlerine yönelik bulgular incelendiğinde öğrenen örgüt üç faktörden (örgüt, grup/ekip ve bireysel), hizmet inovasyonu iki faktörden (çalışan inovasyon davranışı ve yeni hizmet geliştirilmesi) ve teknoloji kabul ise dört faktörden (algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal faktörler) oluştuğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizlerinde öğrenen örgüt, hizmet inovasyonu ve teknoloji kabul arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aracılık etkisinin tespit edildiği analizler sonucu; öğrenen örgütün teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Kabul, Hizmet İnovasyonu, Öğrenen Örgüt, Satın Alma Müdürleri

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF THE LEARNING ORGANIZATION IN THE EVALUATION OF TECHNOLOGY ACCEPTANCE AND SERVICE INNOVATION PERCEPTIONS OF ACCOMMODATION PURCHASE MANAGERS: ANTALYA CASE

Mehmet Bahadır KALIPÇI

Department of Tourism Management

Alanya Alaaddin Keykubat University, Graduate Education Institute

June, 2021

The aim of this research is to examine the effect of service innovation and technology acceptance tendency on the structure of learning organization and the relations between them in hospitality businesses. In this context, the research was conducted on purchasing department managers working in the Antalya region. With the selection of this department, it is aimed to make an original contribution to the literature of the study. The research was carried out using the quantitative research method. The research universe consists of the purchasing managers of the five-star accommodation establishments operating in Antalya. Within the scope of the application of the research, pilot applications were carried out first. Depending on the reliability of the data obtained in the pilot application, the research was carried out between September 2020 - November 2020. 205 questionnaires were collected within the scope of the research. Factor analysis, correlation and regression analysis were applied to the data obtained.

When the findings regarding the factor analysis are examined, the learning organization consists of three factors (organization, group / team and individual), service innovation consists of two factors (employee innovation behavior and new service development), and technology acceptance consists of four factors (perceived usefulness, perceived ease of use, facilitating situations and social factors). Correlation analysis concluded that there are positive and significant relationships between learning organization, service innovation and technology acceptance. As a result of the analysis in which the mediation effect is determined; It has been observed that the learning organization has an intermediary role in the relationship between technology acceptance and service innovation.

Key Words: Technology Acceptance, Service Innovation, Learning Organization, Purchasing Manager



İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
1.GİRİŞ	1
2.LİTERATÜR	3
2.1.Konaklama İşletmeleri.....	3
2.2.Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	4
2.3.Asli Konaklama İşletmeleri	5
2.3.1.Otel	5
2.3.2.Motel	6
2.3.3.Tatil Köyü	6
2.3.4.Pansiyon.....	6
2.4.Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri.....	7
2.4.1.Oberj	7
2.4.2.Kamping.....	7
2.4.3.Hostel	7
2.4.4.Apart Otel	7
2.4.5.Termal Tesis / Kaplıca	8
2.4.6.Butik Otel.....	8
2.5.Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Yapı.....	8
2.6.Konaklama İşletmelerinde Satın Alma	9

2.7.İnovasyon.....	10
2.7.1.İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	10
2.7.2.İnovasyonun Artan Önemi	12
2.7.3.İnovasyonun İnsan, Örgüt ve Konaklama Endüstri Alanlarına Etkileri	13
2.7.4.İnovasyonu Engelleyen Faktörler	14
2.8.İnovasyon Çeşitleri	15
2.8.1.Ürün İnovasyonu.....	15
2.8.2.Süreç İnovasyonu.....	16
2.8.3.Örgütsel İnovasyon	16
2.8.4.Hizmet İnovasyonu	17
2.9.Hizmet İnovasyonu Temel Unsurları.....	19
2.10.Hizmetlerde İnovasyon Katmanları	20
2.11.Hizmet İnovasyonu ve Turizm İlişkisi.....	22
2.12.Turizm Çalışmalarında Hizmet İnovasyonu	24
2.13.Teknoloji Kabul	26
2.13.1.Teknoloji Kavramı	26
2.13.2.Teknolojinin Sınıflandırılması	26
2.13.3.Örgüt İçin Temel Nitelikte Olan Teknolojiler	26
2.13.4.Önemli Yeni Rekabet Avantajı Sunan Teknolojiler	26
2.13.5.Devrimsel Olma Potansiyeli Olan Teknolojiler.....	27
2.14.Teknoloji Kabul Modelinin Ortaya Çıkışı	27
2.15.Bireysel Teknoloji Kabul.....	28
2.16.Teknoloji Kabulü Etkileyen Faktörler	30
2.16.1.Çalışan Tutumu.....	30
2.16.2.Kullanıcı Direnci.....	31
2.16.3.İnsan Odaklı Yaklaşım.....	32
2.16.4.Sistem Odaklı Yaklaşım	32
2.16.5.Etkileşim Odaklı Yaklaşım	33
2.16.6.Teknolojik Direnç	33
2.17.Teknoloji Kabul Alt Boyutları	34
2.17.1.Algılanan Fayda	34
2.17.2.Algılanan Kullanım Kolaylığı	35
2.17.3.Kolaylaştırıcı Durumlar	36

2.17.4.Sosyal Faktörler	36
2.18.Teknoloji Kabul ve Turizm İlişkisi.....	37
2.19.Turizm Çalışmalarında Teknoloji Kabul	38
2.20.Öğrenen Örgüt	39
2.20.1.Öğrenme Kavramı ve Tanımı	39
2.20.2.Öğrenme Düzeyleri.....	40
2.20.2.1.Bireysel Öğrenme	40
2.20.2.2.Grup (Takım) Halinde Öğrenme.....	41
2.20.2.3.Örgüt Halinde Öğrenme.....	41
2.21.Öğrenen Örgüt	42
2.22.Öğrenen Örgütün Temel Özellikleri.....	43
2.23.Öğrenen Örgüt Oluşturma Süreci	46
2.24.Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Kıyaslanması.....	47
2.25.Örgüt Tasarımının Değişen Paradigması ve Öğrenen Örgütler.....	49
2.26.Öğrenen Örgüt Olmanın Önemi ve Değişimi	49
2.27.Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Örgüt Ayrımı	50
2.28.Turizmde Öğrenen Örgütler.....	51
2.29.Turizm Çalışmalarında Öğrenen Örgüt	52
3.YÖNTEM	54
3.1.Araştırmanın Amacı.....	54
3.2.Araştırmanın Önemi	54
3.3.Araştırmanın Kısıtları	55
3.4.Ölçüm Aracı.....	56
3.5.Evren ve Örneklem	58
3.6.Araştırmanın Hipotezleri	60
3.7.Pilot Uygulama Bulguları	63
3.8.Araştırma Bulguları	67
3.8.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri	67

3.8.2.Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	69
3.8.3.Hizmet İnovasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular	73
3.8.4.Teknoloji Kabul Ölçeğine İlişkin Bulgular	75
3.8.5.Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	78
3.8.6.Faktör Analizi Sonuçları.....	80
3.8.7.Korelasyon Analizi Sonuçları.....	83
3.8.8.Regresyon Analizi Sonuçları	84
3.8.9.Aracılık Etkisi Sonuçları.....	89
4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	99
5.KAYNAKÇA.....	106
6.EKLER.....	130
6.1.EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu.....	130
ÖZGEÇMİŞ	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Hizmetlerde İnovasyon Katmanları.....	20
Şekil 2.2 Örgütlerde Değişim	50
Şekil 3. 1 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt – Hizmet İnovasyonu).....	85
Şekil 3. 2 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt Alt Boyutları - Hizmet İnovasyonu)	86
Şekil 3. 3 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu – Teknoloji Kabul).....	86
Şekil 3. 4 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu Alt Boyutları – Teknoloji Kabul) ..	87
Şekil 3. 5 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul - Öğrenen Örgüt).....	88
Şekil 3. 6 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul Alt Boyutları – Öğrenen Örgüt).....	89
Şekil 3. 7 Doğrudan Etki Modeli.....	90
Şekil 3. 8 Temel Aracılık Modeli	90

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 Hizmet İnovasyonu Temel Unsurları.....	19
Tablo 2.2 Öğrenme Düzeyleri.....	42
Tablo 2.3 Öğrenen Örgüt Modeli Alt Boyutları.....	47
Tablo 2.4 Geleneksel Örgütler ve Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması	48
Tablo 2.5 Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Ayrımı	50
Tablo 3.1 Pilot Uygulama Demografik Analiz Sonuçları	64
Tablo 3.2 Öğrenen Örgüt Pilot Çalışma Sonuçları	65
Tablo 3.3 Hizmet İnovasyonu Pilot Çalışma Sonuçları	66
Tablo 3.4 Teknoloji Kabul Pilot Çalışma Sonuçları	67
Tablo 3.5 Sosyo-Demografik Analiz Sonuçları	68
Tablo 3.6 Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	71
Tablo 3.7 Hizmet İnovasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	74
Tablo 3.8 Teknoloji Kabul Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	77
Tablo 3.9 Öğrenen Örgüt Ölçeği Geçerlilik Analizi	80
Tablo 3.10 Öğrenen Örgüt Faktör Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 3.11 Hizmet İnovasyonu Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	81
Tablo 3.12 Hizmet İnovasyonu Faktör Analizi Sonuçları	82
Tablo 3.13 Teknoloji Kabul Ölçeği Geçerlilik Analizi.....	82
Tablo 3.14 Teknoloji Kabul Faktör Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 3.15 Korelasyon Analizi Sonuçları	84
Tablo 3.16 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt – Hizmet İnovasyonu)	84
Tablo 3.17 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt Alt Boyutları - Hizmet İnovasyonu)...	85
Tablo 3.18 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu – Teknoloji Kabul)	86
Tablo 3.19 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu Alt Boyutları – Teknoloji Kabul) 87	
Tablo 3.20 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul - Öğrenen Örgüt)	88
Tablo 3.21 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul Alt Boyutları – Öğrenen Örgüt)	88
Tablo 3.22 Temel Aracılık Modelinin Testine Ait Aşamalar	91
Tablo 3.23 X'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi.....	92
Tablo 3.24 X'in M üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi	93
Tablo 3.25 M'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi	94
Tablo 3.26 X ve M'nin Y üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizi	96
Tablo 3.27 Aracılık Testi Sonuçları	97

Tablo 3.28 Araştırma Hipotezlerinin Genel Sonuçları 98



KISALTMALAR LİSTESİ

Hİ	: Hizmet İnovasyonu
HİÇ	: Hizmet İnovasyonu Çalışan Davranış Düzeyi
HİY	: Hizmet İnovasyonu Yeni Hizmet Geliştirme Düzeyi
ÖÖ	: Öğrenen Örgüt
ÖÖÖ	: Öğrenen Örgüt Örgüt Düzeyi
ÖÖG	: Öğrenen Örgüt Grup Düzeyi
ÖÖB	: Öğrenen Örgüt Bireysel Düzey
TK	: Teknoloji Kabul
TKAF	: Teknoloji Kabul Algılanan Fayda
TKAKK	: Teknoloji Kabul Algılanan Kullanım Kolaylığı
TKKD	: Teknoloji Kabul Kolaylaştırıcı Durumlar
TKM	: Teknoloji Kabul Modeli
TKSF	: Teknoloji Kabul Sosyal Faktörler
TÜRSAD	: Otel Satın Alma Yöneticileri Derneği
OSMED	: Otel Satın Alma Müdürleri Eğitim Derneği

1. GİRİŞ

2000'li yıllar itibarı ile turizm işletmelerinin de içinde bulunduğu birçok örgüt, teknolojik gelişmelerin hızlı yaşandığı, tüketici taleplerinin sürekli değiştiği ve belirsizliğin egemen olduğu uluslararası rekabet ortamında hayatta kalmaya çalışmaktadır (Droge, vd., 2008). Turizm sektörünün ekonomik gelişmedeki anahtar rolü su götürmez bir gerçektir. Dünya Turizm ve Seyahat Konseyi (WTTC, 2020), bulgularına göre 2019 yılı turizm ve seyahat faaliyetlerinin doğrudan 330 milyon kişiye istihdam sağlayarak ekonomiye 8,9 trilyon dolar katma değer kattığı bilinmektedir. Böylesi rekabetçi bir durum içerisinde konaklama işletmelerinin yaşam döngüsünü hızlandıran bu zorlu rekabet ortamında (Çetin ve Topaloğlu, 2018) ayakta kalabilmeleri piyasaya uyum yeteneklerini de aşan bir değişimi gerekli kılmaktadır. Konaklama işletmelerinde değişim; farklılaşma, yeni konum ve durumlara göre hareket edebilme ve eski durumundan farklı olabilme anlamına gelmektedir (Koçel, 2005). Çağın gereklilikleri itibarı ile işletmelerin bu değişimi inovasyon odaklı yapmaları, sürdürülebilir rekabet ve genel anlamda başarı sağlanması için gerekli görülmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001; Çetin ve Topaloğlu, 2018).

Öğrenme süreci, herhangi bir organizasyonun başarısı için en önemli ön koşullardan biridir. Kurumsal öğrenme ve öğrenen organizasyon kavramları, temel bakış açılarından öğrenme sürecini organizasyonun performansı ile ilişkilendirir. Örgütsel öğrenme bir süreçtir, oysa öğrenen örgüt aynı zamanda bu sürecin bir ön koşulu ve sonucudur (McGill ve Slocum, 1994; Kraveva, 2011). Çevresel değişikliklere uyum sağlamadaki en önemli faktör, örgütlerin öğrenme becerilerini bireyden örgütsel seviyeye yayacak yaklaşımlar geliştirmesidir. Öğrenme, bireyin işyeri içi ve dışı deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar ve grup çalışmasıyla örgütsel düzeye yayılır. Bu noktada öğrenen örgüt kavramı devreye girer (Atak ve Atik, 2007).

Turizm sektöründe hizmet bileşenlerinin farklı alanlarda yer almasına rağmen faaliyetler, işlevsel olarak kendi aralarında yüksek bir ilişki içindedir. Hizmeti üretenler ile tüketenler açısından bütünsel kalite algısının önemli olduğu turizm ürünlerinde, inovasyon uygulamalarının sektördeki tüm işletmeleri etkilemesi için, değişim ve gelişme tüm alanlara yayılmaktadır. Hızla değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için turizm işletmeleri ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi onları rekabet ortamında daha dinamik ve güçlü kılmaktadır. Yenilik hem işletmeler, hem de

lkeler açısından ulusal ve uluslararası rekabetin gücünü ifade etmektedir (Demir ve Demir, 2015).

Bir istihdam rgt içinde geliştirilen ve öğrenen çalışanların hizmet bilgi ve becerilerinin, o firmanın hizmet inovasyon performansının temelini oluşturduğunu ve bunun da firmanın başarılı hizmet inovasyon gelişimi için eğitim programlarına önem vermesi gerektiğini gösterir (Chen, 2017).

Konaklama işletmelerinde satın alma departmanının hizmet ve rekabet kapsamında etkin işleyişi, örgütsel anlamda; krllık, sürdürülebilirlik gibi avantajlar sağlanması açısından önemlidir. Konaklama işletmeleri açısından satın alma süreci ve işleyişi, sektör açısından güncel ve kapsamlı değerlendirilmeyi gerektiren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda öğrenen örgüt, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu kavramlarının birbirleri ile olan ilişkileri ile etkilerinin tespit edilmesi oldukça önemlidir. Bu bağlamda, bu çalışma ile Antalya'da yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri satın alma departman yöneticilerinin öğrenen örgüt, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu konularına bakış açıları ve algılarının değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

Çalışma; giriş bölümünden sonra konaklama işletmeleri ve satın almanın açıklanması, hizmet inovasyonu ile ilgili alanyazın taraması ile devam etmekte, sonrasında teknoloji kabul açıklanmakta ve öğrenen örgütün değerlendirilmesi ile devam etmiştir. Yöntem bölümünde ise kullanılan tüm değişkenlerin detaylı açıklamaları ve evren-örneklem bilgileri yer almaktadır. Devamında çalışmanın analizleri sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Analizler sonucu ulaşılan bulguların değerlendirilmesi ile sonuç bölümü tamamlanmıştır.

2. LİTERATÜR

2.1. Konaklama İşletmeleri

İnsanlar tarihin çok eski dönemlerinden bu yana ticaret yapma, kutsal yerleri ziyaret etme, sağlık gibi çeşitli nedenlerle seyahat etmektedirler. İnsanlık tarihinin modern yaşamın gerektirdiği medeniyet seviyesine ulaşınca kadar geçirdiği aşamalar boyunca seyahat giderek zorunlu bir hal almıştır. Bu durum, konaklamaya olan gereksinimi de beraberinde getirmiştir (Özel, 2012). Konaklama endüstrisinin tarihsel gelişimini incelediğimizde insanların farklı amaçlarla yaptıkları seyahatlerde ortaya çıkan konaklama ihtiyacını karşılayan tesislerin farklı isimler aldığı göze çarpmaktadır. Konaklama tesislerinin ilk örneklerini hanlar oluşturmaktadır. Hanların, M.S. birinci yüzyılda hizmet görmeye başladığı ve seyahat edenlerin dinlenme ve temel yiyecek gereksinimlerini karşılamak amacıyla hanlarda konakladıkları bilinmektedir (Kozak, Kozak ve Kozak, 2008; Özel, 2012). Hanlarda yolculara ayrılan odalar ve bu odaların özelliklerine gezginlerin vermiş oldukları bilgilerden ulaşılmaktadır. Han kavramı yerine kervansaray ve ribat kavramı da kullanılmaktadır. Bu tesisler içerisinde yatakhane, aşhane, erzak ambarları, ticari eşya depoları, hamamlar, şadırvanlar, hastane, eczane gibi tesisleri bünyesinde bulunduruyordu. Ayrıca tüm bölümlere ait gelir ve giderden sorumlu büro ve bunların görevli memurları da hizmet vermekteydi (Sönmez, 2007). Tarihte ilk hanın ne zaman açıldığı bilinmemekle birlikte, Antik Yunan'da yolculara yatak ve yiyecek sağlayan evlerin olduğu bilinmektedir. Yolcuların konaklama ihtiyacını karşılayan hanlara benzer diğer yapılar arasında Antik Roma'da "*hospitia*" ve "*stabula*" sayılabilir. Bunlardan *hospitia*'da müşterilere oda hizmetinin yanı sıra, arzu edilirse akşam yemeği de sunulmuştur. *Stabula* ise *hospitia*'dan daha küçük olup, müşterilerine oda hizmeti sunmanın yanı sıra, akşam yemeği, hayvanlarını koyacakları yer de sağlayan tesislerdi (Genç, 2009).

Ortaçağ döneminde seyahat edenlerin konaklama ihtiyacını hanlar karşılamaya devam etmiştir. Ancak, insanların değişen ihtiyaçları doğrultusunda hanların gerek nitelik gerekse nicelik olarak seyahat edenlerin ihtiyaçlarını karşılamakta yetersiz kalması üzerine özel konaklama işletmeleri açılmaya başlamıştır. Dünyada ilk özel konaklama işletmesi İngiltere'de 1760 yılında açılan *Anne's Otel* ve *The Grand Hotel* işletmeleridir (Akoğlan, 1998). Türkiye'de konaklama tesisi olarak sayılabilecek ilk tesis, 1872 yılında açılan *Pera Palas* otelidir (Özel, 2012). Sonraki dönemlerde açılan her otelle birlikte bu işletmelerin sahip olduğu nitelikler de artarak devam etmiş ve günümüzdeki yüksek

teknolojili, her türlü konfora sahip otellere dönüşüm yaşanmıştır. Müşterilerine sadece oda, istenirse akşam yemeği ve diğer hizmetleri sunan hanların idaresini sağlayan memurlar gelir ve giderlerin hesaplanmasından sorumluydular. Az sayıda çalışanın yer aldığı hanlarda sınırlı hizmetlerin yerine getirilmesini sağlamak ayrı bir yönetim bilgisini ve deneyimini gerektirmemiştir. Ancak, modern konaklama işletmelerinin ortaya çıkışıyla birlikte farklı beklentilere sahip müşterilerin ve çalışanların olduğu günümüzde, konaklama işletmelerinin yönetimi ayrı bir uzmanlık bilgisine ve deneyimine sahip olmayı zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde müşterilerinin konaklama, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçlarını karşılayan tesisler olan konaklama işletmeleri (Kozak vd., 2008) bu fonksiyonlarını farklı niteliklere sahip çalışanlarla birlikte yerine getirirler. Hizmet sektöründe yer alan bir işletme olan otel işletmelerinin temel ögesi insandır. Konaklama işletmelerinin başarısı müşteriler ve çalışanlardan oluşan insan grupları arasındaki ilişkinin iyi bir şekilde kurulmasına ve bu ilişkilerin yönetilmesine bağlıdır. Müşterilerin konaklama işletmelerinden beklentileri iyi bir hizmet almaktır. Bunu sağlama görevi ise işletmenin her kademesinde görev yapan çalışanlara düşmektedir. Çalışanların iyi bir hizmet sağlaması ise onların iyi bir şekilde yönetilmelerine bağlıdır (Güçlü Nergiz, 2018).

2.2.Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

Turistlerin seyahat şekilleri, gelir düzeyleri, zevkleri ve turizm şekilleri ile işletmelerin kurulacakları bölgelerin farklılıkları konaklama işletmelerinin sınıflandırılmasında da farklılaşmaya yol açmaktadır. 'Konaklama' kelimesi, para karşılığında ziyaretçilere veya turistlere konaklama ve yeme-içme sağlanan bir yeri ifade eder. Örgüt olarak konaklama işletmelerini anlamak için konaklama endüstrisinin sınıflandırılması hakkında bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Konuklara, bölgeye, sektöre göre çeşitli tesis türleri vardır, bunlar sağlanan konaklama türüne, pazar uyumuna, ticari faaliyetlerin yerine, işlevine ve diğer özelliklere göre sınıflandırılmaktadır (Sheela, 2007). Konaklama işletmeleri alanyazını içerisinde farklı açılardan farklı şekillerde sınıflandırılmışlardır.

Konaklama işletmeleri *büyükliklerine göre*; küçük (1-150 odalı), orta (151- 400 odalı), büyük (401-1.500 odalı), çok büyük (1.501 ve daha fazla sayıda odalı) olarak sınıflandırılmaktadır. *Hedef pazarlarına göre*; ticari oteller (şehir otelleri), havaalanı otelleri, süit oteller, kıyı otelleri, kahvaltı & yatak otelleri, devre mülk oteller, toplantı, konferans ve kongre otelleri olarak; *sundukları hizmet derecesine göre*; lüks oteller,

ortalama oteller, ekonomik oteller olarak incelenebilmektedirler (Ismail, 2002). Konaklama işletmelerinin *mülkiyet durumuna göre*; özel, kamu, şirket, dernek, vakıf ve sendika işletmeleri şeklinde faaliyet gösterdikleri görülmektedir (Özel, 2012). Konaklama işletmeleri *faaliyet sürelerine göre*, devamlı ve mevsimlik olarak sınıflandırılmaktadır (Lattin, 1989). Mevsimlik otellerden kış turizmine yönelik olanlar sadece kış mevsiminde, yaz turizmine yönelik olanlar yalnızca yaz mevsiminde faaliyetlerini sürdürmektedirler. Her mevsim müşterilere açık olan konaklama işletmeleri ise devamlı faaliyette olanlar olarak incelenmektedirler.

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması, özellikle yıldızlı otellerde, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Türkiye’de konaklama işletmelerinin sahip olması gereken özellikleri ve neye göre sınıflandırıldıkları kanun ve yönetmeliklerle detaylandırılmıştır. Mevzuata göre yapılan konaklama işletmeleri sınıflandırılmasında işletmeler öncelikle, *turizm işletme belgeli konaklama tesisleri* ve *belediye işletme belgeli konaklama tesisleri* olarak sınıflandırılmaktadırlar. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmelik’teki dördüncü kısımda “Tesis Türleri” başlığı altında konaklama işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır (Mevzuat, 2021). Bu sınıflandırmada oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller tanımlanmıştır.

2.3.Asli Konaklama İşletmeleri

2.3.1.Otel

İnsanların değişik neden ve zamanlarda yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucunda öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve bununla birlikte diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına yönelik olarak sunan ticari nitelikli işletmelere (Şener, 2001: 10) otel adı verilmektedir. Geleneksel konaklama tesislerinin en yaygın örneğidir. Seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir. Oteller; genellikle konaklama olanaklarının yanı sıra turistlerin yeme içme, eğlenme ve alışveriş gibi gereksinimlerini karşılayacak yan tesislere de sahip bulunmaktadır (Aksu, 2014; Akın, 2019). Otel genellikle 'evden uzaktaki ev' olarak anılır. Turistin gezgin olmayı bırakıp misafir olduğu yerdir. Bir otel genellikle sülüsler, halka açık yemek ve ziyafet olanakları, salon ve eğlence tesisleri dahil olmak üzere çok çeşitli konaklama ve hizmetler sunar. Bir oteli diğer konaklama merkezlerinden ayıran temel karakteristik özellik, mevcut olanakların ve hizmetlerin eksiksizliğidir. Çeşitli genel

hizmetlerin kullanılabilirliğine ek olarak, otomobil kiralama, havayolu bileti tedariki, tur rezervasyonu, posta hizmetleri ve bunun gibi çeşitli diğer hizmetlere de imkan sağlanmaktadır. Otellerin büyüklükleri yirmi ile iki binden fazla oda arasında değişmektedir. Oteller farklı konumlarda bulunabilir ve yaşam alanı sağlamak, hemen tüketilmek üzere yiyecek ve içecek sağlamak, dinlenme ve eğlence tesisleri içermek gibi işlevleri de içermektedirler (Sheela, 2007).

2.3.2.Motel

Araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama ihtiyaçlarını temin eden tesislerdir (Mısırlı, 2001: 11). Karayolu ile seyahatin ve otomobil kullanımının yaygınlaşması ile gelişen ve genellikle şehirlerin dışında karayolları üzerinde kurulan konaklama tesisleridir. Başlangıçta sadece karayolu ile seyahat eden yolcuların kısa süreli geceleme ve konaklamalarına hizmet eden moteller, günümüzde giderek uzun süreli tatil turizmine de yönelmiştir (Aksu, 2014; Akın, 2019). Yol güzergâhlarında kuruldukları için motellerde oda sayısının yüzde sekseni oranında otopark hizmeti verilmek zorundadır (Hazar, 2010: 94). Amacına uygun hizmet verdiği için aile konaklamasından ziyade bireysel konaklamalar için uygundur. Moteller konuklara, rezervasyon imkânları, otomatlar, yüzme havuzları ve kablolu televizyonu içeren sınırlı hizmet yelpazesi sunar. Motellerin büyüklüğü ortalama on ila elli birim arasındadır. Moteller genellikle otoyollarında ve havaalanı bölgelerinde bulunur, bazen konuklar gece veya birkaç gün kalırlar. Çoğunlukla gezginler tarafından kullanılırlar (Sheela, 2007).

2.3.3.Tatil Köyü

Doğal güzellikler içerisinde ya da arkeolojik değerler civarında kurulmuş, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor ve eğlence hizmetlerinin de sağlandığı, odaları otel odası, süit veya bunların kombinasyonu şeklinde olan ve dağınık yerleşme düzenindeki yapılardan oluşan en az 60 odalı konaklama tesisleridir (Aksu, 2014; Akın, 2019). Tatil köyleri günümüzde de en fazla aktiviteyi bünyesinde barındırdığından ve özellikle doğal güzellikleri yaşama olanağı sağladığı için çocuklu ailelerin tercih ettiği bir konaklama biçimidir. Bununla birlikte tatil köyü sınırları güvenlik altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde otopark düzenlenir (Hazar, 2010).

2.3.4.Pansiyon

Pansiyonlar, konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilmiş, yönetimi basit, müşteriye yeme-içme hizmeti veren veya müşterilerin kendi yemeklerini bizzat

hazırlayabilme olanakları bulunan, en az 5 odalı, ev tipi konaklama tesisleridir (Mısırlı, 2001: 11; Aksu, 2014; Akın, 2019).

2.4.Tamamlayıcı Konaklama İşletmeleri

2.4.1.Oberj

Spor ve doğa turizmüne yönelik faaliyet gösteren ve en az bir yıldızlı otel niteliklerini taşıyan konaklama tesisleridir. Kırsal yörelere yapılan gezilerde konaklanan işletmelerdir. Tabiat güzelliği ön plandadır (Aktaş, 2002; Akın, 2019).

2.4.2.Kamping

Karayolları ile rahatça ulaşılabilecek deniz, göl, nehir, dağ gibi güzelliği ile tarihî ve turistik özelliği olan yerlerin yakınlarında kurulan kampçılarının çadır ve karavanları ile geceleme, yeme içme, dinlenme ve spor gibi günlük gereksinimlerini karşıladıkları en az 30 üniteli tesislerdir. Turistlerin her türlü gereksinimlerini kendilerinin karşıladığı tesislerdir (Aktaş, 2002; Akın, 2019). Kampingler iç ve dış güvenliği sağlayacak şekilde aydınlatılır. Her on kampçı için bir erkek ve bir kadın tuvaleti, duş ve banyosu, çamaşır makinesi ve ütüleme yeri bulunmalıdır. Her beş ünite için ise mutfak hizmeti olmalıdır (Hazar, 2010). Kamp kuran insanlara hizmet eden bu alanlarda, konaklayanlar genellikle kendi çadırlarını kurarlar. Kurdukları çadırlarında yatıp kalkan, yemek pişiren, dinlenen kampçılar kullandıkları alan kirası, elektrik, su vb. hizmetler için çok yüksek olmayan miktarlarda ücret öderler.

2.4.3.Hostel

Gençlik turizmüne yönelik faaliyet gösteren, en az 10 odalı konaklama ve yeme içme hizmeti veya müşterinin kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı sunan tesislerdir. Bilgi edinme ve dinlenme amacıyla seyahat edenlerin (öğrenciler vb.) konakladıkları işletmelerdir. Hosteller, düşük gelirli kişilerin yararlanabileceği ucuz ve hizmetleri sınırlı olan konaklama tesisleridir (Sezgin, 2001; Timur, 2015; Akın, 2019). Hosteller barınma için temel ihtiyaçları sunarlar. Konukların kendi yatak, nevresim, yiyecek ve diğer temel ihtiyaçlarını kendileri sağlamaları gerekmektedir.

2.4.4.Apart Otel

Apart oteller; belgeli bir otel veya tatil köyü veya turizm kompleksi yatırım veya işletmesi bütünü içinde yer alan (Kozak vd., 2008), bağımsız apartman veya villa olarak inşa edilmiş tesistir. Konuklar yeme içme gereksinimlerini kendileri karşılarlar. Apart oteller bu gereksinimlerin karşılanmasına yardımcı araç-gereçle donatılmıştır (Akın,

2019). En az on üniteden oluşacak şekilde, bir tesis bünyesinde bulunma zorunluluğu olmadan ‘müstakil apart otel’ adı altında müstakilen de düzenlenebilir (Hazar, 2010).

2.4.5. Termal Tesis / Kaplıca

Termal kaynak üzerinde ya da yanında kurulan içinde mineralize termal suyun yalnız veya çamur gazıyla birlikte kullanılması sonucunda insan sağlığına olumlu uygulamaların ve tedavilerin yapıldığı tesislerdir (Kozak vd., 2008). Müşterilerine konaklama, yeme içme, eğlence gibi klasik konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetlere ek olarak asli kuruluş amacı olan termal kür diye adlandırılan ve pek çok “balneoterapi” uygulamaları ile destek ve tamamlayıcı tedavileri içeren hizmetleri sunan tesislerdir. Termal kaynak üzerinde ya da yanında kurulan içinde mineralize termal suyun yalnız veya çamur gazı ile birlikte kullanılması sonucunda insan sağlığına olumlu uygulamaların ve tedavilerin yapıldığı tesislerdir (Şener, 2009; Akın, 2019).

2.4.6. Butik Otel

Genellikle 20 veya 30 odaya sahip olan, mimari tasarım, tefrişat, dekorasyon ve kullanılan malzeme yönünden özgünlük gösteren, işletme ve servis yönünden deneyimli personel ile kişiye özel hizmet verilen otellerdir (Akın, 2019).

2.5. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Yapı

Konaklama işletmelerini diğer endüstri işletmelerinden ayıran kendine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler; zamana karşı duyarlı olması, emek-yoğun örgütler olması, dinamik süreçlere sahip olması, faaliyetlerin 24 saat devam ediyor olması ve hizmet süreçlerinin yoğun işbirliğine ve eşgüdüme dayalı olması olarak sayılabilir. Belirtilen bu özellikler, konaklama işletmelerinin örgütsel yapısında da farklılığa sebep olmaktadır. İşletmelerde örgüt yapısı denildiğinde örgütteki işler ile bunlar ve bunları yapacak olanlar arasındaki ilişkilerin açık ve seçik olarak belirlenmesi anlaşılmaktadır (Koçel, 2005). Konaklama işletmelerinin yukarıda belirtilen özelliklerinden dolayı değişik şekillerde sınıflandırılması, farklı işletmelerde farklı örgüt yapılarını ortaya çıkarmaktadır. Ortalama bir konaklama işletmesinde genel müdürlük, ön büro, yiyecek-içecek gibi bölümlerin varlığından bahsedebileceksen, farklı yönetim anlayışları farklı bölüm isimlerini ve farklı bir kadrolaşmayı öngören örgüt şemalarını ortaya çıkarabilmektedir. Tam hizmet sağlayan birçok otelde, yukarıda sayılan bölümlerin yanında, kat hizmetleri, güvenlik, muhasebe, finans, insan kaynakları, satın alma gibi bölümler bulunmaktadır. Bölümler içerisinde de görev dağılımları ve yapılan işlerde

otelden otele farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel yapı mekanik olabileceği gibi organik de olabilir. İşletmenin büyüklüğü, vizyonu, değerleri gibi farklar, örgüt yapılarında oldukça farklılaşmış anlayışları beraberinde getirebilmektedir (Yıldız, 2010).

2.6. Konaklama İşletmelerinde Satın Alma

Satın alma, doğru ürün veya hizmeti doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru durumda veya kalitede, doğru tedarikçiden doğru fiyata almaktır. Tipik olarak satın alma, stratejik öneme sahip bir faaliyet olarak görülüyordu. En iyi tedarikçileri araştırmaktan, bir satın alma siparişi yazmaktan, fiyatlandırma için tedarikçilerle iletişime geçmekten ve teslimatta başarısız olan bir tedarikçiyi takip etmekten başlayan bir dizi öngörülen adımı takip etmeyi içermektedir. Diğer bir deyişle, tedarik zincirinde satın almanın rolü, müşterilere değer katan ürünler, hizmetler ve bilgiler sağlayan orijinal tedarikçiler aracılığıyla son kullanıcıdan gelen iş süreçlerinin entegrasyonudur (Leenders vd., 2002; Eldeeb vd., 2011).

Devrim yaratan satın alma yönetimi, genellikle tedarik zincirinde artan verimlilik ve etkinlik sağlayabilir. Bu artış, yalnızca kısa vadeli maliyetleri düşürerek değil, aynı zamanda stratejik tedarik maliyetleri ve toplam sahip olma maliyeti konusundaki farkındalığı tetikleyerek gerçekleşecektir. Katma değer, stratejik, taktiksel ve operasyonel seviyelerde diğer fonksiyonlarla işbirliği içinde yaratılır (Widyaningrum, 2016). Tedarik zinciri yönetimi, kısa vadeli ve aynı zamanda uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmanın yanında, örgüt başarısının da anahtarıdır (Su ve Gargeya, 2012). Örgütler, kısa sürede üretkenlik artışı elde edebilir ve döngü süresinden tasarruf edebilir. Ayrıca uzun dönemde pazar payı elde edebilir ve gelir artışı sağlayabilirler (Widyaningrum, 2016).

Artan işletme ve oda sayısına bağlı olarak yoğunlaşan rekabetle başa çıkmada, müşteri memnuniyetinin sağlanarak rekabetçi avantaj elde edilmesinde satın alma işlevi önemli bir etkiye sahiptir (Moeller vd., 2006).

Satın almanın konaklama işletmelerindeki önemi dikkate alındığında artan akademik yayınlarda konaklama işletmelerinde satın alma işlevi (Yolal ve Ersoy, 2016), tedarik zinciri maliyetleri (Okutmuş ve Ergül, 2013), tedarikçi-işletme ilişkileri (Halis ve Türkay, 2010), satın almanın performans üzerindeki etkileri (Fantazy vd., 2010), tedarik zinciri yönetimi (Kothari vd., 2005) ve satın alma işlevine (Lawlor ve Jayawardena, 2003) ilişkin çalışmaların yapıldığı görülmektedir.

2.7. İnovasyon

Bireylerin 21. yüzyıl koşullarında yeniliğe sağladıkları uyum, onların hayata karşı yaşayabilecekleri zorlukları en az düzeye indirmelerini sağlayacaktır. Günümüzde değişmeyen ihtiyaçlardan bir tanesi inovasyon gereksinimidir. Her ne şekilde olursa olsun, bireyler, örgütler ve toplumlar değişim gereksinimini sağlayabilmek için belirli süreçleri doğrudan ya da dolaylı bir şekilde yaşamak durumundadır (Demir ve Demir, 2015). Örgütlerin inovatif düşüncenin ortaya çıkaracağı fırsatları kullanarak başarıyı artırma imkânı elde edebileceği düşünüldüğünde, günümüzde bireysel yenilikçilik kavramının özellikle turizm sektöründe çalışan yöneticiler açısından önemli olduğu söylenebilir (Atçı, Kale ve Şeker, 2017). Özellikle yoğun bir rekabet ortamının yarattığı etkenler, turizm sektörü misafir eğilimleri, istek, ihtiyaç ve yeni taleplere göre şekillendiğinden sektörün içinde bulunduğu rekabet ortamında öne çıkmak isteyen örgütlerin inovatif stratejileri uygulaması kaçınılmaz bir sonuçtur (Mesci ve Bozkurt, 2013).

2.7.1.İnovasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnovasyon, "yeni, pazarlanabilir mal ve hizmetlere ve / veya yeni üretim ve dağıtım sistemlerine yol açan birleşik faaliyetler olarak tanımlanabilen inovasyon sürecinin sonucudur" (Burgelman vd., 1996). En geniş anlamda, "inovasyon" terimi, Latince innovatustan gelmektedir, bir başka deyişle yeni bir şey yapmak anlamına gelir (Ottenbacher ve Gray, 2004). İngilizce "innovation" sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe alanyazınına geçen "inovasyon" kavramı ile "yenilik" ve "yenileşim" gibi farklı kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Ancak yenilik kavramının, "innovation" ile ifade edilmek istenen kavramı tam olarak karşıladığını söylemek güçtür. Çünkü "innovation" kavramının temelinde yeni olarak tanımlanan öğelerin özünde topluma ve ekonomiye fayda yaratması söz konusudur. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramının içerisinde belirtilen bu vurgunun tam olarak belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt, 2008).

Tanımların çeşitliliği, bu olguyu incelemenin farklı amaçlarında yatmaktadır. Muhtemelen en kullanışlı tanım, şirketlerin inovasyon getirebileceği beş alanı ayıran Schumpeter (1934) tarafından alanyazına kazandırılmıştır. Bunlar; yeni veya geliştirilmiş malın üretimi, yeni üretim süreçlerinin tanıtılması, satışa yönelik yeni pazarların geliştirilmesi, yeni tedarik pazarlarının geliştirilmesi ve şirketlerin yeniden düzenlenmesi ve / veya yeniden yapılandırılmasıdır. Bu kategorizasyon sayesinde inovasyon, ürün

hatlarını genişletme, servis bileşenleri ekleme ve ürün farklılaştırma şeklinde ürünlerin makyajı ve / veya teslimatındaki küçük değişiklikler gibi düzenlemelerden kesin çizgiler ile ayrılmaktadır (Peters ve Pikkemaat, 2006). İnovasyon teorisinin gelişmesine katkı sunan bilim insanlarından biri olan Schumpeter inovasyonu, “*bir şeyler yapmanın yeni yolları ya da [daha iyi], üretim faktörlerinin eşsiz birleşimidir*” olarak tanımlamıştır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Bessant ve arkadaşları (2005) yenileme ve büyümede inovasyonun rolü üzerine vurgu yapmış ve inovasyonun herhangi bir örgütteki temel yenileme sürecini temsil ettiğini ve örgütlerin dünyaya sundukları hizmetleri yaratma ve sunma şekillerinde değişikliğe gitmedikleri sürece hayatta kalmalarının zor olacağını belirtmişlerdir. Drucker'a (2006) göre inovasyon, yeni veya farklı bir malın veya hizmetin yaratılmasına yol açan bir fırsat olarak görülmeli ve uygulanmalıdır. Ayrıca inovasyon, yeni bir problem çözme fikrini bir uygulamaya dönüştüren ve bir birey tarafından yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama, süreç veya ürün olabilir (Rogers, 2010). Burgelman ve arkadaşlarının (1996) farklı bir tanım önerisi ise, “İnovasyonlar, yeni, pazarlanabilir mal ve hizmetlere veya yeni üretim ve dağıtım sistemlerine yol açan birleşik faaliyetler olarak tanımlanabilen inovasyon sürecinin sonucudur” şeklindedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Son dönemde sürdürülebilir rekabette başarının anahtarı olarak kabul edilen inovasyon, OECD ve Eurostat Kılavuzunda (2006: 50), “işletme 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” olarak tanımlanmaktadır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001; Droge vd., 2008; Akman ve Yılmaz, 2008; Jiménez-Jiménez ve Sanz-Valle, 2011; Çetin ve Topaloğlu, 2018). Çeşitli inovasyon tanımları arasında bazı benzerlikler olsa da, genel olarak tanımların sayısı ve çeşitliliği, inovasyonun açık ve otoriter tanımının yapılamadığını göstermektedir.

Zor ekonomik dönemlerde, inovasyon kısmen değer yaratan bir kaynak olarak lanse edilir, çünkü inovasyonları konjonktürel olarak uygulayan firmalar genellikle zaman düzeldiğinde geri dönüşlere daha hazırdırlar (Schumpeter, 1934; Beinhocker vd., 2009). Ancak, inovasyonların uygulanması ne iyi zamanlarda ne de kötü zamanlarda kolay değildir.

Poon (1994) tarafından tanımlanan “yeni turizm” 1990'ların başında kitle turizminin yerini almaya başladıkça, inovasyon turizm endüstrisinin itici gücü ve büyüme faktörü haline gelmiştir. Aslında, 2000'li yılların devamında, “inovasyon” turizm sektörü

ve turizm sektöründeki çeşitli kuruluşların yanında turizm ile ilgili özel ya da kamu kuruluşları tarafından giderek daha fazla kullanılmaktadır (Hjalager, 2002; Iorgulescu ve Răvar, 2013). Konaklama endüstrisinde inovasyonun öneminin giderek artması ile mal ve hizmetlerin misafirler için güncel ve taze tutulması sağlanır. Bu içgörünün yaygın olarak kabul edilmesine rağmen, şaşırtıcı bir şekilde belirli konaklama inovasyonlarının tasarımı ve devreye alınması üzerine çok az çalışma yapılmıştır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005: 205). Ayrıca, inovasyon yönetimi için yaygın olarak kabul gören bir çerçeve yoktur (Ottenbacher, 2007; Sengupta ve Dev, 2011).

Konaklama sektöründe inovasyon ile ilgili mevcut alanyazın üç evreden oluşmaktadır. İlk evre, konaklama yenilikçiliği için önemli prosedürlerin belirlenmesine odaklanmaktadır (Ottenbacher ve Harrington, 2007; 2009), ikinci evre konukseverlik inovasyonu için bir tipoloji oluşturmaya ayrılırken (van Riel, 2005; Ottenbacher, 2007; Orfila-Sintes ve Mattsson, 2009). Üçüncü evre, konukseverlik inovasyonunu artıracak faktörleri tanımlamayı amaçlamaktadır (Hjalager, 2002; Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Hu vd., 2009; Tajeddini, 2010; Chang vd., 2011; Martínez-Ros ve Orfila-Sintes, 2012). Chang ve arkadaşları (2011), bu üç evreyi araştırma çabasının, bir dereceye kadar, insan kaynakları uygulamalarının konukseverlik inovasyonunu gerçekleştirmek için kritik olduğu konusunda ortak bir görüşü paylaştığını iddia etmektedir.

2.7.2.İnovasyonun Artan Önemi

İnovasyon, bir birey tarafından yeni kabul edilen ve yeni bir problemi çözme kavramını uygulamaya dönüştüren bir fikir, uygulama, süreç ve ürün içerebilir (Rogers, 2010). Burgelman ve arkadaşları (1996), “inovasyon; pazarlanabilir mal ve hizmetlere ve / veya yeni üretim ve dağıtım sistemlerine imkan sağlayan birleşik faaliyetler olarak tanımlanabilen yenilik sürecinin sonucudur” olarak ifade etmişlerdir. İnovasyon, konaklama organizasyonlarının başarısının kalbi haline gelir, çünkü ürünlerin kalitesini iyileştirmelerine, satışlarını, kârlarını artırmalarına, maliyetlerini azaltmalarına, misafirlerin değişen ihtiyaçlarını karşılamalarına, daha fazla pazar payı elde etmelerine ve kendilerini günümüzün rekabet ortamında rakiplerinden ayırmalarına olanak tanır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Chang vd., 2011). Dinamik kapasite kaldıraç mantığına göre, inovasyon yeteneği yeni ürünlerin, hizmetlerin, süreçlerin ve iş uygulamalarının hem oluşturulması hem de kullanılmasıyla ilgilidir (Pittaway vd., 2004; Agarwal ve Selen, 2009). İnovasyon faaliyetleri çeşitli hedeflere hizmet etmektedir (Wheelwright ve Clark, 1992). Bu hedeflerden en dikkat çekici ve en az riskli olanı, mevcut iş portföyüne destek

sağlamaktır. Bu genellikle mevcut mal veya hizmetlerde yapılan artan iyileştirmelerin veya revizyonların bir sonucu olan kısa vadeli bir hedefdir. Kısa vadeli hedefe ek olarak, inovasyon girişimleri, mevcut pazarlar için yeni ürünler oluşturarak veya mevcut hizmet hatlarını yeni pazarlara doğru yönlendirerek örgütün mevcut ürün yelpazesini genişletmeye odaklanmaktadır. İnovasyonun diğer bir hedefi, firmanın yetkinlik tabanının gelecekteki ürün pazarı gereksinimlerine sürekli olarak gençleştirilmesi ve uyumlaştırılmasıdır. Nihai hedef ise, rekabet kurallarını değiştiren yeni mal ve hizmetlerin oluşturulmasıdır. Konaklama işletmelerinde bunu başarmak oldukça zordur, çünkü konaklama işletmeleri genellikle aynı donanıma sahiptir ve hizmetlerini yalnızca çalışanları aracılığıyla ayırt edebilirler (Ottenbacher ve Howley, 2005). Artan önemine rağmen inovasyon, konaklama ile ilgili alanyazında halen yeterince araştırılmamış bir alandır (Chan vd., 1998; Rodgers, 2007). Karniouchina ve arkadaşları (2006), özellikle konaklama endüstrisindeki karmaşık hizmet ortamlarıyla ilgilenen yeni inovasyon çerçevelerinin ve yöntemlerinin geliştirilmesine odaklanan daha fazla araştırma çabası gerektirdiği bulgusuna ulaşmışlardır (Chen, 2017). Yenilikleri takip etmeyen ya da yeniliklere açık olmayan konaklama işletmelerinin ağır rekabet koşulları içerisinde hayatta kalması ve örgütsel faaliyetlerini sürdürmesi oldukça zordur. Yenilik, diğer sektör işletmelerinde olduğu gibi turizm işletmelerinde de çalışanların etkinliği, verimliliğin artması, rekabet üstünlüğü, iş çıktılarının nitelik ve niceliğinin artması, sosyal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi gibi konularda önemini göstermektedir (Levesque ve Walker, 2007; Demir ve Demir, 2015).

2.7.3.İnovasyonun İnsan, Örgüt ve Konaklama Endüstri Alanlarına Etkileri

İnovasyon, bir örgütün rekabet avantajını geliştirmek, sürdürmek ve örgütün daha yeni bir pazara girmesine veya mevcut olanı genişletmesine yardımcı olmak için kullanılır. Buna göre, Hu ve arkadaşları (2009) inovasyonu örgütün başarısında önemli bir faktör olarak tanımlamıştır. İş organizasyonu ve teknolojiye yeni yenilikler ve yeni yönetim kontrol yöntemleri (McCabe, 2000) gibi konular, örgütlerdeki inovasyon araştırmalarında (örn, hizmet kalitesi, yeni ürün geliştirme, otomasyon sistemleri) önemli bir ilgi görmüştür. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişimi ve küreselleşme nedeniyle artan rekabet, örgütsel gelişimdeki mevcut eğilimin takımlar seviyesine odaklandığını göstermektedir (Hu vd., 2012). De Dreu ve West (2001), ekip inovasyon yeteneğinin, yeni süreçler ve üretimin özgünlüğüyle yakın bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, ekip inovasyon performansının incelendiği çalışmalar çoğunlukla

imalat ve teknoloji endüstrilerine odaklanmıştır. Hu ve arkadaşları (2009) çalışmalarında otelcilik ve turizm sektörlerindeki hizmet inovasyon performansı ile çalışanların hizmet inovasyon performansını veya yeni hizmet geliştirmeyi vurgulamışlardır. Yeni hizmet geliştirme ile tamamen yeni bir bakış açısına sahip günümüz turizm sektöründe gerçek yeniliklerin, mevcut hizmetlerin yanında küçük değişikliklerle de ivme kazanabileceği görülmektedir. Bu küçük değişiklikler; mevcut bir konaklama hizmetinin basit bir uyarlaması olabileceği gibi (örn, anahtarlar yerine kaydırma kartları), ek yeni özellikler (örn, oda servisi verilen odalar) aracılığıyla bir miktar katma değer sunma girişimi de olabilmektedir. Belirli yönetim süreçleri olmayan örgütlerde, bu tür değişikliklerin ve eklemelerin yeterince izlenmemesi veya yeterince teşvik edilmemesinin başarısızlığa yol açması mümkün görünmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005).

Konaklama işletmeleri yöneticileri, sürekli artan değişim hızıyla karşı karşıyadır. Genel olarak başarılı bir şekilde inovasyon yapabilme yeteneğinin çalkantılı iş ortamındaki değişikliklere etkili bir stratejik tepki olduğu kabul edilmektedir (Ottenbacher ve Howley, 2005). Sürekli olarak yaşanan değişim hızına konaklama işletmeleri yöneticilerinin ayak uydurması gibi önemli bir sorunsal oluşturmaktadır. Bu kapsamda, örgütlerde inovasyon performansını etkileyen bazı faktörlerin tartışıldığı alanyazında, örgütsel öğrenme düzeyi, bilgi yönetme kapasitesi ve çevresel aktörlerle işbirliği bunlara örnek olarak verilebilir. Örgüt bilgisi, müşteri pazar zekâsı ve yöneticilerden gelen entelektüel sermaye, bir konaklama endüstrisi organizasyonundaki gerçek "soyut kaynakları / varlıkları" temsil eder. Bu soyut kaynaklar / varlıklar, hizmet inovasyonu için yaratıcı potansiyel sağlar. İnovasyon, konaklama endüstrisi kuruluşunun sürdürülebilir ekonomik büyümedeki stratejik ve teknik "bilgi birikimidir".

2.7.4.İnovasyonu Engelleyen Faktörler

İnovasyon faaliyetlerine hiç başlamamanın sebepleri olabileceği gibi inovasyon faaliyetlerini yavaşlatan veya beklenen sonuçlar üzerinde olumsuz etkisi olan faktörler de olabilmektedir. Bunlar, yüksek maliyetler ve yetersiz talep gibi ekonomik nedenleri, vasıflı personel ve bilgi eksikliği gibi örgüt faktörlerini ve düzenlemeler ve vergi kuralları gibi yasal faktörleri içermektedir.

İnovasyonun önündeki engeller hakkındaki sorular, inovasyon politikasıyla ilgili çeşitli konularda bilgi sağlayabilir. Teşebbüsler, inovasyonu anlamlı kılmak için belirlemeleri gereken fiyatlarda yeni ürünlere yönelik talep eksikliğinden endişe duyabilirler. Örgütler, inovasyon faaliyetlerine katılmak için gereken kalifiye personele

sahip olmayabilir veya inovasyon faaliyetleri, işgücü piyasasında gerekli personeli bulamadıkları için yavaşlayabilir. Altyapı eksikliği, özellikle büyük şehirler dışında, inovasyonun önünde büyük bir engel olabilir. Diğer nedenler, teşebbüsün bir inovasyonu geliştirmek için ihtiyaç duyulabilecek teknolojiler veya pazarlar hakkında bilgi sahibi olmaması veya teşebbüsün ortak yenilik projeleri için uygun ortaklar bulamaması olabilir. Yukarıda belirtilen engeller, belirli bir inovasyon türüyle veya tüm türlerle ilgili olabilir. Örneğin, maliyet faktörleri her tür inovasyonla ilişkilendirilebilirken, piyasa faktörleri hem ürün inovasyonlarının geliştirilmesini hem de ürün tasarımı üzerindeki çalışmalarını (yani pazarlama inovasyonları) etkileyebilir. Bununla birlikte insan kaynakları bağlamında hem örgüt içinde hem de sektör içinde vasıflı personel eksikliği de inovasyon üzerindeki engellerden sayılabilir. Bu eksiklik; teknoloji bilgisi eksikliği, pazar bilgisi eksikliği ve dış hizmetlerin kullanılabilirliğindeki kusurlar olarak sayılabileceği gibi, örgüt içerisindeki katı yönetimin olumsuz etkileri de bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

İnovasyon faaliyetlerinin önündeki engeller ve gözden geçirilen dönem için bunların göreceli önemi hakkında veri toplanması tavsiye edilmektedir. İnovasyon faaliyetlerinin önündeki engellerle ilgili sorunlar hem yenilikçi hem de yenilikçi olmayan örgütler için sorulmalıdır. Engellerle ilgili sorular, ürün ve süreç inovasyonları gibi tüm inovasyon türleri veya bunların alt kümeleriyle ilgili olabilir (OECD ve Eurostat, 2006).

2.8. İnovasyon Çeşitleri

İnovasyonla ilişkilendirilebilecek dört yeni ürün geliştirme başarı faktör grubu tanımlanmıştır. Bunlar; ürünle ilgili, süreçle ilgili, örgütle ilgili ve hizmetle ilgili inovasyonlardır (de Brentani, 2001; Ottenbacher, 2007).

2.8.1. Ürün İnovasyonu

Ürünle ilgili belirleyicilerle ilgili olarak, bir mal veya hizmetin göreceli avantajı, yeni mal ve hizmet geliştirme alanyazınında önemli bir başarı kaynağı olarak kabul edilmiştir (Cooper vd., 1994). Ürün avantajı, ürün geliştirmede bir numaralı başarı faktörü olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte, hizmet sektöründe, hizmet ürünü önemli olmakla birlikte, anahtar başarı faktörü olarak değerlendirilmez. Bunun yerine, yeni hizmetler için daha önemli olan misafir ile etkileşimin algılanan kalitesidir (de Brentani, 2001). Yüz yüze çalışan personelin uzmanlığı ve coşkusu, misafirlerin hizmet kalitesi algıları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması, özellikle önemli hususlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Hartline vd., 2000). Ürün özelliklerine ek olarak, somut kalitenin

(de Brentani, 2001), fonksiyonel kalitenin (Storey ve Easingwood, 1998) ve daha az ölçüde inovatif teknolojinin (Cooper vd., 1994) ürün inovasyon performansını artırdığı tespit edilmiştir (Ottenbacher, 2007).

2.8.2.Süreç İnovasyonu

Süreç inovasyonu boyutunun başarı faktörleri arasında yer alan en önemli faktör personel bağlılığıdır. Gerçek başarı faktörlerinde süreç yönetimi, ön hazırlık faaliyetleri, çalışanların planlama sürecine katılımı, halkla ilişkiler veya etkin pazarlama-iletişim çabaları ortaya çıkmaz. Bununla birlikte, satışın ortak günlük görev olduğunu düşünürsek, yöneticiler bunu başarının önemli bir parçası değil, normal bir ön koşul olarak görürler. Bu, misafirin yeni ürün için uyarılması gerektiği anlamına gelir, ancak bu görev yerine getirildikten sonra, süreç inovasyonunun "kendisiyle konuşabilmesi" yeteneğinin olması gerekir. Ayrıca, konaklama işletmeleri, diğer hizmet işletmeleri gibi, hizmetlerin somut olmadığı için nispeten gayri resmi gelişim süreçlerine sahiptir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005).

Süreçle ilgili belirleyiciler arasında pazara yönelik ve yetkin gelişim uygulamaları (Atuahene-Gima, 1996), çalışanların katılımı (de Brentani, 2001), lansman hazırlığı (Leiponen, 2006), etkili iletişim (Leiponen, 2006) ve süreç yönetimi (Atuahene-Gima, 1996) bulunmaktadır. Resmi, eksiksiz ve yetkin bir sürecin kullanılması, yeni hizmet başarısıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Geliştirme sürecinde tüm departmanlar arasında iyi iletişim, üst yönetimin desteği ve deneyimli yeni hizmet geliştirme yöneticisinin rehberliği de önemlidir (de Brentani, 2001). Misafirlerin ve rakiplerin anlaşılabilmesi başarısız sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle, çalışanları yeni hizmet geliştirme sürecine dahil etmek, misafir talepleri konusundaki bilgileri ve hizmet kalitesini artırma yetenekleri nedeniyle iki kat önemlidir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005). Başarılı inovasyoncular, misafir bilincini arttırabilen ve misafirleri yeni hizmetin faydalarından ikna edebilen etkili iletişimcilerdir (Cooper vd., 1999; Ottenbacher, 2007).

2.8.3.Örgütsel İnovasyon

Hizmet sektörünün (Hull ve Tidd, 2003) ve turizmin, inovasyona olan ilgisi artmaktadır. Hizmet karakteristikleri; yani üretim ve tüketimin eşzamanlılığı, heterojen yapı ve dayanıksızlık (Vermeulen ve Van der Aa, 2003) inovasyon sürecinin farklı modellerin ve açıklamaların gerektirdiği bölümlerde geliştirilmesine sebep olmuştur. Turizm hizmetlerinin, standardize edilmesi imkansız duygu ve deneyimleri beraberinde

getiren insan etkileşimi ve kişilerarası değişimlere bağlı olması da diğer önemli etkenlerdendir (Hull ve Tidd, 2003; Monteiro ve Sousa, 2011).

Yönetim sinerjisi (yani, yeni hizmet ile mevcut örgütsel yapılar, finansal ve insan kaynakları uzmanlığı arasındaki sinerji), başarı için kritik kriterlerdendir. Kuşkusuz, eğer herhangi bir sinerji varsa, yöneticiler inanırlar ki, bu bir avantajdır. Ancak, yönetim sinerjisi başarı için temel itici güç değildir. Olumlu bir itibar, özellikle dört ve beş yıldızlı segmentte, konaklama inovasyonlarının pazarda ayakta kalabilmesi için normal ve gerekli bir koşul olabilmektedir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005).

2.8.4.Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu, sürekli operasyonel iyileştirme, teknoloji, çalışan performansına yatırım veya yönetim yoluyla yeni bir fayda sağlama yolları, yeni hizmet konseptleri veya yeni hizmet iş modelleri sunan ve hizmetlere odaklanan yeni fikirlerin tanıtılmasını misafir deneyimi ile birleştiren yenilik süreci olarak tanımlanmaktadır (Verma vd., 2008; Enz, 2012). Hizmet inovasyonu mevcut alanyazında büyük ölçüde vurgulanmıştır. Önemli miktarda araştırma çabası, başarılı hizmet inovasyonuna önemli katkıları belirlemeyi amaçlamıştır (De Brentani, 1991; Ottenbacher, 2007; Randhawa vd., 2017). Konaklama endüstrisi için, insan kaynakları yönetimi yaygın olarak hizmet inovasyonunun başarısı için en etkili faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çünkü çalışanlar misafirleri en iyi bilen ve nihayetinde sunulan hizmetin kalitesini ve özelliklerini belirleyen unsurlardır (Ottenbacher, 2007). Chang ve arkadaşları (2011), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının (seçim ve eğitim gibi), konaklama işletmelerinde artan radikal inovasyonun öncüleri olduğunu belirtmektedir. Bu, bir istihdam organizasyonu içinde geliştirilen ve öğrenen çalışanların hizmet bilgi ve becerilerinin, bu firmanın hizmet inovasyonu performansının temelini oluşturduğunu ve bu da firmanın başarılı hizmet inovasyonu gelişimi için eğitim programlarının önemli rolünü ima ettiğini gösterir (Chen, 2017).

Hizmet inovasyonu, değer ortak yaratılması ve misafire aktarılması için yeni tutumların, becerilerin ve yetkinliklerin geliştirilmesini içeren değer yaratma ve yeniden yapılandırma sürecine dayanmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004). Değişimin, örgütte kritik bir rol oynayan misafirler ve sosyal sistemler üzerindeki mevcut vurgu dikkate alındığında, hizmet inovasyonunun başarıyla uygulanması uygun süreçlere ve idari yapılara bağlıdır. Konaklama sektöründe hizmet inovasyonu, sadece yeni misafirler çekmekle kalmaz, aynı zamanda misafir sadakatini artırır, yeni pazarlarda şans yaratır ve

kârı arttırır (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Nicolau ve Santa-María, 2013; Huang, 2014; Tang ve Lam, 2017; Horng vd., 2018).

Hizmet inovasyonunun evrimsel doğasına rağmen, birkaç ana özellik ortak payda olarak bulunmaktadır. İlk olarak, hizmet inovasyonu pazara yönelik bir strateji ve eylemdir. Hizmet içeriği piyasa taleplerine göre değişir. Örgütler yeni iş fırsatları yaratmalı ve yeni gelir kaynakları oluşturmalıdır. Bu nedenle, hizmet inovasyonu hem pazar odaklı davranış, hem de iş geliştirme stratejisidir. İkincisi, hizmet inovasyonu süreci, örgütlerin öğrenme yoluyla bilgi yaratmasına ve deneyimler biriktirmesine yardımcı olur. Hizmet inovasyonu talebi, misafirlere hizmet vermek için gerekli yetkinlik ve yetenek eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Drew vd., 2009).

Hizmet inovasyonu hem yeni bir şey yaratmaya hem de onu yeniden üretmeye dayanır. Hizmet inovasyonunun açık bir özelliği, üretim bağlamındaki inovasyonistlerden daha büyük bir organizasyonel boyuta sahip olması ile karakterize edilmesidir (Weissenberger-Eibl ve Koch, 2007). Gerçekten de bazı araştırmacılar, bir örgütün uzun vadeli başarısının, firma düzeyinde genel bir yeniliğe daha fazla güvenebileceğini savunmaktadır (Enz, 2012).

Uygulamada, hizmet inovasyonistlerinin hizmet konseptinin yenilikçi hizmetlerin tasarlanması ve geliştirilmesindeki önemli rolünü anlamaları gerekmektedir (Goldstein vd., 2002). Hizmet anlayışı, hizmet tasarımının neyi (örn, misafirin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılaması için ne yapılması gerektiğini) ve nasıl (örn, nasıl elde edileceğini) yapılacağını tanımlar (Edvardsson ve Olsson, 1996). Sonuçta, misafir ihtiyaçları ve bir örgütün -stratejik amacı arasında aracılık eder. Hizmet inovasyonistleri, ürünün misafirlerin ihtiyaçlarına uyduğundan emin olmak için hizmet konseptlerinin tasarımına ve dağıtımına odaklanmalıdır. Ayrıca, tüm örgütün faaliyetleri ve performansı, misafirlere uzun vadeli misafir ilişkileri kurmak ve sürdürmek için kaliteli deneyimler sağlamalıdır (Drew vd., 2009).

Hizmet inovasyonları genellikle gelirleri ve kârları artırmak gibi finansal nedenlerle geliştirilir (Griffin ve Page, 1993). Öte yandan, konaklama işletmeleri sadece finansal hedefler için değil, aynı zamanda farklı performans hedeflerine ulaşmak için de inovasyonlar geliştirmektedir. Finansal performans ölçümlerinin yanı sıra, misafir memnuniyeti ve çalışanların geribildirimini de konaklama sektöründe inovasyon başarısının önemli performans ölçümleridir (Ottenbacher ve Gnoth, 2005; Ottenbacher, 2007). Hizmet inovasyonu, misafirleri yaratmak ve onlara değer sunmak için yeni

beceriler, tutumlar ve yetkinliklerin geliştirilmesini içeren değer yaratma sürecini yeniden yapılandırmaya dayanmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004; Enz, 2012). Alanyazın ürün inovasyonuna odaklanmış olsa da, son zamanlarda hizmet inovasyonuna dikkat çeken çalışmalar mevcuttur (Verma vd., 2008; Enz 2011; Enz, 2012: 187; Vila vd., 2012).

2.9.Hizmet İnovasyonu Temel Unsurları

Hizmet sektörü yöneticileri inovasyon ile ilgili gelişmeleri değerlendirirken, her zaman katılımcıların hizmet inovasyonu tanımının merkezinde üç maddeye atıfta bulunmuşlardır (Verma vd., 2008). Bunlar; müşteri odaklılık, süreç odaklılık ve sürekli iyileştirme (Tablo 2.1).

Tablo 2.1 Hizmet İnovasyonu Temel Unsurları

Müşteri Odaklı	Konuk beklentilerini aşmak için müşteri odaklı bir yaklaşım.
	Konuk deneyimini iyileştiren herhangi bir yeni teknoloji, prosedür veya yöntemleri içerir. Hizmet inovasyonu, konukların beklentilerini karşılamının veya aşmanın yeni yollarının ifadesi.
Süreç Odaklı	Sunulan hizmetlerin kalitesinde dönüşümsel bir adım değişikliği meydana getirmek için teknolojinin sinerjik kullanımı ve süreç mühendisliğini gerektirmesi.
	Mal ve hizmetlerdeki önemli iyileştirmelerin ne kadar uyarlandığına ve nihayetinde kullanıcılara sunulduğuna ilişkin süreçleri tanımlar.
	Üretkenliğin artırılması ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi.
Sürekli İyileştirme	Sürekli olarak müşterilere sezgisel hizmet sunmanın yollarının aranması.
	Müşteri deneyiminin veya müşteri deneyiminin sunum maliyetinin sürekli iyileştirilmesi; müşteriyi ekonomik olarak sürdürülebilir bir şekilde memnun etmenin yeni yollarını hem öngörme hem de icat etme yeteneğidir.

Kaynak: Verma vd., 2008

Değişen piyasa koşullarına cevap verebilmek için hizmet işletmelerinin hizmet tekliflerini de yenilemeleri ve iyileştirmeleri gerektiği görülmektedir. Rekabet avantajı elde etmek için mevcut teknolojilerini geliştirmek ve yeni teknolojileri uygulamak bu işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (van Riel, 2005). Sako ve arkadaşları (2006) çalışmalarında hizmet inovasyonunun üç temel özelliğine vurgu yapmışlardır. Bunlar;

- Hizmet inovasyonu, mal inovasyonlarıyla sonuçlanan bir değişimden çok bir süreklilik gösterir. Bu nedenle hizmet yeniliğini gerçekleştirmek için zaman çerçevesini belirlemek çok zordur.
- Teknolojik ve organizasyonel değişim, teknik girdi ve insan kaynakları arasında güçlü bir tamamlayıcı görevi gören hizmet inovasyonu, bu

özelliğinden dolayı teknik bir süreç izler. Diğer bir deyişle, hizmet inovasyonu, teknoloji ve organizasyonel değişikliklerin uygun şekilde eşleştirilmesi ve mevcut teknoloji ile uyum sağlanmasıyla elde edilir.

- Katılımcı, bir üretim gereksinimi olan hizmet inovasyonunun bireysel katkı düzeyini belirlemek zordur.

2.10.Hizmetlerde İnovasyon Katmanları

İnovasyon süreçleri, örgütlerin çok katmanlı yapısal modeli açısından tanımlayarak, inovasyon ve inovasyon yeteneklerinin farklı kategorilerde tanımlanabildiğini göstermektedir. Şekil 2.1'deki çerçeve hizmetlerde dört farklı, ancak birbiriyle etkileşim halinde olan katmandan oluşan bir inovasyon modeli sunmaktadır. Her katman, ilgili soruların yanı sıra soruların özellikle ilgilendiği aktörlerin (bireysel veya toplu) tanımlanmasını sağlar.

KATMAN 1: HİZMET TABANLI İNOVASYON:

NEDEN ve KİM İÇİN?

Hizmetin etkileri:

Finansal ya da finansal olmayan etkiler:

Kısa ömürlü ya da sürdürülebilir etkiler:

MÜŞTERİLER veya LEHTARLAR

Hizmetin üzerinde hareket ettiği
sistem

KATMAN 2: HİZMET KAVRAMI: NE DEMEK?

Sonuç olarak paydaşlar tarafından
tanımlanan ve talep edilen servis

PAYDAŞLAR

Teklifin ve taahhütlerin özgüllüğü

KATMAN 3: ÖRGÜTSEL İNOVASYON: NASIL?

Belirli alan ve süreyi kapsayan boyutları ile
birleşik koşullarda etkin bir şekilde uygulanan hizmet

ÖRGÜT

Koordineli bir dizi faaliyet

KATMAN 4: UYGULANAN YÖNTEMLER VE KAYNAKLAR:

NE İLE ve KİMİNLE?

Beceriler

Teknolojiler

Dış kaynaklar

Etkililik

İÇ VE DIŞ MÜŞTERİLER

Şekil 2.1 Hizmetlerde İnovasyon Katmanları

Kaynak: Barcet, 2010'dan yazar tarafından uyarlanmıştır.

İlk katman, hizmetin bir bütün olarak bir müşteri veya müşteri grubu sağlaması olasılığının kullanım ve kullanılabilirliğinin tanımlanmasına yol açar. Temel sorular, hizmetin etkileri, etkilerinin sürdürülebilirliği, kullanım süreciyle bağlantılı ek maliyetler, kullanım sırasında öğrenme soruları ve müşterinin etkileri karşılaştırabilme sorunu ile ilgilidir. Bu yönü, incelemeye yönelik yöntemleri görece gelişmemiş durumdadır, çünkü hizmetin tüm etkilerinin ve gerekli müşteri davranışlarının tahmin edilmesini gerektirir. "Neden" i tanımlarken aynı zamanda "kim için" ini de belirlemelidir. Yani, hizmetin amaçlandığı müşterileri veya lehtarların belirtilmesidir. Hizmetler durumunda önemli bir husus, müşterinin belirli bir "yapısını" yaratma ihtiyacıdır. Yani, istenen etkileri üretmek için gerekli eylemleri ve davranışları tanımlamak, gerekli kavramı gerçekleştirmek için öğrenme sürecini tasarlamak ve bilgilendirici kaynakların bir parçası olarak mevcut olması için müşteri tarafından tutulan herhangi bir bilgiyi üretme ve kullanma sürecini tanımlamak servis besleme sisteminin önemli bir noktasıdır. Bu ilk katman, ister açık ister başka türlü olsun, inovasyon fırsatlarının, potansiyellerinin veya müşteri beklentilerinin algılanması olarak eşit ölçüde analiz edilebilir. Bu beklentiler, kısıtlamalar veya yetersiz formüle edilmiş arzular gibi çözülmemiş veya yetersiz çözülmüş sorunlar olarak algılanır. Bu düzeyde temel sorular "Neden" ve "Kim için" dir (Hauknes, 1998; Barcet, 2010; Sundbo vd., 2015).

Kesin bir konsept oluşturmaya ilişkin ikinci katman, hizmetlerdeki inovasyonun temel noktası olarak görünmektedir. İnovasyon tasarımcıları taahhütlerini belirleyerek ve hizmetin dayandığı değerleri tanımlayarak kendilerine güven inşa etmenin yollarını sağlar, çünkü müşteriler tedarikçilerin vaatlerini yerine getirip getirmediğini kontrol edebilirler. Herhangi bir hizmet teklifi potansiyel bir vaat olarak başlar. Güven ve sadakat inşası, bu vaadin etkin bir şekilde uygulanmasından doğar. Hizmetlerde inovasyonu sürdürülebilir kılan ne tek boyut ne de sürekli talep demek değildir (Barcet, 2010). Bu nedenle temel sorular, örgütsel düzeyde "nasıl" ile ilgilidir. Süreci bütünüyle tasarlamak, büyük ölçüde, örgütün paydaşlarının kendi aralarında sorunları koordine edecekleri yolları tasarlamayı da ima eder. Üçüncü katmanda, 'hizmeti kullanılabilir kılma' sorusu kendini ortaya çıkarmaktadır; yani hizmet sağlayıcılar ile ilgili müşteriler arasındaki bağlantı tarafından alınan bilgileri içerir. Müşterinin rolleri, gerçekleştirilmesi gereken bilgiler, kaynaklar ve eylemler açısından tanımlanacaktır. Metodoloji, prosedür ve

standart boyutları bu katmanın öne çıkan önemli parçalarıdır. Genel olarak bu katman, her teknolojinin farklı bir hizmete karşılık geldiğini ima eden 'örgütsel teknoloji' olarak analiz edilebilir (Barcet, 2010; Sundbo vd., 2015).

Dördüncü katman, gerekli araçları ve kaynakları belirtir. Her faaliyet çeşitli boyutları olan kaynaklar gerektirir. Bunlar; finansal, teknolojik becerilere veya bilgiye dayalı kaynaklardır. Bu kaynaklar dahili ve / veya harici olarak elde edilir. Hizmet faaliyetlerinde bilgi, beceri veya bilgiye dayalı kaynaklar tedarikçi tarafından sağlanabilir. Birçok hizmet çok çeşitli beceriler gerektirir ve bu nedenle her biri katkıda bulunacak paydaşların katılımını gerektirir. Paydaşların becerilerinin belirlenmesi bu seviyede yer almalıdır. Bu bağlamda, birden fazla becerinin varlığından söz edilebilir ve hizmetlerin kişisel ilişkiler boyutu, kişilerarası becerilere ve "bilgi birikimi" nin yanında "nasıl olunacağını bilmeye" özel önem vermektedir. Ayrıca bu düzeyde, belirli teknolojilerin tarihsel gelişimi, belirli yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan koşul olarak görülebilir. Bu düzeyde bilgi teknolojileri, yeni hizmetlerin etkinleştirilmesini sağlayan yeni kaynaklar sağlar. Dolayısıyla, bu katmana "Kiminle" Ve "Ne ile" soruları hakimdir (Hauknes, 1998; Barcet, 2010; Sundbo vd., 2015).

Hizmetlerde yeni bir inovasyonun tasarımı, her seviyede yapılan seçimleri belirtmelidir. İnovasyon tasarımcısının dört seviyenin her birindeki sorulara verdiği cevaplar ne doğrusal ne de bağımsızdır. Süreç, sürekli etkileşimi gerektirir. Bazı katmanlarda belirli sorulara tatmin edici bir şekilde yanıt vermenin imkânsızlığı, açıkça yapılan tüm seçimlerin yeniden incelenmesine ve kavramın yeniden tanımlanmasına yol açabilir. Bu nedenle katmanları birbirine bağlamak, etkili bir inovasyon tasarımının gerekli bir koşulu gibi görünmektedir.

2.11.Hizmet İnovasyonu ve Turizm İlişkisi

Turizm ve otelcilik gibi emek yoğun hizmetlerde inovasyon mutlaka bilimsel ve teknolojik araştırmalara bağlı değildir ve nadiren akademik çevrede üretilir (Hjalager, 2002). Bununla birlikte, inovasyon sıklıkla insan etkileşimi ve Monteiro ve Sousa'nın (2011) "günlük sürekli iyileştirme süreci" olarak adlandırdığı ifade ile çok az düzenlemeden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, kuruluşlardaki sorunları inovasyon yapma ve çözme yeteneği, iş gücünün ne kadar yaratıcı olduğuna (Huhtala ve Parzefall, 2007) ve kuruluşun yaratıcı yöneticilerine ve çalışanları işe alma, geliştirme ve elde tutma kapasitesine (McAdam ve McClelland, 2002) bağlıdır. Hizmetlerde inovasyonun artan seviyede olduğuna inanılsa da (Sundbo ve Gallouj, 2000; Decelle, 2004), çalışmalar

turizmde inovasyonun tipolojisinin ve ölçeğinin kaynağına göre büyük ölçüde değiştiğini göstermiştir (Hjalager, 2002). Thorburn'a (2005) göre, turizm işletmelerinin kurulduğu kavram yeni olduğunda veya yerin kendisi bir ilk rekabet avantajı yarattığında turizmde inovasyon radikal olabilir. Radikal inovasyon böylece bir örgütün veya destinasyonun yaşam döngüsünün ilk aşamalarında ortaya çıkmaktadır. Ancak diğer yazarlar (Sundbo, 2001), örgütün gelişim aşamasından bağımsız olarak, daha önce izlenen kalıbı bozan değişikliklerden oluşan radikal inovasyonların uygulanabileceğini düşünmektedir (Carvalho ve Costa, 2011).

Hizmet inovasyonu söz konusu olduğunda Zeithaml ve arkadaşları (2009), yüz yüze çalışanların “hizmette oldukları” için hizmet inovasyonunun başarılı bir şekilde uygulanmasının anahtarı olduğunu belirtmektedir. Gerçekten de, misafirlere mal ve hizmet sunan ve misafirlerle doğrudan ve sık temasta bulunanlar olarak, yüz yüze çalışanların, misafirlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini en iyi anlayan ve genellikle hizmet kalitelerini nasıl geliştirecekleri konusunda yeni fikirlere sahip oldukları söylenebilir (Moosa ve Panurach, 2008). Bu anlayışlı fikirler çalışanların hizmet inovasyon davranışlarının kaynaklarıdır. Bununla birlikte, bu yeni fikirleri geliştirebilmek ve firma için faydalarını değerlendirebilmek adına, çalışanların mesleki becerileri ve bilgileri ihmal edilemeyen temelleridir ve bu da örgütsel eğitim ile çalışanların hizmet inovasyonu performansı arasında olası bir bağlantı olduğunu düşündürmektedir (Chen, 2017).

Enz ve Siguaw (2000) sürekli bir bilgi transferi süreciyle, yöneticilerin konaklama endüstrisindeki kendini kanıtlamış liderlerin başarısıyla öğrenebileceklerini ve çalışanlarını pozitif bir ekip inovasyon kültürü oluşturmaları için motive edebileceklerini belirtmişlerdir. Daha önce birçok araştırmacı, restoranların, otellerin ve diğer hizmet temelli konaklama sektörlerinin kendilerini inovasyona itmek yerine kaliteyi iyileştirmeye odaklanma eğiliminde olduklarını keşfetmişlerdir. Çalışmaların çoğu kendi içinde inovasyon yetenekleri geliştirmemiştir. Herhangi bir hizmetin metalaştırılması, hizmet tedarikçisinin hizmetlerin hizmet tüketicileri tarafından nasıl kabul edildiğini ve ekstra ihtiyaç ve isteklerinin ne olduğunu anlamasına yardımcı olduğu göz önüne alındığından oldukça önemlidir. Jeong ve Oh (1998) tüketicilerin taleplerini karşılamak için örgütlerin yeni hizmetler ve eski hizmetlerin modifikasyonları yoluyla kalite geliştirme yapması gerektiğini öne sürmüştür. Hizmet inovasyonu, uygulamaya konulmuş hizmetlerin geliştirilmesi için de kullanılan bir kavramdır. Hizmet inovasyon performansı, herhangi bir kuruluşun rekabet stratejisini iyileştirmek için bir dizi kriterle

aşamalı olarak ölçülür. Ölçüm, kuruluşun hizmet becerilerini geliştirmesini desteklemek ve ayrıca hizmetleri geliştirmek için tasarım aşamalarını tanımlamak için temel hedefdir. Berry ve arkadaşları (2006), herhangi bir örgütü hizmet yeniliğine doğru iten bir yenilik modelinin iki farklı hizmet inovasyonu yaklaşımı gerektirdiğini tespit etmiştir. Bunlar; (1) hizmet sunum sürecinde inovasyon, (2) tatmin eden yeni hizmet tekliflerinin inovasyonunda müşterilerin istekleridir. Tanımlanan bu iki yaklaşım, hizmet inovasyonu yoluyla bir firmanın performansını etkilemek için çalışanların bilgi paylaşım davranışına ve ekip kültürüne eşit derecede bağlıdır (Hu vd., 2009).

Konaklama ile ilgili alanyazında, hizmet inovasyonu ve öncülleriyle ilgili çalışmalar ciddi ölçüde yetersizdir (Ottenbacher, 2007). Bir öncü olarak eğitim yeni olmasa da, konaklama alanyazınında önemi ve faydaları iyi belgelendiğinden (Enz ve Siguaw, 2000; Cho vd., 2006; Namasivayam vd., 2007), eğitim ve hizmet inovasyon performansı arasındaki bağlantıyı belirleyen hiçbir araştırma çabası yoktur (Chen, 2017:).

2.12.Turizm Çalışmalarında Hizmet İnovasyonu

Hizmet inovasyonu hakkındaki mevcut alanyazın, genellikle gelenekle ilgili olan inovasyona yönelik belirli alanları vurgulama eğilimindedir. İlk katkı dalgasına, hizmet kalitesi, misafir yönetimi (Parasuraman vd., 1985; Wirtz ve Lovelock, 2016) ve operasyon yönetimi (Chase, 1981), hizmet yönetimi (Quinn vd., 1990, Quinn ve Baily, 1994) üzerinde durularak pazarlama disiplini hakimdir. Kullanıcının hizmet inovasyonuna katılımı (Matthing vd., 2004), hizmet inovasyonunu yönetme stilleri (Sundbo, 1996, 1997; Sundbo ve Gallouj, 2000), hizmet inovasyonu için yeni süreçler (Thomke, 2003), işbirlikçi misafir sağlayıcı değer yaratma süreci (Möller vd., 2008), hizmet mantığı inovasyonu (Michel vd., 2008) ya da hizmet (tasarım) modelidir (Frei, 2008). En kapsamlı yaklaşımlar Lille okulunda uygulanmıştır (Gallouj ve Weinstein, 1997; Gallouj, 2002; de Vries, 2006). Başka bir örnek de, benzer bir şekilde neler yapılabileceği konusunda çalışan araştırmacıların daha deneysel ve politikaya yönelik hizmet inovasyonunun üretilmesini ön plana çıkarmaktadır (Miles, 1993; Hertog, 2000; Tether, 2005; Tether ve Tajar, 2008).

Hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalar incelendiğinde; Türkçe alanyazında bu alanda rastlanan çalışmalardan bir tanesi, İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde Met ve Vatan (2010) tarafından yürütülen araştırmada, yöneticilerin inovasyona bakış açıları, ürün veya hizmet, pazar, süreç ve örgütsel inovasyonlar bağlamında dört ayrı yönüyle incelemişlerdir. Araştırma sonucunda,

İstanbul'daki otel yöneticilerinin, ürün veya hizmet inovasyonlarına daha fazla önem verdiklerini tespit etmişlerdir. Den Hertog vd., (2010) çalışmalarında, dinamik hizmet inovasyon yeteneklerini önererek hizmet inovasyonunu stratejik olarak yönetmek için kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu çerçeve, hizmet inovasyonunun altı boyutunun fark edildiği bir model üzerine kuruludur ve bütünleşmiştir. Cheng ve Krumwiede (2010) ise, pazar yöneliminin bir firmanın hizmet inovasyonunu ve dolayısıyla örgütün pazar ve finansal performansını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Bulgular, bir örgüt misafir odaklılık kullanıyorsa, örgütün artımlı hizmet inovasyonunu benimseme olasılığının daha yüksek olduğunu, ancak bir örgüt rakip yönelimi kullanıyorsa, örgütün radikal hizmet inovasyonunu benimseme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Son olarak, artan ve radikal hizmet inovasyonları daha yüksek piyasa performansı ve daha iyi finansal performans sağlar.

Sengupta ve Dev (2011) 'in ortaya koyduğu model, Taj Tatil Köyü Goa'nın üç yıldızlıdan beş yıldızlı bir mülke dönüşümü, yedi adımda bir inovasyon yönetimi süreci olarak düşünülebilir. Bu inovasyonların başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda misafir memnuniyeti puanları % 20 oranında artmıştır. Sonuçta, bu inovasyonun maliyeti, inovasyonda yüksek getiri sağlayan faydası ile karşılaştırıldığında önemsizdir.

Enz (2012) makalesinde, inovasyon başarısı ile küresel bir konaklama zincirinin Kuzey Amerika otellerinde ülke çapında iki özel hizmet inovasyonu uygulanması için çeşitli stratejilerin kullanım sıklığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Maliyet ve hizmet kalitesine dayalı inovasyonların farklı uygulama stratejilerine dayandığı görülmüştür. Bu da bir uygulama stratejisi ile başarı arasındaki bağlantının inovasyon türüne bağlı olduğunu düşündürmektedir. Sonuçlar, inovasyon başarısının; katılım, ikna, müdahale ve eğitim stratejilerinin bir kombinasyonu ile güçlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Hussain ve arkadaşları (2016) çalışmalarında, ekip kültürü ve bilgi paylaşım davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Chen (2017)'in çalışmasına katılanlar, Tayvan'daki birçok orta veya lüks otelden yüz yüze çalışanlardı. Sonuç olarak, araştırmacı çalışma programı esnekliğinin eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarına erişim ile eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarından sağlanan faydalar arasındaki ilişki üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etki bulmuştur.

2.13.Teknoloji Kabul

2.13.1.Teknoloji Kavramı

Teknoloji kelimesinin aslı Yunanca *tekhne* (günümüzdeki kullanımı: *texni*) ve *logia* kelimelerinden gelmektedir. *Tekhne* el sanatı ya da zanaatın yanında, bir nesneyi üretmek, gerçekleştirmek, bir hedefe ulaşmak için kullanılan akılcı yol olarak ifade edilmektedir. *Tekhne*, *episteme*'(gerçek bilgi, bilim) ile kıyaslandığında *tekhne* daha uygulamaya dönük bir anlamda iken *episteme* yapmayı bilmek anlamındadır (Turan, 2011). Türk Dil Kurumu teknolojiyi, "İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç gereçlerle, bunlara ilişkin bilgilerin tümü" olarak tanımlamaktadır (sozluk, 2020).

Uygulama açısından hangi teknolojinin bize daha uygun olduğu, tartışmaya açık bir konudur. Çünkü amaca uygun teknoloji ülkelere, sektörler, bölgelere ve sosyo-ekonomik durumlara göre değişmektedir (Öğüt, 2001; Turan, 2011).

2.13.2.Teknolojinin Sınıflandırılması

Her ne kadar teknolojinin bir sınıflandırılmaya bağlı tutulması zor gözükse de Compton (1999) teknolojiyi örgüt ile ilgili olarak üç geniş sınıfta ele almıştır. Bunlar; örgüt için temel nitelikte olan teknolojiler, önemli yeni rekabet avantajı sunan teknolojiler, devrimsel olma potansiyeli olan teknolojilerdir.

2.13.3.Örgüt İçin Temel Nitelikte Olan Teknolojiler

Örgüt için temel nitelikte olan teknolojiler, örgütün mevcut işinde başarılı olabilmesi, rekabetçiliğini sürdürebilmesi için hali hazırda sahip olması gereken teknolojilerdir ve "peynir-ekmek" teknolojileri olarak bilinir. Örneğin, içten yanmalı motor üreten bir örgüt için metal işleme gibi konular bu teknoloji sınıfındadır (Compton, 1999).

2.13.4.Önemli Yeni Rekabet Avantajı Sunan Teknolojiler

Önemli yeni rekabet avantajı sunan teknolojiler örgüte gelişmiş özelliklere sahip yeni ürünler, üretimde çok ilerlemiş yeni süreçler verme ve örgüte yeni ürünler verme potansiyeline sahip teknolojilerdir. İçten yanmalı motor üreten firma örneği temel alınır ise önemli yeni rekabet avantajı sunan teknolojiler sınıfı, alternatif yakıtlarla çalışan motorlar, motor içerisinden atılan bileşenlerin en aza indirilmesi ile yapılan motorlar veya hafif ve sağlam alaşımlar kullanılarak yapılmış hafif motorlar gibi çalışmalarını içerir (Compton, 1999).

Viñas ve arkadaşlarına (2001) göre teknoloji, rekabeti iki şekilde etkilemektedir. Bunların ilki, verimli ve esnek süreçlerin eleştirilmesi yoluyla fiyat yapısını değiştirerek, ikincisi ise daha iyi kalitede, daha iyi tasarlanmış, satış sonrası desteğe sahip, daha kısa teslim süresine sahip ürünler üretilmesine olanak vermesidir.

2.13.5.Devrimsel Olma Potansiyeli Olan Teknolojiler

Devrimsel teknolojiler; mevcut ürünler üzerinde devrim yapabilen, bu ürünleri çok farklı pazarlara sunma imkanı verecek şekilde değiştirebilme özelliği kazandıran, belki de üretim için çok farklı süreçler gerektiren teknolojilerdir. Bu teknoloji pazardaki mevcut ürünlerin modasının geçmesini sağlayabilir ve teknolojik olarak büyük ilerlemeler gerçekleştirebilir. Uçak türbin motoru, pistonlu motor imalatçıları için kuşkusuz bir devrimsel teknolojidir. Bununla beraber günümüzde gittikçe önem kazanan temiz enerji kavramı gereği doğayı kirleten içten yanmalı motorlar yerine elektrikli motorlar da bu gruba girmektedir (Compton, 1999; Turan, 2011).

2.14.Teknoloji Kabul Modelinin Ortaya Çıkışı

Teknoloji Kabul Modeli (TKM) Fred D. Davis tarafından 1985 yılında geliştirilmiştir ve daha sonra 1989 yılında Richard P. Baggozi tarafından 1982 yılında tasarlanan gerekçeli eylem teorisinin bir türevi olarak güncellenmiştir (Davis, 1985; Davis, 1989; Davis vd., 1989). Bu model, sistem özellikleri ile kullanıcıların davranışı arasında bir arada bulunan motivasyonel süreçlere dayanmaktadır (Davis, 1985). Fishbein'in (1972) psikoloji modeli perspektifinden köklü insan davranışlarına güvenmek, TKM'nin gelişiminin temelidir (Fishbein ve Ajzen, 1972; Fishbein ve Ajzen, 1975). Öncelikli olarak bireylerin inançlarından etkilenen niyet, değişken kullanımına yönelik tutumun geliştirilmesinde TKM'nin yapısına dayanan algılanan kullanım (ve algılanan kullanım kolaylığı) ile ilişkili kurucu doğasını oluşturur (Fishbein ve Ajzen, 1975; Davis, 1985; Solt, 2018).

Teknoloji kabul, bireyin teknolojiyi tasarlandığı amaç için kullanma istekliliği olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, TKM teknolojinin benimsenmesi, teknolojinin farkında olma, kavrama ve kullanma sürecidir (Wong, 2016). Örgütlerde yeni teknoloji kullanılmadan önce, çalışanların teknolojinin kabulünü etkileyen faktörleri araştırmak oldukça önemli bir husustur. Bu bağlamda örgütlerin, işgörenlerin yeni teknolojiyi kabul etmede motivasyon faktörünü öne çıkardığı görülmektedir. Bu kapsamda TKM'nin kabulünde motivasyon oldukça önemlidir. Kavram olarak motivasyon, bireyleri kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya iten doğal bir güçtür (Shoraj ve Llaci, 2015). Teknolojik

değişime karşı direnci en aza indirmek için Shoraj ve Llaci (2015) dört temel faktöre odaklanmayı önermiştir. İşgörenlerin teknolojik değişim girişimleri sırasında beklentileri anlamalarını sağlamak için rol beklentileri açık olmalı, çalışanlar görevleri yerine getirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalı, önerilen değişiklik girişimiyle ilgilenmeli ve motive edilmelidir. Bunun yanında, çalışma ortamı, çalışanların amaçlanan eylemlerini fiili davranışlar içinde ifade etmelerine izin veren bir ortam olmalıdır (Shoraj ve Llaci, 2015; Edwards, 2019).

2.15. Bireysel Teknoloji Kabul

Son yıllarda, araştırmacılar, bireysel teknoloji kabulünü ve kullanımını farklı bir bağlamda açıklamak için farklı modeller ve teorik çerçeveler kullanmışlardır (Venkatesh vd., 2003). Teknoloji kabulü üzerine daha önce yapılan araştırmalar, kullanıcı memnuniyeti ve tutumun, yapıları ve bunların bireysel teknoloji kabulünü nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Davis (1989) tarafından geliştirilen orijinal TKM'nin tanıtılması ve kullanıcı kabulünü değerlendirme, algılanan kolaylık ve algılanan faydalı iki yapının, niyetlerinin sorgulanması söz konusu olduğunda önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Venkatesh ve arkadaşları (2007), TKM ölçeklerinin sağlamlığı ve güvenilirliği, geliştirilebilirliğe ulaşmak için çeşitli bilimsel çalışmalarda modeli tekrarlamak için çeşitli çalışmaların kolaylaştırılmasına yardımcı olmuştur. Araştırmacılar 1000'den fazla çalışmada TKM'yi sağlık ve davranış bilimleri de dahil olmak üzere diğer çalışma alanlarında teorik çerçeve olarak belirtmişlerdir (Venkatesh vd., 2007). Venkatesh ve arkadaşları (2008), daha fazla araştırmacı modeli teorik çerçeveleri oluşturmak için temel olarak kullandıkça, TKM'nin bireysel teknoloji kabulünü incelemek için geçerli bir model olduğunu gözlemlemişlerdir.

Bilgi çağında, teknoloji tüm sektörlerde ve çalışma alanlarında etkili iletişim ve işbirliğini geliştirmiştir. Alanyazında göze çarpan eğilim, araştırmacıların işyerinde teknoloji kabulü ve kullanımının temel belirleyicilerini incelemek için psikoloji, sosyoloji ve tıp bilimleri gibi disiplinlerden kaynaklanan teorileri başarılı bir şekilde birleştirdiklerini ortaya koymaktadır (Davis, 1989; Davis vd., 1989; Venkatesh vd., 2003). Adı geçen disiplinlerdeki araştırmacılar, teknoloji kabulünü etkileyen önemli faktörleri belirlemek için teknoloji kabul modellerini test etmişlerdir.

Fishbein ve Ajzen'in (1975) geliştirdiği bireysel kullanıcı inancı ve tutumu, teknoloji kabulü ile ilgili araştırmaların çoğunda temeli oluşturmuştur. İnanç ve tutum yapılarının araştırılması, araştırmacılara TKM'yi kullanmak için bireysel davranışsal

niyetleri anlama perspektifleri sağlamıştır. Kullanıcıların teknolojiye yönelik inanç ve tutum yapıları, bireysel teknoloji kabulünü ve gerçek kullanımı öngörmenin yeni yollarını belirlemeye yardımcı olmaktadır (Venkatesh ve Davis, 2000). Teknolojinin örgütsel yapının ayrılmaz bir parçası haline geldiği göz önüne alındığında, örgütsel ortamlarla ilgili teknoloji çalışmaları, teknolojinin bir görev teknolojisi uyumu olarak tüm örgütsel yapıya nasıl uyduğunun çeşitli yönlerini ortaya koymuştur (Leonard-Barton ve Deschamps, 1988; Goodhue ve Thompson, 1995; Harun, 2002; Spitler, 2005). Teknolojiyi, üretkenliği ve performansı artırmak için bir araç olarak kullanmak, teknoloji odaklı bir ekonomide önemli hale gelmiştir. Sonuç olarak teknoloji alanında yapılan araştırmalar, kullanıcının teknolojiyi kabulü üzerinde önemli etkisi olan çeşitli faktörler ortaya koymuştur (Davis, 1989; Ajzen, 1991; Compeau ve Higgins, 1995; Taylor ve Todd, 1995; Agarwal ve Prasad, 1997; Venkatesh ve Davis, 2000).

Teknoloji kabulü üzerine bir başka çalışma akışı bilgi servisleri araştırmalarına ve bilgi sistemleri politikalarının kuruluşlarda başarılı bir şekilde uygulanmasına yol açan önemli faktörlere odaklanmıştır (Tyran ve George, 1993; Hong ve Kim, 2002; Sharma ve Yetton, 2003). Bilgi sistemleri politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasında karşılaşılan sayısız zorluklarla, bu araştırma çalışmaları, kuruluşlarda teknoloji kabul sürecini anlamak için önemli bilgiler vermektedir. Örgüt liderlerinin bilgisayar teknolojisinin küresel pazarın beklentilerini karşılamak için kritik olarak gördükleri koşullarla, işyerinde bireysel teknoloji kabulünü ve kullanımını önemli ölçüde etkileyen faktörleri incelemek için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Davis, 1989; Davis vd., 1989; Venkatesh vd., 2003).

Teknoloji kabulü ile ilgili alanyazın, bireysel teknoloji kabulü üzerinde önemli etkisi olan gönüllü ve zorunlu olmak üzere iki önemli çevresel ortam ortaya koymaktadır. Chan ve arkadaşları (2010), zorunlu çevre bağlamında yapılan ve daha sonra zorunlu kullanım bağlamında çoğaltılan önceki araştırma çalışmalarının sonuçlarının hala netlik göstermediğini belirtmiştir. Brown ve arkadaşları (2002), hem zorunlu hem de gönüllü araştırma ortamlarının geleneksel teknoloji kabul modeliyle ilgili farklı ilişkileri gösterebileceğini öne sürmüştür.

Spesifik olarak, araştırmalar, gönüllü kullanım gibi ılımlı faktörlerin, belirli bir sistemi kabul etme davranışsal niyetinin ana belirleyicileri üzerinde önemli etkisi olabileceğini göstermektedir (Venkatesh vd., 2003). Aksine, bazı bilgi sistemleri araştırmacıları, davranışsal niyetin yanı sıra, kullanıcı memnuniyetinin teknoloji kabulü

için zorunlu ortamlarda uygun bir bağımlı yapı olma eğiliminde olduğunu tespit etmişlerdir (Brown vd., 2008; Amofa, 2013).

2.16.Teknoloji Kabulü Etkileyen Faktörler

Yönetim kademesi işgörenlerin, teknolojik değişimi kabul etmemelerini iyileştirmek için kullandıkları stratejileri araştırırken, teknoloji kabulü ile teknolojiyi benimseme arasındaki farkı anlamamanın önemli olduğunu belirtmiştir (Edwards, 2019). Teknoloji kabul, bir bireyin teknolojiyi hedeflenen amaç için kullanma isteği olarak tanımlanır. Teknolojiyi benimseme, teknolojinin farkına varma ve kullanma sürecidir (Wong, 2016). Çünkü yeni teknolojiyi bir örgüt içinde uygulanmadan önce, çalışanların teknolojiyi kabul etmesini etkileyen faktörleri anlamak önemlidir.

2.16.1.Çalışan Tutumu

Çalışanların örgüt içindeki değişime karşı tutumu, bir girişimin veya projenin başarısını veya başarısızlığını önemli ölçüde etkileyebilir. Değişime yönelik tutum, bir çalışanın kendi örgütü içindeki uygulama sürecindeki değişikliklerle ilgili yargısıdır. Bu tutum, direnç ve karamsarlık gibi olumsuz tutumlara, açıklık ve isteklilik gibi olumlu tutumlardan kaynaklanabilir (Khatoon ve Farooq, 2015). Kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanın değişime karşı tutumunu anlamak zorunludur. Teknolojik değişimin ve kullanımın karmaşıklığının üstesinden gelmek için, çalışanlar tutumlarını değiştirmelidir (Yeo and Marquardt, 2015). Bireysel faktörler, içeriği değiştirme, süreci ve bağlamı değiştirme, çalışanın örgütsel değişime yönelik tutumunu etkiler (Khatoon ve Farooq, 2015; Edwards, 2019).

Kontrol ve öz yeterlik gibi bireysel faktörler, çalışanın değişime yönelik tutumunu etkiler, çünkü çalışanlar önceki deneyimlere benzer veya tanıdık değişikliklere farklı davranma eğilimindedir. Bireyler genellikle bireysel faktörleri kontrol ettiğine inanırlar, ancak durum her zaman böyle değildir (Khatoon ve Farooq, 2015). Kontrol seviyesinden bağımsız olarak, çalışanlar kabul edilmeme ile ilgili eylemlerinden sorumlu tutulmalıdır (Yeo and Marquardt, 2015). Tehdit değerlendirmeleri, bir çalışanın değişime yönelik tutumunu etkileyen veya şekillendiren değişim içeriği faktörlerinin örnekleridir. Çalışanlardan önerilen değişikliklerle ilgili geri bildirim istemek, önerilen bir değişikliğin çalışanın tutumunu ve performansını nasıl etkileyebileceği hakkında bilgi sağlayabilir (Khatoon and Farooq, 2015; Edwards, 2019).

2.16.2.Kullanıcı Direnci

Yöneticilerin, çalışanların teknolojik değişimi kabul etmemelerini kavramsal çerçeve olarak TKM kullanarak iyileştirmek için kullanabilecekleri stratejileri keşfederken, kullanıcı direnci kavramını anlamak önemlidir. Kullanıcı direnci, örgütlerde sistem inovasyon başarısızlığını etkileyen birincil faktördür (Shahbaz vd., 2019). Kullanıcı direncinin tanımı, beklenmeyen gecikmeler, istikrarsızlıklar ve maliyetlerle sonuçlanan kasıtlı eylem veya ihmaldir. Kullanıcı direncinin ek bir tanımı da teknolojik değişime muhalefettir (Ali vd., 2016). Değişime karşı beş temel direnç; mevcut duruma güven, değişim ihtiyacının yanlış anlaşılması, iletişim eksikliği, taahhüt eksikliği ve değişmemedir (Pourrajab vd., 2015). Teknik değişikliğin kabul edilememesi, çalışanların beceri eksikliğine, teknolojinin yerini alma korkusuna veya teknolojiyi kullanırken hata yapma korkusuna da bağlanabilir (Thordardottir vd., 2019). Değişimlere karşı direnç, iki ana kaynaktan kaynaklanmaktadır. Bunlar; örgütsel faktörler ve bireysel faktörlerdir (Mo ve He, 2015). Örgütsel faktörler arasında yönetim desteği eksikliği, bütçe eksikliği, proje ile ilgili çabaları koordine etmedeki zorluk ve değişim çabası için harcanan zaman bulunmaktadır. Bireysel faktörler arasında eğitim eksikliği, teknik beceri eksikliği ve önerilen teknik çözüme ilişkin sınırlı bilgi bulunmaktadır (Mo ve He, 2015). Diğer direniş kaynakları, değişimi uygulamak için kaynak ve yetenek eksikliğini, yerleşik rutinleri ve liderliğin eylemsizliğini içerebilir (Ali vd., 2016). Kaynağı ne olursa olsun, teknolojik değişim direncinin kasıtlı ve kasıtsız sonuçları mevcuttur. Çalışanlar bunların farkında olmalı ve eylemlerinden sorumlu tutulmalıdır (Yeo ve Marquardt, 2015; Edwards, 2019). Değişime direnç kavramı ne kadar karmaşık olursa olsun, direnç doğal olarak oluşan bir olgudur (Latta, 2015). Direnişe neden olan diğer faktörler, otorite kaybı korkusu, rekabet, alışkanlık, değişim korkusu, tanıdık durumların kaybı ve bağımlılıktır (Pourrajab vd., 2015). Çalışanlar ayrıca ücret, sosyal haklar, prestij kaybından korktuklarında ve önerilen değişikliğin amacını tam olarak anlamadıklarında değişime direnirler (Sofat vd., 2015). Direnişi en aza indirmeye yardımcı olan temel faktörlerin kaçınılmaz olarak değişimin kolaylaştırılmasına neden olacağı yaygın bir varsayımdır (Latta, 2015). Direnişi en aza indirmek, değişimi kolaylaştırmayı garanti etmediğinden, direniş perspektiflerini anlamak önemlidir. Direnişle ilgili içgörü üç açıdan ortaya çıkabilir; insan odaklı yaklaşım, sistem odaklı yaklaşım ve etkileşim teorileridir (Ali vd., 2016).

2.16.3.İnsan Odaklı Yaklaşım

İnsan odaklı yaklaşım, kullanıcı direncinin teknolojiye yönelik bireysel veya grup geçmişleri, deneyimleri ve tutumlarının bir sonucu olduğu öne sürülmektedir (Ali vd., 2016; Li vd., 2016). Kullanıcılar yıllardır kullandıkları sistemlere alıştıkça, yeni önerilen teknolojiye karşı dirençte bir artış meydana gelebilir. Bu gerçekleştiğinde, direnç genellikle bireylerden değil bir gruptan gelir. Grup düzeyinde direnç, genellikle sosyopolitik sorunların bir sonucudur, ancak bireysel düzeydeki direnç genellikle psikolojiktir. Direnç seviyesi veya nedenine bakılmaksızın, her biri bu tür direnci en aza indirmek için bir strateji gerektirir. Bir bireyin teknolojik değişime tepkisinin, kullanıcının yaşı, eğitim seviyesi, algılanan ihtiyaç ve beklenen bilgisayar teknolojisi kullanım derecesi gibi kişilik faktörleriyle doğrudan bir ilişkisi olduğunu öne sürmektedir. Genel olarak, daha genç kullanıcılar ve daha eğitilmiş kullanıcılar teknolojik değişime daha açık olma eğilimindedir. Benzer şekilde, yeni bir bilgisayar teknolojisi sistemine ihtiyaç duyan kullanıcılar değişikliği kabul etmeye daha açıktır. İş üretkenliğinin ve performansının yeni teknolojiden gelişeceği sonucuna varan kullanıcılar, bunu kabul etmeye daha açık ve daha az dirençlidir (Ali vd., 2016; Edwards, 2019).

2.16.4.Sistem Odaklı Yaklaşım

Sistem odaklı yaklaşım, teknolojiyle ilgili faktörler nedeniyle kullanıcı direncinin oluştuğunu öne sürmektedir. Bu faktörler; kullanıcı arayüzü, kullanım kolaylığı, performans güvenliği ve merkezileştirme gibi öğeleri içerir. TKM’de geçen, algılanan kullanım kolaylığı ve algılanan fayda gibi faktörler, sistem odaklı yaklaşıma katkıda bulunan faktörlerdir. Kullanıcı dostu arayüzlere sahip olmayan sistemlerin kullanımı veya öğrenmesi kolay değildir. Sık sık çökerler veya çok yavaş yanıt verirler, kullanıcıların olumsuzluğuna katkıda bulunmaları, kullanıcı direncine neden olur. Benzer şekilde, veri kalitesi sorunları olan veya geçersiz çıktılar üreten sistemler de kullanıcıların olumsuzluğuna katkıda bulunabilir ve kullanıcının direncine neden olabilir (Ali vd., 2016; Li vd., 2016; Edwards, 2019).

Bir kullanıcının yeni uygulanan bir sisteme ilk tepkisi, sistemin dostça olmaması ve kullanımının zor olması ise, kullanıcılar bundan kaçınacaktır. Aksine, kullanıcılar yeni sistemi görevlerini ve performansını artıracak bir araç olarak algılayarsa, kullanıcı direnci azalacak ve kullanıcılar teknolojiyi kucaklamaya ve kullanmaya daha açık hale gelecektir. Tasarım ve uygulama sürecinde kullanıcı katılımı, sonunda kullanıcı direncini

en aza indirebilir. Kullanıcıların sürecin başlangıcına dahil edilmesi, karar verme ve geliştirme sürecine katılım sağlar. Uygulamanın teknik gereksinimlerini karşılayan ve son kullanıcıların işleri üzerindeki etkisinin kapsamındaki faktörleri karşılayan bir geliştirme gerçekleşecektir. Sistem güvenilirliği ve kararlılığı sorunu ele alınırken, kullanılabilirlik, erişilebilirlik ve bir uygulamanın yerinde veya dışarıda barındırılması gibi faktörlerin dikkate alınması gerekir (Ali vd., 2016; Li vd., 2016; Edwards, 2019).

2.16.5.Etkileşim Odaklı Yaklaşım

Etkileşim odaklı yaklaşımda yeni bir sisteme karşı direnişin nedeni, sistemle ve insanlarla ilgili özelliklerdir. Bu yaklaşıma göre bireyler, insanlar ve teknoloji arasındaki etkileşimin sosyal kayba neden olduğunu algılamaktadır (Ali vd., 2016; Li vd., 2016). İş yapısı, sosyal yapı ve değişen güç ilişkileri gibi bu etkileşimlerin tümü kullanıcı direncini etkiler. Çalışanlar genellikle bilgi teknolojileri sistemlerinin özerkliği azalttığına ve bunun da kullanıcı direncine yol açtığına inanırlar. Mevcut olabilecek en önemli konu belirsizliktir. Kullanıcılar kararsız olduğunda, bireysel yetersizlik inançlarına olumsuz tepki verdiklerinde karar verme ve davranış etkilenir. Bireyler, değişime değil, belirsizliğe ve değişimin neden olabileceği potansiyel sonuçlara direnirler (Ali vd., 2016; Li vd., 2016; Edwards, 2019).

2.16.6.Teknolojik Direnç

Teknolojik direnç, kullanıcı direnci kavramını içerir, ancak aynı zamanda teknolojiye direnci ve personelin yeniliğe karşı direncini de dikkate alır. Personelde teknolojiye direnç beklenir aslında bu tamamen zararlı değildir. Çoğu durumda, teknoloji bir çalışanın öngörülebilirlik, yetkinlik ve profesyonellik hissine meydan okur. Bu zorluklar, genellikle direnç olarak gösterilen yeni bir teknolojiyi öğrenme korkusu yaratır (Nilsen vd., 2016). Örgütün teknoloji altyapısı, teknolojik değişimin uygulanmasına da müdahale edebilir. Ağ kesintileri, zayıf güvenilirlik, eskimiş veya sınırlı altyapı, bir örgüt içindeki teknolojik değişimi engelleyebilir ve sınırlayabilir. Teknoloji destek personelinin isteksiz veya işbirliği yapmayan tutumları da teknolojik değişime direnişe katkıda bulunabilir (Khatoon ve Farooq, 2015; Nilsen vd, 2016). Çoğu zaman, teknoloji personeli altyapı içinde istikrarsızlık yaratan yeniliğe izin verme arzusuyla sistemleri sürdürme, güvenlik ve istikrar arasındaki çelişkili beklentilerle ilgilenir (Nilsen vd., 2016).

Uzun süre devam eden direnç, örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Birincil sonuçlar, çalışanların örgüt algısının ve örgütün etkinliğinin azalmasıdır. Değişime karşı direnen ve değişime olumsuz bakan çalışanlar, genellikle örgüte ve örgüte uyumlarına

olumsuz bakarlar ve bu da daha düşük performans ve üretkenlik ile sonuçlanır. Bu algılar ve olumsuz ilişkili iddialar zamanla güçlenerek daha güçlü direnç yol açar. Uygun ve hızlı bir şekilde ele alınmazsa, direnç örgütün tamamına yayılabilir ve önemli zararlara neden olabilir. Direncin en aza indirilmesi ve örgütlerin başarılı olması için çalışanların değişmesi gerekmektedir. Çalışanlar farklı düşünmeli ve farklı davranmalıdır ve örgüt içindeki liderler destekleyici davranışlarda bulunmalıdır (Jones ve Van de Ven, 2016). Direnci en aza indirebilecek destekleyici davranışlar, bunlarla sınırlı olmamalı ve değişim sürecinde açık iletişim ve çalışanların katılımı sağlanmalıdır (Canning ve Found, 2015). Açıklanan değişiklik, bu tür bir direncin örgütsel performans ve üretkenlik üzerindeki etkisini en aza indirmeye yardımcı olabilir. Değişime açık ve esnek örgütsel kültürler genellikle daha yenilikçi ve değişimi kabul edicidir. Bu esnek kültürlerdeki teknolojik değişiklikler içerisinde en başarılı olanları olarak belirtilebilir (Nguyen vd., 2015).

2.17.Teknoloji Kabul Alt Boyutları

İnsanların teknolojiyi kabul etmesinde veya reddetmesinde neler etkilidir? Teknoloji kullanımını birçok değişken etkileyebilmektedir. Bunlardan en önemlileri; birçok araştırmaya konu olduğu gibi, algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığıdır. Çalışmamızda bu iki değişkene ilave olarak, sosyal faktörler ve kolaylaştırıcı durumlar da incelenmiştir.

2.17.1.Algılanan Fayda

Algılanan fayda, bir bireyin belirli bir sistemi kullanarak iş performansını artıracağına olan inancın derecesi olarak tanımlanmaktadır (Davis, 1989). Algılanan fayda düzeyi yüksek bir sistem, kullanıcının olumlu bir kullanım-performans ilişkisi olduğuna inandığı bir sistem anlamına gelir.

TKM, aslen Davis (1989) tarafından bir bireyin teknolojideki kabul edilebilirlik ve kullanım davranışının belirleyicilerini tanımlamak için yayınlanmıştır. Birinin yeni bir teknolojiyi gerçekten kabul etme ve kullanma olasılığı, teknolojinin yararlılığı ve kullanım kolaylığına ilişkin algılarından güçlü bir şekilde etkilenen niyetiyle belirlenir. TKM'de iki yapı vardır; algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı. Algılanan fayda, bireyin iş performansını etkilemek için teknolojinin uygunluğunu belirlemek amacıyla modele dahil edilmiştir (Hall, 2015).

Algılanan fayda burada "bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın iş performansını artıracağına inanma derecesi" olarak tanımlanmaktadır. Bu, fayda kelimesinin tanımından "avantajlı bir şekilde kullanılabilir" algılanabilir. Örgütsel bir

bağlam içinde, insanlar genellikle yükseltmeler, terfiler, ikramiyeler ve diğer ödüller ile iyi performans için güçlendirilirler (Pfeffer, 1982). Algılanan fayda açısından yüksek bir sistem, buna karşılık, bir kullanıcının olumlu bir kullanım-performans ilişkisinin varlığına inandığı bir sistemdir (Davis, 1989).

2.17.2. Algılanan Kullanım Kolaylığı

Algılanan kullanım kolaylığı, algılanan faydanın aksine, "bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın zahmetsiz olacağına inanma derecesini" ifade eder. Bu, "fayda"nın tanımını takiple: "zorluktan veya büyük çabadan kurtulmak" olarak belirtilmiştir. Çaba, bir kişinin sorumlu olduğu çeşitli faaliyetlere tahsis edebileceği sınırlı bir kaynaktır (Radner ve Rothschild, 1975). Diğer her şey eşit olduğunda, kullanımı daha kolay olarak algılanan bir uygulamanın kullanıcılar tarafından kabul edilme olasılığının daha yüksek olduğu iddia edilmiştir (Davis, 1989).

Algılanan kullanım kolaylığını teknoloji kabul üzerinde önemli etkiye sahiptir. Pantano ve Di Pietro (2012), kullanım kolaylığının kullanıcıların tutumlarını etkileme potansiyeline sahip olduğunu belirtmiş ve yeni veya mevcut teknolojinin kullanımı sorunsuz olarak kabul edildiğinde, aynı durum olumlu etki teknolojisinin bir göstergesini vurgulamıştır. Davis (1989) ayrıca algılanan kullanım kolaylığının, herhangi bir karmaşıklık veya zorluk olmadan sorumluluklarını yerine getirmede kullanıcının kullanabileceği sınırlı kaynaklarla ilişkili olabileceğini ileri sürmektedir. Çalışanlar için, özellikle teknoloji kullanımı ile ilgili olarak konforlu bir ortam oluşturmak için yeterli kaynakların mevcut olması gerektiği söylenebilir. Davis (1989) ayrıca bir örgütte teknoloji kullanımıyla ilişkili algılanan kullanım kolaylığının şekillendirilmesinde yeniliklerin benimsenmesinin etkilerini vurgulamıştır. Bu amaçla, teknoloji kullanıcıları yeniliğin özellikleri ile benimsenmesi arasındaki ilişkiyi değerlendirmektedir. Teknoloji kullanımıyla inovasyon etkilerini incelerken Tornatzky ve Klein (1982), farklı teknolojilerdeki inovasyon türleriyle ilişkili karmaşıklık ile uyumluluk ve göreceli avantaj arasındaki ilişkinin önemini de kanıtlamıştır. Eğer bireyler bir teknolojinin yararlı olacağını ve kullanımının zor olmayacağını düşünürlerse, onu kullanma niyetini geliştirebilirler. Buna karşılık, teknolojiyi karmaşık ve işe yaramaz olarak algıarlarsa, muhtemelen bundan kaçınacaklardır. Aynı zamanda, algılanan fayda hareket eden bir hedef olabilir. Yani, bireyler bir teknolojiyi belirli koşullar altında veya bu algıları değiştiren belirli deneyimlerle tanıştıktan sonra faydalı olarak algılayabilirler. Davis

(1989) bunu algılamış ve algılanan kullanım kolaylığının bir bireyin teknolojinin yararlılığını nasıl bildirdiğini değiştirdiğini açıklamıştır.

2.17.3.Kolaylaştırıcı Durumlar

Modelin üçüncü doğrudan belirleyicisi; durumları kolaylaştırmaktır. Kolaylaştırıcı durumlar, bireyin çalışma tarzı ile sistemin kuruluşlar içinde kullanımı arasındaki uyumluluğunu gösteren, algılanan davranışsal kontrolün temel içeriği olarak tanımlanır. Bu nedenle araştırmacılar, algılanan davranışsal kontrol, kolaylaştırıcı koşullar (Thompson vd., 1991) ve uyumluluk (Moore ve Benbasat, 1991) gibi diğer adlarla kolaylaştırıcı durumlara atıfta bulunmuştur. Bu karmaşık etkileşimlerin daha iyi anlaşılması, teknoloji kullanımının ve teknoloji kabulünün, birçok örgütün operasyonel ve idari işlevleri içinde farklı teknolojileri kullandığı bir çağda, işgörenlerin tükenmişliğine nasıl yol açtığını belirlemede yardımcı olabilir (Venkatesh vd., 2003; Bambe, 2020). Bilgi sistemi üzerine yapılan çalışmalar, bilgi sistemi kullanıcı ortamı ayarlarının bilgi sistemi kullanım başarısı için önemli olduğu fikrini desteklemek için deneysel kanıt sağlar. Bu anlamda kolaylaştırıcı koşullar, bilgi sisteminin amacı ve kullanımı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olma eğilimindedir (Taylor ve Todd, 1995; Venkatesh vd., 2003). Festinger'in (1957) uyumsuzluk teorisi üzerine yaptığı çalışmayla ilgili olarak, bireysel kullanıcıların olumsuz tutumlarını herhangi bir olumsuz ortama göre ayarlayabileceklerini belirtmek önemlidir. Tersine, yeterli kaynak ve desteğe sahip elverişli bir ortamın durumu göz önüne alındığında, bireysel kullanıcının kendine güven ve olumlu tutum ve kullanım davranışına sahip olması daha olasıdır. Koşulları kolaylaştırmanın bir diğer önemli yönü, zorunlu kullanım ayarlarının bilgisayar teknolojisinin kullanıcı davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kavranmıştır. Çünkü bireysel kullanıcı başarılı olmak için mevcut tüm kaynakları kullanmak zorundadır (Sykes vd., 2009; Amofa, 2013). Venkatesh vd. (2003) kolaylaştırıcı koşulları, bireysel kullanıcıların örgütsel ve teknik kaynakların erişilebilirliğinin hedef sistemin kullanımını desteklemek için nasıl algıladıklarını açıklamıştır.

2.17.4.Sosyal Faktörler

Sosyal faktörler, çalışanlara ve yöneticilere teknolojiyi benimsemeleri ve kullanmaları için ilham veren, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının sözlü yorumlarını ifade eder (Homburg vd., 2010). Sosyal etki, "bir bireyin önemli olanların yeni sistemi kullanması gerektiğine inandığı dereceyi" tanımlamasıdır (Venkatesh vd., 2003). Genellikle toplum, geleneksel normlara ve inançlara dayalı olarak bireysel davranış

beklentilerini ve tutumlarını şekillendirme eğilimindedir. Venkatesh ve arkadaşları (2003), sosyal etkilerin, bireylerin diğerlerinin yeni teknolojiyi kullanabileceklerini düşündüklerini, önemli ölçüde algıladıklarını, sosyal etki tanımıyla birlikte yeni teknolojiyi kullanma niyetlerini etkilemek için daha güçlü bir faktör olduğunu ileri sürmüştür. Sosyal etkinin kullanıcı memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması beklenir (Brown, vd., 2002; Amofa, 2013).

2.18.Teknoloji Kabul ve Turizm İlişkisi

TKM, konaklama ile ilgili çeşitli araştırma alanlarında kullanılmıştır. Okumuş ve Bilgihan (2014) akıllı telefon uygulamalarının restoranlarda daha sağlıklı yemek siparişi verme üzerindeki etkisini anlamak için TKM'yi kullanmışlardır. Tan ve Chang (2010), TKM'yi, Taipei restoranlarında daha iyi bir kullanıcı deneyimi oluşturmak için müşteri ve personelin tutumlarını ve radyo frekansı tanımlama ile üyelik kartlarını kullanma niyetini incelemek için kullanmışlardır. Morosan (2011), restoranlarda yemek siparişi ve ödeme için parmak izi ve ses tanıma için tüketicilerin tutumlarını ve davranışsal niyetlerini değerlendirmek için TKM'yi kullanmıştır. TKM, çalışanların eğitimi için bilgisayar tabanlı öğrenme platformlarını kullanma niyetini inceleyen çalışmalarda da kullanılmıştır. Lee ve arkadaşları (2013) TKM'yi özellikle Tayvanlı kuruluşlarda çalışanlar tarafından kullanılan e-öğrenme sistemleri için uygulamaya çalışmıştır. Örgütsel destek, bilgisayar öz-yeterliği, önceki deneyim ve görev karakteristiklerinin, algılanan kullanılabilirliğin ve algılanan kullanım kolaylığının etkeni olarak incelenmiştir. Çalışmalarının sonuçları sadece bu öncüllerin potansiyel etkisini değil, aynı zamanda bu ortamda yararlı bir teorik model olarak TKM'nin etkinliğinin de etkisini göstermiştir. Konaklama alanındaki teknoloji geliştiricileri, kullanıcıların bir sistemi kullanma niyetini, neyin motive ettiğini anlama konusunda TKM'den yararlanabilirler. Davis'e (1989) göre, kullanım kolaylığı teknoloji tasarımının tek odaklanmış hedefi olmamalıdır. Yararlılık, kullanım amacının daha iyi bir açıklayıcısı olabilir. Bir gıda servisi operatörünün, örneğin, kullanılabilir bir ara yüze sahip ancak yararlı olarak algılanmayan bilgileri veren bir programdan daha fazla fonksiyonel bilgi sağlayan bir programı kullanması daha olasıdır. Muhtemelen teknolojiyle ilgili önceki deneyimlerin, bir sistemi kullanmadaki davranışsal niyetin belirlenmesinde önemli bir rol oynaması muhtemeldir. Bu nedenle kaygıyı azaltmak, gıda hizmeti uzmanlarına yönelik eğitim programlarında etkili bir strateji olabilir. Eğitim programları, son kullanıcıların teknoloji ile ilgili genel deneyim ve memnuniyetini artırma odağından yararlanabilir. TKM'nin yapılarını

anlamak, çalışan eğitimi için çevrimiçi platformlar oluşturan geliştiriciler için yararlı olabilir ve daha iyi katılım amacıyla mevcut bir sistemin nasıl geliştirileceğini anlamaya çalışırken özellikle yararlı olabilir (Hall, 2015).

2.19.Turizm Çalışmalarında Teknoloji Kabul

Teknolojinin ve ilgili süreçlerin bugün örgütler üzerindeki etkisini göz ardı etmek mümkün değildir. Konaklama endüstrisinde teknolojiye yapılan yatırım, işgörenlerin üretkenliği, süreç verimlilikleri ve maliyet tasarruflarında artışa yol açmış, konaklama ve yiyecek içecek işletmelerinin misafirlerinin ihtiyaçlarının karşılamasını sağlamıştır. Bilgisayarlar gibi teknoloji ekipmanının maddi varlıkları temsil ettiği; ancak, maddi olmayan değerlerin kaynağı, teknolojinin yapmayı amaçladığı şeyi yapmasına izin veren tamamlayıcı şeyler olarak karşımıza çıktığı görülmektedir (Olsen ve Zhao, 2008).

Teknoloji, konaklama işletmeleri için performanslarını ve stratejik rekabet güçlerini artırmak için önemli bir varlık haline gelmektedir (Siguaw vd., 2000; Wang ve Qualls, 2007; Nyheim ve Connolly, 2011). Teknolojinin önemi göz önüne alındığında, teknoloji kabulü üzerine yapılan araştırmalar, konaklama endüstrisinde hem akademiden hem de sektörden daha fazla ilgi görmektedir (Wang ve Qualls, 2007). Teknoloji kabulü, pazarlama karar destek sistemleri (Wöber ve Gretzel, 2000), bilgisayarlı rezervasyon sistemleri (Lee vd, 2006) ve otel ön büro sistemleri (Kim vd, 2008) gibi çeşitli bağlamlarda ve farklı konaklama segmentlerinde incelenmiştir.

Bilgisayar teknolojilerinin iş süreçlerini, üretkenliği, karlılığı ve müşteri memnuniyetini iyileştirmesi muhtemel olsa da (Lam vd., 2007), daha önceki araştırmalar, insan faktörlerinin engelleri göz ardı edilirse yeni bilgi teknolojilerinin tamamen kabul edilemeyebileceğini göstermektedir (Ross vd, 1996; Lee ve Miller, 1999; Roepke vd., 2000; Hasan, 2003). Örneğin, çalışanların bilgisayar teknolojisini benimseme istekliliği, bilgisayar teknolojisinin bir örgütte başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyecektir (Lam vd., 2007; Zhang vd., 2014).

2.20.Öğrenen Örgüt

2.20.1.Öğrenme Kavramı ve Tanımı

Bilgi dünyasının küreselleşmesine bağlı olarak bilginin dinamik bir hale gelmesi, insanları sürekli gelişmeye ve değişmeye açık bireylere dönüşmeye zorlamaktadır. Bu kapsamda, bilgiye ulaşmanın en kesin ve basit yolunun öğrenme olduğu söylenebilir. Öğrenme, birey için ne kadar önemliyse, örgütler için de o derece önemlidir (Basım ve Şeşen, 2009). İnsanı ilgilendiren bir kavram olan öğrenme, gerçekte her canlıda bulunan biyolojik özellikler arasında mevcut olarak bulunsa da, insanların öğrenme yolu ile elde ettikleri bilgileri kullanma şekilleri diğer canlılara göre farklılık göstermektedir (Voss, 1996; Avcı, 2005; Biçkes, 2011). Bireyler hayatlarını devam ettirebilmek adına ihtiyaç duydukları bilgi, yetenek, tutum ve davranışları öğrenme yolu ile elde etmektedir (Kaçmaz, 2015).

Antik çağlardan bugüne araştırmacıların ilgilendiği bir konu olan öğrenme (Şekerli, 2014), insanı ilgilendiren bir kavram olması sebebiyle alanyazında ilk olarak psikoloji alanında incelenmeye başlanmıştır (Rebelo ve Gomes, 2008). Yakın zamanda incelenen süreçte örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanmasından kaynaklı olarak işletmeler ve örgütlerle ilişkilendirildiği görülmektedir (Moilanen, 2001; Yazıcı, 2001; Akpınar, 2007). Bu bağlamda, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının daha iyi anlaşılabilmesi için ilk olarak öğrenme kavramının ele alınması gerekmektedir.

Tanımlama ile ilgili alanyazın incelendiğinde bazı çalışmalarda konunun öğretme, yetiştirme veya bilgi sunmayı takip eden arz yönlü bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Buna karşın, alanyazın incelendiğinde öğrenmenin talep yönlü bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Bahsi geçen talep yönlülük öğrenmenin bireyin ihtiyaç duyduğu gereksinime cevap arama özelliğinden kaynaklanmaktadır (Biçkes, 2011).

Öğrenme en genel anlamıyla, bireyin yaşantısı yoluyla davranışlarında değişiklik meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Binbaşoğlu, 1991). Rowley (2000) öğrenmeyi, deneyim veya öğretimin bir sonucu olarak bireyin bir konu ya da beceri hakkında bilgi edinmesi olarak açıklamaktadır. Bununla birlikte, Senge (2018) öğrenme kavramını gündelik hayatta kullanılan bilgi edinme kavramından ayrı ele alarak kavramı, bireyi bugüne kadar gerçekleştirmediği bir şeyi gerçekleştirmeyi başarır duruma getiren davranış ve düşünce değişimlerinin bütünü olarak tanımlamaktadır. Argyris ve Schön (1978) ise, öğrenmenin yalnız yeni elde edilen bilginin yeni bir davranış şekline dönüştürülmesi ile gerçekleşeceğini, aksi durumda öğrenmenin işlevsel olmayacağını savunmaktadır.

2.20.2.Öğrenme Düzeyleri

Birçok kuramcıya göre öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir (Argyris ve Schön, 1978; Senge, 1995; Probst ve Büchel, 1997). Öğrenme her ne kadar bireysel bir kavram olarak algılansa da yukarıda da belirtildiği üzere, örgütlerin canlı bir organizma gibi algılanmasından kaynaklı olarak işletmeler ve örgütlerle ilişkilendirilmektedir (Moilanen, 2001; Yazıcı, 2001; Akpınar, 2007). Bu ilişkilendirmeden de anlaşılacağı üzere öğrenme örgütlerde bireyselden başlayıp örgütün tamamını kapsayan çeşitli düzeylerde gerçekleşebilmektedir. Alanyazın incelendiğinde öğrenmenin çalışma konusu olan örgütlerde genel olarak bireysel, grup halinde öğrenme ve örgüt halinde öğrenme olmak üzere üç düzeyde gerçekleştiği görülmektedir (Teare, 1998; Crossan vd., 1999; Weerd-Nederhof vd., 2002; Lawrence vd., 2005).

2.20.2.1.Bireysel Öğrenme

Örgütler, sistem olarak bireylerden oluşmaktadır. Bu kapsamda bireyler, örgütsel öğrenmede kilit role sahip elemanlar olmaktadır. Bireyler, belirli bir görevi ya da bilgiyi örgüt dışından örgüt içine taşımaktadır (Argyris ve Schön, 1978). Bireysel öğrenme, belirli bir durum karşısında veya tekrarlanan bir olayda gösterilen davranış veya tekrarlanan olayda değişimi ifade etmektedir (Probst ve Büchel, 1997). Buna göre bireysel öğrenme, bireyin bilgiyi elde etmesini etkileyen bilişsel yapıların, tecrübesinin, zekâsının, o duruma has geliştirdiği ihtiyaç ve güdülerinin bir fonksiyonu olarak gerçekleşmektedir (Basım ve Şeşen, 2009).

Öğrenme; bireyler, kesintiler, tutarsızlıklar, sürprizler veya zorluklara karşın uyarıcı bir tetikleyici yanıt olarak hareket ettiğinde gerçekleşir. Bireyler, ilk tetikleyicinin anlamını bilişsel ve duygusal anlayışlarına bağlı olarak bir strateji veya eylem seçerler. Bir strateji veya eylem planı belirlendikten sonra, birey bu stratejiyi uygular. Bu durumda strateji ya çalışır ya da beklendiği gibi çalışmaz. Çalışmadığında, uyumsuzluk vardır ve döngü tekrar tetiklenir (Marsick ve Watkins, 2003). İlk tetikleyici ile bir stratejinin belirlenmesi arasında, seçici algılama, değerler, inançlar ve durumun çerçevesi yoluyla bilgilerin örtük bir şekilde filtrelenmesi söz konusudur. Bu filtreler, bireylerin önceki deneyimlerinin ve sosyal bağlamlarının ürünüdür. Bireylerin gerçekleştirdiği eylemler, hareket etme kapasiteleriyle (ör. beceriler, otorite, kaynaklar ve güç) kısıtlanır. Bireyler harekete geçtiğinde, eylemlerinin sonuçlarını algılayabilir veya algılamayabilirler. Sonuçları gözlemlerlerse, neden bu sonuçları aldıklarını anlamaya çalışabilirler. Çoğu zaman, bireyler dış kuvvetlerin istenmeyen sonuçlara neden olduğunu

ve arzu edilen sonuçların kendi eylemlerinden kaynaklandığını varsaymaktadır (Argyris vd., 1985). Son olarak, nedenlerle ilgili bu sonuçlardan ve atıflardan, bireyler deneyimin anlamını seçer ve bu bilişsel yeniden yapılanmaları deneyimlerden öğrendikleri gibi tutar veya saklar (Marsick ve Watkins, 2003). Örgütlerde bireysel öğrenmenin temel amacı, bireyin ve örgütün ihtiyaçlarını eşzamanlı olarak karşılamaktır. Örgüt içerisinde bireyler kariyerlerini geliştirebilmek için sahip olmaları gereken tecrübeleri öğrenme yolu ile edinirken, örgütler misyonlarına uygun şekilde belirledikleri hedeflerine ulaşabilmek için örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesine ihtiyaç duymaktadır (Wilkinson ve Kleiner, 1993; Teare, 1998). Fiol ve Lyles (1985) bireysel öğrenmenin örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı, örgütün bütün halinde gelişmesine katkı sağladığı görüşündedir. Bununla birlikte, bireysel öğrenme, örgütlerin değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesinde ve değişen çevre koşullarında hedeflerine ulaşabilmelerinde anahtar noktadadır. Bireyler, örgütlerin çevre ile arasında bağ oluşturan bir aracı rolündedir (Molina ve Callahan, 2009). Özetle, örgütlerin öğrenebilmeleri için örgütü oluşturan bireylerin öğrenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerin öğrenmesini anlayabilmemiz ve analiz edebilmemiz için örgütü oluşturan bireylerin bireysel öğrenme düzeylerinin incelenmesi gerekmektedir (Kim, 1998; Weerd-Nederhof vd., 2002; Chonko vd., 2003; Özgen vd., 2004).

2.20.2.2. Grup (Takım) Halinde Öğrenme

İş çevresinde yaşanan hızlı gelişmeler takımları daha fazla önem kazanmaya zorlamaktadır. Ortak amaçlar doğrultusunda, benzer değer, görüş ve duyguları paylaşan topluluğu takım olarak adlandırabiliriz.

Örgütün öğrenebilmesi sadece örgütte yer alan bireylerin öğrenmeleri ile sağlanmamakta, bireysel öğrenme kendiliğinden örgütün öğrenmesine dönüşmemektedir (Garavan, 1997; Özgen vd., 2004). Bireysel öğrenmenin örgüt halinde öğrenmeye dönüşebilmesi için örgütün geneline yayılması ve bireyler arası iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Özgen vd., 2004). Jerez-Gomez ve arkadaşları (2005) ise örgüt halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için bireyden gruba, gruptan da örgüte aktarılan bir bilgi aktarım sisteminin kurulması gerektiği görüşündedir. Bu nedenle, örgütlerde öğrenmenin anlaşılabilmesi için bireysel öğrenmenin ardından grup halinde öğrenmenin de iyi şekilde açıklanması gerekmektedir.

2.20.2.3. Örgüt Halinde Öğrenme

Örgütsel düzeyde en önemli şey öğrenmenin artık kolektif bir deneyim olduğudur. Öğrenmenin aşamaları benzer olabilir, ancak öğrenme, etkileşimli, birbirine bağımlı bir sürecin sonucudur. Yeni bir düzenleme, yeni bir rakip, pazardaki gerileme, yeni teknoloji, müşteri memnuniyetsizliği gibi çevresel sarsıntılar veya sürprizler veya yeni talepler, yeni bir vizyon veya statükodaki diğer bazı değişiklikler öğrenmeyi tetikler. Örgütün, hem iç hem de dış çevre bağlamının aktif olarak taranması, örgütün buna yanıtlarını proaktif olarak şekillendirmesini sağlar. Örgütün kültürü veya ideolojisi, örgütün dikkatini çekmek için bir filtre görevi görür. Aynı işlevleri sayesinde, örgütteki kilit kişiler (ayrı ve toplu olarak) tetikleyiciye yanıt verme stratejisine ulaşırlar. Stratejinin başarısı, kısmen örgütün uyumlu hareket etme yeteneğinden kaynaklanmaktadır (Marsick ve Watkins, 2003).

Tablo 2.2 Öğrenme Düzeyleri

Seviye	Süreç	Girdiler/Çıktılar
Bireysel Seviye	Sezgisel	Tecrübeler İmaj Metaforlar
	Yorumlama	Dil Bilişsel Harita Konuşma/Diyalog
Ekip/ Grup Seviyesi	Entegrasyon	Paylaşılan Anlayışlar Karşılıklı Etki Etkileşimli Sistemler
Örgüt Seviyesi	Kurumsallaşma	Rutinler Teşhis Sistemleri Kurallar ve Prosedürler

Kaynak: Crossan vd., 1999; Diker, 2017

Yazında öğrenme düzeyleri üzerinde yapılan araştırmalarda ortak noktalar çerçevesinde oluşturulan düzeyler Tablo 2.2’de gösterilmiştir. Her bir düzeyde öğrenme, farklı zihinsel süreçlerle ilişkilendirilmiştir.

2.21.Öğrenen Örgüt

Belirsiz ve değişen piyasa koşullarıyla karşılaşan örgütlerin öğrenebilmesi gerekir. Öğrenmenin yokluğunda şirketler ve bireyler eski uygulamaları tekrar ederler. Değişim yüzeysel kalır ve iyileştirmeler tesadüfî veya kısa ömürlüdür. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme kavramı, son yıllarda hem akademik hem de popüler yönetim

alanyazınında bir rekabetçilik kaynağı olarak giderek daha fazla ilgi görmektedir (Hubner, 2002). Örgütler 1980'lerde örgüt yapılarını yeniden yapılandırmak amacıyla toplam kalite yönetimine yönelirken, 1990'lara gelindiğinde örgütlerin öğrenen örgüt yaklaşımına yöneldiği çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. Bu noktada, değişen çevre koşullarına ayak uydurma ve rekabet üstünlüğü sağlamak için en ideal yaklaşım öğrenen örgüt olarak görülmektedir. Bu nedenle, öğrenen örgütler örgütlerin ilgisini çekmektedir (Ulrich vd., 1993; Atak, 2009).

1990 yılında öğrenen örgüt teriminin Peter Senge tarafından sıklıkla kullanılmaya başlamasından bu yana alanyazında bu terime ilişkin yapılan tanımların arttığı görülmektedir (Jashapara, 1993; Daft ve Marcic, 1998; Sankar, 2003). Öğrenen örgüt, bütün üyelerinin öğrenme sürecini kolaylaştırır ve sürekli olarak kendini yeniler (Pedler vd., 1991; Toksöz, 2018).

David A. Garvin (1993) oldukça genel bir tanım oluşturmuştur: “*Bir öğrenen örgüt, bilgi oluşturma, edinme, aktarma ve yeni bilgi anlayışları yansıtacak şekilde davranışı değiştirme becerisine sahip bir organizasyondur.*” Öğrenmenin gerçekleşmesi için yeni fikirler gereklidir. Bazen iç görü veya yaratıcılık ile ortaya çıkan bazen de örgütün dışından gelen fikirlerden oluşmaktadır. Fikirlerin kaynağı önemli olmamakla birlikte, kesin olan bu fikirlerin örgütsel gelişmeyi serbest bırakmasıdır.

İşin yapılma biçiminde herhangi bir değişiklik yapılmazsa, fikirlerin kendileri sadece bir gelişme potansiyeli sağlama noktasında kalmaktadır. Bu nedenle örgütsel öğrenmeyi göstermek için bir örgüt tarafından gerçekleştirilmesi gereken önemli görevlerin neler olduğuna bakmak gerekmektedir (Hubner, 2002). Öğrenen örgüt, örgütsel öğrenmeyi iyi uygulayan örgüt anlamına gelir (Tsang, 1997).

Öğrenen örgütlerle ilgili tanımlar incelendiğinde bazı çalışmalarda kavramın örgüt kültürünün başarı ile değiştirilmesi üzerine odaklandığı, bazı çalışmaların ise kavramı bir süreç iyileştirme programı olarak ele aldığı görülmektedir. Kavramın farklı yaklaşımlar ile ele alınması kavramın tanımlanmasını güçleştirmektedir (Ulrich vd., 1993). Bu nedenle öğrenen örgüt kavramının farklı yaklaşımlarının incelenmesi gerekmektedir.

2.22.Öğrenen Örgütün Temel Özellikleri

Öğrenen örgütlere yönelik pek çok çalışma kapsamında öğrenen örgütlerin karakteristik özellikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Her araştırmacının farklı bir düşüncesi olsa da genel olarak öğrenen örgütlerin en önemli özellikleri şu şekilde

sıralanabilir; açık iletişim, risk alma, öğrenme için destek ve tanınırlık, görevi yerine getirmek için kaynaklar, takımlar, öğrenmeye yönelik ödüller, eğitim ve öğrenme ortamı, bilgi yönetimidir (Phillips, 2003; Toksöz, 2018). Zaman içerisinde herhangi bir örgütün öğrenen örgüt olup olmadığını veya öğrenen örgüt olmaya başlayıp başlamadığını tanımlamaya yardımcı olacak ve bir öğrenme örgütünü farklı boyutlarda ele almaya olanak tanıyacak araçlar geliştirilmiştir (Pedler vd., 1991). Ancak, hala güvenilirlik ve geçerlilik anlamında yeterli sayıda bilimsel deneye tabi tutulmuş oldukça az sayıda ölçek mevcuttur (Moilanen, 2001; Toksöz, 2018). Garvin (1993), öğrenen örgütler için beş temel özelliği ön plana çıkarmıştır. Bunlar; sistematik problem çözme, deneyleme, geçmiş deneyimler aracılığı ile öğrenme, başkalarından öğrenme ve bilginin transfer edilmesidir. Öğrenen örgütlerde bireylerin, grupların ve örgütün başarıları değerlidir ve kutlanmalıdır. Bununla birlikte, öğrenen örgütlerde başarı memnuniyet yaratmamalı, sürekli iyileştirmeden vazgeçilmemelidir. Öğrenen örgütlerde başarıya ek olarak başarısızlıklar da dikkate alınmalıdır. Hatalara tolerans gösterilmemeli, hatalardan ve başarısızlıklardan ders çıkartılarak öğrenme aracı olarak kullanılmalıdır. Öğrenen örgütlerde başarı ve başarısızlıklara ek olarak insan potansiyeli önemli bir kavram olarak dikkate alınmalıdır. Yaratıcılık ve yenilikler teşvik edilmelidir. Bununla birlikte, öğrenen örgütler örgütü oluşturan insanların en iyi bilgiye sahip olduğunu kabul eden yapıya sahiptir. Öğrenen örgütlerde insanların içindeki gizli bilginin ortaya çıkartılmasına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmelidir. Öğrenen örgütler örgütü oluşturan bireylere odaklandığı kadar bireyler ve gruplar arasındaki iletişime önem vermeli, bilginin açık ve güvenilir şekilde yayılmasını sağlamalıdır. Son olarak öğrenen örgütler sadece örgütün içine odaklanmamalı, içinde bulunduğu çevreyi de dikkate alarak faaliyetlerini düzenlemelidir (Wilkinson vd., 2004).

McGill ve Slocum (1993) öğrenen örgütlerin gelişimini inceledikleri çalışmalarında, yönetim bilimine paralel olarak bazı bulguları paylaşmışlardır. Öğrenen örgütlerin gelişimini; bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen örgütler olarak dört kategoride incelemişlerdir.

Bilen örgütler, örgüt modelinin en eski olanıdır. Bu modelde en iyi yol, örgütün yoluna adanmış olmaktır. Bu yolda; tahmin edilebilir, kontrollü ve verimli çıktılar her zaman önemlidir. Kitaba uygun kurallar aracılığıyla kontrolün sürdürülmesi ve düzenlemelerin yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Bu noktada, çalışanların

kurallara uyması ve bu kuralların nedenini sormaması esastır. Çalışanlar, örgütün en iyiyi bildiğine inanmalıdır (McGill ve Slocum, 1993; Basım ve Şeşen, 2009).

Anlayan örgütlerde ise bilen örgütlerin 1980'lerden sonra işlevlerini farklı şekilde yapmaları gerektiği anlaşılmıştır. Strateji ve eyleme yön veren güçlü örgüt kültürü ve değerlere bağlılık ön plana çıkmıştır. Örgüt kültürünün netleştirilmesi, iletişimin artması ve güçlenen personel yapısı ile anlayan örgütler kurumsal değerleri davranış kılavuzu olarak kullanmaya başlamışlardır. Örgütün değerlerinin olumlu birer deneyim sağladığına inanç artışı göstermiştir (McGill ve Slocum, 1993; Basım ve Şeşen, 2009).

Düşünen örgütler, daha çok sorunları belirlemeye çalışan, bunları izole eden, veri toplayan ve çözüm yolları bulmaya çalışan örgütlerdir. Programlanmış çözümleri hemen hayata geçirmeleri de onların en önemli özelliklerindedir. Aslında önemli olan, problemleri doğuran nedenlerin belirlenmesi ve bu nedenlerin giderilmesine çalışılmasıdır. Düşünen örgütlerin temel felsefesi “*eğer bozursa hızlı bir şekilde onar, ama nedenler üzerinde düşünme*” görüşüne dayanmaktadır (McGill ve Slocum, 1993; Basım ve Şeşen, 2009).

Öğrenen örgütlerin temel felsefesi, nasıl deneyimlediğimiz de dahil olmak üzere her iş deneyimini incelemek, geliştirmek ve iyileştirmektir. Bu bağlamda örgütlerin, deneyleri teşvik etmesi, incelemeyi kolaylaştırması, yapıcı muhalefeti teşvik etmesi, öğrenmeyi modellemesi ve başarısızlıkları kabul etmesi beklenir. Yöneticiler, açık, sürekli diyaloga sahip bir öğretme / öğrenme ilişkisinin parçası olmalıdırlar. Bununla birlikte, yöneticinin en önemli sorumluluğu, öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt ikliminin yaratılmasını sağlamaktır (McGill ve Slocum, 1993; Basım ve Şeşen, 2009).

Bir öğrenen örgüt yaratmak için Senge (1990), öğrenen örgüt kurulmasında sistem dinamikleri yaklaşımından yararlanmışır (Argyris ve Schön, 1996). Bir öğrenen örgüt kurmak için Senge (1990) beş adet “bileşen teknoloji” belirlemiştir. Bunlar;

Sistem Düşüncesi: Öğrenen örgütün temelinde sistem düşüncesinin yattığı söylenebilir. Çalışanlar şirketin tüm parçalarının birbiriyle etkileşim halinde olduğunu ve birbirini etkilediğini görebildikleri kavramsal bir çerçeveye hâkimdir. Öğrenen örgütte çalışanların paylaşacağı vizyona yönlendirme durumunun doğru şekilde yapılması, takım çalışmasını ve işbirliğini artırmakta ve teşvik etmektedir.

Kişisel Ustalık: Bireylerin kendilerini kendi yaşam boyu öğrenimlerine adadıkları, özel bir yeterlik seviyesidir. Kişisel vizyonun sürekli açıklığa kavuşturulması ve derinleştirilmesi, enerjiye odaklanması, sabır ve kararlılığın geliştirilmesi ve gerçeği

objektif olarak görülmesidir. Kişisel ustalık, öğrenen örgütün temel taşı ve ruhsal temelidir.

Zihinsel Modeller: Kişinin kendi düşünme ve analiz yöntemlerini oluştururken, başkalarının etkilerine ve önerilerine kendini daha açık hale getirmesidir. Zihinde yer etmiş varsayım, genelleme ve hatta dünyayı algılama ve harekete geçme biçimlerimizi etkileyen resim veya imgelerdir. Öğrenen örgütte bunlar her tarafa yayılmış olabilir.

Paylaşılan Vizyon: Örgütün “gerçekleşmesini istediği geleceğin resmini” çalışanlarıyla paylaşması ve “çalışanların örgütün geleceğine dair vizyonları paylaşmasıdır”. Tüm çalışanların ortak inanç ve değerler etrafında birleşerek kendilerini örgüte adanmalarının ve katılımcı olmalarının sağlanmasıdır.

Takım Halinde Öğrenme: Bireysel kolektif olarak olağanüstü sonuçlar alma ve grup üyelerinin normalde yapabileceklerinden daha hızlı bir bireysel büyüme yakalamasıdır. Takım halinde öğrenme, bazen şirkette bireysel öğrenmeden daha önemli olabilir, zira o olmasa örgüt öğrenemeyecektir (Senge, 1990; Basım ve Şeşen, 2009; Toksöz, 2018).

2.23.Öğrenen Örgüt Oluşturma Süreci

Öğrenen örgütlerin beş ana faaliyette yetenekli olduğu söylenebilir. Bunlar; sistematik problem çözme, yeni yaklaşımlarla deney yapma, kendi deneyimlerinden ve geçmiş tarihlerinden öğrenme, başkalarının deneyimlerinden ve en iyi uygulamalarından öğrenme ve bilgiyi örgüt içinde hızlı ve verimli bir şekilde aktarmadır. Her birinin kendine özgü bir mantığı, kullanım kolaylığı ve davranış kalıbı bu yeteneklere eşlik etmektedir (Garvin, 1993). Belirtilen bu yeteneklerin yanında, Watkins ve Marsick (1997) tarafından oluşturulmuş; bireysel, takım ve örgüt seviyelerini kapsayan öğrenen örgütün tanımlandığı yedi boyut bulunmaktadır (Tablo 2.3).

Tablo 2.3 Öğrenen Örgüt Modeli Alt Boyutları

Alt Boyutlar	Açılımı
Sürekli Öğrenme Fırsatları Yaratma	Öğrenme, yapılan işin içerisine yerleştirilir, kişiler çalışırken öğrenirler ve fırsatlar sürekli eğitim ve büyüme ile sağlanır.
Diyaloğu ve Soru Sormayı Destekleme	Örgüt kültürü soru sormayı, geri bildirim ve deney yapmayı destekler hale gelir ve kişiler nedenleri araştırma, görüşlerini belirtme ve başkalarının görüşlerini dinleyip sorgulama becerilerini geliştirirler.
Yardımlaşma ve Takım Halinde Öğrenmeyi Destekleme	İş, değişik düşünce biçimlerini yakalamak üzere takımlara göre biçimlendirilir. Grupların birlikte öğrenip, birlikte çalışmalarını beklenir ve işbirliği özendirilir.
Öğrenmeyi Paylaşan Sistemler Kurma	Öğrenmeyi paylaşabilmek için teknolojik sistemler kurulur, işe entegre edilir, erişim sağlanır ve korunur.
Ortak Bir Vizyon İçin Kişileri Güçlendirme	Kişiler ortak bir vizyonu oluşturma, sahiplenme ve uygulama aşamalarında rol alırlar.
Örgüt İle Çevresi Arasında Bağlantı Kurma	Kişilere yaptıkları işin bütün kurum üzerindeki etkisini görmeleri için yardım edilir. Kişiler çevreyi gözlemleyip öğrendiklerini paylaşırlar.
Liderin Model Olması ve Öğrenmeyi Desteklenmesi	Liderler öğrenme modeli oluştururlar, öğrenmeyi desteklerler ve işle ilgili stratejilerini belirlemede öğrenmeyi kullanırlar.

Kaynak: Watkins ve Marsick, 1997; Basım ve Şeşen, 2009

2.24. Geleneksel Örgütler ile Öğrenen Örgütlerin Kıyaslanması

Geleneksel örgütler ve öğrenen örgütler temelde bireylerin öğrenmeye katılımı, üst yönetimin tutumu ve olaylara müdahalesi, çatışma, iletişim ve vizyon gelişimi gibi farklı alanlarda önemli ölçüde farklılık gösterir. Belirtilen örgütler, öğrenmekten beklentilerini tamamen farklı algılamaktadır. Geleneksel örgütler çoğunlukla mevcut beklentileri ve teknik becerilerdeki eksikliklerin giderilmesi fikrini benimserken, öğrenen örgütler, katılımcı bir kültür oluşturmaya ve geleceğe yönelik bir örgüt kurmaya çalışırlar ve bu doğrultuda kendilerini sürekli geliştirirler (Okumuş vd., 2017).

Geleneksel örgütlerde değişim daha zor olmaktadır. Bu örgütlerde bireyler arası rekabet ön plandadır. Yönetimin önemli sorunu çözümlerle daha fazla uğraşmalarıdır. Bu sebeple, örgüt içinde yaratıcılığın geliştirilmesi ikinci planda kalmaktadır (Diamond, 1986; Luthans, 1995; Braham, 1998; Jamali vd., 2006; Okumuş vd., 2017).

Öğrenen örgütlerin oluşumu, maddi unsurlardan ziyade insanlar ve bilgi gibi soyut unsurlara ve bunların yönetimine bağlıdır. Ayrıca öğrenen örgütlerin oluşumunda yönetimin sadece emir vermek ve yönlendirmek yerine çalışanlarla etkileşime girmesi daha önemlidir. Sürekli etkileşim, çalışanları cesaretlendirecek, morallerini yükseltecek ve konunun önemini anlamalarını sağlayacaktır (Ayden ve Düşükcan, 2002; Johnson, 2002).

Bireysel öğrenme gibi örgütsel öğrenme de çeşitli yorumların geliştirilmesini içerir (Fiol ve Lyles 1985; Huber, 1991). Bununla birlikte, organizasyonlarda öğrenme, sadece çalışanlarının öğrenmelerinin toplamı değildir (Cohen ve Levinthal, 1990). Nelson ve Winter'ın (1982) belirttiği gibi, örgütsel yetenekler herhangi bir kişiye değil, çeşitli bireysel yetenekler arasındaki bağlantılara yerleştirilmiştir. Örgütlerde öğrenme, sadece çeşitli bilgilerin edinilmesini değil, aynı zamanda ondan yararlanmak için ortak bir anlayışı paylaşma yeteneğini de gerektirir. Görünen paradoks, kollektif öğrenmenin, tanım gereği, insanların çevrelerine atadıkları anlamların hem farklılaşmasını hem de yakınsamasını kapsıyor olmasıdır (Fiol, 1994).

Tablo 2.4 Geleneksel Örgütler ve Öğrenen Örgütlerin Karşılaştırılması

Öğrenme Özellikleri	Geleneksel Örgütler	Öğrenen Örgütler
Öğrenen Kim?	Yöneticiler ve satış elemanları (Bir yere gönderilenler, ödüllendirilenler)	Tüm çalışanlar, tüm bölüm ve düzeydeki elemanlar, herkes
Öğreten Kim?	Örgüt içinden eğitmen, dışarıdan gelen uzmanlar	İşe en yakın olan kişiler, eğitmen ve uzmanlar.
Sorumlu Kim?	Eğitim departmanı	Herkes
Hangi öğrenme araçları?	Dersler, iş sırasında eğitim, usta- çırak ilişkisi, formel eğitim, öğrenme planları	Dersler, iş sırasında eğitim, öğrenme planları, kıyaslamalar, ekipler, kişisel çabalar, ikili çalışmalar.
Ne Zaman?	Zorunlu olduğunda, ilk birkaç ay	Her zaman, uzun dönemli
Nerede?	Sınıflarda, işyerinde	Sınıflarda, toplantılar yaparak, her yerde
Hangi Bilgiler?	Teknik	Teknik, ticari, kişiler arası ilişkiler, öğrenmeyi öğrenmek.
Hedef	Bugünün ihtiyaçları	Gelecekteki ihtiyaçlar
Duygular	Ruhsuz	Coşkulu

Kaynak: Kınır ve Mesci, 2007: 77

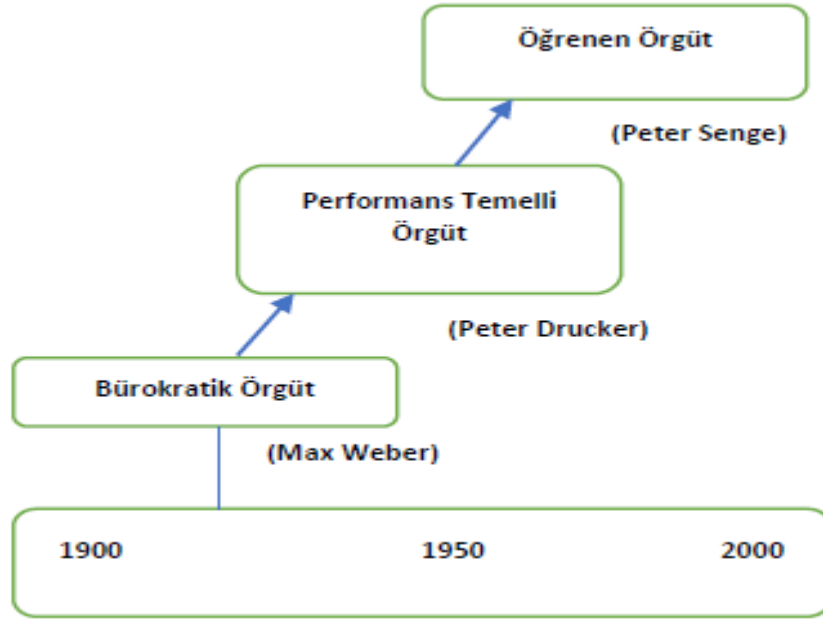
Öğrenen örgütler daima kendilerini geliştiren, yenileyen, teknolojik yenilikleri örgüte yansıtan bir örgüt yapısına sahiptir. Öğrenen örgütlerle geleneksel örgütler arasında birçok farklılıklar bulunmaktadır. Bunlardan bazılarına Tablo 2.4'te yer verilmiştir.

2.25.Örgüt Tasarımının Değişen Paradigması ve Öğrenen Örgütler

Geleneksel olarak, insan kaynakları geliştirme çalışmaları temel olarak bireysel eğitime odaklanmıştır. İnsan kaynakları uygulayıcılarının bu bağlamda, iş başında deneyim, koçluk, mentorluk, yönetim geliştirme ve kariyer geliştirme gibi çalışan gelişim programlarına daha fazla dikkat etmesi gerekir (Joo ve McLean, 2006). Yani, organizasyonel kültür dönüşümünü ve değişim yönetimini içeren öğrenen örgüt ve gelişime daha fazla vurgu yapılması gerekmektedir. Bu nedenle örgütsel öğrenme kültürü, insan kaynaklarında birçok bağımlı değişkeninin öncülü olarak; öğrenme, performans, tatmin, değişim, yaratıcılık, üretkenlik ve etkililik değişkenlerinde önemli rol oynar (Joo, 2007; Song vd., 2009).

2.26.Öğrenen Örgüt Olmanın Önemi ve Değişimi

Öğrenen örgütlerin daha geleneksel örgütlerde bir paradigma değişimi olduğu aşikardır. Bu paradigma değişimi ile örgütler hakkında kökten yeni bir bakış açısının ortaya çıkışına tanık olmaktadır. Nasıl işletilmeleri, nasıl yönetilmeleri ve değişimle nasıl başa çıkmaları gerektiği görülmektedir. İçinde bulunduğumuz yüzyıl, oldukça farklı üç örgütsel paradigmanın ortaya çıkışına tanıklık etmiştir (Şekil 2.2). Yüzyılın başlarında, Max Weber 1947'de bürokratik örgütlenmenin doğası hakkında rasyonalite ve verimliliğe odaklanan kapsamlı bir paradigmadan bahsetmektedir. Daha sonra, yüzyılın ortalarında Peter Drucker ise 1964 yılında, sonuçlar ve etkinlik vaat eden bir paradigma olan performansa dayalı örgüt kavramını tanıttı. Şimdilerde ise, yüzyılın sonuna yaklaşırken, Peter Senge 1990'larda, sürekli değişen bir ortama sürekli adaptasyona odaklanan bir paradigma olan öğrenen örgüt kavramının popülerleşmesine yardımcı oldu. Bu üç farklı paradigma, tüm örgütlerin üç önemli yönünü vurgulamaktadır; verimlilik, etkililik ve öğrenme. Verimlilik, "işleri doğru yapmak", etkililik ise "doğru şeyleri yapmak" olarak tanımlanmıştır. Öğrenme, örgütün doğru şeyleri yapma ve işleri doğru yapma kapasitesini sürekli olarak genişletmeyi içerir. Böylece, öğrenen örgüt önceki iki örgütsel paradigmanın temel özelliklerini korur - ancak "çığa yükselmiştir" (Hitt, 1995).



Şekil 2.2 Örgütlerde Değişim

Kaynak: (Hitt, 1995)

2.27.Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Örgüt Ayrımı

Temel olarak, alanyazında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasında ayrım yapmak için üç ayrım önerilmiştir. Aslında, hepsi ``ya- ya da" anlamına gelir, yani örgütsel öğrenmenin bir tanımı varken öğrenen örgütün başka bir tanımı vardır ve bunlar karşılıklı olarak birbirini dışlayıcıdır. Mevcut alanyazında örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt arasında ayrım yapmanın en yaygın iki yolu, öğrenen örgütün bir organizasyon şekli olduğu, organizasyonel öğrenmenin organizasyonlardaki aktivite veya süreçler olduğu ve organizasyonel öğrenme her durumda var olurken, öğrenen örgütün çabalara ihtiyaç duymasındır. Bu iki ayrım genellikle birlikte ortaya çıkar. Mevcut ayrımlar deneysel değildir. En azından öğrenen örgüt ve örgütsel öğrenmeyle ilgili alanyazını inceleyince, örneğin öğrenen örgütü bir gereklilik ve organizasyonel öğrenmeyi de belirli bir örgüt türü olarak görülmektedir. Bu nedenle, ayrımlar normatiftir (Tsang, 1997; Örtenblad, 2001).

Tablo 2.5 Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Öğrenme Ayrımı

	Öğrenen Örgüt	Örgütsel Öğrenme
Yaklaşım	Öngörücü	Betimleyici
Var olması	Eylem / Ulaşılamaz	Doğal/ Mevcut
Temel soru	Örgüt nasıl öğrenmeli?	Örgüt nasıl öğrenir?
Hedef kitle	Uygulamacılar/ Danışmanlar	Akademisyenler

Amaç	Örgütsel Performansı Artırma	Kuram inşası
Odak	Örgütsel Biçim	Süreçler
Sonuç	Var olan davranış değişimi	Potansiyel davranış değişimi

Kaynak: Tsang, 1997; Örtenblad, 2001; Koç, 2009

2.28. Turizmde Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütlere dönüşüm tüm örgütler için kolay başarılabilir bir iş değildir. Bu nedenle de, genellikle mükemmeliyetçilik yaklaşımları içinde ele alınmaktadır. Hatta birçok yazar tarafından öğrenen örgüt yapısına geçişin örgütlerin ulaşabilecekleri son nokta olarak görüldüğü belirtilmektedir (Hitt, 1995).

Turizm işletmeleri çok hızlı değişen, dinamik ve uluslararası boyutları olan bir çevrede faaliyet göstermektedirler (Kılınç, 2006). Bu bağlamda işletmelerin değişimden dersler çıkarmaları ve bunları politikalarını şekillendirmede kullanmaları önemlidir. Turizm işletmelerinin öğrenen örgütlere dönüşümünde önem taşıyan unsurlar genel yönetim alanyazınından bağımsız değildir. Yani, turizm işletmelerinin de öğrenen örgütlere dönüşümü için üst yönetimin desteğine, eğitim-geliştirme faaliyetlerine, örgüt içi bilgi dağılımına, açık fikirliliğe, paylaşılan vizyon ve değerlere, öğrenme yönelimli örgüt kültürüne, iyi işleyen ödül ve teşvik sistemine ve örgütsel esnekliğe gerek vardır (Okumuş vd., 2017). Turizm endüstrisinde yer alan işletmelerde rekabet avantajı sağlamanın anahtarı işgörenlerden geçmektedir. Rekabet avantajının sağlanabilmesi için de işgörenlerin geçmişin koşullarına göre değil, geleceğin ihtiyaçlarına yönlendirilmesi gerekmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009). Bu yönlendirme işgörenin gelişiminin doğru şekilde gerçekleştirilmesi ile mümkündür. İşgören gelişiminin doğru şekilde gerçekleştirilebilmesi için işgörenlerin yeni bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesine ve öğrenmesine odaklanılması gerekmektedir (Poell vd., 2004; Doyle vd., 2012).

Turizm endüstrisinde çalışanların öğrenmesi kadar örgütlerin öğrenmesi de işletmelerin gelişimi açısından günümüzde önem arz etmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009; Saldamlı, 2014). Öğrenen örgüt yapısının geliştirilmesine paralel olarak öğrenen örgüt, çalışanların davranışlarında da etkilidir. Çalışanların davranışlarının öğrenme aracılığı ile geliştirilmesi örgütün performansında olumlu yönde değişimlere neden olmaktadır (Kraleva, 2011). Bunun yanında, turizm endüstrisinde yer alan örgütlerin örgütsel öğrenmesine dayalı farkındalık yaratan yeterliliklerinin örgütlerin performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu söylenmektedir (Palacios-Marques vd., 2011).

2.29. Turizm Çalışmalarında Öğrenen Örgüt

Turizm alanında öğrenen örgüt konusu kapsamında yapılan bazı çalışmalara yer verilmiştir. Gjelsvik (2002) çalışmasında konaklama işletmeleri müdürlerinin uygun öğrenme ortamının sağlanmasında çalışanların sürekli çalışmasının etkili olduğunu saptamıştır. Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003) İstanbul ilinde faaliyet gösteren bir konaklama işletmesinde vaka araştırması gerçekleştirmişler ve öğrenen örgüt yapısında olan konaklama işletmelerinin küreselleşmenin üstün olduğu sektörde rekabet üstünlüğüne sahip olabilecekleri sonucuna ulaşmışlardır. Aksu ve Özdemir (2005) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin ve örgüt kültürünün gelişiminde üst düzey yöneticilerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Avcı (2005) ise çalışmasında, işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile tutum ve açık fikirliliğin örgütsel öğrenme için önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2006) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, örgütsel öğrenmenin tetikleyici bir değişken olarak görüldüğü ve örgütsel öğrenmenin yüksek olduğu örgütlerde performansın da yükseldiğini tespit etmiştir. Pimapunsri (2008) çalışmasında konaklama işletmelerinde çalışanların öğrenen örgüt kültürü algılarının yaş ve cinsiyete göre farklılık gösterdiğini vurgulamıştır. Avcı ve Küçükusta (2009) İzmir ili Çeşme ilçesinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma eğilimi arasında ise negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Avcı, Kılınç ve Okumuş (2010) Muğla ilinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bireysel öğrenme ve grup halinde ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki saptamışlardır. Suveatwatanakul (2013) Tayland'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, bilgi paylaşımı faktörlerinden liderlik ve örgüt iklimi faktörlerinin öğrenen örgüt üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Saldamlı (2014) İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarla gerçekleştirdiği çalışmasında, öğrenen örgüt yapısının iş verimliliği üzerinde etkili olduğu saptamıştır. Fraj ve arkadaşları (2015) İspanya'da faaliyet gösteren konaklama tesislerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenme ve örgütün öğrenme eğiliminin proaktif çevresel stratejilerin geliştirilmesi ve performans iyileştirmesi üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Kanten ve arkadaşları (2015) Ankara ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında öğrenen örgütün işe gömülmürlük ve bireysel uyarlanabilir performans üzerinde pozitif yönlü etkili olduğunu vurgulamışlardır. Güçlü

Nergiz (2015) çalışmasında, hata yönetiminin örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Akova ve arkadaşları (2018) İstanbul'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde yaptıkları çalışmalarında, işletmelerin öğrenen örgüt aşamasında olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Tuna ve arkadaşları (2019) Antalya ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlarla yaptıkları çalışmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasında zayıf da olsa pozitif yönlü bir ilişki saptamışlardır.



3.YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmeleri satın alma yöneticilerinin hizmet inovasyonu ve teknoloji kabul eğilimlerinin, öğrenen örgüt yapısı üzerindeki etkilerinin ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesidir.

Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetlerin geliştirilmesinde inovasyonun, hem müşteriler açısından hem de örgütler açısından, yeni deneyimler sunabilmek adına ve zorlu rekabet koşulları karşısında güçlü olabilmek adına, konaklama işletmeleri içerisinde yer alan tüm birimlere etki ettiği söylenebilir. Konaklama işletmelerinde inovasyonla birlikte gelişme gösteren teknolojinin de günümüz dünyasındaki giderek artan önemi, konaklama sektöründe bu iki kavramın hizmetin sunumunun yanında, hizmetin kalitesi ve sürdürülebilirliği açısından da değerlendirildiğini göstermektedir. Bu durum, inovasyonun akademide popüler konular arasına girmesini de sağlamıştır. Ancak, bu popülerliğin yanında öğrenen örgütün hizmet inovasyonu ve teknoloji kabulle ilişkilendirildiği çalışmanın az sayıda olması dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, çalışmanın örneklemini oluşturan satın alma yöneticileri ile yapılmış çalışma sayısının da azlığı alanyazına katkı konusunda, bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Elde edilecek bulguların konaklama işletmeleri yöneticileri için, satın alma departmanı yanında, diğer departmanlar ve özellikle insan kaynakları uygulamalarında olumlu katkılar sağlaması da beklenmektedir.

3.2.Araştırmanın Önemi

Rekabetin küreselleşen boyutu, örgütlerin değişime açık bir yapıya sahip olmasını gerektirmektedir. Teknolojideki hızlı gelişmelerin ve değişen tüketici beklentilerinin örgütleri yeniliklere açık hale getirmesi ve bu yeniliklerin öğrenilmesinin ve uygulanmasının gerekliliğinin önemini ön plana çıkarmıştır. Emek yoğun bir sektör olarak tanımlanan turizm sektörü ile benzer özellikler taşıyan konaklama işletmelerinde de benzer bir yapı görmek doğaldır. Özellikle insan faktörünün ön planda olduğu bu hizmet işletmelerinde öğrenmeye açık nitelikli çalışanların varlığı bu yapının sağlıklı işleyişinin en önemli belirleyicisi olacağı söylenebilir.

Turizm sektöründeki esnek talep yapısı, sosyal ve ekonomik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve farklılaşan müşteri beklentileri, yöneticilerin değişime açık bir yönetim anlayışını benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, seçim ve satın

alma işlevindeki teknoloji uygulamalarının hızlı gelişimi, dağıtıcı ve alıcıların ticari işlem yapmalarına yardımcı olacak birçok teknoloji türünün kullanımını gerekli kılmıştır. Günümüzde, çok az sayıda örgüt, satın alma, dağıtım, depolama ve ürün kullanımı döngüsünü önemli ölçüde düzene sokan bu araçlar olmadan işleyişine devam edebilmektedir. Bu araçların kullanımında, özellikle müşteri ile birebir iletişim halinde olmayan arka ofis çalışanları ve yöneticilerinin hizmet inovasyonuna ve teknoloji kabule bakışının da değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak müşteri ile yüz yüze iletişimde ve etkileşimde olan departmanların ön planda olduğu görülmekte, müşteri ile birebir diyaloga girmeyen departmanların da araştırılması gerektiğinin önemi bu çalışma ile ortaya konmak istenmiştir. Mal ve hizmetlerin satın alınmasını yönetmenin başlı başına bir beceri gerektirdiği ve herkesin başa çıkabileceği bir olgu olmadığı da unutulmamalıdır.

Bu araştırma sonucunda, konaklama işletmeleri satın alma departmanlarında gerçekleştirilen hizmet inovasyonu faaliyetlerinin teknoloji kabul ve öğrenen örgütle ilişkilendirilmesindeki etkinin belirlenmesi açısından elde edilen bulgularla alanyazına ve uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir. Çalışma kapsamında incelenen hipotezlerin sonuçlarının benzer konularda çalışan araştırmacılar ve konaklama işletmeleri yöneticileri için faydalı olacağı söylenebilir. Hipotezlerin analizi, özellikle değişkenlerin alt boyutları, daha önce incelenmemiş yönleriyle alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma bulguları ile sektör yöneticileri, konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen hizmet inovasyonu uygulamalarının teknoloji kabul ve öğrenen örgütü etkileyen kriterler dışında başka kavramların da olduğunu keşfedebileceklerdir.

3.3.Araştırmanın Kısıtları

Kısıtlar, araştırmacı tarafından ideal görülen ve normal olarak yapılmak istense de çeşitli nedenlerle terk edilmesi gereken şeyler olarak ifade edilmektedir. Kısıtlar, araştırma için en uygun görülen koşullardan sapmalara neden olur. Bu sapmalar; araştırmacının kendi bilgi, beceri ve fırsatlarının yanı sıra, etki alanlarının araştırmacının kontrolü dışında olmaları veya uygun olmamalarından kaynaklanabilir. Bu nedenle araştırma için tahmin edilen kısıtların belirlenmesi gerekmektedir (Karasar, 2013).

Bu çalışma da birtakım kısıtlar doğrultusunda yürütülmüş olup, bu kısıtlar şunlardır: Bu araştırma kavramsal çerçeve açısından ulaşılabilen ilgili alanyazın ile kısıtlıdır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, verilerin toplanmasında kullanılan

örnekleme göre farklılık gösterebileceğinden araştırmanın bulguları, verilerin toplandığı Antalya ili ve burada faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmeleri bünyesinde yer alan satın alma departman yöneticilerinin sosyo-demografik ve satın alma mesleğiyle ilgili özellikleri ve görüşleri ile kısıtlıdır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının farklı örneklem için de test edilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamında belirlenecek tüm değişkenler zaman içinde değişebileceği için araştırmanın bulguları anketlerin uygulandığı Eylül 2020 - Kasım 2020 tarihleri arası, yani araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ile kısıtlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları, verilerin toplanmasında kullanılan anket formunda yer alan maddeler ile kısıtlıdır.

3.4. Ölçüm Aracı

Araştırmada temel veri toplamada araç olarak anket kullanılmıştır (Ek-1). Anketin ilk bölümündeki satın alma müdürlerinin sosyo-demografik değişkenlerini öğrenmek adına sorular sorulmuştur (Cinsiyet, yaş, otelde çalışma süresi, sektörde çalışma süresi, medeni durum, otelin çalışma durumu, eğitim durumu, turizm eğitimi bilgisi, otelin bulunduğu bölge, kullanılan otomasyon programı, aylık kazanç).

Anketin ikinci bölümünde öğrenen örgüt düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan sorular Marsick ve Watkins (2003) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Boyutları Anketinin (Dimensions of Learning Organization Questionnaire- DLOQ) kapsamlılık, derinlik ve geçerlilik kriterini karşıladığı ve ayrıca öğrenme organizasyonunun önemli özelliklerini birleştirdiği sonucuna varmışlardır. Marsick ve Watkins'e göre, öğrenen bir örgütün iki bileşeni vardır; ilki bir örgütü oluşturan insanları temsil eder ve ikincisi örgütün sosyal kurumu tarafından yaratılan yapıları ve kültürü temsil eder. Ayrıca, bu model bir öğrenen örgütün üç seviyesi olduğunu belirtir. Örgütsel öğrenmenin iki boyutundan oluşan bireysel seviye, yani sürekli öğrenme, diyalog ve sorgulama, ekip öğrenimi ve işbirliği ile yansıtılan ekip veya grup seviyesi, örgütsel öğrenmenin iki boyutu olan örgütsel seviye, yani gömülü sistemler ve yetkilendirme ve örgütsel öğrenmenin iki boyutundan, yani sistem bağlantısı ve stratejik liderlikten oluşan küresel düzeydir. Bu seviyelerin her biri, daha önce bahsedilen iki bileşenden birine aittir. Bu çerçevede, istenen hedef veya sonuca doğru ilerlemek için bir organizasyonun hem bireysel hem de grup düzeyinde insanlarla çalışması ve öğrenmeyi desteklemek ve yakalamak için kolaylaştırıcı yapılar yaratması gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. DLOQ, örgütlerdeki öğrenme kültürünü ölçmek için tasarlanmıştır ve örgütün nerede olması gerektiğine karşı nerede olduğu konusunda daha net bir resim elde etmesine yardımcı

olmak için çalışanın farklı boyutlarla ilgili algısını yakalamayı amaçlamaktadır. DLOQ'nun şu anda iki versiyonu bulunmaktadır, 43 ölçüm maddeli bir tam sürüm, nereye müdahale edileceğine karar vermek için kapsamlı bir değerlendirme ve öğrenme kültürü bilgisi isteyen uygulayıcılar için bir teşhis aracı olarak yararlı olduğu gösterilmiştir. İkinci versiyon, orijinal 43 maddenin 21'ini içeren, ancak yine de -yapı geçerliliğine ve güvenilirliğine sahip olan kısaltılmış bir formdur. Çalışmada kullanılan 21 maddelik ikinci versiyon Türkçe'ye Avcı ve Küçükusta'nın (2009) çalışmasında kullandığı şekil temel alınarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde hizmet inovasyon performansını ölçmek için Hu, Horng ve Sun (2009) tarafından geliştirilen ve Ayazlar (2012) tarafından Türkçeye çevrilen ölçekten yararlanılmıştır. 2000'li yılların başından itibaren, dünya ekonomisi, mal üretiminden hizmet üretimine geçişle ağırlıklı olarak bir hizmet ekonomisine dönüşümden bahsetmeye başlamıştır. Hizmetler, artık çoğu sanayide olmak üzere hem istihdam hem de ürünün yarısından fazlasını oluşturmaktadır (Gustafsson ve Johnson, 2006). Özellikle bu dönüşüm 1985'ten sonrasında inovasyon çalışmalarının, özellikle hizmetlerde güçlü bir sosyo-politik yönelime sahip olma eğiliminde olmasının önemli bir nedeni olduğu Osborne (1998) tarafından vurgulanmıştır. Scott ve Bruce (1994), bireysel inovasyon davranışını keşfetmek için örgütlerin üst düzey yöneticileriyle görüşerek çalışan hizmet inovasyon davranışı ölçeğini geliştirdiler. Jeong ve Oh (1998), hem dış müşteri ihtiyaçlarına hem de iç hizmet yönetimi gereksinimlerine odaklanarak, yeni hizmetlerin tasarımına ve eskilerinin değiştirilmesine yönelik kalite / işlev / geliştirme yaklaşımını önermiştir. Ottenbacher ve Harrington (2010) otel işletmelerinde inovasyon faaliyetlerinin gelişiminde, çalışanların üstlendiği role dikkat çekmektedirler. Cohn ve arkadaşları (2008) işletmelerde inovasyon davranışlarının yeni iş yöntemleri, yeni prosedürler ve yeni yaklaşımların uygulanmasında görülebileceğini belirtmektedirler. Vermeulen (2004) ise işletmelerde yeni hizmet geliştirilmesini iki aşamalı olarak değerlendirmektedirler. Birinci aşama yeni hizmet geliştirme sürecinin yönetim boyutundaki ana faaliyetlerini kapsamaktadır. İkinci aşama ise işletmede inovasyon sürekliliğinin sağlanması için örgütsel bir iklim oluşturmayı içermektedir. Her iki aşama da inovasyon sürecinin farklı bölümleriyle ilgilidir. Hizmet işletmelerinde oluşturulacak olan inovatif iklim, rekabet avantajı sağlayan sürekli bir yenilenme ve gelişimin temelini oluşturacaktır. Hizmet inovasyonu performansı, bir kuruluşun rekabet avantajının önemli bir performans ölçümü olarak kabul edilmiştir. Hizmet inovasyon performansı, Scott ve

Bruce (1994) 'den “çalışan hizmet inovasyon davranışının” çok seviyeli performans ölçümünü bir şirketin entegre etme yeteneği olarak tanımladığı ve Hu ve arkadaşları'nın (2009) ufuk açıcı bir çalışması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte, Matear ve arkadaşlarının (2004) “yeni hizmet geliştirme” ile Hu ve arkadaşları (2009), hizmet inovasyonlarının rekabet gücüne ilişkin daha geniş bir bakış açısı sağlayan yeni bir hizmet inovasyon performansı yapısı oluşturmuştur.

Anketin son bölümünde ise, Davis (1989) tarafından geliştirilen, “algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı” alt boyutlarından oluşan ölçeğe Thompson ve arkadaşları (1991) tarafından eklenen “kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal faktörler” boyutlarının eklendiği ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye Yeke ve arkadaşları (2019) ile Yılmaz ve Kavanoz (2017) tarafından çevrilen versiyonları kullanılmıştır. Algılanan kullanım kolaylığı, algılanan faydanın doğrudan bir belirleyicisidir, çünkü bir sistemi kullanmak için ne kadar az çaba harcanırsa, daha büyük ölçüde kullanılacaktır. Bu, algılanan kullanım kolaylığı tanımıyla tutarlıdır (Davis vd., 1989). Davis (1989), "nedensel açıdan bakıldığında, regresyon sonuçları, kullanım kolaylığının, paralel, doğrudan kullanım belirleyicisi olmaktan çok, kullanışlılığın öncülü olabileceğini öne sürmektedir" şeklinde vurgulamaktadır. Algılanan fayda, “bir kişinin belirli bir sistemi kullanmanın iş performansını artıracığına inandığı derece” olarak tanımlanır (Davis, 1989). Davis (1989), algılanan fayda açısından yüksek bir sistemi, kullanıcının olumlu bir kullanıcı-performans ilişkisinin varlığına inandığı bir sistem olarak tanımlamaktadır: Kullanıcı, sistemi görevi yerine getirmenin etkili bir yolu olarak algılar. Bilgisayar öz-yeterlik modelindeki sonuç beklentisi ve motivasyon modelindeki dışsal motivasyon gibi diğer modellerde birkaç benzer eşdeğer yapı vardır. Bu benzer kavramlar, algılanan kullanışlılığın bir kullanıcının tutumunu veya davranışsal niyetini oluşturmada önemli bir rol oynadığını farklı açılardan doğrular.

Bu ölçeklerde beşli Likert tipi derecelendirme (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

3.5.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni belirlenirken ikincil verilerden faydalanılarak Antalya'da yer alan beş yıldızlı konaklama işletmeleri sayısına ulaşılmıştır. Bu sayıya ulaşmak için Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine ve Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı verilerine başvurulmuştur. Antalya'da 2020 yılı sezon başında 374 beş yıldızlı otelin ve birinci sınıf tatil köyünün bulunduğu tespit edilmiştir (yigm, 2020; tga, 2020).

Bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesi için önemli bir adımdır. Araştırmalarda örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi, değişkenlerin türünün nitel ya da nicel olması, değişkenlere ilişkin grup sayısı vb. gibi birçok faktörden etkilendiğinden, araştırma örneklem büyüklüğü söz konusu unsurlar dikkate alınarak hesaplanmalıdır (Ural ve Kılıç, 2006). Araştırmalarda evren hacmi büyüklüğü ($N > 10.000$ veya $N < 10.000$), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin ($1 - \alpha$) göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak örneklem hacminin hesaplanması için bazı formüller bulunmaktadır (Karagöz, 2017: 59). Evrenin belirlenmesi için araştırmanın örnekleme de aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır.

$$\text{Örneklem büyüklüğü} = \frac{2500 \cdot N \cdot (1,96)^2}{[25(N-1)] + [2500 \cdot (1,96)^2]}$$

$$\text{Örneklem büyüklüğü} = \frac{2500 \cdot 374 \cdot (1,96)^2}{[25(374-1)] + [2500 \cdot (1,96)^2]}$$

Örneklem büyüklüğü= **189 satın alma departman yöneticisi** olarak bulunmuştur.

Müşteri ile birebir diyalog halinde olmayan arka ofis çalışanları ve yöneticilerinin hizmet inovasyonuna ve teknoloji kabule bakışının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Çünkü bugüne kadar yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak hep müşteri ile yüz yüze iletişimde ve etkileşimde olan departmanların ön planda olduğu görülmekte, müşteri ile birebir diyaloga girmeyen departmanların da araştırılması gerektiğinin önemi bu çalışma ile ortaya konmak istenmiştir. Belirtilen bu sebep doğrultusunda, pek göz önünde olmayan bir departman olan satın almanın, yönetici seviyesinde hizmet inovasyonuna ve teknoloji kabule bakışının tespit edilmesi önemli görülmüştür. Hizmete direkt olarak müdahale etmeyen bir departmanın, endirekt olarak bu konuya bakışının değerli olacağı

düşünülmektedir. Satın alma müdürlerinin tercih edilmesinin bir diğer sebebi ise, daha önce satın alma müdürleri ile bu kapsamda bir çalışmanın yapılmamış olmasıdır.

Yukarıdaki hesaplama tablosunda belirtildiği gibi, araştırmanın örneklemini 189 kişi olarak belirlenmiştir. Belirlenen bu sayı doğrultusunda Antalya bölgesinde otellere ulaşılmaya çalışılmış, ilk etapta araştırmanın genel anlamda geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edilmesi adına 40 adet anket ön test için dağıtılmış ve bu anketlerden elde edilen ilk analizler bulgular kısmında paylaşılmıştır. Pilot uygulamanın ardından araştırmanın devamında toplamda 205 satın alma müdürüne ulaşılmış ve tüm analizler bu sayı üzerinden tamamlanmıştır. Pandemi süreci ve birçok otelin kapalı olmasından dolayı veriler internet ortamında toplanmış (Eylül 2020 – Kasım 2020) ve satın alma müdürlerinin oluşturduğu derneklerden yardım istenmiştir. Özellikle, TÜRSAD (Otel Satın Alma Yöneticileri Derneği) ve OSMED (Otel Satın Alma Müdürleri Eğitim Derneği) dernek başkanlarının desteği ile anketlerin toplanması sağlanmıştır.

3.6.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda hipotezler aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Hipotezlerin belirlenmesinde öncelikli olarak alanyazında öğrenen örgüt, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu ile ilgili çalışmalar incelenmiştir.

Reardon (2010) çalışmasında, öğrenme kültürü ile çalışanların yeni teknolojiye karşı davranışsal, duyuşsal ve bilişsel tepkileri arasında güçlü bir pozitif ilişki kurmuştur. Yoo (2012) çalışmasının sonucunda, örgütlerin daha iyi öğrenen örgütler olmalarına yardımcı olmak için organizasyonel iklim, bilgi yönetim sistemi ve E-öğrenme sisteminin kullanımı ve kabulü ile öğrenen örgüt arasındaki karşılıklı ilişkilerin sağlandığını vurgulamıştır.

H₁. Teknoloji kabul ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Walczuch ve arkadaşları (2007) çalışmalarında, teknoloji hazırlık endeksi ile teknoloji kabul modelini tek bir modelde birleştirmişler ve spesifik olarak, teknolojiye hazırlık endeksleri kişilik özellik boyutları - iyimserlik, yenilikçilik, rahatsızlık ve güvensizlik - ve teknoloji kabul modelinin bilişsel boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir.

H₂. Teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ismail (2005) çalışmasında öğrenen örgüt kültürünün, inovasyon ile önemli ölçüde güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu, öğrenen örgüt değişkeninden inovasyona doğru daha büyük bir katkısı olduğu anlamına gelmektedir. Avcı ve

arkadaşları (2010) Muğla ilinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bireysel öğrenme ve grup halinde ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki saptamışlardır. Chen (2017)'in çalışmasına katılanlar, Tayvan'daki birçok orta veya lüks otelden yüz yüze çalışanlardı. Sonuç olarak, araştırmacı çalışma programı esnekliğinin eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarına erişim ile eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarından sağlanan faydalar arasındaki ilişki üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etki bulmuştur. Siddique (2018) çalışmasında öğrenen örgüt girişimleri ile çalışmada ele alınan dört firma performans ölçütü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; çalışan becerileri geliştirme, ürün / hizmet inovasyonu, maliyet etkinliği ve gelirlerdeki büyümedir.

H₃ - Hizmet inovasyonu ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Chen ve arkadaşları (2018) öğrenen örgüt düzeyinin, inovasyon üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiler göstermektedir. Milbratz ve arkadaşları (2020) çalışmalarında öğrenen örgüt düzeyinin servis inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Liu ve arkadaşları (2020) makalelerinde, örgüt öğreniminin yeni hizmet geliştirme inovasyonunu etkileyip etkilemediğini incelemek için entegre bir model geliştirmişlerdir.

H₄ - Öğrenen örgüt düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tang ve Yeh (2015) çalışmalarında örgütsel öğrenme, örgütsel inovasyon yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak örgütsel performansı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

H_{4a} - Öğrenen örgüt alt boyutlarından örgüt düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Aksu ve Özdemir (2005) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin ve örgüt kültürünün gelişiminde üst düzey yöneticilerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hussain ve arkadaşları (2016) çalışmalarında, ekip kültürü ve bilgi paylaşım davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Adıgüzel (2019) çalışmasında bir örgütün etkili liderlik ve öğrenme yönelimine sahip olması durumunda, hizmet sektöründe etkili iletişime, ekip yaratıcılığına ve hizmet inovasyonuna olumlu katkıda bulunduğunu gösterir.

H_{4b} - Öğrenen örgüt alt boyutlarından grup/ekip düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{4c} – Öğrenen örgüt alt boyutlarından birey düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₅ – Hizmet inovasyonunun teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5a} – Hizmet inovasyonu alt boyutlarından çalışan düzeyinin teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{5b} – Hizmet inovasyonu yeni hizmet geliştirme düzeyinin teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Wong ve Huang (2011) çalışmalarında, e-öğrenme sistemi hizmet kalitesinin, e-öğrenme teknolojisinin kabulü ve kullanımı üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, örgütsel öğrenme etkinliği üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

H₆ – Teknoloji kabülün öğrenen örgüt düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Kim ve arkadaşları (2008) çalışmalarında TKM'yi genişletmiş ve otel ön büro sistemlerinin kabulünü otel çalışanları açısından incelemiştir. Sonuçlar, sistem ve bilgi niteliklerinin ise algılanan faydayı olumlu etkilediğini göstermiştir. Cheng ve arkadaşları (2012), çalışanların algılanan yönetsel desteğinin ve iş desteğinin, bireysel öğrenme için e-öğrenme sisteminin algılanan fayda üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin, e-öğrenme sisteminin algılanan fayda üzerinde önemli bir etkisi olduğunu gösterdi.

H_{6a} – Teknoloji kabul alt boyutlarından algılanan faydanın öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Lee ve arkadaşları (2013) çalışmalarında, çalışanların algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığını, tutumları ve elektronik öğrenme sistemlerini kullanma niyetini etkilediğine inanılan dört faktörü (örgütsel destek, bilgisayar öz-yeterliği, önceki deneyimi ve görevde eş anlamlılığını) incelemiştir.

H_{6b} – Teknoloji kabul alt boyutlarından algılanan kullanım kolaylığının öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{6c} – Teknoloji kabul alt boyutlarından kolaylaştırıcı durumların öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{6d} – Teknoloji kabul alt boyutlarından sosyal faktörlerin öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Cheng ve arkadaşları (2012) çalışmalarında, bireysel öğrenme için algılanan faydanın, bireylerin sistemi kullanma motivasyonu üzerindeki çevresel etkilere tamamen aracılık ettiği, sosyal öğrenme için algılanan yararlılığın ise çevresel faktörlerin kullanım

niyetine etkisinde kısmi aracılık yaptığı görülmüştür. Laeeque ve arkadaşları (2017)'nin sonuçları, bilgi yaratmanın öğrenen örgüt uygulamalarının inovasyon performansına bağlamada kısmi aracılık rolü oynadığını vurgulamaktadır.

H₇ – Teknoloji kabulün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolü vardır.

3.7.Pilot Uygulama Bulguları

Pilot uygulama, ankette bulunabilecek olası hataları önlemek için asıl uygulamaya başlamadan önce anketin belirli sayıda kişiye uygulanması olarak ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle oluşturulan anketin, mümkünse hedef kitleden seçilecek küçük bir gruba büyük bir gruba uygulanmadan önce uygulanması olarak açıklanmaktadır. Yararlı olduğu iddia edilen pilot uygulama sayesinde, ankette tasarım ve anlatımdaki hatalar ve cevaplayanlar tarafından anlaşılmayan sorular tespit edilerek olası hataların önceden düzeltilmesi mümkün olmaktadır (Altunışık vd., 2012; Büyüköztürk vd., 2018).

Pilot uygulamada katılım gösteren satın alma müdürlerinin frekans analizleri aşağıdaki şekilde açıklanmıştır. Araştırma verilerinin elde edildiği örneklem grubu olan satın alma müdürlerinin, sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, otelin bulunduğu bölge, sezon durumu, sektörde çalışma süresi, otelde çalışma süresi ve maaş” durumları sorulmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda, sonuçlar aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır (Tablo 3.1). Ankete katılanların % 5'i kadın, % 95'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 10'u bekâr, % 90'ı evlidir. Katılımcıların % 15'i 26-33 yaş, % 27,50'si 34-41 yaş, % 40'ı 42-49 ve % 17,50'si 50 yaş ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde % 7,50'sinin ilköğretim, % 42,50'sinin lise, % 17,50'sinin önlisans, % 32,50'sinin lisans eğitimini tamamladığını belirtmiştir. Katılımcıların çalıştıkları otellerin bölgeleri incelendiğinde ise; % 12,50'si Antalya-Merkez, % 30,00'u Alanya, % 17,50'si Belek, % 25,00'i Kemer, % 5,00'i Kundu ve % 10,00'u Manavgat bölgesinde yer almaktadır. Katılımcıların eğitim alanı ise; % 52,50'si turizm alanında, % 47,50'si turizm alanı dışındadır. Katılımcıların çalıştıkları otellerin sezon durumuna bakıldığında,

Tablo 3.1 Pilot Uygulama Demografik Analiz Sonuçları

Cinsiyet	n	%		Medeni Durum	n	%
Kadın	2	5,00		Bekar	4	10,00
Erkek	38	95,00		Evli	36	90,00
Yaş	n	%		Eğitim Alanı	n	%
26-33	6	15,00		Turizm	21	52,50
34-41	11	27,50		Turizm Dışı	19	47,50
42-49	16	40,00		Sektörde Çalışma Süresi	n	%
50 ve üzeri	7	17,50		0-2	0	0,00
Eğitim	n	%		3-5	2	5,00
İlköğretim	3	7,50		6-8	1	2,50
Lise	17	42,50		9-11	6	15,00
Ön Lisans	7	17,50		12 yıl ve üzeri	31	77,50
Lisans	13	32,50		Otelde Çalışma Süresi	N	%
Lisansüstü	-	-		0-2	8	20,00
Bölge	n	%		3-5	6	15,00
Antalya-Merkez	5	12,50		6-8	10	25,00
Alanya	12	30,00		9-11	4	10,00
Belek	7	17,50		12 yıl ve üzeri	12	30,00
Kemer	10	25,00		Maaş	N	%
Kundu	2	5,00		0-2324 TL	0	0,00
Manavgat	4	10,00		2325-4648 TL	21	52,50
Sezon Durumu	n	%		4649-6972 TL	13	32,50
Tüm yıl açık	14	35,00		6973-9296 TL	2	5,00
Sezonluk	26	65,00		9297 TL ve üzeri	4	10,00

% 35,00'i tüm yıl, % 65,00'i sezonluk olarak açık kalmaktadır. Katılımcıların sektörde çalışma süresi; % 5,00'i 3-5 yıl arası, % 2,50'si 6-8 yıl arası, % 15,00'i 9-11 yıl ve % 77,50'si 12 yıl ve üzeri çalışmıştır. Katılımcıların mevcut otellerinde çalışma süresi; % 20,00'si 0-2 yıl arası, % 15,00'i 3-5 yıl arası, % 25,00'si 6-8 yıl arası, % 25,00'i 9-11 yıl ve % 30,00'u 12 yıl ve üzeri çalışmıştır. Katılımcıların maaş düzeylerine bakıldığında; %

52,50'si 2325-4648 TL, % 32,50'si 4649-6972 TL, % 5,00'i 6973-9296 TL ve % 10,00'u 9297 TL ve üzeri maaş aldıkları tespit edilmiştir.

Pilot uygulamada, nicel veri analizinin birinci aşamasında üç temel değişkenin ölçülmesi amacıyla tercih edilmiş ölçeklerde yer alan soruların istatistiksel anlamda verilerin ilk olarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik (Cronbach alpha katsayıları) değerleri şu şekildedir; öğrenen örgüt ölçeği genel güvenilirlik değeri $\alpha=0,968$, hizmet inovasyonu genel güvenilirlik değeri $\alpha=0,959$ ve teknoloji kabul genel güvenilirlik değeri ise $\alpha=0,924$ 'dır.

Elde edilen güvenilirlik değerlerine göre, ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak ve değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek için ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır. Öğrenen örgüt ölçeğine uygulanan faktör analizinde, 21 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucu (0,105 ve $p<0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin

Tablo 3.2 Öğrenen Örgüt Pilot Çalışma Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
Örgüt		8,685	3,6916	0,865
OGRO8	0,912			
OGRO2	0,91			
OGRO10	0,901			
OGRO11	0,881			
OGRO6	0,854			
OGRO4	0,799			
OGRO9	0,737			
OGRO5	0,736			
OGRO3	0,733			
OGRO12	0,676			
OGRO1	0,613			
OGRO7	0,547			
Grup/Ekip		4,215	3,6916	0,867
OGRG2	0,504			
OGRG1	0,806			
OGRG3	0,8			
Bireysel		3,249	3,7979	0,971
OGRB1	0,443			
OGRB2	0,617			
OGRB5	0,796			
OGRB6	0,718			
OGRB4	0,686			
OGRB3	0,515			

*OGRO (Öğrenen Örgüt Örgüt), OGRG (Öğrenen Örgüt Grup/Ekip), OGRB (Öğrenen Örgüt Birey)

(KMO) testi örneklem değerinin (,770) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır. Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri 1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve 3 boyut tespit edilmiştir (Tablo 3.2).

Hizmet inovasyonu ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu 14 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucunun (0,91 ve $p<0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin (,774) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır. Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri 1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve 2 boyut tespit edilmiştir (Tablo 3.3).

Tablo 3.3 Hizmet İnovasyonu Pilot Çalışma Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
Çalışan İnovasyon Davranışı		3,72	4,1083	0,955
HİZMET5	0,923			
HİZMET1	0,922			
HİZMET3	0,915			
HİZMET2	0,899			
HİZMET6	0,887			
HİZMET4	0,61			
Yeni Hizmet Geliştirilmesi		4,608	3,8843	0,958
HİZMET11	0,946			
HİZMET12	0,934			
HİZMET7	0,926			
HİZMET10	0,918			
HİZMET9	0,847			
HİZMET8	0,777			
HİZMET13	0,459			
HİZMET14	0,481			

Teknoloji Kabul ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizinde ise 19 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucunun (,000 ve $p<0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin (,592) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır. Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri 1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve dört boyut bulunmuştur ve ayrıntılı sonuçlar Tablo 3.4'te yer almaktadır.

Tablo 3.4 Teknoloji Kabul Pilot Çalışma Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
Algılanan Fayda		5,279	4,2666	0,97
TKM6	0,924			
TKM3	0,919			
TKM5	0,913			
TKM4	0,911			
TKM1	0,899			
TKM2	0,832			
Algılanan Kullanım Kolaylığı		4,745	4,2416	0,944
TKM12	0,861			
TKM10	0,826			
TKM11	0,82			
TKM9	0,812			
TKM8	0,723			
TKM7	0,72			
Kolaylaştırıcı Durumlar		2,801	3,95	0,964
TKM13	0,941			
TKM14	0,9			
TKM15	0,85			
Sosyal Faktörler		2,417	4,0625	0,728
TKM19	0,84			
TKM18	0,817			
TKM17	0,764			
TKM16	0,762			

3.8.Araştırma Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde amaç doğrultusunda satın alma müdürlerinden toplanan veriler uygun istatistiksel analizlerle test edilmiş ve analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikli olarak satın alma müdürlerinin sosyo-demografik özellikleri ile ilgili tanımlayıcı istatistiksel analiz sonucunda elde edilmiş bulgulara yer verilmiştir.

3.8.1.Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Araştırma verilerinin elde edildiğı örneklem grubu olan satın alma müdürlerinin, sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla “cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, eğitim alanı, otelin bulunduğu bölge, sezon durumu, sektörde çalışma

süresi, otele çalışma süresi ve maaş” durumları sorulmuştur. Verilen cevaplar doğrultusunda, sonuçlar aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır (Tablo 3.5).

Tablo 3.5 Sosyo-Demografik Analiz Sonuçları

Cinsiyet	N	%	Medeni Durum	n	%
Kadın	51	24,90	Bekar	50	24,40
Erkek	154	75,10	Evli	155	75,60
Yaş	N	%	Eğitim Alanı	n	%
18-25	8	3,90	Turizm	122	59,50
26-35	47	22,90	Turizm Dışı	83	40,50
36-41	63	30,70	Sektörde Çalışma Süresi	n	%
42-49	56	27,30	0-2	7	3,40
50 ve üzeri	31	15,10	3-5	8	3,90
Eğitim	N	%	6-8	16	7,80
İlköğretim	7	3,40	9-11	23	11,20
Lise	56	27,30	12 yıl ve üzeri	151	73,70
Ön Lisans	31	15,10	Otelde Çalışma Süresi	N	%
Lisans	99	48,30	0-2	51	20,00
Lisansüstü	12	5,90	3-5	45	22,00
Bölge	N	%	6-8	41	20,00
Antalya-Merkez	15	7,30	9-11	21	10,20
Alanya	36	17,60	12 yıl ve üzeri	47	22,90
Belek	33	16,10	Maaş	N	%
Kemer	28	13,70	0-2324 TL	0	0,00
Kundu	17	8,30	2325-4648 TL	81	39,50
Manavgat	76	37,10	4649-6972 TL	54	26,30
Sezon Durumu	N	%	6973-9296 TL	18	8,80
Tüm yıl açık	100	48,80	9297 TL ve üzeri	52	25,40
Sezonluk	105	51,20			

Ankete katılanların %24,90’ı kadın, %75,10’u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %24,40’ı bekâr, % 75,60’ı evlidir. Katılımcıların %3,90’ı 18-25 yaş, %22,90’ı 26-35 yaş,

%30,70'i 36-41 yaş, %27,30'u 42-49 ve %15,10'u 50 yaş ve üzeri yaş aralığında oldukları görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde %3,40'ının ilköğretim, %27,30'unun lise, %15,10'unun önlisans, %48,30'unun lisans ve %5,90'ının lisansüstü eğitimini tamamladığını belirtmiştir. Katılımcıların çalıştıkları otellerin bölgeleri incelendiğinde ise; %7,30'u Antalya-Merkez, %17,60'ı Alanya, %16,10'u Belek, %13,70'i Kemer, %8,30'u Kundu ve %37,10'u Manavgat bölgesinde yer almaktadır. Katılımcıların eğitim alanı ise; %59,50'si turizm alanında, %40,50'si turizm alanı dışındadır. Katılımcıların çalıştıkları otellerin sezon durumuna bakıldığında, %48,80'i tüm yıl, %51,20'si sezonluk olarak açık kalmaktadır. Katılımcıların sektörde çalışma süresi; % 3,40'ı 0-2 yıl arası, %3,90'ı 3-5 yıl arası, %7,80'i 6-8 yıl arası, %11,20'si 9-11 yıl ve %73,70'i 12 yıl ve üzeri çalışmıştır. Katılımcıların mevcut otellerinde çalışma süresi; % 20,00'si 0-2 yıl arası, % 22,00'si 3-5 yıl arası, % 20,00'si 6-8 yıl arası, %10,20'si 9-11 yıl ve %22,90'ı 12 yıl ve üzeri çalışmıştır. Katılımcıların maaş düzeylerine bakıldığında; %39,50'si 2325-4648 TL, %26,30'u 4649-6972 TL, % 8,80'i 6973-9296 TL ve % 25,40'ı 9297 TL ve üzeri maaş aldıkları tespit edilmiştir.

3.8.2.Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 3.6'da satın alma müdürlerine uygulanan öğrenen örgütün "Otelimde, çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar." sorusuna katılımcıların % 7,8'i kesinlikle katılmıyorum, %6,8'i katılmıyorum, % 6,8'i kararsızım, % 54,1'i katılıyorum ve % 24,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, çalışanların öğrenmelerini destekleyebilmeleri için zaman tanınır." Sorusuna katılımcıların % 7,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 8,3'ü katılmıyorum, % 9,3'ü kararsızım, % 56,1'i katılıyorum ve % 19'u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, çalışanlar öğrenim için ödüllendirilir." Sorusuna katılımcıların %12,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 22,4'ü katılmıyorum, % 21,5'i kararsızım, % 33,7'si katılıyorum ve % 10,2'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar." Sorusuna katılımcıların % 12,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 11,2'si katılmıyorum, % 17,1'i kararsızım, % 43,4'ü katılıyorum ve % 15,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, çalışanlar ne zaman görüşlerini ifade etseler, başkalarının da ne düşündüğünü sorarlar." Sorusuna katılımcıların %13,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 10,2'si katılmıyorum, %22'si kararsızım, % 43,9'u katılıyorum ve % 10,7'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, çalışanlar birbirlerine güven tesis etmek için zaman harcar." Sorusuna katılımcıların %9,3'ü kesinlikle

katılmıyorum, % 10,7'si katılmıyorum, % 15,1'i kararsızım, % 50,2'si katılıyorum ve % 14,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, ekipler / gruplar hedeflerini gerektiği gibi uyarılama özgürlüğüne sahiptir." Sorusuna katılımcıların % 10,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 14,1'i katılmıyorum, % 19,5'i kararsızım, % 44,4'ü katılıyorum ve % 11,7'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, ekipler / gruplar, grup tartışmaları veya toplanan bilgiler sonucunda oluşan düşünceleri gözden geçirir." Sorusuna katılımcıların %7,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 11,7'si katılmıyorum, % 13,7'si kararsızım, % 51,7'si katılıyorum ve % 15,1'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, ekipler / gruplar önerileri doğrultusunda otelin hareket edeceğinden emindir." Sorusuna katılımcıların % 8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 13,2'si katılmıyorum, % 17,6'sı kararsızım, % 43,9'u katılıyorum ve % 16,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ölçmek için sistemler oluşturur." Sorusuna katılımcıların % 9,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 9,8'i katılmıyorum, % 17,6'sı kararsızım, % 43,9'u katılıyorum ve % 16,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, öğrenilen dersleri ve tecrübeleri tüm çalışanların kullanımına sunar." Sorusuna katılımcıların % 9,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 9,3'ü katılmıyorum, % 11,7'si kararsızım, % 46,8'i katılıyorum ve % 22,9'u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer." Sorusuna katılımcıların %10,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 9,8'i katılmıyorum, % 16,1'i kararsızım, % 48,8'i katılıyorum ve % 15,1'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder." Sorusuna katılımcıların % 14,1'i kesinlikle katılmıyorum, % 7,3'ü katılmıyorum, % 13,2'si kararsızım, % 43,9'ü katılıyorum ve % 21,5'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, çalışanlara faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır." Sorusuna katılımcıların % 10,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 8,8'i katılmıyorum, % 11,2'si kararsızım, % 46,8'i katılıyorum ve % 22,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanlarını destekler." Sorusuna katılımcıların %11,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 8,3'ü katılmıyorum, % 19'u kararsızım, % 40,5'si katılıyorum ve % 21'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder." Sorusuna katılımcıların %10,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 9,8'i katılmıyorum,

%20'si kararsızım, % 44,4'ü katılıyorum ve % 15,1'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 3.6 Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	MEAN	S.S.	
BİREYSEL	1	Otelimde, çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.	F	16	14	14	111	50	3,80	1,12
			%	7,8	6,8	6,8	54,10	24,4		
	2	Otelimde, çalışanların öğrenmelerini destekleyebilmeleri için zaman tanımı.	F	15	17	19	115	39	3,71	1,09
			%	7,3	8,3	9,3	56,1	19,0		
	3	Otelimde, çalışanlar öğrenim için ödüllendirilir.	F	25	46	44	69	21	3,07	1,20
			%	12,2	22,4	21,5	33,7	10,2		
	4	Otelimde, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.	F	26	23	35	89	32	3,38	1,24
			%	12,7	11,2	17,1	43,4	15,6		
	5	Otelimde, çalışanlar ne zaman görüşlerini ifade etseler, başkalarının da ne düşündüğünü sorarlar.	F	27	21	45	90	22	3,28	1,19
			%	13,2	10,2	22,0	43,9	10,7		
	6	Otelimde, çalışanlar birbirlerine güven tesis etmek için zaman harcar.	F	19	22	31	103	30	3,50	1,14
			%	9,3	10,7	15,1	50,2	14,6		
GRUP/EKİP	7	Otelimde, ekipler / gruplar hedeflerini gerektiği gibi uyarlama özgürlüğüne sahiptir.	F	21	29	40	91	24	3,33	1,16
			%	10,2	14,1	19,5	44,4	11,7		
	8	Otelimde, ekipler / gruplar, grup tartışmaları veya toplanan bilgiler sonucunda oluşan düşünceleri gözden geçirir.	F	16	24	28	106	31	3,54	1,12
			%	7,8	11,7	13,7	51,7	15,1		
	9	Otelimde, ekipler / gruplar önerileri doğrultusunda otelin hareket edeceğinden emindir.	F	18	27	36	90	34	3,46	1,17
			%	8,8	13,2	17,6	43,9	16,6		
	10	Otelim, mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ölçmek için sistemler oluşturur.	F	20	20	36	102	27	3,46	1,13
			%	9,8	9,8	17,6	49,8	13,2		
	11	Otelim, öğrenilen dersleri ve tecrübeleri tüm çalışanların kullanımına sunar.	F	19	19	24	96	47	3,64	1,19
			%	9,3	9,3	11,7	46,8	22,9		
	12	Otelim, eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	F	21	20	33	100	31	3,48	1,16
			%	10,2	9,8	16,1	48,8	15,1		

Tablo 3.6 Öğrenen Örgüt Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (devam)

ÖRGÜT	Soru	F	Cevaplar					Ortalama	Standart Sapma
			1	2	3	4	5		
13	Otelim, faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder.	F	29	15	27	90	44	3,51	1,29
		%	14,1	7,3	13,2	43,9	21,5		
14	Otelim, çalışanlara faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır.	F	22	18	23	96	46	3,61	1,22
		%	10,7	8,8	11,2	46,8	22,4		
15	Otelim, faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanlarını destekler.	F	23	17	39	83	43	3,51	1,23
		%	11,2	8,3	19,0	40,5	21,0		
16	Otelim, çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder.	F	22	20	41	91	31	3,43	1,18
		%	10,7	9,8	20,0	44,4	15,1		
17	Otelim, karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için dış paydaşlarla birlikte çalışır.	F	21	17	34	94	39	3,55	1,18
		%	10,2	8,3	16,6	45,9	19,0		
18	Otelim, çalışanlar sorunları çözerken otelin tamamından yanıt alınmasını teşvik eder.	F	25	23	48	79	30	3,32	1,21
		%	12,2	11,2	23,4	38,5	14,6		
19	Otelimde, liderler çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar.	F	18	22	19	99	47	3,65	1,19
		%	8,8	10,7	9,3	48,3	22,9		
20	Otelimde, liderler sürekli olarak öğrenme fırsatları ararlar.	F	20	21	29	95	40	3,55	1,19
		%	9,8	10,2	14,1	46,3	19,5		
21	Otelimde, liderler otelin faaliyetlerinin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	F	19	14	26	91	55	3,72	1,19
		%	9,3	6,8	12,7	44,4	26,8		

katılımcıların % 10,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 8,3'ü katılmıyorum, % 16,6'sı kararsızım, % 45,9'u katılıyorum ve % 19'u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelim, çalışanlar sorunları çözerken otelin tamamından yanıt alınmasını teşvik eder." Sorusuna katılımcıların % 12,2'si kesinlikle katılmıyorum, % 11,2'si katılmıyorum, % 23,4'ü kararsızım, % 38,5'si katılıyorum ve % 14,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, liderler çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar." Sorusuna katılımcıların %8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 10,7'si katılmıyorum, % 9,3'ü kararsızım, % 48,3'ü katılıyorum ve % 22,9'u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, liderler sürekli olarak öğrenme fırsatları ararlar." Sorusuna katılımcıların % 9,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 10,2'si katılmıyorum, % 14,1'i kararsızım, % 46,3'ü katılıyorum ve % 19,5'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. "Otelimde, liderler otelin faaliyetlerinin otelin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar." Sorusuna katılımcıların

%9,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 6,8'i katılmıyorum, % 12,7'si kararsızım, % 44,4'ü katılıyorum ve % 26,8'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

3.8.3.Hizmet İnovasyon Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 3.7'de satın alma müdürlerine uygulanan hizmet inovasyon ölçeğine ait “Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.” sorusuna katılımcıların % 8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 4,4'ü katılmıyorum, % 6,8'i kararsızım, % 46,3'ü katılıyorum ve % 33,7'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.” sorusuna katılımcıların % 9,3'ü kesinlikle katılmıyorum, % 3,4'ü katılmıyorum, % 4,9'u kararsızım, % 46,8'i katılıyorum ve % 35,6'sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.” sorusuna katılımcıların % 8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 3,9'u katılmıyorum, % 3,4'ü kararsızım, % 48,8'i katılıyorum ve % 35,1'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.” sorusuna katılımcıların % 8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 2,9'u katılmıyorum, % 7,8'i kararsızım, % 53,2'si katılıyorum ve % 27,3'ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.” sorusuna katılımcıların % 8,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 3,4'ü katılmıyorum, % 6,8'i kararsızım, % 60,5'i katılıyorum ve % 20,5'i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.” sorusuna katılımcıların % 7,8'i kesinlikle katılmıyorum, % 6,8'i katılmıyorum, % 6,3'ü kararsızım, % 47,3'ü katılıyorum ve % 31,7'si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.” sorusuna katılımcıların % 10,7'si kesinlikle katılmıyorum, % 6,8'i katılmıyorum, % 14,1'i kararsızım, % 43,9'u katılıyorum ve % 24,4'ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

Tablo 3.7 Hizmet İnovasyon Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

			Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	MEAN	S.S.	
HİZMET İNOVASYON PERFORMANSI	1	Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.	f	18	9	14	95	69	3,91	1,17
			%	8,8	4,4	6,8	46,3	33,7		
	2	Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.	f	19	7	10	96	73	3,96	1,17
			%	9,3	3,4	4,9	46,8	35,6		
	3	İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.	f	18	8	7	100	72	3,97	1,15
			%	8,8	3,9	3,4	48,8	35,1		
4	İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	f	18	6	16	109	56	3,87	1,11	
		%	8,8	2,9	7,8	53,2	27,3			
5	İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	f	18	7	14	124	42	3,80	1,08	
		%	8,8	3,4	6,8	60,5	20,5			
6	Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	f	16	14	13	97	65	3,88	1,16	
		%	7,8	6,8	6,3	47,3	31,7			
YENİ HİZMET GELİŞTİRME	7	Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	f	22	14	29	90	50	3,64	1,22
			%	10,7	6,8	14,1	43,9	24,4		
	8	Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	f	19	23	38	90	35	3,48	1,17
			%	9,3	11,2	18,5	43,9	17,1		
	9	Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindeyler.	f	19	15	26	94	51	3,69	1,19
			%	9,3	7,3	12,7	45,9	24,9		
	10	Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.	f	32	25	37	74	37	3,28	1,32
			%	15,6	12,2	18,0	36,1	18,0		
	11	Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	f	24	22	25	88	46	3,53	1,27
			%	11,7	10,7	12,2	42,9	22,4		
	12	Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	f	25	19	24	90	47	3,56	1,27
			%	12,2	9,3	11,7	43,9	22,9		
	13	Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.	f	20	12	20	104	49	3,73	1,17
			%	9,8	5,9	9,8	50,7	23,9		
14	Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.	f	19	10	26	99	51	3,74	1,16	
		%	9,3	4,9	12,7	48,3	24,9			

“Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.” sorusuna katılımcıların % 9,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 11,2’si katılmıyorum, % 18,5’i kararsızım, % 43,9’u katılıyorum ve % 17,1’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindedirler.” sorusuna katılımcıların % 9,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 7,3’ü katılmıyorum, % 12,7’si kararsızım, % 45,9’u katılıyorum ve % 24,9’u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.” sorusuna katılımcıların % 15,6’sı kesinlikle katılmıyorum, % 12,2’si katılmıyorum, % 18’i kararsızım, % 36,1’i katılıyorum ve % 18’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.” sorusuna katılımcıların % 11,7’si kesinlikle katılmıyorum, % 10,7’si katılmıyorum, % 12,2’si kararsızım, % 42,9’u katılıyorum ve % 22,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.” sorusuna katılımcıların % 12,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 9,3’ü katılmıyorum, % 11,7’si kararsızım, % 43,9’u katılıyorum ve % 22,9’u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.” sorusuna katılımcıların % 9,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 5,9’u katılmıyorum, % 9,8’i kararsızım, % 50,7’si katılıyorum ve % 23,9’u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.” sorusuna katılımcıların % 9,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 4,9’u katılmıyorum, % 12,7’si kararsızım, % 48,3’ü katılıyorum ve % 24,9’u kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

3.8.4. Teknoloji Kabul Ölçeğine İlişkin Bulgular

Tablo 3.8’de satın alma müdürlerine uygulanan teknoloji kabul ölçeğine ait “Teknolojiyi işimde kullanmak, işlerimi daha hızlı gerçekleştirmemi sağlar.” sorusuna katılımcıların % 8,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,4’ü katılmıyorum, % 2,9’u kararsızım, % 41’i katılıyorum ve % 45,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanmak iş performansımı artırır.” sorusuna katılımcıların % 10,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 0,5’i katılmıyorum, % 2’si kararsızım, % 40’i katılıyorum ve % 46,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi işimde kullanmak verimliliğimi artırır.” sorusuna katılımcıların % 9,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2’si katılmıyorum, % 2,4’ü kararsızım, % 40’i katılıyorum ve % 47,3’ü kesinlikle katılıyorum

cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanmak işteki etkinliğimi artırır.” sorusuna katılımcıların % 8,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,4’ü katılmıyorum, % 2’si kararsızım, % 39’u katılıyorum ve % 48,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanmak işimi kolaylaştırır.” sorusuna katılımcıların % 8,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 2’si katılmıyorum, % 3,4’ü kararsızım, % 37,6’sı katılıyorum ve % 48,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi işimde faydalı bulurum.” sorusuna katılımcıların % 8,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,3’ü katılmıyorum, % 2,3’ü kararsızım, % 39,5’i katılıyorum ve % 48,3’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanmayı öğrenmek benim için kolaydı.” sorusuna katılımcıların % 7,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 2’si katılmıyorum, % 3,9’u kararsızım, % 44,4’ü katılıyorum ve % 42’si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji yapmamı istediğim şeyi kolay yapmamı sağlar.” sorusuna katılımcıların % 8,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 1,5’i katılmıyorum, % 2,4’ü kararsızım, % 40,5’i katılıyorum ve % 46,8’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji ile olan etkileşimlerim net ve anlaşılırdır.” sorusuna katılımcıların % 7,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 2’si katılmıyorum, % 6,3’ü kararsızım, % 42’si katılıyorum ve % 42’si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi etkileşime girme konusunda esnek buluyorum.” sorusuna katılımcıların % 7,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 2,9’u katılmıyorum, % 7,3’ü kararsızım, % 46,3’ü katılıyorum ve % 35,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanma konusunda ustalaşmak benim için kolaydı.” sorusuna katılımcıların % 7,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,9’u katılmıyorum, % 8,8’i kararsızım, % 49,3’ü katılıyorum ve % 31,7’si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji kullanımını kolay buluyorum.” sorusuna katılımcıların % 7,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2,9’u katılmıyorum, % 9,8’i kararsızım, % 46,8’i katılıyorum ve % 33,2’si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji seçiminde bana rehberlik edebilecek birileri mevcuttur.” sorusuna katılımcıların % 8,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 5,9’u katılmıyorum, % 10,7’si kararsızım, % 46,8’i katılıyorum ve % 27,8’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji ile ilgili özel talimatlar benim için mevcuttur.” sorusuna katılımcıların % 10,7’si kesinlikle katılmıyorum, % 3,4’ü katılmıyorum, % 13,2’si kararsızım, % 47,3’ü katılıyorum ve % 25,4’ü kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknoloji zorluklarıyla ilgili yardım için belirli bir kişi (veya grup) mevcuttur.” sorusuna katılımcıların % 8,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 3,4’ü katılmıyorum, % 9,3’ü kararsızım, % 51,7’si katılıyorum ve % 26,8’i kesinlikle

Tablo 3.8 Teknoloji Kabul Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

				Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	MEAN	S.S.
ALGILANAN FAYDA	1	Teknolojiyi işimde kullanmak, işlerimi daha hızlı gerçekleştirmemi sağlar.	f	17	5	6	84	93	4,12	1,14
			%	8,3	2,4	2,9	41,0	45,4		
	2	Teknolojiyi kullanmak iş performansımı artırır.	f	21	1	4	82	97	4,13	1,19
			%	10,2	0,5	2,0	40,0	47,30		
	3	Teknolojiyi işimde kullanmak verimliliğimi artırır.	f	19	4	5	82	95	4,12	1,17
			%	9,3	2,0	2,4	40,0	46,3		
	4	Teknolojiyi kullanmak işteki etkinliğimi artırır.	f	17	5	4	80	99	4,16	1,15
			%	8,3	2,4	2,0	39,0	48,3		
	5	Teknolojiyi kullanmak işimi kolaylaştırır.	f	18	4	7	77	99	4,14	1,17
			%	8,8	2,0	3,4	37,6	48,3		
	6	Teknolojiyi işimde faydalı bulurum.	f	17	4	4	81	99	4,17	1,14
			%	8,3	2,3	2,3	39,5	48,3		
ALGILANAN KULLANIM KOLAYLIĞI	7	Teknolojiyi kullanmayı öğrenmek benim için kolaydı.	f	16	4	8	91	86	4,10	1,11
			%	7,8	2,0	3,9	44,4	42,0		
	8	Teknoloji yapmamı istediğim şeyi kolay yapmamı sağlar.	f	18	3	5	83	96	4,15	1,15
			%	8,8	1,5	2,4	40,5	46,8		
	9	Teknoloji ile olan etkileşimlerim net ve anlaşılırdır.	f	16	4	13	86	86	4,08	1,12
			%	7,8	2,0	6,3	42,0	42,0		
	10	Teknolojiyi etkileşime girme konusunda esnek buluyorum.	f	16	6	15	95	73	3,99	1,12
			%	7,8	2,9	7,3	46,3	35,6		
	11	Teknolojiyi kullanma konusunda ustalaşmak benim için kolaydı.	f	15	6	18	101	65	3,95	1,08
			%	7,3	2,9	8,8	49,3	31,7		
	12	Teknoloji kullanımımı kolay buluyorum.	f	15	6	20	96	68	3,95	1,09
			%	7,3	2,9	9,8	46,8	33,2		
%			9,3	2,0	5,4	42,0	41,5			

Tablo 3.8 Teknoloji Kabul Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler (devam)

KOLAYLAŞTIRICI DURUMLAR	SOSYAL FAKTÖRLER	No	Tanım	f	18	12	22	96	57	Oran	Oran
				%	8,8	5,9	10,7	46,8	27,8		
KOLAYLAŞTIRICI DURUMLAR	13	Teknoloji seçiminde bana rehberlik edebilecek birileri mevcuttur.	f	18	12	22	96	57	3,79	1,17	
			%	8,8	5,9	10,7	46,8	27,8			
	14	Teknoloji ile ilgili özel talimatlar benim için mevcuttur.	f	22	7	27	97	52	3,73	1,19	
			%	10,7	3,4	13,2	47,3	25,4			
	15	Teknoloji zorluklarıyla ilgili yardım için belirli bir kişi (veya grup) mevcuttur.	f	18	7	19	106	55	3,84	1,12	
			%	8,8	3,4	9,3	51,7	26,8			
SOSYAL FAKTÖRLER	16	Teknolojiyi kullanan iş arkadaşlarımın oranı nedeniyle teknolojiyi kullanıyorum.	f	25	29	25	86	40	3,42	1,28	
			%	12,2	14,1	12,2	42	19,5			
	17	Bu işletmenin üst yönetimi, teknolojinin kullanımında yardımcı olmaktadır.	f	17	10	17	98	63	3,87	1,15	
			%	8,3	4,9	8,3	47,8	30,7			
	18	Amirim, teknolojiyi işim için kullanılmam konusunda çok destekçidir.	f	20	6	15	87	77	3,95	1,20	
			%	9,8	2,9	7,3	42,4	37,6			
	19	Genel olarak, kurumumda teknolojinin kullanımı desteklenmektedir.	f	19	4	11	86	85	4,04	1,17	
			%	9,3	2,0	5,4	42,0	41,5			

katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Teknolojiyi kullanan iş arkadaşlarımın oranı nedeniyle teknolojiyi kullanıyorum.” sorusuna katılımcıların % 12,2’si kesinlikle katılmıyorum, % 14,1’i katılmıyorum, % 12,2’si kararsızım, % 42’si katılıyorum ve % 19,5’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Bu işletmenin üst yönetimi, teknolojinin kullanımında yardımcı olmaktadır.” sorusuna katılımcıların % 8,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 4,9’u katılmıyorum, % 8,3’ü kararsızım, % 47,8’i katılıyorum ve % 30,7’si kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Amirim, teknolojiyi işim için kullanılmam konusunda çok destekçidir.” sorusuna katılımcıların % 9,8’i kesinlikle katılmıyorum, % 2,9’u katılmıyorum, % 7,3’ü kararsızım, % 42,4’ü katılıyorum ve % 37,6’sı kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir. “Genel olarak, kurumumda teknolojinin kullanımı desteklenmektedir.” sorusuna katılımcıların % 9,3’ü kesinlikle katılmıyorum, % 2’si katılmıyorum, % 5,4’ü kararsızım, % 42’si katılıyorum ve % 41,5’i kesinlikle katılıyorum cevabı vermişlerdir.

3.8.5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışmada, istatistiksel açıdan verilere ilk olarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bir ölçme aracından elde edilen maddeler bazen ölçülmek istenen özelliği yansıtabilir,

bazen sistematik ve rastgele hatalar içerebilir. Bir çalışmada ölçüm sonucunda elde edilen puan ve değerlerin ne ölçüde güvenilir olabileceği, yani bu sonuçların rastgele hatalardan ne kadar uzak tutulduğunu-n bilinmesi gerekmektedir. Ölçmede, bir uygulamadan diğerine ne kadar rastgele hatanın aynı ölçüm aracını içerdiği konusu bir güvenilirlik meselesidir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Ölçekteki her madde için belirlenen tek bir α değeri veya ölçekteki tüm maddeler için ortalama bir α değeri olabilir. Tüm maddeler için elde edilen α değeri o anketin toplam güvenilirliğini gösterir ve genellikle bu değerin 0,7 veya daha büyük olduğu kabul edilir (Kılıç, 2016).

Marsick ve Watkins (2003) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Ölçeği güvenilirlik değerlerinin tavsiye edilen güvenilirlik değerlerinin üzerinde olduğu ve değerleri karşıladığı yazarlarca belirtilmiştir. Ölçeği Türkçe'ye çeviren Avcı ve Küçükusta (2009) ise; örgüt düzeyinde öğrenmeyi $\alpha=0,921$, grup/ekip düzeyinde öğrenmeyi $\alpha=0,703$ ve bireysel düzeyde öğrenmeyi ise $\alpha=0,809$ olarak vurgulamışlardır. Bu çalışmada ise; örgüt düzeyinde öğrenme $\alpha=0,974$, grup/ekip düzeyinde öğrenme $\alpha=0,912$ ve bireysel düzeyde öğrenme ise $\alpha=0,917$ olarak bulunmuştur (Tablo 3.10).

Hu ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen hizmet inovasyonu ölçeğinin güvenilirlik değerlerinin de 0,70 olan eşik değeri aştığı ve 0,81 ile 0,94 aralığında olduğu yazarlarca belirtilmiştir. Türkçe'ye çeviren Ayazlar (2012)'in çalışmasında ise güvenilirlik değerleri; yeni hizmet geliştirilmesi için $\alpha=0,960$ ve çalışan inovasyon davranışı için $\alpha=0,943$ olarak belirtilmiştir. Bu çalışmada ise, yeni hizmet geliştirilmesi için $\alpha=0,973$ ve çalışan inovasyon davranışı için $\alpha=0,962$ olarak yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Tablo 3.12).

Davis ve arkadaşları (1989) algılanan faydayı $\alpha=0,970$ ve algılanan kullanım kolaylığını $\alpha=0,920$ olarak belirtmişlerdir. Thompson ve arkadaşları (1991) ise sosyal faktörleri $\alpha=0,650$ ve kolaylaştırıcı durumları $\alpha=0,860$ olarak tespit etmişlerdir. Ölçeği Türkçe'ye çeviren Yeke ve arkadaşları (2019) ise, algılanan faydayı $\alpha=0,969$ ve algılanan kullanım kolaylığını $\alpha=0,805$ olarak tespit etmişlerdir. Yılmaz ve Kavanoz (2017) çalışmalarında, sosyal faktörleri $\alpha=0,870$ ve kolaylaştırıcı durumları $\alpha=0,820$ olarak bildirmişlerdir. Bu çalışmada ise, algılanan fayda $\alpha=0,970$ ve algılanan kullanım kolaylığı $\alpha=0,944$ ve kolaylaştırıcı durumlar $\alpha=0,964$ olarak bulunmuştur (Tablo 3.14).

Belirtilen alt boyutların güvenilirlik değerlerinin yanında, çalışmada kullanılan ölçeklerin genel güvenilirlik (Cronbach alpha katsayıları) değerleri şu şekildedir; öğrenen örgüt ölçeği genel güvenilirlik değeri $\alpha=0,979$, hizmet inovasyonu genel güvenilirlik

değeri $\alpha=0,973$ ve teknoloji kabul genel güvenilirlik değeri ise $\alpha=0,984$ 'dür. Elde edilen güvenilirlik değerlerine göre, ölçeklerin yapı geçerliliğini sınamak ve değişkenleri daha sağlıklı bir biçimde belirlemek için ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır.

3.8.6.Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, çok sayıda birbiriyle ilişkili öğeyi bir araya getirmeyi, daha az tutarlı faktör elde etmeyi ve öğelerin oluşturulduğu yapıların modelini keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Diğer bir deyişle, faktör analizi, araştırmanın odağındaki birçok değişkenin gerçekten birkaç temel değişken (faktör) ile ifade edilip edilemeyeceğini inceler (Aksu vd., 2017: 4; Gürbüz ve Şahin, 2017: 315).

Marsick ve Watkins (2003) tarafından geliştirilen Öğrenen Örgüt Boyutları Anketinin (Dimensions of Learning Organization Questionnaire- DLOQ) orijinal versiyonu üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; örgütsel düzeyde öğrenme, takım/ekip düzeyinde öğrenme ve birey düzeyinde öğrenmedir. Benzer şekilde, Türkçe'ye Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından çevrilen versiyonda da faktör analizi sonuçları üç alt boyutu göstermektedir.

Hu ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen hizmet inovasyonu ölçeğinde iki alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; yeni hizmet geliştirme ve çalışan inovasyon davranışıdır. Benzer şekilde Türkçe çevirisinde Ayazlar (2012) aynı iki alt boyuta ulaşmıştır.

Davis (1989) tarafından geliştirilen, "algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı" alt boyutlarından oluşan ölçeğe, Thompson ve arkadaşları (1991) tarafından eklenen "kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal faktörler" alt boyutları eklenen orijinal çalışmalara benzer alt boyutlar ölçeği Türkçe'ye çeviren Yeke ve arkadaşları (2019) ile Yılmaz ve Kavanoz (2017)'un çalışmalarında da görülmektedir.

Tablo 3.9 Öğrenen Örgüt Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	,962; $p<0,01$
Bartlett Testi	5107,991
Df	210
Sig.	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%71,033

Öğrenen örgüt ölçeğine uygulanan faktör analizinde, 21 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucu (0,210 ve $p<0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin (,962) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır. Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri

1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve 3 boyut tespit edilmiştir (Tablo 3.10). Faktör yükü 0,40'ın altında olan bir soru (OGRB3) analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.10 Öğrenen Örgüt Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
	Yükü			
Örgüt		7,557	3,5415	0,974
OGRO12	0,841			
OGRO19	0,840			
OGRO17	0,812			
OGRO20	0,796			
OGRO15	0,741			
OGRO14	0,714			
OGRO11	0,664			
OGRO16	0,652			
OGRO18	0,580			
OGRO13	0,575			
OGRO21	0,572			
OGRO10	0,551			
Grup/Ekip		4,798	3,4472	0,912
OGRG7	0,555			
OGRG9	0,418			
OGRG8	0,408			
Bireysel		4,367	3,4602	0,917
OGRB1	0,835			
OGRB4	0,750			
OGRB5	0,709			
OGRB2	0,626			
OGRB6	0,507			
OGRB3	N/A			

*OGRO (Öğrenen Örgüt Örgüt), OGRG (Öğrenen Örgüt Grup/Ekip), OGRB (Öğrenen Örgüt Bireysel)

Hizmet inovasyonu ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucu 14 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucunun (0,91 ve $p < 0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin (,947) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.11 Hizmet İnovasyonu Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	,947; $p < 0,01$
Bartlett Testi	4007,448
Df	91
Sig.	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%74,784

Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri 1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve 2 boyut tespit edilmiştir (Tablo 3.12).

Tablo 3.12 Hizmet İnovasyonu Faktör Analizi Sonuçları

		Faktör	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
		Yükü			
Çalışan Davranışı	İnovasyon		6,213	3,9024	0,973
HİZMET3		0,906			
HİZMET1		0,889			
HİZMET2		0,886			
HİZMET6		0,862			
HİZMET5		0,820			
HİZMET4		0,783			
Yeni Hizmet Geliştirilmesi			5,617	3,5860	0,962
HİZMET11		0,873			
HİZMET10		0,867			
HİZMET12		0,844			
HİZMET8		0,801			
HİZMET7		0,768			
HİZMET9		0,745			
HİZMET14		0,628			
HİZMET13		0,591			

Teknoloji Kabul ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizinde ise 19 soru ile ilgili yapılan Barlett küresellik testinin sonucunun (,171 ve $p < 0,001$) ve Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değerinin (,956) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 3.13 Teknoloji Kabul Ölçeği Geçerlilik Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin	,956; $p < 0,01$
Bartlett Testi	7094,747
Df	171
Sig.	,000
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	%79,262

Varimax faktör döndürme seçeneği kullanılan analizde, elde edilen saçılma diyagramında özdeğerleri 1'in (>1) üzerindeki veriler dikkate alınmış ve dört boyut bulunmuştur ve ayrıntılı sonuçlar Tablo 3.14'te yer almaktadır. Faktör yükü 0,40'ın altında olan ve diğer boyutlarda çıkan üç soru (TKSF17-TKSF18-TKSF19) analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3.14 Teknoloji Kabul Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yüğü	Özdeğer	Ortalama	Güvenilirlik
Algılanan Fayda		8,301	4,1455	0,97
TKM6	0,879			
TKM3	0,868			
TKM5	0,866			
TKM2	0,860			
TKM4	0,860			
TKM1	0,845			
Algılanan Kullanım Kolaylığı		4,317	4,0398	0,944
TKM11	0,544			
TKM10	0,544			
TKM9	0,541			
TKM12	0,541			
TKM8	0,488			
TKM7	0,484			
Kolaylaştırıcı Durumlar		3,001	3,7886	0,964
TKM13	0,759			
TKM14	0,703			
TKM15	0,666			
Sosyal Faktörler		1,699	3,8223	N/A
TKM19	N/A			
TKM18	N/A			
TKM17	N/A			
TKM16	0,896			

3.8.7.Korelasyon Analizi Sonuçları

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden korelasyon bu değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi anlamına gelmemektedir. Başka bir ifadeyle korelasyon nedensellik değildir. Sosyal bilimlerin doğasında var olan birçok kavram birbirleriyle yakından ilişkili olabilir. Bu ilişkilerin var olması, çoğu kişi tarafından bu ilişkiye konu olan birinin neden diğerinin ise sonuç olduğunu kabul etme eğilimindedir. Korelasyon ve nedensellik birbirine oldukça yakın kavramlardır. Ancak aynı anlama gelmemektedirler. Nedensellik için korelasyon gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çalışmadaki diğer hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3.15'te yer alan Pearson korelasyon matrisine göre; teknoloji kabul ile öğrenen örgüt ($r=0,712$; $p<0,01$) arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. **H₁ hipotezi desteklenmiştir.** Teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu

($r=0,798$; $p<0,01$) arasında da istatikselsel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ve **H₂ hipotezi desteklenmiştir**. Hizmet inovasyonu ile öğrenen örgüt ($r=0,882$; $p<0,01$) arasında da istatikselsel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve **H₃ hipotezi de desteklenmiştir**. Elde edilen bu bulgular, çalışmada ele alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerin, yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bulgular öğrenen örgüt, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu ilişkisinin önemini ortaya koymaktadır. Temel değişkenlerin alt boyutlarının değerlendirildiği korelasyon analizi sonuçları da bu ilişkideki yüksek boyutu göstermektedir (Tablo 3.15).

Tablo 3.15 Korelasyon Analizi Sonuçları

	Hizmet İnovasyonu	Teknoloji Kabul	Öğrenen Örgüt
Hizmet İnovasyonu		,798**	,882**
Teknoloji Kabul	,798**		,712**
Öğrenen Örgüt	,882**	,712**	

N = 205, ** ($p<0,01$) ** Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.

3.8.8. Regresyon Analizi Sonuçları

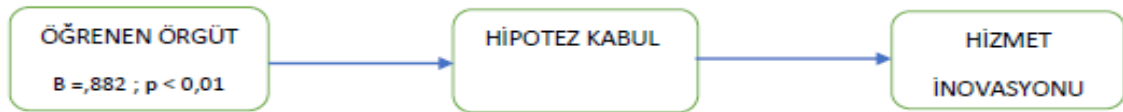
Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bağımsız değişken veya bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen değişkenler arasındaki ilişkinin açıklamasını ifade eder. Kısaca değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini araştırır. Bağımsız bir değişkenin basit bir bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılırsa basit regresyon analizi, iki veya daha fazla değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelendiğinde çoklu regresyon analizi uygulanır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çalışmanın etki analizleri ile ilgili hipotezleri test etmek amacıyla regresyon analizi kullanılmıştır. İlk regresyon analizinde öğrenen örgüt bağımsız değişken, hizmet inovasyonu ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, öğrenen örgütün hizmet inovasyonu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öğrenen örgütün hizmet inovasyonundaki değişimi açıklama oranı % 77'dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,777$; $p<0,0001$). Dolayısıyla çalışmanın **H₄ hipotezi desteklenmiştir**. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.16'da yer almaktadır.

Tablo 3.16 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt – Hizmet İnovasyonu)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.

	B	Standart Hata	β				
Sabit	0,544	0,124		4,395	0,000		
Öğrenen Örgüt	0,901	0,034	0,882	26,701	0,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Hizmet İnovasyonu							
R= 0,882	R ² = 0,778	$\Delta R^2 = 0,777$			Durbin-Watson= 2,082		
F= 712,937; p<0,000							



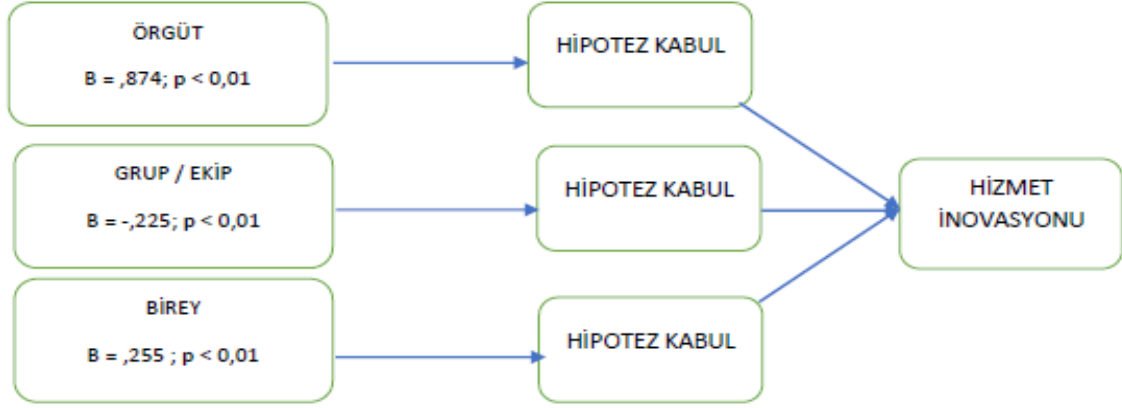
Şekil 3. 1 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt – Hizmet İnovasyonu)

İkinci regresyon analizinde öğrenen örgüt alt boyutları; örgüt, grup/ekip ve birey bağımsız değişkenler, hizmet inovasyonu ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, örgüt düzeyi ($\beta = 0,874$; $t = 12,636$; $p < 0,0001$) ve birey düzeyi ($\beta = 0,255$; $t = 3,951$; $p < 0,0001$) hizmet inovasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Grup/Ekip düzeyi ($\beta = -0,225$; $t = -3,005$; $p < 0,0001$) ise negatif yönde etkilemektedir. Öğrenen örgüt alt boyutlarının hizmet inovasyonundaki değişimi açıklama oranı %80'dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,803$; $p < 0,0001$). Dolayısıyla çalışmanın **H_{4a}**, **H_{4b}**, ve **H_{4c}** hipotezleri desteklenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.17'de yer almaktadır.

Tablo 3.17 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt Alt Boyutları - Hizmet İnovasyonu)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.
	B	Standart Hata	β				
Sabit	0,556	0,119		4,678	0,000		
Örgüt	0,846	,067	0,874	12,636	,0000	0,202	4,958
Grup/Ekip	-0,217	0,072	-0,225	-3,002	0,003	0,171	5,832
Birey	0,260	0,066	0,255	3,951	0,000	0,232	4,311
Bağımlı Değişken: Hizmet İnovasyonu							
R= 0,898	R ² = 0,806		$\Delta R^2 = 0,803$		Durbin-Watson= 2,052		

F= 278,310; p<0,000

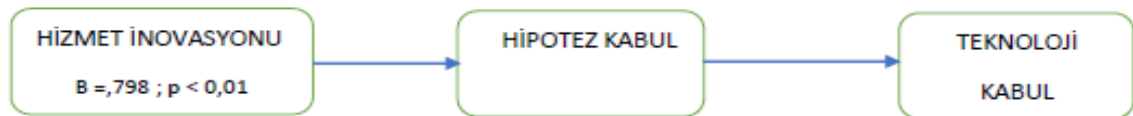


Şekil 3. 1 Regresyon Analizi (Öğrenen Örgüt Alt Boyutları - Hizmet İnovasyonu)

Diğer regresyon analizinde hizmet inovasyonu bağımsız değişken, teknoloji kabul ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, hizmet inovasyonunun teknoloji kabulü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Hizmet inovasyonunun teknoloji kabul üzerinde değişimi açıklama oranı %63'dür (Düzeltilmiş $R^2 = 0,635$; $p < 0,0001$). Dolayısıyla çalışmanın **H₅ hipotezi desteklenmiştir**. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.18'de yer almaktadır.

Tablo 3.18 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu – Teknoloji Kabul)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.
	B	Standart Hata	β				
Sabit	1,005	0,166		6,042	0,000		
Hizmet İnovasyonu	0,813	0,043	0,798	18,867	0,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Teknoloji Kabul							
R= 0,798	R ² = 0,637		$\Delta R^2 = 0,635$		Durbin-Watson= 1,726		
F= 355,950; p<0,000							



Şekil 3. 2 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu – Teknoloji Kabul)

Diğer bir regresyon analizinde hizmet inovasyonu alt boyutları; Hizmet İnovasyonu Çalışan Düzeyi ve Hizmet İnovasyonu Yeni Hizmet Geliştirme Düzeyi bağımsız değişken, teknoloji kabul ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, Hizmet İnovasyonu Çalışan Düzeyi ($\beta = 0,766$; $t = 12,183$; $p < 0,0001$) teknoloji kabulü pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği saptanmıştır. Hizmet İnovasyonu Yeni Hizmet Geliştirme Düzeyinin ($\beta = 0,090$; $t = 1,424$; $p > 0,0001$) teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Hizmet inovasyonu alt boyutlarının teknoloji kabuldeki değişimi açıklama oranı %70'dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,701$; $p < 0,0001$). **Dolayısıyla çalışmanın H_{5a} hipotezi desteklenmiştir, H_{5b} hipotezi desteklenmemiştir.** Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.19'da yer almaktadır.

Tablo 3.19 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu Alt Boyutları – Teknoloji Kabul)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.
	B	Standart Hata	β				
Sabit	0,812	0,153		5,290	0,000		
Hizmet İnovasyonu Çalışan Düzeyi	0,746	0,061	0,766	12,183	0,000	0,371	2,695
Hizmet İnovasyonu Yeni Hizmet Geliştirme Düzeyi	0,086	0,060	0,090	1,424	0,156	0,371	2,695
Bağımlı Değişken: Teknoloji Kabul							
R = 0,839	R ² = 0,704		$\Delta R^2 = 0,701$		Durbin-Watson = 1,923		
F = 239,819; $p < 0,000$							



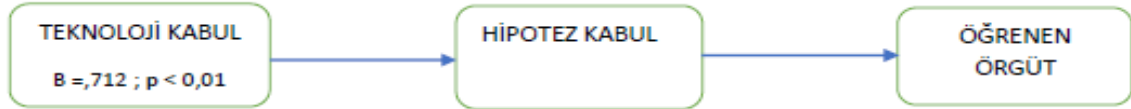
Şekil 3. 3 Regresyon Analizi (Hizmet İnovasyonu Alt Boyutları – Teknoloji Kabul)

Diğer bir regresyon analizinde teknoloji kabul bağımsız değişken, öğrenen örgüt ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, teknoloji kabulün

öğrenen örgütü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Teknoloji kabulün öğrenen örgütteki değişimi açıklama oranı % 50'dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,505$; $p < 0,0001$). Dolayısıyla çalışmanın **H₆ hipotezi desteklenmiştir**. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.20'de yer almaktadır.

Tablo 3.20 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul - Öğrenen Örgüt)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.
	B	Standart Hata	β				
Sabit	0,768	0,197		3,896	0,000		
Teknoloji Kabul	0,684	0,047	0,712	14,451	0,000	1,000	1,000
Bağımlı Değişken: Öğrenen Örgüt							
R= 0,712	R ² = 0,507		$\Delta R^2 = 0,505$		Durbin-Watson= 1,767		
F= 208,828; p<0,000							



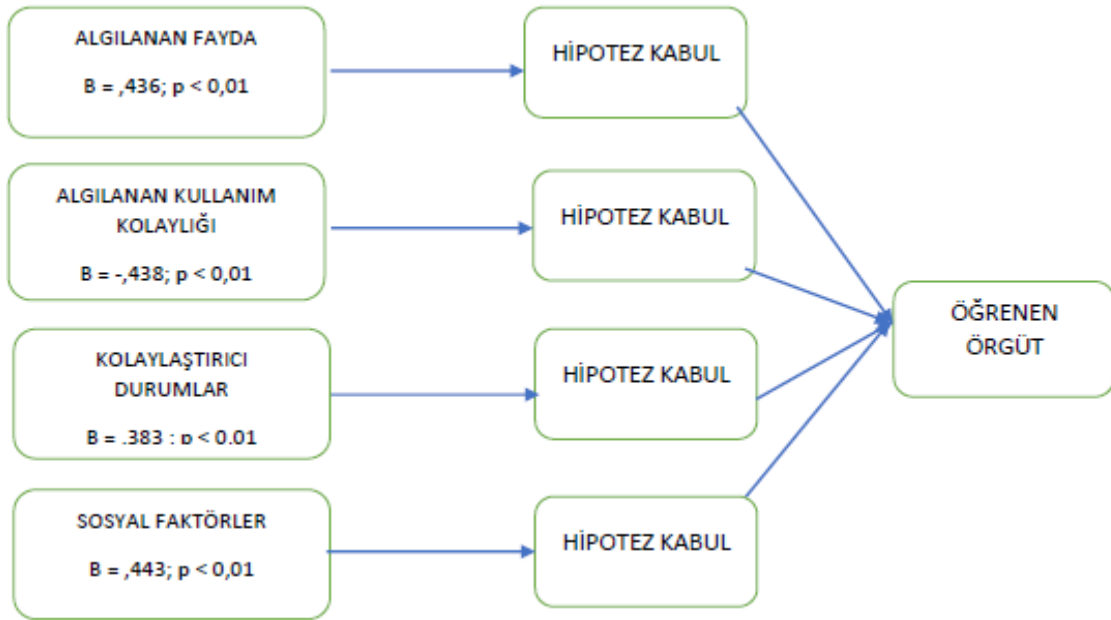
Şekil 3. 4 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul - Öğrenen Örgüt)

İkinci regresyon analizinde teknoloji kabul alt boyutları; algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal faktörler bağımsız değişken, öğrenen örgüt ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, sosyal faktörler ($\beta = 0,443$; $t = 4,845$; $p < 0,0001$), algılanan fayda ($\beta = 0,436$; $t = 4,312$; $p < 0,0001$) ve kolaylaştırıcı durumların ($\beta = 0,383$; $t = 4,513$; $p < 0,0001$) öğrenen örgütü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Algılanan kullanım kolaylığı ($\beta = -0,438$; $t = -2,913$; $p < 0,0001$) ise negatif yönde etkilemektedir. Teknoloji kabul alt boyutlarının teknoloji kabuldeki değişimi açıklama oranı %58'dir (Düzeltilmiş $R^2 = 0,571$; $p < 0,0001$). Dolayısıyla çalışmanın **H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} hipotezleri desteklenmiştir**. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3.21'de yer almaktadır.

Tablo 3.21 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul Alt Boyutları – Öğrenen Örgüt)

Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.	Tolerans	V.I.F.
	B	Standart Hata	B				

Sabit	0,756	0,184		4,114	0,000		
Algılanan Fayda	0,386	0,100	0,436	3,843	0,000	0,163	6,137
Algılanan Kullanım Kolaylığı	-0,414	0,142	-0,438	-2,913	0,004	0,093	10,739
Kolaylaştırıcı Durumlar	0,347	0,077	0,383	4,513	0,000	0,292	3,427
Sosyal Faktörler	0,378	0,078	0,443	4,845	0,000	0,251	3,979
Bağımlı Değişken: Öğrenen Örgüt							
R= 0,761	R ² = 0,580	ΔR ² = 0,571		Durbin-Watson= 1,915			
F= 69,975; p<0,000							

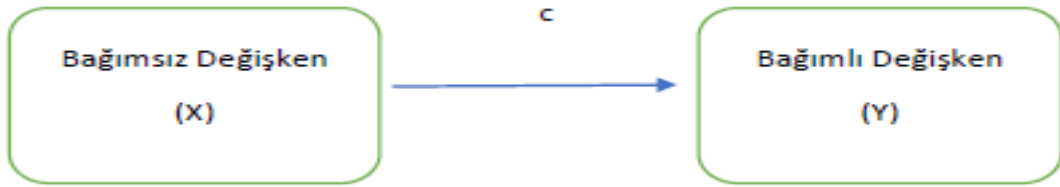


Şekil 3. 5 Regresyon Analizi (Teknoloji Kabul Alt Boyutları – Öğrenen Örgüt)

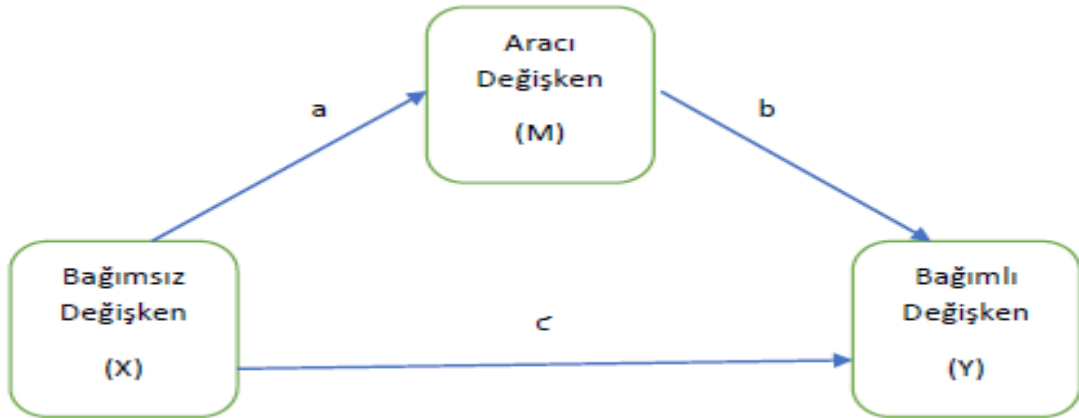
3.8.9. Aracılık Etkisi Sonuçları

İstatistikte aracılık modelleri, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi aracı değişken olarak bilinen üçüncü bir varsayımsal değişken üzerinden inceleyen ve bunu kısmi veya tam aracılık ile tanımlayan modellerdir. Aracılık modelleri, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi değil, bağımsız değişken ile bağımlı değişkenle aracı değişken arasındaki ilişkiyi inceler. Başka bir deyişle, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki üzerindeki göze çarpmayan etkileri inceler (Yılmaz ve Dalbudak, 2018).

Aracı (mediator) değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileten bir değişkendir. Müdahaleci değişken olarak da tanımlanabilen aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986; Gürbüz ve Şahin, 2017). Aracılık testleri, bağımlı ve bağımsız değişken arasında doğrudan bağımlılık ilişkisi yok gibi görünen durumlarda dolaylı ilişkiyi inceleyip tanımlar. Bu ilişki klasik regresyon ilişkisiyle ölçülebilmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018; Gürbüz ve Şahin, 2017).



Şekil 3. 7 Doğrudan Etki Modeli



Şekil 3. 6 Temel Aracılık Modeli

Bağımsız ve bağımlı değişken arasında yer alan aracı değişken, bu iki değişken arasındaki bağlantı mekanizması gibi çalışır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki doğrudan etki modeli Şekil 3.7'de gösterilmiştir. Görüleceği üzere, X değişkeni ile Y değişkeni arasındaki ilişkide M değişkeni aracı değişken (mediator) olarak kullanılabilir (Şekil 3.8). Bağımsız değişken (X) ile bağımlı değişken (Y) arasındaki nedensel bir ilişki gösterilmekte, X'in Y üzerindeki etkisi ise c ile belirtilmektedir. Bağımsız değişkenin (X) aracı değişken (M) üzerindeki etkisi a ile; aracı değişkenin (M) bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi b ile; ve bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerinde aracı değişkenin (M) kontrolündeki etkisi ise c ile

gösterilmektedir. Nedensellik analizlerinde, c' etkisi c etkisinden farklılaşması durumunda bu etkinin bir bölümünün aracı değişken tarafından paylaşıldığı şeklinde yorumlanmaktadır. Aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar farklı kriterleri gerektirmektedir. Bunlar; bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. Bağımsız değişkenli modelde kullanıldığında, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır. Bağımsız değişken ve aracı değişken regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki varsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken arasındaki ilişki ise kısmi aracılık etkisi oluşur ve bağımlı değişkenin etkisi azalır (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 3.22 Temel Aracılık Modelinin Testine Ait Aşamalar

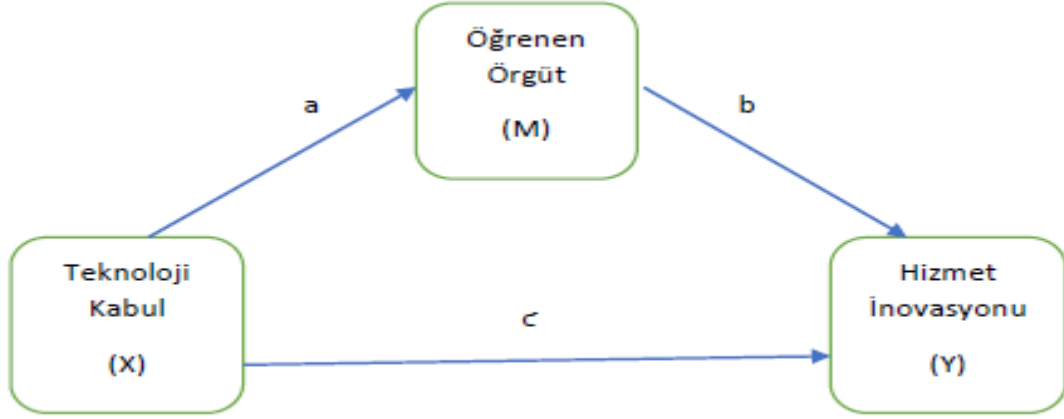
Adım	Analiz	Gösterim
1. Adım	X'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi	$X \text{ ----- } c \text{ ----- } > Y$
2. Adım	X'in M üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi	$X \text{ ----- } a \text{ ----- } > M$
3. Adım	M'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi	$M \text{ ----- } b \text{ ----- } > Y$
4. Adım	X ve M'nin Y üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizi ile testi	$\text{-----}c\text{-----}$ $X \quad M\text{-----}b\text{----} > Y$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2017

Yukarıda belirtilen temel aracılık modelinin adım adım çeşitli regresyon analizlerini içermektedir. Tablo 3.22'de gösterilen 1. ve 3. adımlarda değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olması gerekir. Bu adımlarda anlamlı bir ilişki bulunmazsa o zaman temel aracılık modelinden söz etmek mümkün değildir. İlk üç aşamanın anlamlı ilişkiler ortaya çıkartmasıyla dördüncü aşamaya geçilir. X ve M'nin birlikte yer aldığı regresyon modelinde eğer X'in Y üzerinde etkisi yoksa M'nin tamamen aracılığında söz edilir. Eğer X'in Y üzerinde etkisi devam ediyorsa M'nin kısmi aracılığında söz edilir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Çalışmamızda, konaklama işletmeleri satın alma departmanı yöneticilerinin inovasyon ve teknoloji kabule bakışlarının öğrenen örgüt aracılığı ile değerlendirilmiştir.

Teknoloji kabulün yöneticilerin gözünde öğrenen örgüte ve hizmet inovasyonun artmasına neden olup olmadığının incelenmesi için konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerden toplanan veriler kapsamında analiz edilmiştir. Analize konu model Şekil 3.9’da görülmektedir.



Şekil 3. 7 Çalışmanın Aracılık Modeli

Bağımsız değişken (X) “teknoloji kabul”, aracı değişken (M) “öğrenen örgüt” ve bağımlı değişken ise “hizmet inovasyonu” olarak analizlerde işleme alınmıştır. Belirtilen analizlerle ilgili her adıma SPSS programında üretilmiş çıktılar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir (Tablo 3.23-3.24-3.25-3.26). Aracılık modeli testine ait bulguların yorumlanmasında ve rapor edilmesinde, önerilen dört aşamadaki sonuçlar esas alınmıştır. Birinci adımda bağımsız değişkenin (teknoloji kabul) bağımlı değişken (hizmet inovasyonu) üzerindeki etkisi basit regresyon analiziyle araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar Tablo 3.23’te yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; basit regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,005$) olduğu teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının ($,798$) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, bağımsız değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla, birinci adım bulgularla sağlanmıştır.

Tablo 3.23 X’in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798 ^a	,637	,635	,62008

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	136,860	1	136,860	355,950	,000 ^b
Residual	78,052	203	,384		
Total	214,912	204			

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,564	,173		3,265	,001
Teknoloji Kabul	,783	,041	,798	18,867	,000

a. Dependent Variable: **Hizmet İnovasyonu**

İkinci adımda bağımsız değişkenin (teknoloji kabul) aracı değişken (öğrenen örgüt) üzerindeki etkisi basit regresyon analiziyle araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar Tablo 3.24'te yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde, basit regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,005$) olduğu, teknoloji kabul ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının (0,712) istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,005$) olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, bağımsız değişkende bir değişme, aracı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla, ikinci adım bulgularıyla sağlanmıştır.

Tablo 3.24 X'in M üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,712 ^a	,507	,505	,70723

ANOVA ^a					
--------------------	--	--	--	--	--

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	104,451	1	104,451	208,828	,000 ^b
Residual	101,536	03	,500		
Total	205,988	04			

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,768	,197		,896	,000
Teknoloji Kabul	,684	,047	,712	4,451	,000

a. Dependent Variable: **Öğrenen Örgüt**

Üçüncü adımda aracı değişkenin (öğrenen örgüt) bağımlı değişken (hizmet inovasyonu) üzerindeki etkisi basit regresyon analiziyle araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere ait çıktılar Tablo 3.25'te yer almaktadır. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde, basit regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,005$) olduğu, öğrenen örgüt ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının (0,882) istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,005$) olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle, aracı değişkende bir değişme, bağımlı değişkendeki değişmeye neden olmaktadır. Dolayısıyla, üçüncü adım bulgularla sağlanmıştır.

Tablo 3.25 M'in Y üzerindeki etkisinin basit regresyon analizi ile testi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,882 ^a	,778	,777	,48439

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	167,281	1	167,281	712,937	,000 ^b

Residual	47,631	03	,235		
Total	214,912	04			
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,544	,124		4,395	,000
Öğrenen Örgüt	,901	,034	,882	26,701	,000
a. Dependent Variable: Hizmet İnovasyonu					

Dördüncü adımda bağımsız değişken (teknoloji kabul) ile aracı değişkenin (öğrenen örgüt) bağımlı değişken (hizmet inovasyonu) üzerindeki etkileri çoklu regresyon analiziyle araştırılmıştır. Bu adımda yapılan işlemlere Tablo 3.26'da yer verilmiştir. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde; çoklu regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < ,001$) olduğu, teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının (0,344) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < ,001$), öğrenen örgüt ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkiyi gösteren Beta katsayısının (0,637) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < ,001$) görülmektedir. Elde edilen bulgular aracılık modeli için gerekli şartların sağlandığını göstermiştir. Başka bir deyişle, öğrenen örgüt (aracı değişken) modele eklendiğinde, teknoloji kabul (bağımsız değişken) hizmet inovasyonu (bağımlı değişken) üzerindeki etkisi $\beta = 0,798$ ($p < ,001$) değerinden $\beta = 0,344$ ($p < ,001$) değerine azalarak istatistiksel olarak anlamlı etkisini yitirmiştir. Bu bulgular teknoloji kabulün öğrenen örgüt seviyesini artırdığını ve öğrenen örgütün de hizmet inovasyonunu azalttığını göstermektedir.

Tablo 3.26 X ve M'nin Y üzerindeki etkilerinin çoklu regresyon analizi

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,915 ^a	,837	,835	,41665	
ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	179,847	2	89,923	518,010	,000 ^b
Residual	35,066	02	,174		
Total	214,912	04			
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,065	,120		536	,592
Öğrenen Örgüt	,651	,041	,637	5,736	,000
Teknoloji Kabul	,338	,040	,344	,508	,000

a. Dependent Variable: **Hizmet İnovasyonu**

Tablo 3.27 Aracılık Testi Sonuçları

Adımlar	Regresyon Katsayıları			Model İstatistikleri
	B	Std. Hata	B	
<u>Birinci Adım</u> BsızD: Teknoloji Kabul BlıD: Hizmet İnovasyonu	,783	,041	,798	R ² =0,63 F (3,265) = 18,867 P < 0,001
<u>İkinci Adım</u> BsızD: Teknoloji Kabul BlıD: Öğrenen Örgüt	,684	,047	,712	R ² =0,50 F (3,896) = 14,451 P < 0,001
<u>Üçüncü Adım</u> BsızD: Öğrenen Örgüt BlıD: Hizmet İnovasyon	,901	,034	,882	R ² =0,77 F (4,395) = 26,701 P < 0,001
<u>Dördüncü Adım</u> BsızD: Teknoloji Kabul BsızD: Öğrenen Örgüt BlıD: Hizmet İnovasyonu	,338 ,651	,040 ,041	,344 ,637	R ² =0,83 F (8,508) = 518,010 P < 0,001
Dolaylı etki için normal teori testi (Sobel testi) için etki: Z=12,756, p<0,001				

Tablo 3.27’de tüm aracılık testleri sonuçları gösterilmiştir. Ayrıca aracı etkiden tam anlamıyla söz edebilmek için, Sobel testinin anlamlılığına da bakmak gerekmektedir. Eğer Sobel testinin Z skor katsayısı 1,96’dan büyükse ve anlamlıysa aracı etkinin anlamlılığından ve varlığından söz edilebilmektedir (Frazier, Tix ve Barron, 2004). Sobel testi sonuçlarına göre, öğrenen örgütün teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu desteklenmektedir (Z=12,756, p<0,001). Sonuç olarak, **H7 hipotezi desteklenmiştir**. Elde edilen bu bulgular, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide öğrenen örgütün aracılık rolü olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuç ile teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide öğrenen örgüt etkisinin önemli ölçüde yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.28 Araştırma Hipotezlerinin Genel Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Desteklendi / Desteklenmedi
H ₁ - Teknoloji kabul ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₂ - Teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₃ - Hizmet inovasyonu ile öğrenen örgüt arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H ₄ - Öğrenen örgüt düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{4a} - Öğrenen örgüt alt boyutlarından örgüt düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{4b} - Öğrenen örgüt alt boyutlarından grup/ekip düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{4c} - Öğrenen örgüt alt boyutlarından birey düzeyinin hizmet inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₅ - Hizmet inovasyonunun teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{5a} - Hizmet inovasyonu alt boyutlarından çalışan düzeyinin teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{5b} - Hizmet inovasyonu yeni hizmet geliştirme düzeyinin teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₆ - Teknoloji kabulün öğrenen örgüt düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{6a} - Teknoloji kabul alt boyutlarından algılanan faydanın öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{6b} - Teknoloji kabul alt boyutlarından algılanan kullanım kolaylığının öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{6c} - Teknoloji kabul alt boyutlarından kolaylaştırıcı durumların öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H _{6d} - Teknoloji kabul alt boyutlarından sosyal faktörlerin öğrenen örgüt üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H ₇ - Teknoloji kabulün hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinde öğrenen örgütün aracılık rolü vardır.	Desteklendi

4.TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın temel amacı, konaklama işletmeleri satın alma departmanı yöneticilerinin firma düzeyinde hizmet inovasyonunun ve bireysel düzeyde teknoloji kabul eğilimlerinin öğrenen örgüt yapısını ne yönde ve nasıl değiştirdiğinin araştırılması oluşturmaktadır. Uygulama, Türkiye'nin ve dünyanın en gözde turizm destinasyonlarından biri olan Antalya'da 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde, satın alma departmanı yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir.

Satın alma departman yöneticilerinin değişkenlerle ilgili verdikleri cevapların ortalamalarının; hizmet inovasyonu 3,72, teknoloji kabul 4,03 ve öğrenen örgüt 3,52 olduğu görülmüştür. Ölçekler üzerinde en yüksek ortalamanın teknoloji kabul olması dikkat çeken bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüz turizm sektörünün geldiği noktada teknolojinin ülkemiz konaklama işletmeleri satın alma departmanı yöneticileri tarafından da yüksek düzeyde kullanılıyor olması ve algılanması da önemli bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Çalışmadaki ilişkiye dayalı hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda, teknoloji kabul ile öğrenen örgüt arasında istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Teknoloji kabul ile hizmet inovasyonu arasında da istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Hizmet inovasyonu ile öğrenen örgüt arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Chen (2017)'in çalışmasında, eğitim çalışma programı esnekliğinin eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarına erişim ile eğitim ve hizmet inovasyon davranışlarından sağlanan faydalar arasındaki ilişki üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Siddique (2018) çalışmasında öğrenen örgüt girişimleri ile çalışmada ele alınan dört firma performans ölçütü arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; çalışan becerileri geliştirme, ürün / hizmet inovasyonu, maliyet etkinliği ve gelirlerdeki büyümedir. Çalışmanın korelasyon analizi sonuçları, çalışmada ele alınan değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkilerin, yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar öğrenen örgüt, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu ilişkisinin birlikte değerlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. "Öğrenen örgüt - hizmet inovasyonu - teknoloji kabulü" döngüsünün uzun vadede devamının sağlanması ve çalışma sonuçlarında da görüldüğü üzere bu üç değişkenin ilişkisinin yüksek olması örgüt yapısının öğrenme, inovasyon ve teknolojinin ayrılmaz bir üçlü olduğunu da

göstermektedir. Bu üç değişkenin öneminin giderek artması da bu ilişkinin yüksek olmasının bir sonucudur.

Regresyon analizi sonuçları detaylı bir şekilde değerlendirildiğinde; öğrenen örgütün hizmet inovasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Öğrenen örgütün hizmet inovasyonundaki değişimi açıklama oranı % 77'dir. Bu yüksek oran genel anlamda hizmet inovasyonunun değerlendirilmesinde öğrenen örgütün önemini göstermektedir. Benzer şekilde, Chen ve arkadaşları (2018) da öğrenen örgüt düzeyinin, inovasyon üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiler gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Milbratz ve arkadaşları (2020) da çalışmalarında öğrenen örgüt düzeyinin servis inovasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Diğer regresyon analizinde öğrenen örgüt alt boyutları; örgüt düzeyi ve birey düzeyi hizmet inovasyonunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Grup/ekip düzeyi ise hizmet inovasyonunu negatif yönde etkilemektedir. Benzer şekilde birey düzeyinde, Gjelsvik (2002)'in çalışması da konaklama işletmeleri müdürlerinin uygun öğrenme ortamının sağlanmasında çalışanların sürekli çalışmasının etkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Aksu ve Özdemir (2005) Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, öğrenen örgütlerde bireysel öğrenmenin ve örgüt kültürünün gelişiminde üst düzey yöneticilerin etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hussain ve arkadaşları (2016) ise, ekip kültürü ve bilgi paylaşım davranışının hizmet inovasyon performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Adıgüzel (2019) çalışmasında bir örgütün etkili liderlik ve öğrenme yönelimine sahip olması durumunda, hizmet sektöründe etkili iletişime, ekip yaratıcılığına ve hizmet inovasyonuna olumlu katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmıştır.

Hizmet inovasyonunun teknoloji kabul üzerindeki etkisine dair yapılan regresyon analizinde, hizmet inovasyonunun teknoloji kabulü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Hizmet inovasyonunun teknoloji kabul üzerinde değişimi açıklama oranı %63'dur. Diğer bir regresyon analizinde hizmet inovasyonu alt boyutları, hizmet inovasyonu çalışan düzeyi teknoloji kabulünü pozitif yönde etkilemiştir. Hizmet inovasyonu yeni hizmet geliştirme düzeyinin teknoloji kabul üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Hizmet inovasyonu alt boyutlarının teknoloji kabuldeki değişimi açıklama oranı %70'dir.

Diğer bir regresyon analizinde, teknoloji kabul bağımsız değişken, öğrenen örgüt ise bağımlı değişken olarak alınmıştır. Regresyon analizi neticesinde, teknoloji kabulün

öğrenen örgütü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Teknoloji kabulün öğrenen örgütteki değişimi açıklama oranı % 50'dir.

Teknoloji kabul alt boyutları; algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, kolaylaştırıcı durumlar ve sosyal faktörler bağımsız değişken, öğrenen örgütün ise bağımlı değişken olarak alındığı son regresyon analizinde, sırasıyla sosyal faktörler, algılanan fayda ve kolaylaştırıcı durumların öğrenen örgütü pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Algılanan kullanım kolaylığı ise öğrenen örgütü negatif yönde etkilemektedir. Teknoloji kabul alt boyutlarının teknoloji kabuldeki değişimi açıklama oranı %58'dir. Aynı şekilde, Kim ve arkadaşları (2008) çalışmalarında TKM'yi genişletmiş ve otel ön büro sistemlerinin kabulünü otel çalışanları açısından incelemiştir. Sonuçlar, sistem ve bilgi niteliklerinin ise algılanan faydayı olumlu etkilediğini göstermiştir.

Aracılık etkisinin analiz edildiği bulgular sonucu, teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide öğrenen örgütün aracılık rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç ile teknoloji kabul ve hizmet inovasyonu arasındaki ilişkide öğrenen örgüt etkisinin kısmi düzeyde olduğu görülmüştür. Öğrenen örgütün bu kısmi etkisi, yöneticilerin teknoloji kabul ve hizmet inovasyon anlayışını olumlu ve doğrudan etkilediğinin bir göstergesidir. Çalışma sonuçları ile benzerlik gösteren Wong ve Huang (2011)'in çalışmalarında, e-öğrenme teknolojisinin kabulü ve kullanımı, e-öğrenme sistemi hizmet kalitesi ile örgütsel öğrenme etkinliği arasındaki ilişkide tam bir aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte, Cheng ve arkadaşları (2012) çalışmalarında, bireysel öğrenme için algılanan faydanın, bireylerin sistemi kullanma motivasyonu üzerindeki çevresel etkilere tamamen aracılık ettiği, sosyal öğrenme için algılanan yararlılığın ise çevresel faktörlerin kullanım niyetine etkisinde kısmi aracılık yaptığı görülmüştür.

Aslında, misafirlere mal ve hizmet sunan ve misafirlerle doğrudan ve sık temasta bulunanlar olarak, yüz yüze çalışanların, misafirlerin ihtiyaçlarını ve isteklerini en iyi anlayan çalışanlar olmalarının yanında, genellikle hizmet kalitesini nasıl geliştirecekleri konusunda yeni fikirlere sahip oldukları da söylenebilir. Ancak, müşteri ile yüz yüze temasta bulunmayan arka ofis çalışanlarının da hizmet inovasyonu değerlendirilmesinde önemli birer etken olarak görüldüğü söylenebilir. Özellikle, hizmetin doğru ürünlerle müşteriye ulaştırılmasında satın alma departmanının aldığı kararların etkileri fazlasıyla hissedilmektedir. Ayrıca, turizm işletmelerindeki öğrenme kapasitesi ve bilgi

paylaşımının planlanması ve yönetimi; inovasyon seviyelerini korumak ve rekabetçi kalmak, dış baskılara daha iyi yanıt vermek, daha fazla insan odaklı hale gelerek kurumsal imajı iyileştirmekle sonuçlanacaktır. Örgütsel düzeyde, başarılı bir insan kaynakları geliştirme programı, bireyi daha yüksek düzeyde bir iş üstlenmeye hazırlayacaktır. Eğitim programları, son kullanıcıların teknoloji ile ilgili genel deneyim ve memnuniyetini artırma odağından yararlanabilir. Teknoloji kabulün yapısını anlamak, çalışan eğitimi için çevrimiçi platformlar oluşturan geliştiriciler için yararlı olabilir ve daha iyi katılım amacıyla mevcut bir sistemin nasıl geliştirileceğini anlamaya çalışırken özellikle yararlı olabilir (Hall, 2015).

Öğrenen örgütlerin gelişimine etki eden belki de en önemli değişim alanlarından biri teknolojidir. Rekabet avantajını sürdürmenin ve istenen performans seviyelerine ulaşmanın, bir örgütün en azından dış çevredeki değişim oranına eşit bir düzeyde öğrenme yeteneğine bağlı olduğu söylenebilir. Teknolojiden ilham alan büyük örgütlenmelerin değişimin yeni bir olgu olmadığını ve değişime farklı açılardan baktıkları da görülmektedir. Teknolojinin ilerleme ve değişme hızı göz önüne alındığında, sürekli öğrenmenin sürdürülebilir örgütsel büyüme için gerekli olduğu sonucu da çıkmaktadır.

Rekabet avantajı elde etmeye yönelik bir yol olarak örgütsel öğrenme, refah düzeyini büyüten örgütler tarafından izlenmelidir. Bu nedenle, örgütsel öğrenme açısından bir örgütün, tabir yerindeyse, nabzını kontrol etmek, farklı zaman aralıklarında vazgeçilmez görülmektedir. Örgütsel uygulayıcılar, güçlü bir performansa sahip bir örgütten alınan geri bildirimleri, örgütsel öğrenme uygulamalarına rehberlik etmek için bir kıyaslama olarak kullanabilirler. Bu nedenle, "öğrenen örgüt - hizmet inovasyonu - teknoloji kabulü" döngüsünün uzun vadede faaliyet göstermesini garanti etmek için, turizm işletmeleri bilgi paylaşım davranışına rehberlik etmeli ve paylaşım davranışını teşvik etmek için esnek ve özgür bir bilgi paylaşımı ortamı sağlamalıdır.

Teknolojileri benimsemek, örgütsel gelişim için bir müdahale olarak değerlendirilebilir. Bu müdahale; devamında bireysel, ekip düzeyinde ve hatta örgütsel seviyelerde çeşitli değişiklikler getirebilir. Ancak değişim, yönetim sürecinde teknolojinin gözden kaçtığı gibi bir sorunun varlığını ortaya çıkarabilecektir. Bu noktada, teknolojiyi benimsemenin psikolojik, örgütsel ve sistemsel değişkenleriyle ilişkili çok karmaşık bir sürece evrilebileceği de unutulmamalıdır. Belirtilen bu husus, insan kaynakları profesyonellerinin teknoloji aracılığıyla daha iyi bir işyeri kültürü oluşturmaya katkıda bulunacak belirli roller oluşturmayı düşünmesi gerektiği anlamına gelir ki bu,

çalışanların öğrenmelerinden zevk almalarına ve daha iyi iş performansı için öğrendiklerini işlerine uygulamalarına olanak tanır. İnsan kaynakları profesyonellerinin sayısız rollerinden biri olarak, bilgi teknolojilerini benimseme, süreci izleme, değerlendirme ve örgütlerinin kültürünü dönüştürmeye katkıda bulunma sürecini planlamak, bu profesyonellerin temel rollerinin bir parçası olacaktır.

Müşteri odaklı pazarda mevcut üstün hizmet deneyimi kalite değerini ortaya koymadığı sürece, hizmet inovasyonu tek başına konaklama endüstrisi organizasyonuna fayda sağlamaz. Hizmet inovasyonu uygulamasının başarısı, daha fazla turist çekmeye ve otellerdeki doluluğu arttırmaya yardımcı olabilecek yüksek müşteri hizmeti deneyimi kalitesini etkileyebilir. Hizmet inovasyonu, konaklama endüstrisi organizasyonlarında hizmet sunumlarını iyileştirebilir, benzer hizmet hatalarını önleyebilir ve maliyetleri düşürebilir.

Öngörülemeyen, küresel ve dinamik çalışma ortamı, örgütlerin öğrenmeye odaklanmasını ve bu koşullarla baş etmeyi kolaylaştıran uygun yapılar tasarlamasını gerektirir. Diğer bir deyişle, örgütlerin geniş görüşlü, değerlerine ve hedeflerine yönelik mekanik veya organik yapıları benimsemeleri gerekir. Ancak işletmeler, günümüzün çalışma alanında sürdürülebilir bir rekabet avantajı ve örgütsel başarı elde etmek için öğrenen örgüt olmayı bir felsefe olarak içselleştirmelidir. Bu nedenle örgütlerin yapılarını iç ve dış koşullara göre tasarlamaları ve öğrenmeyi vurgulamaları gerektiği açıktır. Çünkü örgütsel yapılar ve öğrenen örgüt, hem örgüt çıktıları üzerinde hem de bireylerin tutumları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Buna göre, sektörün ve çalışanların örgüt kültürünü, hedeflerini, değerlerini, özelliklerini dikkate alacak şekilde planlanan yapının, bireyin performansını ve bağlılık gibi bazı olumlu tutumları etkilediği söylenebilir. Öte yandan, öğrenen örgüt olmaya karar veren örgütler, bireyleri yeni beceriler ve bilgiler öğrenmeye yönlendirir. Bu şekilde kariyerlerini motive etmelerini ve geliştirmelerini sağlar. Bu nedenle öğrenen örgütlerin bireylerin işle ilgili tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olması beklenmektedir. Bu bağlamda hem örgütsel yapıların hem de öğrenen örgütlenmenin, bireylerin iş tutumları üzerinde önemli sonuçlara yol açan dikkat çekici bileşenler olduğu söylenebilir.

Teknolojik ve organizasyonel değişim, teknik girdi ve insan kaynakları arasında güçlü bir tamamlayıcı görevi gören hizmet inovasyonu, bu özelliğinden dolayı teknik bir süreç izler. Diğer bir deyişle, hizmet inovasyonu, teknoloji ve örgütsel değişikliklerin uygun şekilde eşleştirilmesi ve mevcut teknoloji ile uyum sağlanmasıyla elde edilir.

Hizmet işletmelerinde oluşturulacak olan inovatif iklim, rekabet avantajı sağlayan sürekli bir yenilenme ve gelişimin temelini oluşturacaktır. Hizmet inovasyonundan azami değer elde etmek için, yöneticilerin, hem müşteri memnuniyeti hem de hizmet sağlayıcılarının hizmet inovasyon stratejisini belirlemek, oluşturulacak farklı hizmet modellerinin risklerini ve sonuçlarını belirli bir hizmet durumu için gerekli yetenekleri, kültürü ve zihniyetini geliştirmek gerekmektedir.

Tüm örgütler için çevre tahmin edilemez; karmaşık nitelikler ve sürprizlerle doludur. Modern dünyada sermaye artık sadece binalar, makineler veya para değildir; bilişim ve bilgi bu bağlamda daha değerlidir. Bu yeni ortamda birçok yönetici, organizasyonunu bir "öğrenen örgüte" dönüştürür ve bu noktada temel değer, problem çözme ve paylaşılan bilgi olur. Öğrenmek kendi başına bir amaç değildir. Önemli olan, çalışanların ve örgütteki diğerlerinin istediği geleceği yaratmaktır.

Örgütsel bir sosyal sistemdeki etkileşimlerin, özellikle bir sistem uygulamasının erken aşamalarında izlenmesi, zorlukların erken tespitini ve düzeltilmesini mümkün kılar. İletişimin doğru şekilde planlanması, yenilikçi ve kendine güvenen bireylere hitap etmek anlamına gelecektir. Yöneticiler, sosyal sermayenin teknolojiye yönelik olumlu inançların gelişimini artıran boyutlarından yararlanabilmelidir. Bu nedenle, örgütsel desteğin rolünün, kullanıcıların dâhil olduğu değişim yönetimi sürecini kolaylaştırmak için önemli olduğu dikkate alınmalıdır. Aslında, yeni bir teknolojinin uygulanması sadece teknik veya proje yönetimi sorunları ile değil, aynı zamanda kullanıcıları içeren sosyal yönü ile de ilgilidir. Özellikle yönetim, olası bir olumsuz domino etkisini izole etmek için teknolojiyle ilgili gelişmeleri izlemeli ve dikkate alınmalıdır. Laeeque ve arkadaşları (2017) hem öğrenen örgüt uygulamalarının etkili bir şekilde uygulanması hem de bilgi oluşturma için departmanlar arası etkileşimin artırılması için yönetime eğitim sağlamanın, inovasyon performansını iyileştirmek ve artırmak için yararlı stratejik seçenekler olabileceğini önermektedir.

Turizm işletmelerinde küresel gelişmeler ışığında değişen zorlu şartların gölgesinde, çalışanlar teknoloji kullanımlarının destekleneceğini, gerekli destek ve takdiri kazanabileceklerini hissetmelidir. Bu, bilgi paylaşımı ve öğrenme yoluyla çalışanların fikirlerini veya hatalarını kabul etmelerine izin verilen güvenli bir öğrenme ortamı oluşturarak başarılabilir. İnsan kaynakları profesyonellerinin rolü bu kapsamda değişmekte ve insanların işlerinin küreselleşmiş, çeşitlendirilmiş ve uzmanlaşmış doğasına dayalı olarak yeni rollerin tanımlanmasına sebep olmaktadır. Yöneticiler,

çalışanları mesleki gelişimlerinde destekleyen veya onlara bunu yapmaları için uygun kaynaklar ve ortamlar sağlayarak destekleyen kolaylaştırıcı rollerini unutmamalıdır. Ayrıca, yöneticilerin öğrenen örgütün etkili ve departmanlar arasında iş birliğinin arttığı, kendi kendine öğrenmeyi ve gelişimin önünü açan, teknolojiler aracılığıyla açık bilginin paylaşımını teşvik etmeye yardımcı olacağı sağlıklı çevrimiçi öğrenme ortamları yaratmaları, izlemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Bir öğrenen örgütün olumlu sonuçlar üretme olasılığı olan süreci ve öğrenen örgütün etkisini engelleyebilecek veya artırabilecek koşulları belirlemek için bazı girişimlerde bulunmuşken, öğrenen örgütün daha da geliştirilmesi için bu alanda çok fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Birincisi, bir öğrenen örgüt kültürünün temel yönlerini veya boyutlarını açık teorik ve operasyonel tanımlarla belirlemek önemlidir. İkinci olarak, öğrenen örgütün tek başına rekabet avantajını sürdürmek için yeterli olmadığından, bir örgütün etkisini arttırmak için kritik tamamlayıcı kaynakları belirlemek zorunludur.

Konaklama ve turizm endüstrisinde hizmet inovasyonunu yönlendiren en önemli yeniliklerden olan büyük veri veya tahmine dayalı veri analitiğinin kullanımı konaklama endüstrisinde yeni araştırmalara öncülük ettiği belirtilmiş olsa da makinelere dayanan öğrenimin, konaklama ve turizm sektörlerinde araştırma boşlukları olduğu görülmektedir (Aluri vd., 2018). Konaklama işletmeleri örgütsel yapısı içerisinde, arka ofis çalışanı olarak, yer alan satın alma departmanının yanı sıra diğer arka ofis çalışanları ile de araştırmaların yapılması farklı bakış açılarının ortaya çıkması açısından yararlı olacaktır. Bununla birlikte, turizm sektöründe teknolojiyi yakından takip etmek durumunda olan seyahat acentalarında çalışmanın değişkenlerinin kullanılacağı yeni araştırmaların yapılması önerilebilir. Ayrıca, nitel araştırma tekniklerinin kullanılacağı farklı çalışmaların da alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.KAYNAKÇA

- Adigüzel, Z. (2019). Relationships among leader effectiveness, learning orientation, effective communication, team creativity and service innovation in the service sector. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 131-148.
- Agarwal, R. and Prasad, J. (1997). The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies. *Decision sciences*, 28(3), 557-582.
- Agarwal, R. and Selen, W. (2009). Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation. *Decision sciences*, 40(3), 431-475.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Akın, Ö. (2019). *Otel İşletmeciliği*, Ed. Erkan Sağlık ve Abdullah Karaman, Otel İşletmeciliği, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını, Erzurum.
- Akman, G. and Yılmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International journal of innovation management*, 12(01), 69-111.
- Akoğlan, M. (1998). *Otelcilik Endüstrisi*. İçinde Otel İşletmeciliği: Kavramlar-Uygulamalar. Editör. N. Kozak, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Akova, O., Yıldırım, Y. ve Bayram, A. (2018). Otel işletmeleri çalışanlarının öğrenen örgüt algıları: istanbul'da dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 79-104.
- Akpınar, A. T. (2007). Örgütsel Öğrenme ile Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişki: Türkiye Otomotiv Lastik Üretimi Sektöründe Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Aksu, G., Eser, M. T. and Güzeller, C. O. (2017). Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yapısal Eşitlik Modeli Uygulamaları. Detay Yayıncılık.
- Aksu, A. A., ve Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422-411.
- Aksu, M. (2014). Genel turizm (1.baskı). İstanbul. Lisans Yayıncılık.
- Aktaş, A. (2002). Turizm işletmeciliği ve yönetimi (2.baskı). Antalya, Azim Matbaa.
- Ali, M., Zhou, L., Miller, L., and Ieromonachou, P. (2016). User resistance in IT: A literature review. *International Journal of Information Management*, 36(1), 35-43.

- Aluri, A., Price, B.S. and McIntyre, N.H. (2018), Using machine learning to cocreate value through dynamic customer engagement in a brand loyalty program, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(1), 78-100.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., and Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amofa, K. K. (2013). Management consultants' acceptance of internet technology: an empirical study of the determinants of web analytics technology acceptance (Doctoral dissertation, Capella University).
- Argyris, C., Putnam, R. and Smith, D. (1985). Action Science San Francisco. CA, *Jossey-B.*
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1996). Organizational learning II. *Theory, method, and practice*.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Atak, M. ve Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi: Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sürekli Eğitim Modeli Örneği. *Journal of Aeronautics and Space Technologies/Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 63-70.
- Atçı, D., Kale, A. ve Şeker, F. (2017). Otel İşletmecilerinin Bireysel Yenilikçilik Profili ve Çift Yönlülük Ambidexterity Düzeyi İlişkisi. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), 47-58.
- Atuahene-Gima, K. (1996). Differential potency of factors affecting innovation performance in manufacturing and services firms in Australia. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development and Management Association*, 13(1), 35-52.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Avcı, U. (2005). İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-örgütsel performans ilişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine Yönelik İnceleme. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme Düzeyleri Arası İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 95-115.

- Ayazlar, G. (2012). Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının hizmet inovasyon performansına etkisi: Kuşadası 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Ayden, C., ve Düşükcan, M. (2002). Örgütsel öğrenme kavramı ve öğrenme engellerinin giderilmesinde örgüt kültürü ve liderliğin rolü, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 121-139.
- Bambe, D. I. (2020). *Technology Use, Technology Acceptance, and Degree of Employee Burnout* (Doctoral dissertation, Trident University International).
- Barcet, A. (2010). Innovation in services: a new paradigm and innovation model. In *Handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective* (pp. 49-67). Edward Elgar Publishing Cheltenham.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme* (Ed. Varoğlu ve Basım). Ankara, Başkent Üniversitesi.
- Bayraktaroglu, S. and Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Beinhocker, E., I. Davis, and L. Mendonca. 2009. The ten trends you have to watch. *Harvard Business Review*, July–August, 55-60.
- Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S. and Dotzel, T. (2006). Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan management review*, 47(2), 56.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Biçkes, D. M. (2011). Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Binbaşıoğlu, C. (1991). *Öğrenme Psikolojisi. (Beşinci Basım)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen bir organizasyon yaratmak*. Rota Yayınları.
- Brown, S. A., Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M. and Burkman, J. R. (2002). Do I really have to? User acceptance of mandated technology. *European journal of information systems*, 11(4), 283-295.
- Brown, S. A., Venkatesh, V., Kuruzovich, J. and Massey, A. P. (2008). Expectation confirmation: An examination of three competing models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 52-66.

- Burgelman, R. A., Maidique, M. A. and Wheelwright, S. C. (1996). *Strategic management of technology and innovation* (Vol. 2). Chicago: Irwin.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. and Demirel, F. (2018). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canning, J., and Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2), 274-295.
- Carvalho, L. and Costa, T. (2011). Tourism innovation—a literature review complemented by case study research. *International Conference on Tourism ve Management Studies*, 23-33.
- Chan, A., Go, F. M. and Pine, R. (1998). Service innovation in Hong Kong: attitudes and practice. *Service Industries Journal*, 18(2), 112-124.
- Chan, F. K., Thong, J. Y., Venkatesh, V., Brown, S. A., Hu, P. J. and Tam, K. Y. (2010). Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an e-government technology. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(10), 519-549.
- Chang, S., Gong, Y. and Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 812-818.
- Chase, R. B. (1981). The customer contact approach to services: theoretical bases and practical extensions. *Operations research*, 29(4), 698-706.
- Chen, B. T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: The role of organizational training, personal-job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 26(5), 474-488.
- Chen, K. H., Wang, J. S., Lin, M. H. and Chang, W. Y. (2018). The influence of learning organization on organizational innovation and organizational performance relationship: The Case of Ecology Industry. *Ekoloji*, 27(106), 329-335.
- Cheng, C. C. and Krumwiede, D. (2010). The effects of market orientation and service innovation on service industry performance: An empirical study. *Operations Management Research*, 3(3-4), 161-171.
- Cheng, B., Wang, M., Moormann, J., Olaniran, B. A. and Chen, N. S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. *Computers and Education*, 58(3), 885-899.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S. and Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 262-277.

- Chonko, L. B., Dubinsky, A. J., Jones, E. and Roberts J. A. (2003). Organizational and Individual Learning in the Sales Force: An Agenda for Sales Research. *Journal of Business Research*, 56, 935-946.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohn, J., Katzenbach, J. and Vlask, G. (2008). Finding and grooming breakthrough innovators. *Harvard Business Review*, 86(12), 62-69.
- Compeau, D. R. and Higgins, C. A. (1995). Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test. *MIS quarterly*, 19(2), 189-211.
- Compton, D. W. (1999), *Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul
- Cooper, R. G., Cooper, R. G. and Edgett, S. J. (1999). Product development for the service sector: lessons from market leaders. Basic Books.
- Cooper, R. G., Easingwood, C. J., Edgett, S., Kleinschmidt, E. J. and Storey, C. (1994). What distinguishes the top performing new products in financial services. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development ve management association*, 11(4), 281-299.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. and White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Çetin, A., ve Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi, *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6 (2), 457-473.
- Daft, C. and Marcic, D. (1998). *Introduction to management*. Holt Rinehart and Winston.
- Damanpour, F. and Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Davis, F. D. (1985). A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13(3), 319-340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P. and Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003.
- De Brentani, U. (1991). An empirical analysis of the effect of product innovativeness on success and failure of new industrial services. In *Conference Proceedings: ANZMAC*.

- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International publication of the product development ve management association*, 18(3), 169-187.
- Decelle, X. (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism (pp. 1-16). Paris: OECD.
- De Dreu, C. K., and West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1191.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2015), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi – İlkeler ve Örnekler*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Den Hertog, P., van der Aa, W. and de Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of service Management*.
- De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research policy*, 35(7), 1037-1051.
- Diamond, M. A. (1986). Resistance to change: A psychoanalytic critique of Argyris and Schon's contributions to organization theory and intervention. *Journal of Management Studies*, 23(5), 543-562.
- Diker, O. (2017). Yüksek Etkili Öğrenme Modelinin Turizm İşletmeleri Açısından Kavramsal Olarak İncelenmesi. *Itobiad: Journal of the Human and Social Science Researches*, 6(3), 1794-1812.
- Doyle, W., Findlay, S. and Young, J. D. (2012). Workplace Learning Issues of Hotel Employees: Examining Differences Across Management Status and Gender. *Journal of Human Resource in Hospitality ve Tourism*, 11(4), 259-279.
- Drew, M., Woodside, A., Chen, Y. G., Chen, Z. H., Ho, J. C. and Lee, C. S. (2009). In-depth tourism's influences on service innovation. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*.
- Droge, C., Calantone, R. and Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 272-286.
- Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*, Heinemann, London.
- Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *Service Industries Journal*, 16(2), 140-164.
- Edwards, M. L. (2019). Employee Lack of Acceptance of Technological Change. (Doctoral dissertation, Walden University)

- Eldeeb, M. S., Halim, Y. T., Bassim, M. A. and Habib, E. E. (2011). Activity Based Costing (ABC) as an Approach to Optimize Purchasing Performance in Hospitality Industry. *El Deeb, MS, Halim, YT, Bassim, MA, and Habib, EE, (2011) "Activity Based Costing (ABC) As an Approach to Optimize Purchasing Performance in Hospitality Industry", International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 3(2).*
- Enz, C. A. (2011). Improving the guest experience through service innovation: Ideas and principles for the hospitality industry. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings 3 (7), 6-12.*
- Enz, C. A. (2012). Strategies for the implementation of service innovations. *Cornell Hospitality Quarterly, 53(3), 187-195.*
- Enz, C. A. and Siguaw, J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41(1), 48-61.*
- Fantazy, K. A., Kumar, V. and Kumar, U. (2010). Supply management practices and performance in the Canadian hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 29(4), 685-693.*
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity, and learning in organizations. *Organization science, 5(3), 403-420.*
- Fiol, C. M. and Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review, 10(4), 803-813.*
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1972). Attitudes and opinions. *Annual Review of Psychology, 23(1), 487*
- Fishbein, M. and Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fraj, E., Matute, J. and Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management, 46, 30-42.*
- Frazier, P. A., Tix, A. P. and Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology, 51(1), 115.*
- Frei, F. X. (2008). The four things a service business must get right. *Harvard business review, 86(4), 70-80.*
- Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy, 26(4-5), 537-556.*
- Gallouj, F. (2002). Innovation in the service economy: the new wealth of nations. Edward Elgar Publishing.

- Garavan, T. (1997). The Learning Organization: A Review and Evaluation. *The Learning Organization*, 4(1), 18-29.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Genç, R. (2009). Uluslararası Otel ve Restoran Yönetiminde İnsan, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gjelsvik, M. (2002). Hotels as learning arenas. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 2(1), 31-48.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J. and Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research?. *Journal of Operations management*, 20(2), 121-134.
- Goodhue, D. L. and Thompson, R. L. (1995). Task-technology fit and individual performance. *MIS quarterly*, 19(2), 213-236.
- Griffin, A. and Page, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of product innovation management*, 10(4), 291-308.
- Gustafsson, A., and Johnson, M. D. (2003). Competing in a service economy: How to create a competitive advantage through service development and innovation. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Güçlü Nergiz, H. (2015). Otel İşletmelerinde Hata Yönetiminin Psikolojik Güvenlik, Örgütsel Performans ve Örgütsel Öğrenme Üzerindeki Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(2), 221-237.
- Güçlü Nergiz, H. (2018). Otel Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)(4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Hall, R. E. (2015). Impediments of implementing computer-based training for employees: Perception of restaurant owners in a quick service restaurant (QSR) chain using mixed methods approach, (Doctoral dissertation, Iowa State University).
- Halis, M. and Türkay, O. (2010). Konaklama işletmelerinde tedarikçi-işletme ilişkileri: Türk şehir otellerinden bulgular. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(1).
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. and McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35-50.
- Harun, M. H. (2002). Integrating e-learning into the workplace. *The Internet and higher education*, 4(3-4), 301-310.

- Hasan, B. (2003). The influence of specific computer experiences on computer self-efficacy beliefs. *Computers in human behavior*, 19(4), 443-450.
- Hauknes, J. (1998). Services in innovation-innovation in services. SI4S Final Report. *STEP, Oslo*.
- Hazar, A. (2010). *Genel Turizm*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Hertog, P. D. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International journal of innovation management*, 4(04), 491-528.
- Hitt, W. D. (1995). The Learning Organization: Some Reflections on Organizational Renewal. *Leadership ve Organization Development Journal*, 16(8), 17-25.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Homburg, C., Wieseke, J. and Kuehnl, C. (2010). Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 159-168.
- Hong, K. K. and Kim, Y. G. (2002). The critical success factors for ERP implementation: an organizational fit perspective. *Information ve management*, 40(1), 25-40.
- Horng, J. S., Liu, C. H. S., Chou, S. F., Tsai, C. Y. and Hu, D. C. (2018). Developing a sustainable service innovation framework for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1)3 455-474.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S. and Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism management*, 30(1), 41-50.
- Hu, M. L., Ou, T. L., Chiou, H. J. and Lin, L. C. (2012). Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 783-800.
- Huang, H. L. (2014). Performance effects of aligning service innovation and the strategic use of information technology. *Service Business*, 8(2), 171-195.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Hubner, S. (2002). Building a learning organisation. Retrieved March 14, 2006.
- Huhtala, H. and Parzefall, M. R. (2007). A review of employee well-being and innovativeness: An opportunity for a mutual benefit. *Creativity and innovation management*, 16(3), 299-306.
- Hull, F. M. and Tidd, J. (2003). A composite framework of product development and delivery effectiveness in services. In J. Tidd ve F. M. Hull (Eds.), *Service*

innovation, organizational response to technological opportunities ve market imperatives (pp.343-370). London: Imperial College Press.

- Hussain, K., Konar, R. and Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: a PLS approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224(15), 35-43. *Journal*, 20(4), 01-20.
- Iorgulescu, M. C. and Răvar, A. S. (2013). Measuring managers' perception of innovation in the Romanian hospitality industry. *Procedia Economics and Finance*, 6, 512-522.
- Ismail, A.(2002). *Front Office Operations and Management*, Thomson-Delmar, USA.
- Ismail, M. (2005). Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(3), 639-654.
- Jamali, D., Khoury, G. and Sahyoun, H. (2006). From bureaucratic organizations to learning organizations. *The Learning Organization*. 13(4), 337-352.
- Jashapara, A. (1993). The competitive learning organization: a quest for the Holy Grail. *Management Decision*.
- Jeong, M. and Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 375-390.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence From The Spanish Chemical Industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.
- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Jones, S. L. and Van de Ven, A. H. (2016). The changing nature of change resistance: An examination of the moderating impact of time. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(4), 482-506.
- Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership ve Organization Development Journal*, 23(5), 241-249.
- Joo, B. (2007). The impact of contextual and personal characteristics on employee creativity in Korean firms. Ph.D. dissertation, University of Minnesota.
- Joo, B. K. and Mclean, G. N. (2006). Best employer studies: A conceptual model from a literature review and a case study. *Human resource development review*, 5(2), 228-257.
- Kaçmaz, R. (2015). Eğitim Kurumlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Kanten, P., Kanten, S. ve Gurlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23(2015), 1358-1366.
- Karagöz, Y. (2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. *Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara*.
- Karasar, N. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemi*. 25. Basım. Ankara: Nobel Yayın
- Karniouchina, E. V., Victorino, L. and Verma, R. (2006). Product and service innovation: Ideas for future cross-disciplinary research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 274–280.
- Khatoon, S. and Farooq, A. (2015). Employees' attitude toward change and organizational performance. *Research and Sustainable Business*, 347-353.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47-48.
- Kılınc, İ. (2006). Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama Finansal Performans İlişkisi: Türkiye'deki 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Alan Araştırması, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3(1), 34-47.
- Kıngır, S., ve Mesci, M. (2007). Öğrenen organizasyonlar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 63-81.
- Kim, D. H. (1998). The Link Between Individual and Organizational Learning. Klein, D. A. (Ed.). *The Strategic Management of Intellectual Capital*. (pp. 41-62). United States of America: Taylor ve Francis.
- Kim, T. G., Lee, J. H. and Law, R. (2008). An empirical examination of the acceptance behaviour of hotel front office systems: An extended technology acceptance model. *Tourism management*, 29(3), 500-513.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşım. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 151-165.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Yayınevi
- Kothari, T., Hu, C. and Roehl, W. S. (2005). e-Procurement: an emerging tool for the hotel supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 24(3), 369-389.
- Kozak, N., M. A. Kozak ve M. Kozak. (2008). Genel Turizm: İlkeler- Kavramlar. Gözden Geçirilmiş 7. Basım, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraleva, N. (2011). Learning Organizations: Prerequisite for Successful Tourism Organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 77-82.

- Laeque, S. H., Babar, S. F. and Ahmad, H. M. (2017). The integrative determinants of innovation performance: The role of learning organization and knowledge creation. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 167-184.
- Lam, T., Cho, V. and Qu, H. (2007). A study of hotel employee behavioral intentions towards adoption of information technology. *International Journal of Hospitality Management*, 26(1), 49-65.
- Latta, G. F. (2015). Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation. *Journal of Organizational Change Management*.
- Lattin, G. W. (1989). *The lodging and food service industry*. [Educational Institute of the American Hotel & Motel Association](#), USA.
- Lawlor, F. and Jayawardena, C. (2003). Purchasing for 4,000 hotels: the case of Avendra. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 346-348.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B. and Kleysen, R. F. (2005). The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30(1), 180-191.
- Lee, Y. H., Hsieh, Y. C. and Chen, Y. H. (2013). An investigation of employees' use of e-learning systems: applying the technology acceptance model. *Behaviour ve Information Technology*, 32(2), 173-189.
- Lee, H. Y., Kim, W. G. and Lee, Y. K. (2006). Testing the determinants of computerized reservation system users' intention to use via a structural equation model. *Journal of Hospitality ve Tourism Research*, 30(2), 246-266.
- Lee, J. and Miller, D. (1999). People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *strategic management journal*, 20(6), 579-593.
- Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A. E. and Johnson, P. F. (2002). *Purchasing and supply management*. McGraw-Hill College.
- Leiponen, A. (2006). Managing knowledge for innovation: the case of business-to-business services. *Journal of product innovation management*, 23(3), 238-258.
- Leonard-Barton, D. and Deschamps, I. (1988). Managerial influence in the implementation of new technology. *Management science*, 34(10), 1252-1265.
- Levesque, J. and Walker, H. F. (2007). The innovation process and quality tools. *Quality Progress*, 40(7), 18-22.
- Li, J., Liu, M. and Liu, X. (2016). Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo bias and inertia perspectives. *Computers in Human Behavior*, 65, 189-200.
- Liu, C. H., Gan, B., Luo, B. N. and Zhang, Y. (2020). Clarifying the effect of organization learning on service innovation: the mediating role of intellectual

capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(10), 1207-1234.

Luthans, F. (1995). *Organisational Behavior*. McGraw-Hill Inc. New York.

Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.

Martínez-Ros, E. and Orfila-Sintes, F. (2012). Training plans, manager's characteristics and innovation in the accommodation industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 686-694.

Matear, S., Gray, B. J. and Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment, new service development, market position and performance for service organisations. *International Journal of Service Industry Management*, 15(3), 284-301.

Matthing, J., Sanden, B. and Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 479-498.

McAdam, R. and McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*. 5(2), 86-97.

Mccabe, D. (2000). The swings and roundabouts of innovating for quality in UK financial services. *The Service Industries Journal*, 20(4), 01-20.

McGill, M. E., and Slocum Jr, J. W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational dynamics*, 22(2), 67-79.

McGill, M. E. and Slocum, J. W. (1994). *The smarter organization: How to build a business that learns and adapts to marketplace needs*. John Wiley and Sons.

Mesci, M. ve Bozkurt, Ö. (2013), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*, Sidas Yayınları, İzmir.

Met, Ö. L. ve Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. 11. *Ulusal Turizm Kongresi*, 2-5.

Mısırlı, İ. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Teknikleri ve Uygulamaları*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Michel, S., Brown, S. W. and Gallan, A. S. (2008). Service-logic innovations: how to innovate customers, not products. *California management review*, 50(3), 49-65.

Milbratz, T. C., Gomes, G. and Carmona, L. J. D. M. (2020). Influence of learning and service innovation on performance. *Innovation and Management Review*.17(2), 157-175.

- Miles, I. (1993). Services in the new industrial economy. *Futures*, 25(6), 653-672.
- Mo, J. and He, W. (2015). The organizational change dilemma of ERP implementation in a small manufacturing company. *Journal of Business Case Studies (JBSCS)*, 11(3), 95-104.
- Moilanen, R. (2001). Diagnostic Tools for Learning Organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- Molina, C. and Callahan, J. L. (2009). Fostering Organizational Performance: The Role of Learning and Intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Monteiro, I. P. and Sousa, F. (2011). Understanding innovation in hospitality through the words of innovative managers. *Tourism ve Management Studies. Encontros Científicos*, 7(1), 169-179.
- Moore, G. C. and Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192-222.
- Moosa, N. and Panurach, P. (2008). Encouraging front-line employees to rise to the innovation challenge. *Strategy ve Leadership*, 36 (4), 4-9.
- Morosan, C. (2011). Customers' adoption of biometric systems in restaurants: An extension of the technology acceptance model. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 20(6), 661-690.
- Moeller, S., Fassnacht, M. and Klose, S. (2006). A framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of business-to-business marketing*, 13(4), 69-94.
- Möller, K., Rajala, R. and Westerlund, M. (2008). Service innovation myopia? A new recipe for client-provider value creation. *California management review*, 50(3), 31-48.
- Namasivayam, K., Miao, L. and Zhao, X. (2007). An investigation of the relationships between compensation practices and firm performance in the US hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 574-587.
- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). An evolutionary theory of economic change. *Cambridge, Mass. and London, Belknap Harvard*.
- Nguyen, T. H., Newby, M. and Macaulay, M. J. (2015). Information technology adoption in small business: Confirmation of a proposed framework. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 207-227.
- Nicolau, J. L. and Santa-María, M. J. (2013). The effect of innovation on hotel market value. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 71-79.

- Nilsen, E. R., Dugstad, J., Eide, H., Gullslett, M. K. and Eide, T. (2016). Exploring resistance to implementation of welfare technology in municipal healthcare services—a longitudinal case study. *BMC health services research*, 16(1), 657.
- Nyheim, P. and Connolly, D. (2011). *Technology strategies for the hospitality industry*. Prentice Hall Press.
- OECD ve Eurostat, (2006). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*. 3. Baskı, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
- Okumuş, F., Avcı, U. ve Kılınc, İ. (2017). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Okumus, B. and Bilgihan, A. (2014). Proposing a model to test smartphone users' intention to use smart applications when ordering food in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 5(1), 31-49.
- Okutmuş, E. ve Ergül, A. (2013). Konaklama işletmelerinin yiyecek içecek faaliyetlerinde tedarik zinciri maliyetlerinin hedef maliyetleme ile birlikte uygulanması. *Journal of Yasar University*, 8(32).
- Olsen, M. and Zhao, J. (Eds.). (2008). *Handbook of hospitality strategic management*. Routledge.
- Orfila-Sintes, F. and Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394.
- Osborne, S. P. (1998). Naming the beast: Defining and classifying service innovations in social policy. *Human Relations*, 51(9), 1133–1154.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of hospitality ve tourism research*, 31(4), 431-454.
- Ottenbacher, M. C. and Gnoth, J. (2005). How to develop successful hospitality innovation. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 205-222.
- Ottenbacher, M. C. and Gray, B. (2004). Hospitality innovations: identifying successful practices. *Hospitality Review*, 22(2), 59-70.
- Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460.
- Ottenbacher, M. C. and Harrington, R. J. (2010). Strategies for achieving success for innovative versus incremental new services. *Journal of Services Marketing*.
- Ottenbacher, M. C. and Howley, M. (2005). Impact of employee management on hospitality innovation success. *Hospitality Review*, 23(1), 83-95.

- Ögüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8(3), 125-133.
- Özdemir, B. (2006). Örgütsel Öğrenme, Çevre ve Örgütsel Performans İlişkisi: Otel Yöneticilerinin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Özel, Ç.H. (2012). *Otel İşletmeciliği*. Editör: M. Akoğlan Kozak, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgen, H., Kılıç, K. C. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 175-188.
- Palacios-Marques, D., Ribeiro-Soriano, D. and Gil-Pechuan, I. (2011). The Effect of Learning-based Distinctive Competencies on Firm Performance: A Study of Spanish Hospitality Firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 102-110.
- Pantano, E. and Di Pietro, L. (2012). Understanding consumer's acceptance of technology-based innovations in retailing. *Journal of technology management ve innovation*, 7(4), 1-19.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development* McGraw-Hill. *Pedler. Maidenhead*.
- Peters, M. and Pikkemaat, B. (2006). Innovation in tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality ve Tourism*, 6(3-4), 1-6.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory* (pp. 237-251). Boston: Pitman.
- Phillips, B. T. (2003). A Four-level Learning Organization Benchmark Implementation Model. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105.
- Pimapunsi, P. (2008). Factors affecting learning organization culture and hotel managers' leadership styles in Thailand. *Education Journal of Thailand*, 2(1), 34-43.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International journal of management reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Poell, R. F., Van Dam, K. and Van Den Berg, P. T. (2004). Organising Learning in Work Contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 529-540.
- Poon, A. (1994). The 'new tourism' revolution. *Tourism management*, 15(2), 91-92.

- Pourrajab, M., Basri, R., Daud, S. M. and Asimiran, S. (2015). The resistance to change in implementation of total quality management (TQM) in Iranian schools. *The TQM Journal*, 27(5), 532-543.
- Probst, G. J. B. and Büchel, B. S. T. (1997). Learning organization: the competitive advantage of the future. *London: Pretence Hall*.
- Quinn, J. B., and Baily, M. N. (1994). Information technology: Increasing productivity in services. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 28-48.
- Quinn, J. B., Doorley, T. L. and Paquette, P. C. (1990). Beyond products: services-based strategy. *Harvard business review*, 68(2), 58-60.
- Radner, R. and Rothschild, M. (1975). On the allocation of effort. *Journal of Economic Theory*, 10(3), 358-376.
- Randhawa, P., Kim, M. and Cichy, R. F. (2017). Service innovations: What the managers believe and what the customers say. *Journal of Hospitality Marketing ve Management*, 26(2), 186-206.
- Reardon, R. F. (2010). The impact of learning culture on worker response to new technology. *Journal of Workplace Learning*, 22(4), 201-211.
- Rebelo, T. M. and Gomes, A. D. (2008). Organizational Learning and the Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting the Future. *The Learning Organization*, 15(4), 294-308.
- Rodgers, S. (2007). Innovation in food service technology and its strategic role. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 899-912.
- Roepke, R., Agarwal, R. and Ferratt, T. W. (2000). Aligning the IT human resource with business vision: the leadership initiative at 3M. *Mis Quarterly*, 24(2), 327-353.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Ross, J. W., Beath, C. M. and Goodhue, D. L. (1996). Develop long-term competitiveness through IT assets. *Sloan management review*, 38(1), 31-42.
- Rowley, J. (2000). From Learning Organisation to Knowledge Entrepreneur. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 7-15.
- Sako, M., McKenna, C., Molloy, E. and Ventresca, M. (2006, May). Grand Challenges in Services. In *Proceedings of the GCS workshop held on* (Vol. 18, p. 19).
- Saldamlı, A. (2014). Otel İşletmelerinde Öğrenen Örgüt Yapısı ve Verimlilik İlişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 13(25), 191-210.
- Sankar, Y. (2003). Designing the learning organization as an information-processing system: Some design principles from the systems paradigm and cybernetics. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 501.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York: Oxford Univ. Press.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. NY: Doubleday Currency. *New York*.
- Senge, P. M. (1995). *Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. United States of America: Doubleday.
- Senge, P. M. (2018). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Sanatı ve Uygulaması*. (Ondokuzuncu Basım). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sengupta, A. and Dev, C. S. (2011). Service innovation: Applying the 7-I model to improve brand positioning at the Taj Holiday Village Goa, India. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(1), 11-19.
- Sezgin, O. M. (2001). *Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F. and Hu, Y. (2019). Investigating the adoption of big data analytics in healthcare: the moderating role of resistance to change. *Journal of Big Data*, 6(1), 6.
- Sharma, R. and Yetton, P. (2003). The contingent effects of management support and task interdependence on successful information systems implementation. *MIS quarterly*, 27(4), 533-556.
- Sheela, A. M. (2007). *Economics of hotel management*. Bohem press, New Delhi.
- Shoraj, D. and Llaci, S. (2015). Motivation and its impact on organizational effectiveness in Albanian businesses. *Sage Open*, 5(2), 1-8.
- Siddique, C. M. (2018). Learning organization and firm performance. *International Journal of Emerging Markets*, 13(4), 689-708.
- Siguaw, J. A., Enz, C. A. and Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of travel Research*, 39(2), 192-201.
- Sofat, K., Kiran, R. and Kaushik, S. (2015). Management of organizational change and its impact on commitment: A study of select Indian IT companies. *Global Business and Management Research*, 7(3), 69-86.
- Solt Jr, D. L. (2018). *Assessing Factors Affecting Virtualization Technology Adoption in Small Businesses Utilizing the Lazy User Theory of Solution Selection* (Doctoral dissertation, Northcentral University).

- Song, J. H., Joo, B. K. and Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43-64.
- Sönmez, S. (2007). Ortaçağ Türk Ve İslam Dünyasında Kervansaraylar (Hanlar-Ribatlar). *Erzurum: Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 272-274.
- Spitler, V. K. (2005). Learning to use IT in the workplace: Mechanisms and masters. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 17(2), 1-25.
- Storey, C. and Easingwood, C. J. (1998). The augmented service offering: a conceptualization and study of its impact on new service success. *Journal of Product Innovation Management: An international publication of the product development ve management association*, 15(4), 335-351.
- Su, J. and Gargeya, V. B. (2012). Strategic sourcing, sourcing capability and firm performance in the US textile and apparel industry. *Strategic Outsourcing: An International Journal*.
- Sundbo, J. (1996). The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. *Technovation*, 16(8), 397-446.
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432-455.
- Sundbo, J. (2001). *The strategic management of innovation*. Edwards Elgar Publishing.
- Sundbo, J. and Gallouj, F. (2000). Innovation as a loosely coupled system in services. In *Innovation systems in the service economy* (pp. 43-68). Springer, Boston, MA.
- Sundbo, J., Sundbo, D. and Henten, A. (2015). Service encounters as bases for innovation. *The Service Industries Journal*, 35(5), 255-274.
- Suveatwatanakul, C. (2013). Effect of knowledge sharing factors on the learning organisation in tourism and hospitality. *Proceedings of ISS and MLB*, 24-26.
- Sykes, T. A., Venkatesh, V. and Gosain, S. (2009). Model of acceptance with peer support: A social network perspective to understand employees' system use. *MIS quarterly*, 371-393.
- Şener, B. (2001). *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şekerli, E. B. (2014). Güvenilirliği Yüksek Örgütlerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Öğrenme Kabiliyeti İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Hava Trafik Kontrol Örgütlenmeleri Örneği. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.

- Tan, T. H. and Chang, C. S. (2010). Development and evaluation of an RFID-based e-restaurant system for customer-centric service. *Expert Systems with Applications*, 37(9), 6482-6492.
- Tang, C. M. F. and Lam, D. (2017). The role of extraversion and agreeableness traits on Gen Y's attitudes and willingness to pay for green hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 607-623.
- Tang, L. L. and Yeh, Y. L. (2015). Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. *Journal of Quality*, 22(5), 461-481.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism management*, 31(2), 221-231.
- Taylor, S. and Todd, P. A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research*, 6(2), 144-176.
- Teare, R. E. (1998). Developing a Curriculum for Organizational Learning. *Journal of Workplace Learning*, 10(2), 95-121.
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European innovometer survey. *Industry ve Innovation*, 12(2), 153-184.
- Tether, B. S. and Tajar, A. (2008). Beyond industry–university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organisations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6-7), 1079-1095.
- Thomke, S. (2003). R and D comes to services. *Harvard Business Review*, 81(4), 70-79.
- Thompson, R. L., Higgins, C. A. and Howell, J. M. (1991). Personal computing: toward a conceptual model of utilization. *MIS quarterly*, 15(1), 125-143.
- Thorburn, L. (2005) Knowledge Management and Innovation in Service Companies Case studies from Tourism, Software and Mining Technologies, OECD,
- Thordardottir, B., Malmgren Fänge, A., Lethin, C., Rodriguez Gatta, D. and Chiatti, C. (2019). Acceptance and use of innovative assistive technologies among people with cognitive impairment and their caregivers: a systematic review. *BioMed research international*, 2019.
- Timur, A. (2015). Turizm işletmeciliği (1.baskı). Ankara, Detay Yayıncılık.
- Toksöz, S. (2018). Öğrenen Örgütler ve Etkili Olduğu Örgütsel Kavramlar. İstanbul: Artikel Yayıncılık.
- Tornatzky, L. G. and Klein, K. J. (1982). Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings. *IEEE Transactions on engineering management*, (1), 28-45.

- Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, 50(1), 73-89.
- Tuna, M., Çelen, O., ve Sarı Gök, H. (2019). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: Antalya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 390-407.
- Turan, B. (2011). Bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımının teknoloji kabul modeli ile incelenmesi ve sınıf öğretmenleri üzerinde bir uygulama (Master's thesis, Bilecik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tyran, C. K. and George, J. F. (1993). The implementation of expert systems: a survey of successful implementations. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 24(1), 5-15.
- Ulrich, D., Jick, T. and Von Glinow, M. A. (1993). High-impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi: SPSS 10.0-12.0 For Windows (2. Basım) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van Riel, A. C. (2005). Introduction to the special issue on service innovation management. *Managing Service Quality: An International Journal*.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. In *The Service-Dominant Logic of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Venkatesh, V., Brown, S. A., Maruping, L. M. and Bala, H. (2008). Predicting different conceptualizations of system use: the competing roles of behavioral intention, facilitating conditions, and behavioral expectation. *MIS quarterly*, 32(3), 483-502.
- Venkatesh, V. and Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Davis, F. and Morris, M. G. (2007). Dead or alive? The development, trajectory and future of technology adoption research. *Journal of the association for information systems*, 8(4), 1.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. and Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 27(3), 425-478.
- Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G. and Victorino, L. (2008). Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry. *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings*, 1(1), 6-12.

- Vermeulen, P. (2004). Managing Product Innovation in Financial Services Firms. *European Management Journal*, 22(1), 43–50.
- Vermeulen, P. and van der Aa, W. (2003). Organizing innovation in services. Service innovation: organizational responses to technological opportunities and market imperatives, 35-53.
- Vila, M., Enz, C. and Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.
- Viñas, B. C. B., Bessant, J., Pérez, G. H. and González, A. A. (2001). A conceptual model for the development of technological management processes in manufacturing companies in developing countries. *Technovation*, 21(6), 345-352.
- Voss, H. (1996). Learning, Development, and Synergetics. Valsmer, J. ve Voss, H. (Eds.) *The Structure of Learning Processes*. United States of America: Ablex Publishing Corporation.
- Walczuch, R., Lemmink, J. and Streukens, S. (2007). The effect of service employees' technology readiness on technology acceptance. *Information and Management*, 44(2), 206-215.
- Wang, Y. and Qualls, W. (2007). Towards a theoretical model of technology adoption in hospitality organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 560-573.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1997). Dimensions of the learning organization questionnaire. *Warwick, RI: Partners for the learning Organization*.
- Weerd-Nedefhof, P. C., Pacitti, B. F., Gomes, J. F. S. and Pearson, A. W. (2002). Tools for the Improvement of Organizational Learning Processes in Innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 320-331.
- Weissenberger-Eibl, M. and Koch, D. J. (2007). Importance of industrial services and service innovations. *Journal of Management ve Organization*, 13(2), 88-101.
- Wheelwright, S. C. and Clark, K. B. (1992). Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality. Simon and Schuster.
- Widyaningrum, D. T. (2016). The Relationship between Service Innovation and Loyalty on Vendor Selection Process.
- Wilkinson, B. and Kleiner, B. H. (1993). New Developments in Improving Learning in Organizations. *Industrial and Commercial Training*, 25(10), 17-21.
- Wilkinson, J. E., Rushmer, R. K. and Davies, H. T. O. (2004). Clinical Governance and the Learning Organization. *Journal of Nursing Management*, 12, 105-113.
- Wirtz, J. and Lovelock, C. H., (2016). *Services Marketing: People, technology, strategy* (8th ed.) World Scientific.

- Wong, G. K. (2016). The behavioral intentions of Hong Kong primary teachers in adopting educational technology. *Educational Technology Research and Development*, 64(2), 313-338.
- Wong, W. T. and Huang, N. T. N. (2011). The Effects of E-Learning System Service Quality and Users' Acceptance on Organizational Learning. *International Journal of Business and Information*, 6(2), 205-225.
- Wöber, K. and Gretzel, U. (2000). Tourism managers' adoption of marketing decision support systems. *Journal of Travel Research*, 39(2), 172-181.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Yeke, S., Ceran, E., ve Pınar, R. (2019). Teknoloji kabul modeli çerçevesinde çalışanların elektronik belge sistemini kullanmaya yönelik tutumu: Kamu sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 159-168.
- Yeo, R. K. and Marquardt, M. J. (2015). Think before you act: organizing structures of action in technology-induced change. *Journal of Organizational Change Management*. 28(4), 511-528.
- Yıldız, T. (2010). *Konaklama İşletmelerinde Yenileşim Yönetimi* (Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü), İzmir.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yılmaz, M. B. ve Kavanoz, S. (2017). Teknoloji kabul ve kullanım birleştirilmiş modeli2 ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 12(32), 127-146.
- Yolal, M. ve Ersoy, N. F. (2016). Şehir Otellerinde Satın Alma İşlevi: Eskişehir'deki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 87-107.
- Yoo, S. J. (2012). Canonical correlation between knowledge management system, e-learning system and the development of learning organizations in South Korea (Doctoral dissertation, University of Illinois at Urbana-Champaign).
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. and Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Zhang, L., Nyheim, P. and Mattila, A. S. (2014). The effect of power and gender on technology acceptance. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. 5(3), 299-314.
- Mevzuat (2021). Turizm tesislerinin belgelendirilmesi, <https://www.mevzuat.gov.tr/> (Erişim tarihi: 09.05.2021)

Sozluk (2020). Teknolojinin tanımı, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim tarihi: 03.05.2020)

Tga (2020). Antalya tesis istatistikleri, <https://tga.gov.tr/> (Erişim tarihi: 20.11.2020)

WTTC (2020). 2019 yılı seyahat ve turizm verileri, <https://wtcc.org/en-us/Research/Economic-Impact> (Erişim tarihi: 20.04.2020)

Yigm (2020). Antalya tesis istatistikleri, www.yigm.kulturturizm.gov.tr (Erişim tarihi: 20.04.2020)



6.EKLER

6.1.EK-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket akademik bir çalışmanın parçası olarak gerçekleştirilmekte olup bilgileriniz ve tercihleriniz tamamen gizli kalacaktır.

İlginize teşekkür ederiz.

Saygılarımızla.

M. Bahadır KALIPÇI

DEMOGRAFİK SORULAR					
Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek	Yaşınız :				
Otelde çalışma süreniz (yıl/ay):	Sektörde çalışma süreniz(yıl/ay):				
Medeni durumunuz: () Evli () Bekar	Otelinizin çalışma durumu: () Tüm Yıl Açık () Sezonluk				
Eğitim gördüğünüz alan: () Turizm alanında () Turizm alanı dışında					
Otelinizin bulunduğu bölge/belde/ilçe :					
Kullanılan otomasyon programı:					
Eğitim Durumu: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisans Üstü					
Aylık ortalama kazancınız (TL) : () ... – 2324 () 2325 – 3000 () 3001 – 4000 () 4001 – 5000 () 5001 ve üzeri					
Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyup, ne derece katıldığınızı sırasıyla 1 – 5 puan aralığında değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Bireysel					

1- Otelimde, çalışanlar birbirlerinin öğrenmesine yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
2- Otelimde, çalışanların öğrenmelerini destekleyebilmeleri için zaman tanınır.	1	2	3	4	5
3- Otelimde, çalışanlar öğrenim için ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
4- Otelimde, çalışanlar birbirlerine açık ve dürüst geri bildirimde bulunurlar.	1	2	3	4	5
5- Otelimde, çalışanlar ne zaman görüşlerini ifade etseler, başkalarının da ne düşündüğünü sorarlar.	1	2	3	4	5
6- Otelimde, çalışanlar birbirlerine güven tesis etmek için zaman harcar.	1	2	3	4	5
Grup /Ekip					
7- Otelimde, ekipler / gruplar hedeflerini gerektiği gibi uyarılama özgürlüğüne sahiptir.	1	2	3	4	5
8- Otelimde, ekipler / gruplar, grup tartışmaları veya toplanan bilgiler sonucunda oluşan düşünceleri gözden geçirir.	1	2	3	4	5
9- Otelimde, ekipler / gruplar önerileri doğrultusunda otelin hareket edeceğinden emindir.	1	2	3	4	5
Örgüt					
10- Otelim, mevcut ve beklenen performans arasındaki boşlukları ölçmek için sistemler oluşturur.	1	2	3	4	5
11- Otelim, öğrenilen dersleri ve tecrübeleri tüm çalışanların kullanımına sunar.	1	2	3	4	5
12- Otelim, eğitim için harcanan zamanın ve kaynakların sonuçlarını ölçer.	1	2	3	4	5
13- Otelim, faaliyetlerde inisiyatif alan çalışanları takdir eder.	1	2	3	4	5

14- Otelim, çalışanlara faaliyetlerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
15- Otelim, faaliyetlerinde hesaplanmış riskleri göze alan çalışanlarını destekler.	1	2	3	4	5
16- Otelim, çalışanları küresel bir perspektiften düşünmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
17- Otelim, karşılıklı ihtiyaçları karşılamak için dış paydaşlarla birlikte çalışır.	1	2	3	4	5
18- Otelim, çalışanlar sorunları çözerken otelin tamamından yanıt alınmasını teşvik eder.	1	2	3	4	5
19- Otelimde, liderler çalışanlara mentorluk ve koçluk yapar.	1	2	3	4	5
20- Otelimde, liderler sürekli olarak öğrenme fırsatları ararlar.	1	2	3	4	5
21- Otelimde, liderler otelin faaliyetlerinin otelin değerleriyle tutarlı olmasını sağlar.	1	2	3	4	5
Hizmet İnovasyon Performansı					
Çalışan Davranışı					
1- Çalışırken işimle ilgili yeni hizmet tekniklerini araştırırım.	1	2	3	4	5
2- Çalışırken yenilikçi düşünceler üretirim.	1	2	3	4	5
3- İşyerinde, yaratıcı fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma anlatırım.	1	2	3	4	5
4- İşyerinde, yenilikleri uygulamak için gerekli olan kaynakları güvence altında tutmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
5- İşyerinde, yeni fikirler geliştirmek için, uygulanabilir bir plan oluştururum.	1	2	3	4	5

6- Genel olarak kendimi çalıştığım bölümün yaratıcı bir üyesi olarak görürüm.	1	2	3	4	5
Yeni Hizmet Geliştirme					
7- Bu otel yeni hizmetler geliştirmek için uygun bir ortam sunmaktadır.	1	2	3	4	5
8- Oteldeki tüm bölümler yeni işler geliştirmek için iyi bir etkileşime sahiptir.	1	2	3	4	5
9- Yeni hizmet projeleri yürürlüğe konulduğunda, yöneticiler ve ön plandaki hizmet personeli yakın işbirliği içerisindedirler.	1	2	3	4	5
10- Bu otelde yeni işlerin geliştirilmesinde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
11- Bu otel, yeni hizmet geliştirilmesi için bazı kaynaklarını tahsis etmektedir.	1	2	3	4	5
12- Otelin mevcut insan gücü, hizmetlerin geliştirilmesi için yeterlidir.	1	2	3	4	5
13- Çalıştığım bölüm, yeni hizmetler geliştirilmesinde profesyoneldir.	1	2	3	4	5
14- Çalıştığım bölüm tarafından geliştirilen yeni hizmetler, kaynakların kullanımı bakımından etkin olur.	1	2	3	4	5
Teknoloji Kabul Ölçeği					
Algılanan Fayda					
1- Teknolojiyi işimde kullanmak, işlerimi daha hızlı gerçekleştirmemi sağlar.	1	2	3	4	5
2- Teknolojiyi kullanmak iş performansımı artırır.	1	2	3	4	5

3- Teknolojiyi işimde kullanmak verimliliğimi artırır.	1	2	3	4	5
4- Teknolojiyi kullanmak işteki etkinliğimi artırır.	1	2	3	4	5
5- Teknolojiyi kullanmak işimi kolaylaştırır.	1	2	3	4	5
6- Teknolojiyi işimde faydalı bulurum.	1	2	3	4	5
Algılanan Kullanım Kolaylığı					
7- Teknolojiyi kullanmayı öğrenmek benim için kolaydı.	1	2	3	4	5
8- Teknoloji yapmamı istediğim şeyi kolay yapmamı sağlar.	1	2	3	4	5
9- Teknoloji ile olan etkileşimlerim net ve anlaşılırdır.	1	2	3	4	5
10- Teknolojiyi etkileşime girme konusunda esnek buluyorum.	1	2	3	4	5
11- Teknolojiyi kullanma konusunda ustalaşmak benim için kolaydı.	1	2	3	4	5
12- Teknoloji kullanımımı kolay buluyorum.	1	2	3	4	5
Kolaylaştırıcı Durumlar					
13- Teknoloji seçiminde bana rehberlik edebilecek birileri mevcuttur.	1	2	3	4	5
14- Teknoloji ile ilgili özel talimatlar benim için mevcuttur.	1	2	3	4	5

15- Teknoloji zorluklarıyla ilgili yardım için belirli bir kişi (veya grup) mevcuttur.	1	2	3	4	5
Sosyal Faktörler					
16- Teknolojiyi kullanan iş arkadaşlarımın oranı nedeniyle teknolojiyi kullanıyorum.	1	2	3	4	5
17- Bu işletmenin üst yönetimi, teknolojinin kullanımında yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
18- Amirim, teknolojiyi işim için kullanılmam konusunda çok destekçidir.	1	2	3	4	5
19- Genel olarak, kurumumda teknolojinin kullanımı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

MEHMET BAHADIR KALIPÇI

EĞİTİM BİLGİLERİ

Yüksek Lisans, AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ, SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ, TURİZM İŞLETMECİLİĞİ, 2011-2014

Lisans, ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ, AKÇAKOCA TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK YÜKSEKOKULU, TURİZM İŞLETMECİLİĞİ, 1993-1997

YABANCI DİLLER

İngilizce, İyi

AKADEMİK UNVANLAR/GÖREVLER

Öğr.Gör., AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ, MANAVGAT MESLEK YÜKSEKOKULU, 2010 - Devam Ediyor

MESLEKİ VE İDARİ DENEYİM

Bölüm Başkanı, AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ Turizm ve Seyahat Hizmetleri, Turizm ve Seyahat Hizmetleri, 01.08.2018 – Aralık 2020.

Alan Koordinatörü, AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ Turizm ve Seyahat Hizmetleri, 04.05.2014 – Aralık 2020.

Müdür Yardımcısı, AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ MANAVGAT MESLEK YÜKSEKOKULU, MANAVGAT MESLEK YÜKSEKOKULU, 15.07.2012 - 09.01.2014

GENEL MÜDÜR, SİDE KERVAN OTEL GENEL MÜDÜR, 03.05.2009 - 05.09.2010

REZERVASYON VE OPERASYON MÜDÜRÜ, BASTIYALI TURİZM REZERVASYON VE OPERASYON MÜDÜRÜ, 03.02.2008 - 02.11.2008

SİDE BÖLGE MÜDÜRÜ, HOTELBEDS DESTINATION SERVICES SİDE BÖLGE MÜDÜRÜ, 02.03.2003 - 30.11.2007

ARAŞTIRMA ALANLARI

Sosyal ve Beşeri Bilimler

Turizm, Seyahat İşletmeleri, Örgütsel Davranış

DiĞER DERGİLERDE YAYINLANAN MAKALELER

Toker B., Kalipçi M.B., " Happiness among tourism students a study on the effect of demographic variables on happiness", Anatolia-International Journal of Tourism and Hospitality Research, pp.1-11, 2021

Nebioğlu O., Kalipçi M.B., "Planlı Davranış Teorisi ve Turizm Üzerine Yapılan Uluslararası Yayınların Bibliyometrik Analizi", Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, vol.4, pp.1-14, 2020

Ergün G.S., Kalipçi M.B., "Turizm ve Őikâyet: Bibliyometrik Bir Analiz", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, vol.17, pp.444-463, 2020

Toker B., Kalipçi M.B., "İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisinde İşe Gömülmüşlüğün Aracılık Rolü:Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama ", İşletme Araştırmaları Dergisi, vol.12, pp.888-901, 2020

Kalipçi M.B., Toker B., "Manavgat'ın Alternatif Turizminin Değerlendirilmesi: Nitel Bir Çalışma", Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, vol.4, pp.1369-1386, 2020

Toker B., Çevirgen A., Kalipçi M.B., "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, vol.11, pp.38-53, 2019

Toker B., Kalipçi M.B., "Demografik Değişkenlerin Yaşam Doyumuna Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi ile Belirlenmesi: Konaklama Sektörü Örneği", OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, vol.12, pp.1-1, 2019

Kalipçi M.B., Yay Ö., "Review of strategic management studies on tourism", Anatolia-International Journal of Tourism and Hospitality Research, Vol.29, pp.566-580, 2018

Kalipçi M.B., "Konaklama İşletmelerinde En İyi İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güvene Etkisi: Manavgat Örneği", ASOS Journal, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi , vol.5, pp.463-486, 2017

Kalipçi M.B., "Manavgat Bölgesindeki Konaklama İşletmelerine Yönelik e-Őikâyetlerin İçerik Analizi ", ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ, vol.16, no.2, pp.111-118, 2012

KİTAP VEYA KİTAPLARDA BÖLÜMLER

Kalipçi M.B., "TÜRKİYE'DE SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR DEğerLENDİRME", in: SOSYAL BİLİMLERDE GÜNCEL ARAŞTIRMALAR, Efiltili A S, Boz H., Eds., Gazi Kitabevi, ANKARA, pp.119-145, 2018

HAKEMLİ KONGRE/SEMPOZYUM BİLDİRİ KİTAPLARINDA YER ALAN YAYINLAR

Toker B., Kalipçi M.B., "Happiness İn Tourism Students: A Study On The Effect Of Demographic Variables On Happiness", 4th International Tourism Congress , ESKİŞEHİR, TÜRKİYE, 16-19 Ekim 2019, pp.172-179

Nebioğlu O., Kalipçi M.B., "Planlı Davranış Teorisi ve Turizm Üzerine Yapılan Uluslararası Yayınların Bibliyometrik Analizi", 6. Uluslararası Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu, ANTALYA, TÜRKİYE, 18-20 Nisan 2019, pp.165-166

Toker B., Kalipçi M.B., "Geleceğe yönelik Tutum ile Mutluluk Arasındaki İlişkiler: Turizm Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama", 3. Uluslararası Turizmin Geleceği; İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi, MERSİN, TÜRKİYE, 26-28 Eylül 2019, pp.318-322

Kalipçi M.B., Toker B., "Turizmde Teknoloji Kabulü: Uluslararası Yayınların Bibliyometrik Analizi", 3. Uluslararası Turizmin Geleceği; İnovasyon, Girişimcilik ve Sürdürülebilirlik Kongresi, MERSİN, TÜRKİYE, 26-28 Eylül 2019, pp.310-317

Toker B., Kalipçi M.B., "Üniversite Öğrencilerinde Empati: Demografik Değişkenlerin Empati Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Çalışma", Business and Organization Research Izmir (International Conference), İZMİR, TÜRKİYE, 4-6 Eylül 2019, pp.47-62

Toker B., Kalipçi M.B., "Demografik değişkenlerin yaşam doyumuna etkisinin lojistik regresyon analizi ile belirlenmesi: konaklamasektörü örneği", 18. uluslararası işletmecilik kongresi, osmaniye, türkiye, 2-4 Mayıs 2019, pp.1835-1844

Toker B., Kalipçi M.B., "Turizm Öğrencilerinde Sosyal Destek ve Psikolojik İyi-Oluş Arasındaki İlişkiler: Akdeniz Üniversitesi Örneği", The Second International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability, MERSİN, TÜRKİYE, 27-29 Eylül 2018, pp.649-655

Toker B., Çevirgen A., Kalipçi M.B., "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Seyahat Acentaları Üzerinde Bir Uygulama", SOSBİLKO 2017, ANKARA, TÜRKİYE, 23-23 Kasım 2017, ss.102-103

Toker B., Kalipçi M.B., "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", Örgütsel Davranış Kongresi, ANKARA, TÜRKİYE, 3-4 Kasım 2017, ss.415-424

DESTEKLENEN PROJELER

"SORUMLU TURİZM SORUNSUZ GELECEK", Diğer Kamu Kuruluşlarınca Desteklenen, ALTSO, Proje Ekibinde Üye, 2012

BİLİMSEL HAKEMLİKLER

Asia Pacific Journal of Tourism Research, Dergide Hakemlik, Mart 2020

ATIFLAR

2020, ISI Web Of Science: 0, Uluslararası Diğer: 16, Ulusal Diğer: 0

2019, ISI Web Of Science: 0, Uluslararası Diğer: 4, Ulusal Diğer: 0

2018, ISI Web Of Science: 0, Uluslararası Diğer: 1, Ulusal Diğer: 0

2017, ISI Web Of Science: 0, Uluslararası Diğer: 2, Ulusal Diğer: 0

2016, ISI Web Of Science: 0, Uluslararası Diğer: 4, Ulusal Diğer: 0

DİĞER SERTİFİKA VE EĞİTİMLER

1. Sustainability Manager Certificate – Travelife for Accommodation - 2014
2. Bilirkişi Temel Eğitimi – Antalya Bilim Üniversitesi – şubat 2020
3. Academic Research – Web of Open Science- Mart 2020
4. Academy Peer Reviewer – Publons Academt – Nisan 2020
5. Post-Crisis Hospitality Management Certificate – University of South Florida – Aralık 2020

