

Bilgi Yönetimi ile Yenilik Arasındaki İlişkide Örgüt İçi Dinamiklerin Ara Değişkenlik Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

A Research Aimed at Determining The Mediating Effect of Intra-Organizational Dynamics in The Relationship Between Information Management and Innovation

Rana ÖZEN KUTANİS¹, Muammer MESÇİ²

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmanın verileri anket tekniğinden yararlanılarak toplanmış ve bahsi geçen otel işletmelerinden birer üst düzey “yönetici” aracılığı elde edilmiştir. Toplamda 321 otel işletmesinden veriler elde edilmiş ve bu veriler yapısal eşitlik modellemesi yardımı (Lisrel) ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda, bilgi yönetimi ile yenilik arasında “örgüt içi dinamiklerin” kısmi aracılık etkisine sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi, örgüt içi dinamikler, yenilik, otel işletmeleri

ABSTRACT

The main purpose of this study is to determine whether “intra-organizational dynamics” has mediating effect in the relationship between knowledge management and innovation. In the framework of this purpose, the five-star hotel enterprises functioning in Turkey are included in this research. The method of there search is based on quantitative research method. In there search, the data is gathered utilizing the survey technique in the extent of quantitative search method. Research data is gathered from upper level managers of hotel business enterprises mentioned earlier. The data is gathered from 321 hotel business enterprises in total. Research data is subjected to analysis with the aid of Structural Equations Modeling (Lisrel). In the conclusions of the research, it is determined that “intra-organizational dynamics” has mediating effect in the relationship between knowledge management and innovation.

Keywords: Knowledge management, intra-organization dynamics, innovation, hotel enterprises.

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin bilgiyi, “değer” üretme ve amaçlara ulaşmak için bir araç olarak kullandıkları görülmektedir. Bilgi, teknolojinin gelişmesinde yenilik sürecinin önemli bir göstergesidir (Brown ve Patrickson, 2003:499; Özdemir vd., 2007:280). Bilgi tek başına kullanıldığı zaman bir anlam ifade etmemektedir. Bu nedenle bilginin değer kazanmasında rolü bulunan bilgi yönetimine önem verilmelidir. Bilgi yönetimi, örgütsel amaçlara ulaşmak için, tüm çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmaya olanak sağlayan bir süreçtir (Gümüştekin, 2004:205). Öte yandan, bilgi yönetimi, örgüt içerisinde öğrenme kültürünü oluşturarak sistemli bir biçimde bilgiyi toplayan ve bu bilgiyi örgüt içerisinde paylaşan bir yaklaşımı ifade etmektedir (Robbins ve Coulter, 2002).

Bilgi yönetimi, bilgiyi ortaya koyma, bilgiyi örgüt içerisine yayma ve son olarak bilgiyi paylaşma sürecini oluşturmaya zemin hazırlamaktadır. Etkin bir bilgi yönetimi için iyi bir iletişim ve yenilik sürecine ihtiyaç vardır. Günümüz rekabet çevresinde yenilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir katkı sağlamaktadır. İşletmelerin etkin bir performans ve yenilik çıktılarına ulaşabilmeleri için yeni pazarlara, yeni üretim faktörlerine ve yenilik yapabilme yeteneklerinin geliştirmeye ihtiyaçları vardır. İşletmelerin yenilik yeteneklerini geliştirebilmeleri için değer üretme sürecinde işletme çalışanlarının bilgi ve beceriyi birlikte ortaya koymaları önemlidir (Huang ve Li, 2009:286). Öte yandan, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için farklı ürünler, hizmetler, süreçler, pazarlama teknikleri, iş modelleri ve tedarik yöntemlerini geliştirebilmeleri gerekmektedir.

¹ Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, rkutanis@sakarya.edu.tr

² Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmeciliği Bölümü, muammermesci@duzce.edu.tr

tedir. Bu bağlamda, işletmelerin varlıklarını etkin bir biçimde sürdürebilmeleri için sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini, üretim yöntemlerini değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu sürecin etkinliği ve verimliliği işletmelerin yapacağı yenilikle ölçülebilir (Tutar vd., 2007:197).

Sürekli bir değişimin ve belirsizliğin yaşandığı günümüzde işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için örgüt içi dinamikleri etkin bir biçimde kullanabilmeleri gerekir. Çevresel belirsizliğin ve sürekli değişimin yaşandığı ortamlarda işletmelerin faaliyetlerini etkinlikle sürdürebilmeleri gün geçtikçe güçleşmektedir. İşletmelerin bu olumsuz koşulların üstesinden gelebilmeleri için kaynaklarını doğru ve etkin bir biçimde yönetmelerine ihtiyaç vardır. Örgüt içi dinamikler; liderlik, örgüt kültürü, güç ve politika, örgütsel öğrenme, işletme yapısının işleyişi vb. şeklinde sıralanabilir. Örgütler, örgüt içi dinamikleri, faaliyet gösterdikleri pazarda hem örgütün içsel gücünü arttırmak, hem de rakiplerine karşı güç kazanmak amacıyla kullanmalıdırlar.

Bilgi ile yenilik yönetimi; bilgi ile örgüt içi dinamikler; yenilik ile örgüt içi dinamikler arasındaki ilişkiye yönelik literatürde yapılmış olan bazı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların ortak özelliği ise her iki kavram üzerindeki ilişki ölçülmek istenmesidir. Örneğin bilgi ile yenilik yönetimi arasında ne yönde bir ilişkinin olduğu ya da yeniliğin örgüt içi dinamikler üzerindeki etkisi araştırıldığı görülmektedir (Jimenez ve Valle 2010:3; Xu vd.,2010; Frenz ve Gillies, 2009:1127). Bu çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılan yönü, bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisine sahip olup olmadığını tespit etmeye yönelik olarak yapılmış olmasıdır. Diğer önemli bir farklılık ise araştırmanın hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde yapılmış olmasıdır. Bu çalışmanın sonuçlarının literatüre önemli katkılar sağlayacağı ve literatürde var olan benzer çalışmalarla karşılaştırma yapabileme imkânı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Son yıllarda önemini arttıran konulardan birisi de işletmelerin sahip olduğu soyut değerlerdir. Bu değerler işletmelere etkinlik ve verimlilik konularında önemli avantajlar sağlamaktadır (Kurt, 2004:5). Bu değerlerden biri de "bilgi" dir. Rekabetin sürekli olarak arttığı günümüzde işletmelerin başarısı, bilginin rakiplerden daha hızlı olarak elde edilmesi, işlenmesi ve paylaşılmasına bağlıdır (Yıldırım, 2006:2). Ayrıca, işletmelerin başarısı için, bilginin etkin biçimde elde edilmesi

ve yönetilmesine ihtiyaç vardır (Boumarafi, 2009:20). İşletmenin, bilgiyi yönetmedeki temel amacı, örtük bilgiyi ortaya çıkaracak yöntemleri bularak açık ve erişilebilir hale getirip, işletmeye fayda sağlayacak şekilde bir araya getirmesidir (Onat, 2010:13). İşletmelerin, bilgiyi ortaya koyma, paylaşma ve işletmenin başarısı için kullanabilmede bilgi yönetimine ve sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreci etkin bir biçimde yürüten işletmeler verimliliğe ulaşmakta ve kârlılıklarını arttırmaktadırlar (İnce, 2002). Bilgiyi elde ederek, örgüt içerisinde içselleştirme ve paylaşımın gerçekleştirilmesi, yenilik sürecinin temelini oluşturmaktadır.

Yenilik sürecinde bilginin paylaşılması çok önem taşımaktadır. Çünkü işletme içerisinde yapılan etkin bir bilgi paylaşımı, işletmenin performansına pozitif yönde katkı sağlayabilmektedir. Çünkü bilgi, işletmenin rekabet edebilme yetkinliğine ve performansının gelişimine katkı sağlayabilir (Du vd., 2007:40). Yenilik sadece yaratıcılık değildir, bunun yanında uygulamayı da içermektedir. Yeniliğin oluşabilmesi için sınırlı sayıdaki teknik ve bilimsel bilgi yeterli olmayabilir (Man, 2001:229). Şüphesiz, ana kaynak bilgisidir. Bu bağlamda işletmeler rekabet avantajı sağlamak için bu değerli kaynağı kullanmaları büyük önem taşımaktadır (Herrmann vd., 2006:22).

Bilgi yönetimi stratejileri, yenilik girişiminin başarılı olmasında kritik bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Mangiarotti, 2010:655). Bilginin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada stratejik bir kaynak olarak önem kazanmasıyla birlikte işletme yöneticileri, bilgi yönetimi stratejilerini oluşturmak için büyük bir çabanın ortaya konulması gerektiğini belirtmektedirler (Choi vd., 2008).

Bilgiden yararlanmanın, yeni ürünleri oluşturmada ve faydalı bir kazanca dönüştürmede önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Uluslararası işletmelerin yenilik ve bilgi ağını uzun bir süreç içerisinde kullandıkları görülmektedir (Zhang vd., 2009:43).

Otel işletmelerinde bilgi yönetimi ve yenilik konusunda yapılmış bazı çalışmalarda iki kavramın birbiri ile ilişkisi ve çıktıları üzerinde durulmuştur. Bağlieri ve Consoli, (2009:354) yapmış oldukları çalışmalarında, müşteri ilişkilerinde ürün yeniliğinin turistlerin anlayabileceği bir şekilde gerçek iletişim rolü üzerine odaklanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, işletme yönetiminin işbirlikçi anlayışa sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Bilginin değeri, yenilik süreci içerisinde müşterilerden elde edilen kazanımlarla sağlanabildiğinden yenilik faaliyetlerinin yerine getirilmesinde müşteriler önemli rol oynamaktadır. Müşterilerin taleplerini değerlendirmeyen işletmelerin başarılı olabilmesi oldukça zordur.

Huang ve Li (2009:290) yenilik performansı ve sosyal bütünleşme arasındaki ilişkinin bilgi yönetimi üzerindeki rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, yenilik performansı ve sosyal bütünleşme arasındaki ilişkinin bilgi yönetimi üzerinde önemli katkılarının bulunduğu tespit edilmiştir. Bilgi yönetiminin hem sosyal bütünleşme hem de yenilik performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin bulunduğu görülmektedir.

Plessis (2007:21) de bilgi yönetiminin yenilik üzerindeki rolüne ilişkin bir araştırma yapmıştır. Çalışma sonucunda, örgüt içerisinde bilgi miktarının artışına paralel olarak örgütün yenilik yapma oranında da bir yükselişin bulunduğunu tespit etmiştir. Ayrıca yazar çalışmasında, yeni ürün gelişimi ve yeni teknoloji oluşturmada bilgi yönetiminin çok önemli bir rolünün bulunduğu belirlemiştir.

Öte yandan örgüt içi dinamikler işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt içi dinamikler, faaliyet gösterilen pazarda hem örgütün içsel gücünü arttırmak, hem de rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla işletmeler tarafından kullanılabilir. Bu dinamikler kısaca açıklandığında; liderlik belirli koşullar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi, yönlendirmesi ve yönetmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003:583). Eren, (2003:525) ise liderliği, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır şeklinde ifade etmektedir. Öte yandan, liderlik yeniliği etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Literatürde yapılmış çalışmaların birçoğu dönüşümcü liderliğin yenilik üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir (Gumusluoğlu ve İlsev, 2009:270).

Kültür, bir işletme içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir (Kutaniş, 2010). Uzun, (2007)'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerinin moral, verimlilik, motivasyon ve performansını belirleyen önemli bir etkidir. Ayrıca yazar, bir örgüt, kültürünün temelini oluşturan varsayımları, değerleri ve inançları doğrultusunda harekete geçilebilirse, örgütsel performansın da artırılabileceğini ifade etmektedir. Etkin bir örgüt kültürünü oluşturmak, örgütün etkinliğini ve performansını arttırmaktadır (Chin, 2002:4). İşletmelerde çalışan işgörenlerin çoğu sahip olunan yapı ve

işte çalışmaya isteklidirler. Fakat örgütün bir parçası olan yenilikçi işletmenin yeniliklerin geliştirilmesi için çaba harcamalı, iş tatmini sağlamalı ve yeteneklerini geliştirebilme fırsatı sunmalıdır (Hertog ve Jong, 2007:355; Cunningham ve Higgs, 2009:195).

Bağcı'ya (2009) göre güç, bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir. Knights ve Roberts (1982)'nin güç tanımı modern örgütte bireyler ve gruplar arasında karşılıklı bağımlılık ilişkileri olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2007). Örgütsel yapı, süreç ve uygulamalar, yöneticilerin politik davranışları, işgörenlerin performanslarını, örgüte olan bağlılıklarını, örgüte karşı niyetlerini ve eylemlerini etkilemektedir. Politik davranışlara bağlı olarak işgörenlerin geliştirdiği tepkiler, iş verimliliği ve örgütsel performansın düşüşüne, yetişmiş iş gücü kaybına, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarında azalmaya neden olabilmektedir (Demirel ve Seçkin, 2009:149). Güç vasıtasıyla hareket eden ya da güç yoluyla işleyen organizasyonlarda gücü en iyi anlayan ve kullanan kişilerin başında yöneticiler gelmektedir. Bu yolla yöneticiler, yeniliği ve bilgiyi son derece dinamik, çok boyutlu, etkili ve başarılı bir biçimde kullanmaları ve yönetmeleri gerekmektedir (Bayrak, 2001:27).

Öğrenme, yeni bilgilerin girdisi ve bu bilgilerin çıktısını oluşturmak için, bilgi havuzunu işleme, elde etme, kısa sürede ortaya çıkarma sürecidir (Morales vd., 2009). Öğrenme sürecinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için öğrenme düzeylerine önem verilmesi gerekmektedir (Tajeddini, 2009:530). Örgütsel öğrenme, bireylerin gerçekten ulaşmak istedikleri sonuçları ortaya koymak için sürekli kapasitelerini genişlettikleri, yenilikçi düşünme yöntemlerini ortaya koydukları, bütüncül bilincin özgürleştirildiği ve insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini kavramayı devam ettirdikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2006). İşletmelerin yenilik stratejileri uygulamaları için yeniliğe doğrudan cevap vermeleri gerekmektedir. Yeniliğin ve rekabetin hızlı olduğu çevrede işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde kıyaslanmanın ve örgütsel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinin rolü büyüktür. İşletmelerin diğer işletmelerle işbirliği kurması, örgütlerin ve kurumların yaşamlarını sürdürebilme çabaları açısından önemli bir faktördür (Carlsson, 2006:60).

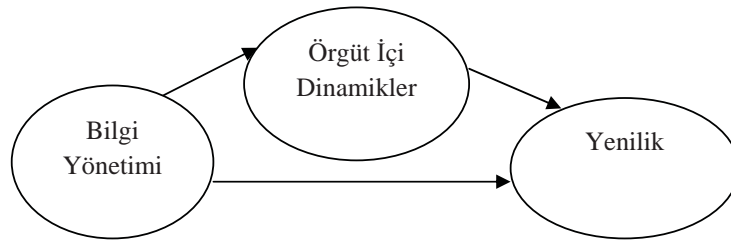
Hicks'e (1975) göre işletme yapısı, organizasyonda meydana gelen karşılıklı davranışlar bütünüdür. Robbins'e (2000) göre işletme yapısı örgüte ilişkin

görevlerin biçimsel olarak bölünmesi, gruplanması ve koordine edilmesidir. İyi bir biçimde kurulmamış işletme yapısı, işletmenin faaliyet sürecini ve performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Yöneticiler ne kadar iyi olursa olsun bu durumu fark edememektedirler (Drucker, 1996:246). Organizasyonlar küreselleşme süreciyle birlikte pazarda rakiplerine karşı üstünlük sağlamak, örgütsel etkinlik ve hizmet kalitesi gibi amaçlarına ulaşmak için örgüt yapılarını yeniden yapılandırmalı ve bu süreci etkin bir biçimde yönetebilmelidir (Kanbur, 2008).

Literatürde bilgi yönetimi ile örgüt içi dinamiklere ilişkin bazı çalışmalar vardır. Örneğin Liao ve Wu, (2010) bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilik arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucunda, bilgi yönetiminin önemli bir girdi olduğunu, örgütsel öğrenmenin anahtar bir süreç olduğunu örgütsel yeniliğin ise kritik bir çıktı veya sonuç olduğunu belirlemişlerdir. Öte yandan, Ho, (2009) yapmış olduğu çalışmada, strateji ve liderliğin bilgi yönetimi üzerine pozitif yönde bir etkisinin bulunduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bilgiyi ortaya koyma, bilgiyi içselleştirme ve bu bilgiyi müşteriye sunmanın işletmenin finansal performansı üzerinde önemi bir katkısının olduğunu tespit etmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini belirlemektir. Bu amaç çerçevesinde Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmanın yöntemi nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kapsamında anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanmıştır. Bu çalışmada evren, örnekleme oluşturmuştur. Tam sayım yöntemi ile araştırmaya konu olan otel işletmeleri listelenmiştir. Bu işletmeler, ülkemizde faaliyet gösteren 5 yıldızlı turizm yatırım ve işletme belgeli işletmelerdir. Sözü geçen otel işletmeleri, dolayısıyla örnekleme oluşturacak sayı Kültür ve Turizm Bakanlığının yayınlamış olduğu 2010 yılı istatistiklerine göre 349 dur. Bu nedenle araştırmanın örnekleme bu otel işletmelerinde hâlihazırda çalışan 349 adet üst düzey yönetici olarak öngörülmektedir. Araştırma evreninin belirlenmesinde yalnızca 5 yıldızlı otellerin seçilmesinin nedeni ise, bu otellerin daha profesyonel bir biçimde yapılandırılması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve kurumsallaşmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Araştırma verileri, bahsi geçen otel işletmelerinin birer üst düzey yönetici aracılığı ile elde edilmiştir. Toplamda 321 otel işletmesinden veriler elde edilmiştir. Evren ulaşılabilir büyüklükte olduğu için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Bu nedenle çalışmada, ayrıca bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.



Şekil 1: Araştırmada Test Edilecek Model

Şekil 1’de araştırmaya konu olan değişkenlerin test edilmesi amacıyla iki farklı regresyon modeli görülmektedir. İlk model, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla kurulmuştur. İkinci model, bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu kapsamda yapılan yazın incelemesi sonrasında bilgi yönetimine ilişkin tutum önermeleri Selimoğlu (2005), örgüt içi dinamiklere ilişkin tutum önermeleri, Genç ve Acuner (2004), Yılmaz (2007), Mimir (2008), Nahma vd., (2003), Sönmez

(2007) ve Avcı vd., (2010) ve son olarak yeniliğe ilişkin tutum önermeleri, Soylu ve Göl (2010), Ulusoy vd., (2008) ve Zona (2009)’nı yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Geliştirilen bu soru formuna konunun uzmanı iki kişinin (biri akademisyen diğeri danışman olmak üzere) görüşleri alınarak son şekli verilmiştir. Anket formu dört temel bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde sırasıyla, yöneticilerin bilgi yönetimine, örgüt içi dinamiklere ve yeniliğe ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almakta ve bu ifadeler beşli likert ölçeği ile test edilmektedir. Dördüncü bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir.

Soru formu oluşturulduktan sonra ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulama 25 Mayıs 2011 ve 05 Haziran 2011 tarihleri arasında 30 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır. Anket formu uygulatılırken öncelikle konu hakkında bilgi verilmiş sonrasında form yöneticilere bırakılmış ve belli bir süre sonra da toplanmıştır. Daha sonra toplanan anket formundan elde edilen verilerin güvenilirliği ölçülmüş ve ön uygulamada elde edilen verilerin Cronbachalpha değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır. Test sonucunda verilerin genel Cronbachalpha'sı Nunnally'in (1967) belirttiği 0,7 düzeyinin üzerinde gerçekleşmiştir. Sonrasında anket formu tekrardan konu ile ilgili uzman kişilere incelenmiş, görüşleri alınmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde Lisrel programından yararlanılmıştır. Verilerden demografik olanlarının analizi için yüzde ve frekans gibi tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın değişkenlerin her birisi ile ilgili olarak öncelikle SPSS programında keşfedici (exploratory) faktör analizi, sonrasında ise LISREL programı aracılığı ile doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizi yapılarak ölçüm modelleri oluşturulmuştur. Ölçüm modelleri oluşturulduktan sonra, değişkenler arasındaki aracılık etkisini ölçmek amacıyla öncelikle hiyerarşik regresyon analizi (Baron ve Kenny Yöntemi) ve sobel

testi yapılmış daha sonra ise Lisrel programı aracılığı ile path analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkeni bilgi yönetimi, bağımlı değişkeni yenilik ve ara değişkeni ise örgüt içi dinamiklerdir. Analize başlamadan önce verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Lisrel programında, normal bir dağılım özelliği gösteren veriler için kullanılan kestirim yöntemi En Yüksek Kestirim Yöntemi ya da Genelleştirilmiş En Küçük Kareler Yöntemi; normal dağılıma sahip olmayan verilerde ise, Ağırlıklı En Küçük Kareler ve Robust Maximum Likelihood yöntemleri tercih edilmektedir. Yapılan test sonucunda, verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada Ağırlıklı En Küçük Kareler ve Robust Maximum Likelihood yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, analize başlamadan önce veriler normalleştirilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve TARTIŞMA

Geri dönüşümü olan anket sayısı 321 dir. Geri dönüş oranları dikkate alındığında toplanan anketlerin geri dönüş oranı % 92,00 olarak gerçekleşmiştir. Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda tablo 1'de görülmektedir. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılan yöneticilerin demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 1: Demografik Yapı İle İlgili Sonuçlar (s=321)

Demografik Veriler	F	%		F	%		
Cinsiyet	Bayan	145	45,2	İşletmenizdeki çalıştığınız departmanınız hangisidir?	Önbüro	49	15,3
	Bay	176	54,8		Yiyecek-İçecek	5	1,6
	Toplam	321	100,0		Muhasebe	75	23,4
Yaş	18-24	37	11,5		Teknik Servis	1	,3
	25-34	168	52,3		Kat Hizmetleri	3	,9
	35-44	85	26,5		Satış Pazarlama	19	5,9
	45-54	27	8,4		İnsan Kaynakları	143	44,5
	55-64	1	,3		Diğer	26	8,1
	65 ve üstü	1	,3		Toplam	321	100,0
	Toplam	319	99,4		Çalıştığınız kurumun işletmecisi firmasının özelliği hangisidir?	Uluslararası Z.	60
Öğrenim Durumu	Orta Okul	4	1,2	Ulusal Zincir		139	43,3
	Lise	69	21,5	Şahıs Şirketi		112	34,9
	Ön Lisans	43	13,4	Diğer		2	,6
	Lisans	201	62,6	Toplam		313	97,5
Sektörde kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Toplam	317	98,8				
	1 Yıldan az	7	2,2				
	1-3 Yıl arası	53	16,5				
	4-7 Yıl arası	72	22,4				
	8-11 Yıl arası	56	17,4				
	12 Yıl ve üzeri	129	40,2				
Toplam	310	96,6					

Tablo 1'de yer aldığı gibi anketi yanıtlayan yöneticilerin 176 tanesi erkek; 145 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 54,8 iken kadınların oranı % 45,2 şeklindedir. Yöneticilerin yaş grupları analiz

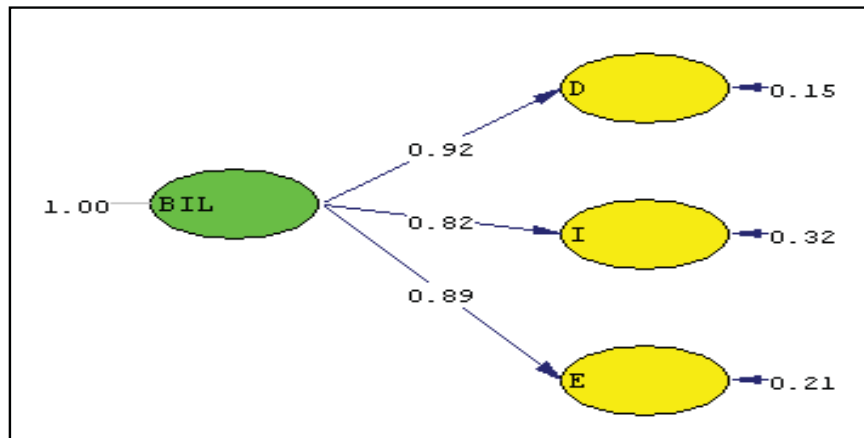
edildiğinde; 37 otel yöneticisi (%11,5) 18-24 yaş aralığı; 168 otel yöneticisi (%52,3) 25-34 yaş aralığı; 85 otel yöneticisi (%26,5) 35-44 yaş aralığı; 27 otel yöneticisi (%8,4) 45-54 yaş aralığı; 1 otel yöneticisi (%3,0) 55-64

yaş aralığı ve son olarak 1 otel yöneticisi ise (%3,0) 65 ve üstü yaş aralığındadır. Anket formunu dolduran otel yöneticilerinin eğitim durumları incelendiğinde, 4 yöneticinin (%1,2) ortaokul mezunu; 69 yöneticinin (%21,5) lise mezunu; 43 yöneticinin (%13,4) ön lisans mezunu; 201 yöneticinin ise (%62,6) üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir. Yöneticilerin, sektörde ne kadar süredir çalıştıklarına ilişkin soru analiz edildiğinde, 7 yöneticinin (%2,2) 1 yıldan az; 53 yöneticinin (%16,5) 1-3 yıl arası; 72 yöneticinin (%22,4) 4-7 yıl arası; 56 yöneticinin (%17,4) 8-11 yıl; 129 yöneticinin (%40,2) ise 12 yıl ve daha uzun süredir çalıştıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin çalışmış oldukları departmanlar incelendiğinde, 49 işgörenin (%15,3) önbüro; 5 işgörenin (%1,6) yiyecek-içecek; 75 işgörenin (%23,4) muhasebe; 1 işgörenin (%0,3) teknik-servis; 19 işgörenin (%5,9) satış pazarlama; 143 işgörenin (%44,5) insan kaynakları; 26 işgörenin ise (%8,1) farklı departmanlarda çalıştıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerin işletme finansman özelliğine göre, 60 işletme (%18,7) uluslar arası zincir; 139 işletme (%43,3) ulusal zincir; 112 işletme (%34,9) şahıs şirketi; 2 işletme (%0,6) ise diğer finansman özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir.

4.1. Bilgi Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Bilgi yönetimi ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır. Doğrulayıcı faktör analizi(DFA) gizil değişkenler (faktörler) ile gözlenen ölçümler (değişken) arasındaki ilişkileri ölçmeye olanak sağlayan YEM'in bir türüdür (Yılmaz ve Çelik, 2009). Bilgi yönetimini oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin stan-

dartlaştırılmış yükleri aşağıdaşekil 2'de görülmektedir. Analiz sonucunda, bilgi yönetimi 3 boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar bilgiyi değerlendirme (D), bilgiyi içselleştirme (I) ve bilginin elde edilmesidir (E). Bilgiyi değerlendirme boyutunu (D) oluşturan gözlenen değişkenler, D1(çalışanlar sahip oldukları bilgiyi, işlerini geliştirmek için hiç tereddüt etmeden kullanmakta), D2 (bilgi kullanımının en önemli katkısı tüm departmanların hizmet yeteneğini geliştirilmesine yöneliktir), D3 (çalışanlar geçmiş deneyimler ile organizasyon dışında öğrendiklerini geliştirerek yeni fikirleri işlerine uygulamakta), D4 (bilgi yönetim uygulamaları sayesinde tüm departmanın genel performansı artmakta), D5 (bilgi kaynaklarından yararlanabilmek için bilgiyi uygulama alanlarına aktarılmakta), D6 (çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiye her an ulaşabilirler)dir. Bilgiyi içselleştirme boyutunu (I) oluşturan gözlenen değişkenler, I1 (bilginin saklanması için gerekli veritabanı oluşturulmakta), I2 (işletme içerisindeki bilgi sürekli olarak güncellenmekte), I3 (İşletmede, herkese açık olan bilgilerin erişimi için farklı yöntemler kullanılmakta), I4 (bilgi yönetimine ilişkin kaynaklar tüm çalışanlara paylaşılmakta) şeklindedir. Son olarak, Bilgiyi elde etme boyutunu (E) oluşturan gözlenen değişkenler ise, E1 (çalışanlar istedikleri bilgiyi genellikle saha çalışmalarından elde etmekte), E2 (çalışanlar kendi tecrübeleri ile ilgili deneyimlerini rutin olarak depolamakta), E3 (işletmede, dışarıdan sağlanan hizmetlerle yeni bilgilerin elde edilmesi sağlanmakta), E4 (yenilikçi fikirleri hayata geçirmek için sürekli olarak yeni bilgiler ortaya konulmakta), E5 (bilginin geliştirilmesine ilişkin yeni fikirler üretilmekte)dir.



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

Şekil 2: Bilgi Yönetimi İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.02326'dır. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizinde χ^2 , serbestlik derecesine (sd) oranlanarak değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır. Bu bağlamda bu değerler bir birine oranlandığında, ($\chi^2=112.88/sd=85$) sonucun $\chi^2/sd = 1.33$ olduğu görülmektedir. χ^2/sd oranının 3 olması kabul edilebilir bir uyuma, 2 olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 1.33$ oranın iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. RMSEA'nın .05'ten küçük olması iyi uyuma, .08'den küçük olması ise kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.032 olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan RMSEA uyum değerinin .05'den küçük olduğu için elde edilen uyum değerinin iyi bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Analizde, iyi bir ölçme modeli elde etmek için bu modele modifikasyon(düzeltilme indislerine)'dan yararlanılmıştır. Şekil 2'de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan bilgi değişkeni (BIL) D (bilgiyi değerlendirme), I (bilgiyi içselleştirme) ve E (bilgiyi elde etme) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde D'nin standardize edilmiş değeri .92 ($R^2=0.85$), I'nın standardize edilmiş değeri .82 ($R^2=0.67$) ve E'nin standardize edilmiş değeri ise .89 ($R^2=0.79$) dir. Bu sonuçlara göre bilgi yönetimin ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok D faktörünü, daha sonra E faktörünü ve son olarak I faktörünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bilgi yönetimin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerinin) t-değerlerine bakıldığında, D'nin t-değeri 9.96, I'nın t-değeri 8.14 ve E'nin t-değeri ise 4.89 olduğu hesaplanmıştır. T-değerleri 1.96'yı aşarsa .05 düzeyinde, 2.56'yı aşarsa .01 düzeyinde manidardır (Çokluk vd., 2010). Bu bağlamda t-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

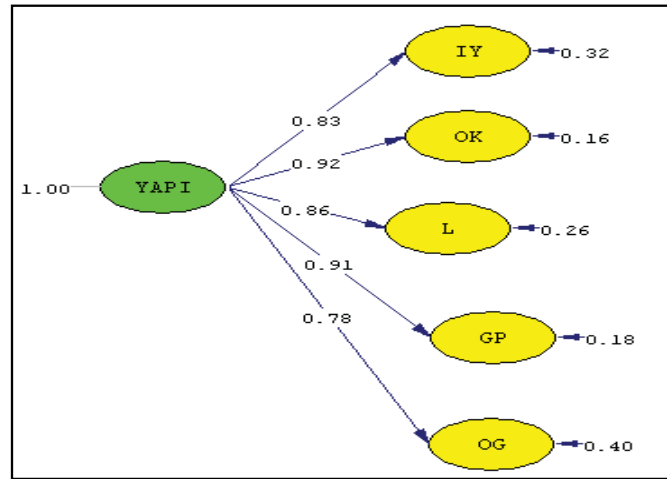
Tablo 2: Bilgi Yönetimi İkinci Düzey Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

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

Tablo 2'de ölçüm modelinin uyum ölçütleri görülmektedir. Buna göre tüm uyum ölçütlerinin iyi uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. "Tablo'da yer almayan uyum ölçütlerinden biri de araştırma örneğinin yeterliliğinin değerlendirildiği kritik N (CN) değeridir. YEM'de 200 ve daha üstü bir değer kritik N istatistiği açısından yeterli bir model uygunluğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009)". Bu ölçüm modelinin kritik değeri 330.11 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

4.2. Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğine İlişkin Bulgular

Örgüt içi dinamikler ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır. Örgüt içi dinamikleri oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin, aşağıda şekil 3'de görülmektedir. Analiz sonucunda, örgüt içi dinamik ölçeği 5 boyuttan oluşmuştur. Bunlar, İşletme Yapısının İşleyişi (IY), Örgüt Kültürü (OK), Liderlik (L), Güç ve Politika (GP) ve Örgütsel Öğrenme (OG) dir. İşletme yapısının işleyiş boyutunu (IS) oluşturan gözlenen değişkenler, IY1 (kararlar, üst yönetim seviyesinde alınmaya yöneliktir), IY2 (işler çalışanların yeteneklerine göre uzmanlık alanlarına bölünmüştür), IY3 (tüm personelin kademe farklılıkları açık-seçik olarak belirlenmiştir), IY4 (çalışanların yapacakları işlerde uygulayacakları kurallar, davranış şekilleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmiştir) şeklindedir. Örgüt kültürü boyutunu (OK) oluşturan gözlenen değişkenler, OK1 (tüm işgörenler, değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt vermeye çalışırlar), OK2 (bilgi açık bir şekilde paylaşılmakta), OK3 (değişime önem verilmekte)dir. Liderlik boyutunu (L) oluşturan gözlenen değişkenler, L1 (lider görevlerin yürütüleceği yolları açıklar), L2 (lider işlerin nasıl yapılacağına karar verir), L3 (lider belirlenen performans standartlarını devam ettirir), L4 (lider astların fikirlerine değer verir) şeklindedir. Güç ve politika boyutunu (GP) oluşturan gözlenen değişkenler, GP1 (tüm çalışanlarla bir beraberlik oluşturarak işletmenin güçlenmesi sağlanmaktadır), GP2 (belirli kurallara önem verilmekte), GP3 (çalışan bağlılığını sağlama da güçlendirmenin rolü büyüktür), GP4 (yapılan faaliyetler üst yönetimin kontrolü ile gerçekleştirilmektedir) dir. Örgütsel Öğrenme boyutunu (OG) oluşturan gözlenen değişkenler, OG1 (çalışanlar kendilerini geliştirme konularında motive edilir), OG2 (bireyler düşüncelerini ifade etmede açık fikirli olmaya özendirilir), OG3 (tüm çalışanlar işletme içerisinde doğabilecek sorunların çözümüne karşı sürekli teşvik edilir) şeklindedir.



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

Şekil 3: Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000'dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analize devam edildiğinde, $\chi^2/sd(\chi^2=278.98/sd=130)$ değerinin 2.15 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.15$ oranının iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.060 olduğu ve bu değer kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Şekil 3'de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan örgüt içi dinamikler değişkeni (YAPI), İşletme Yapısının İşleyişi (IY), Örgüt Kültürü (OK), Liderlik (L), Güç ve Politika (GP) ve Örgütsel Öğrenme (OG) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde IY'nin standardize edilmiş değeri .83 ($R^2=0.69$), OK'nin standardize edilmiş değeri .92 ($R^2=0.85$), L'nin standardize edilmiş değeri .86 ($R^2=0.74$), GP'nin standardize edilmiş değeri .91 ($R^2=0.83$) ve OG'nin standardize edilmiş değeri ise .78 ($R^2=0.61$) dir. Bu sonuçlara göre örgüt içi dinamiklerin ikinci düzey değişkenleri içerisinde en çok OK faktörünü, sonra GP faktörünü, sonra L faktörünü, daha sonra IY faktörünü ve son olarakta OG faktörünü açıkladığı tespit edilmiştir. Örgüt içi dinamiklerin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin) t-değerlerine baktığında, IY'nin t-değeri 3.09, OK'nin t-değeri 7.64, L'nin t-değeri 8.15, GP'nin t-değeri 10.46 ve OG'nin t-değeri 9.70 olduğu hesaplanmıştır. T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3'de ölçüm modelinin uyum ölçütleri görülmektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu

Tablo 3: Örgüt İçi Dinamikler Ölçeğinin İkinci Düzey Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2/sd	2.15	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.060	Kabul Edilebilir
SRMR	0.052	Kabul Edilebilir
NFI	0.940	Kabul Edilebilir
NNFI	0.960	Kabul Edilebilir
CFI	0.970	İyi Uyum
GFI	0.910	Kabul Edilebilir
AGFI	0.880	Kabul Edilebilir
PGFI	0.690	Kabul Edilebilir

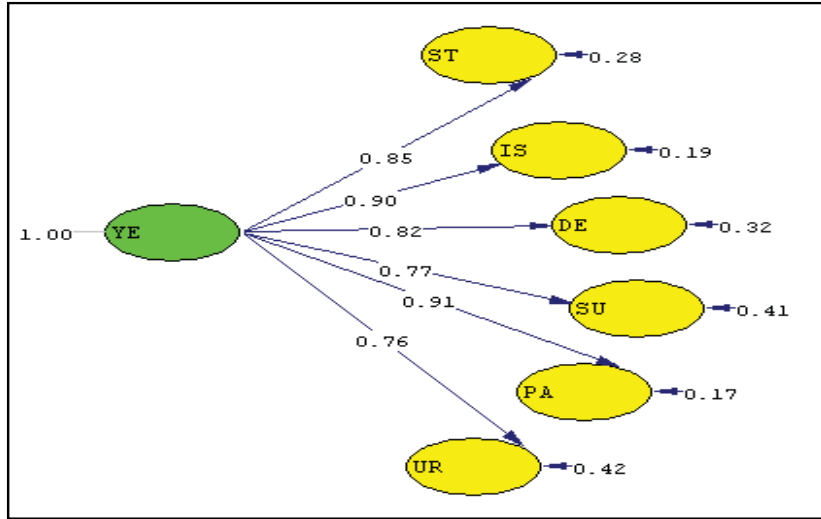
ölçüm modelinin kritik değeri 195.74 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

4.3. Yenilik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Yenilik ölçeğinin test edilmesinde doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi açıklayıcı faktör analiz modelinin bir uzantısıdır. Yeniliği oluşturan boyutların gözlenen değişkenlerin standartlaştırılmış yükleriaşağıda şekil 4'de görülmektedir. Analiz sonucunda, yenilik ölçeği 6 boyuttan oluşmuştur. Bu boyutlar Stratejik Yenilik (ST), İş Modelleri Yeniliği (IS), Deneyim Yeniliği (DE), Süreç Yeniliği (SU), Pazarlama Yeniliği (PA) ve Ürün Yeniliği (UR) dir. Stratejik yenilik boyutunu (ST) oluşturan gözlenen değişkenler, ST1 (yeniliği geliştirmede yenilik stratejileri kullanılmakta), ST2 (pazarın yapısına bağlı olarak farklı yenilik stratejileri uygulamakta), ST3 (rakiplerin yapmış oldukları yenilikler yakından takip edilmekte) şeklindedir. İş modelleri yeniliğini (IS) oluşturan gözlenen değişkenler, IS1 (kullandığımız iş modeli sayesinde ortaya konulan ürünler pazardaki değişimlere karşı güçlü bir değer oluşturun-

makta), IS2 (yeni yollarla müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verecek yeni iş modelleri tasarlanmakta), IS3 (rakiplerimizi sürekli olarak iyi anlayabilmek için iş modellerimizin güçlenmesine önem verme), IS4 (kullandığımız iş modeli faaliyet gösterdiğimiz sektörde önemli bir yere sahip) dür. Deneyim yeniliği boyutunu (DE) oluşturan gözlenen değişkenler, DE1 (geçmiş deneyimlerden yararlanarak kalite yönetim sistemini yenilemekte), DE2 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak firma içi bilgi paylaşım sistemini yenilemekte), DE3 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak departmanlar arası koordinasyonu kolaylaştırmaya yönelik çalışmalar yenilemekte), DE4 (geçmiş deneyimlere bağlı olarak takım çalışmasını kolaylaştırmaya yönelik organizasyon yapısını yenilemekte) şeklindedir. Süreç yeniliği boyutunu (SU) oluşturan gözlenen değişkenler, SU1 (üretim süreçlerinde çıktı kalitesini artırıcı yenilikler yapılmakta), SU2 (teslimatla ilgili süreçlerde değer

katmayan faaliyetler ayıklanmakta), SU3 (mevcut ürünlerin çıktı maliyetini azaltıcı yenilikler yapılmakta) şeklindedir. Pazarlama yeniliği boyutunu (PA) oluşturan gözlenen değişkenler, PA1 (yeni ürünlerin tanıtımında kullanılan reklam, müşteriye özel tanıtımlar, yeni marka sembolleri, vs. gibi yeni promosyon tekniklerinin geliştirilmekte), PA2 (yeni ürünlerin fiyatlandırılmasında talebe, maliyete, marka imajına, müşteri grubuna göre, vs., yeni fiyatlama tekniklerinin geliştirilmekte), PA3 (genel pazarlama faaliyetleri yenilenmekte), PA4 (pazardaki değişimleri yönetebilmeye önem verilmekte) şeklindedir. Ürün yeniliği boyutunu (UR) oluşturan gözlenen değişkenler, UR1 (üretim süreçlerinde değer katmayan faaliyet adımları ayıklanmakta), UR2 (üretim süreçlerinde değişken maliyetleri azaltıcı yenilikler yapılmakta), UR3 (mevcut ürünlerden tamamen farklı işlevsel özelliklere sahip yeni ürünler piyasaya sunulmakta) şeklindedir.



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

Şekil 4: Yenilik Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey DFA İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000'dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analize devam edildiğinde, $\chi^2/sd(\chi^2=333.28/sd=181)$ değerinin 1.84 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 1.84$ oranının iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.051 olduğu ve bu değer kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Şekil 4'de üst düzey bir örtük (gizil) değişken olan yenilik değişkeni (YE) Stratejik Yenilik (ST), İş Modelleri Yeniliği (IS), Deneyim Yeniliği (DE), Süreç Yeniliği (SU), Pazarlama Yeniliği (PA) ve Ürün Yeniliği

(UR) değişkenlerini açıklamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde ST'nin standardize edilmiş değeri .85 ($R^2=0.72$), IS'nin standardize edilmiş değeri .90 ($R^2=0.81$), DE'nin standardize edilmiş değeri .82 ($R^2=0.67$), SU'nun standardize edilmiş değeri .77 ($R^2=0.59$), PA'nın standardize edilmiş değeri .91 ($R^2=0.83$) ve UR'nin standardize edilmiş değeri ise .76 ($R^2=0.58$) dir. Bu sonuçlara göre yenilik ölçeğinin ikinci düzey değişkenler içerisinde en çok PA faktörünü, sonra IS faktörünü, sonra ST faktörünü, sonra DE faktörünü, daha sonra SU faktörünü ve son olarak UR faktörünü açıkladığını tespit edilmiştir. Yenilik ölçeğinin ikinci düzey değişkenlerin (faktörlerin)

t-değerlerine bakıldığında, ST'nin t-değeri 13.57, IS'nin t-değeri 10.79, DE'nin t-değeri 8.37, SU'nun t-değeri 10.28, PA'nın t-değeri 9.71 ve UR'nin t-değeri 7.22 olduğu hesaplanmıştır. T-değerleri incelendiğinde tüm değerlerin .01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Yenilik Ölçeğinin İkinci Düzey Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

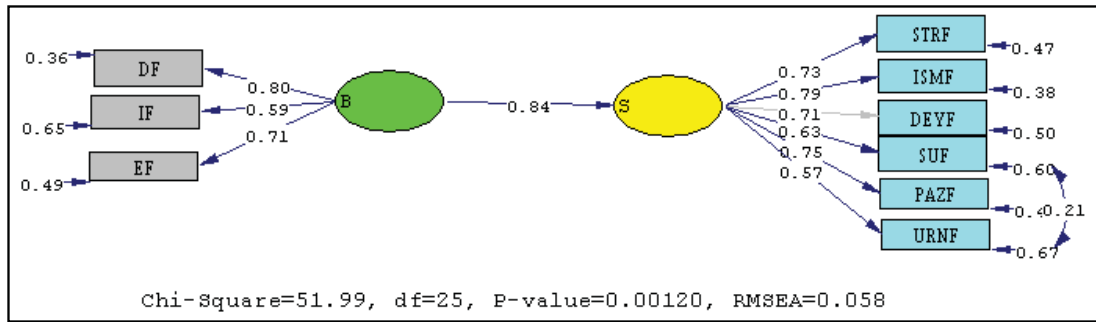
Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2/sd	1.84	İyi Uyum
RMSEA	0.051	İyi Uyum
SRMR	0.052	Kabul Edilebilir
NFI	0.950	İyi Uyum
NNFI	0.970	İyi Uyum
CFI	0.980	İyi Uyum
GFI	0.910	Kabul Edilebilir
AGFI	0.880	Kabul Edilebilir
PGFI	0.710	İyi Uyum

Tablo 4'de ölçüm modelinin uyum ölçütleri görülmektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Bu ölçüm modelinin kritik değeri 218.71 olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada kullanılan 321 birimlik örneklem için yeterli olduğu ifade edilebilir.

Bilgi yönetimi ve yenilik ölçeğinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Analize geçmeden önce hipotez belirlenmiştir.

H₁: Bilgi yönetimi, yeniliği pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 5'de modelde değişkenler arasındaki ilişkilere bakıldığında bilgi yönetimi (B) yeniliği (S) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak H₁ kabul edilmiştir. Bilgi yönetimin (B) yeniliğe (S) etkisine ilişkin standardize edilmiş çözüm değeri 0.84 tür. Ölçüm modelin t-değerlerine bakıldığında, bilgi yönetimin (B) yenilik (S) üzerindeki t-değeri ise 11.46'dır. Bu bağlamda, t-değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 5: Bilgi Yönetimi ve Yenilik Ölçüm Modeline İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00120'dir. Bu değer .05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analize devam edildiğinde, χ^2/sd ($\chi^2=51.99/sd=25$) değerinin 2.07 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.07$ oranının iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.058 olduğu ve bu değer kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 5'de ölçüm modelinin uyum ölçütleri görülmektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Öte yandan, bu ölçüm modelinin kritik değeri 249.95 olarak belirlenmiştir.

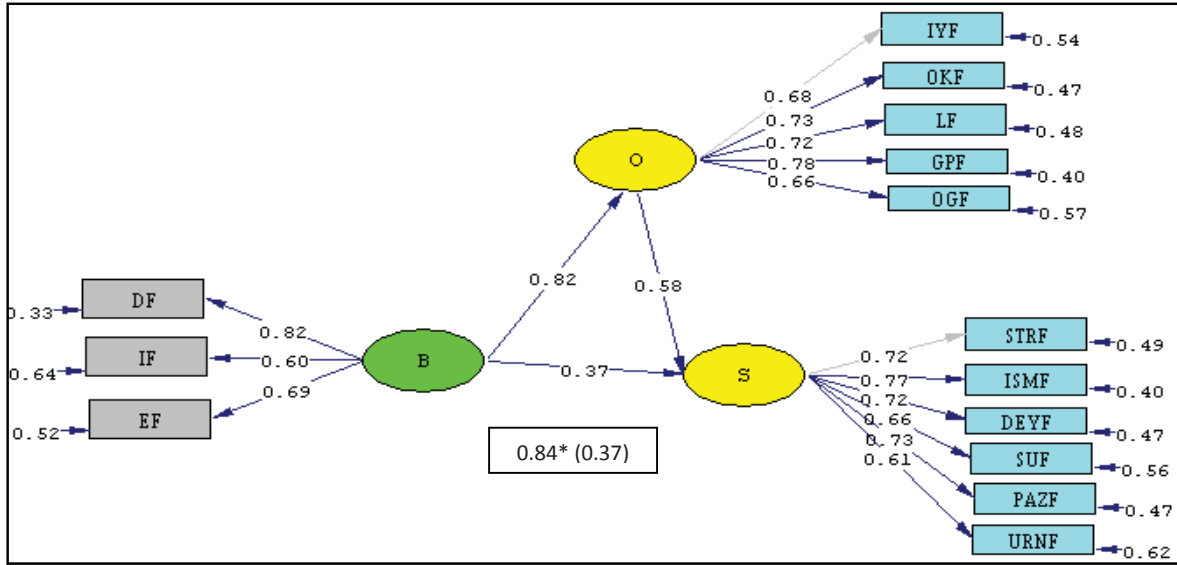
Bilgi yönetimi, örgüt içi dinamikler ve yenilik ölçeğinin test edilmesinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Tablo 5: Bilgi Yönetimi ve Yenilik Ölçüm Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2/sd	2.07	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.058	Kabul Edilebilir
SRMR	0.038	İyi Uyum
NFI	0.098	İyi Uyum
NNFI	0.098	İyi Uyum
CFI	0.099	İyi Uyum
GFI	0.097	İyi Uyum
AGFI	0.094	İyi Uyum
PGFI	0.054	Kabul Edilebilir

Analize geçmeden önce hipotez belirlenmiştir.

H₂: Bilgi yönetimi ile yenilik arasında örgüt içi dinamikler aracılık etkisine sahiptir.



Chi-Square=177.42, df=74, P-value=0.00000, RMSEA=0.066

Şekil 6: Bilgi Yönetimi, Yenilik ve Örgüt İçi Dinamikler Modeli İçin Üretilen Diyagram ve Standardize Çözüm Değerleri

Şekil 6'da modelde değişkenler arasındaki ilişkiler bakıldığında bilgi yönetimi (B) ile yenilik (S) arasında örgüt içi dinamiklerin (O) kısmi aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca bağlı olarak H_2 kabul edilmiştir. Bilgi yönetimi (B) ile yenilik (S) arasında örgüt içi dinamiklerin (O) kısmi aracılık etkisine ilişkin standardize edilmiş çözüm değerleri .82 + .58 ($R^2=0.67+0.34$) dir. Ölçüm modelin t-değerlerine bakıldığında, bilgi yönetimi (B) ile yenilik (S) arasında örgüt içi dinamiklerin (O) kısmi aracılık etkisine ilişkin t-değerleri 10.81 + 5.29 olduğu hesaplanmıştır. Bu bağlamda, t-değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modelde görüldüğü üzere p değeri 0.00000'dir. Bu değer .01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Analize devam edildiğinde, $\chi^2/sd(\chi^2=177.42/sd=74)$ değerinin 2.39 olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2/sd = 2.39$ oranının kabul edilebilir bir iyi uyum değeri verdiği anlaşılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerinin RMSEA=0.066 olduğu ve bu değer kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu ifade edilebilir.

Tablo 6'da ölçüm modelinin uyum ölçütleri görülmektedir. Buna göre uyum ölçütlerinin iyi ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu ölçüm modelinin kritik değeri 190.25 olarak belirlenmiştir.

Tablo 6: Bilgi Yönetimi, Yenilik ve Örgüt İçi Dinamikler Modeli İçin Ortaya Çıkan Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüsü	Değeri	Uyum
χ^2/sd	2.39	Kabul Edilebilir
RMSEA	0.066	Kabul Edilebilir
SRMR	0.040	İyi Uyum
NFI	0.097	İyi Uyum
NNFI	0.098	İyi Uyum
CFI	0.098	İyi Uyum
GFI	0.093	Kabul Edilebilir
AGFI	0.090	İyi Uyum
PGFI	0.065	İyi Uyum

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre literatürde olduğu gibi bilgi yönetimi ile yenilik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Fakat sonraki aşamada, bu araştırmanın özgünlüğünü ortaya koyan örgüt içi dinamiklerin aracı değişken olup olmadığı araştırılmış ve örgüt içi dinamiklerin bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkiyi anlamlı düzeyde kendisine çektiği görülmüştür. Bu bulgudan hareketle örgüt içi dinamiklerin, bilgi yönetimi ve yenilik arasındaki ilişkiyi tamamen ortadan kaldırmadığı için kısmi ara değişken etkisine sahip olduğu söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda, bilgi yönetimi üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, bilgiyi içselleştirme, bilgiyi elde etme ve bilgiyi değerlendirmedir. Ayrıca, bu faktörler içerisinde öncelikli olarak otel yöneticilerinin önem verdikleri faktörler sırası ile bilgiyi değerlendirme, bilgiyi elde etme ve bilgiyi içselleştirmedir. Literatürde genellikle bilgi yönetim süreci, bilginin

elde edilmesi, bilginin içselleştirilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesi şeklindedir. Otel işletmelerinde bilginin değerlendirilmesinin stratejik bir önemi vardır. Stratejik olarak değerlendirilen bilgi otel işletmelerine rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu durum aynı zamanda otel işletmesinin performansının artmasına da katkıda bulundurulabilmektedir (Yılmaz, 2009). Bilginin paylaşılması öğrenen bir örgüt için gerekli unsurdur. Ayrıca çağın gösterdiği gelişmelere bağlı olarak otel işletmelerinin öğrenen örgüt olabilmeleri için bilgiyi üretmeli ve bu bilgiyi paylaşma konusunda da paylaşımcı olabilmelidirler. Çünkü bilgi paylaşıldıkça değer kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bilginin paylaşılmasına önem vermeleri gerekmektedir.

Araştırmada yapılan analiz sonucunda, yenilik altı faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler, stratejik yenilik faktörü, deneyim yeniliği faktörü, iş modeli faktörü, süreç yeniliği faktörü, ürün yeniliği faktörü ve pazarlama yeniliği faktörüdür. Ayrıca, bu faktörler içerisinde öncelikli olarak otel yöneticilerin önem verdikleri faktörler sırası ile pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, stratejik yenilik, deneyim yeniliği, süreç yeniliği ve ürün yeniliğidir. Yöneticilerin özellikle yenilik kapsamında pazarlama yeniliğine önem verdikleri anlaşılmıştır. Bazı işletmeler sektörün yapısına bağlı olarak artımsal yeniliği benimseyeceği gibi bazı işletmelerde radikal yeniliği benimseyebilirler. Radikal yenilikte ürün yeniliği ve stratejik yenilik önemli unsur iken; artımsal yenilikte iş modelleri ve süreç yeniliği gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda her otel işletmesi kendi pozisyonuna göre bir pozisyon almalı ve bu pozisyonu etkin bir biçimde yönetmelidir. Etkili strateji kadar, yenilik ve bilgi tabanlı rekabet işletmeler için önemli bir değerdir. Bu nedenle, bilgi ve yenilik işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik kaynaklarıdır (Xu ve diğ., 2010). Yenilikçi işletmelerin yenilik için gerekli bilgi ve enformasyonu dışarıdan elde edebilecek ve işletme içerisinde bunları yeniliğe dönüştürebilecek daha esnek bir yapıya sahip olması gereklidir. Çünkü yenilik fikirlerinin ortaya çıkarılması ve işletmede çalışanlar tarafından paylaşılması fikirlerin kolayca tartışılabildiği daha esnek bir yapının gerekliliğini zorunlu kıldığı görülmektedir (Uzkurt, 2010).

Yapılan analiz sonucunda, örgüt içi dinamikleri temsil eden örtük değişken; işletme yapısının işleyişi, liderlik, örgüt kültürü, güç/politika ve örgütsel öğrenme örtük değişkenidir. İşletme yapısının işleyişi, dört gözlenen değişken tarafından; liderlik dört gözlenen değişkenle; örgüt kültürüüç gözlenen değişkenle; güç/politika dört gözlenen değişkenle ve son

olarak örgütsel öğrenme örtük değişkeni ise üç gözlenen değişken tarafından temsil edilmektedir. Öte yandan bu örtük değişkenler içerisinde otel yöneticilerinin öncelikli olarak önem verdikleri örtük değişkenler sırası ile örgüt kültürü, güç/politika, liderlik, işletme yapısının işleyişi ve örgütsel öğrenmedir. Kültür, bir örgütün içindeki birey ve grupların davranışlarını yönlendiren normlar, davranış kalıpları, inançlar, tutum ve alışkanlıklar sistemidir (Kutaniş, 2010). Bu bağlamda otel yöneticileri örgüt içerisinde belirli norm ve davranışları önemsedikleri ve değer verdikleri söylenebilir. Yöneticilerin önemsedikleri son faktör ise örgütsel öğrenme faktörüdür. Yöneticilerin bu faktörü en son olarak önemsemesinin nedeni olarak diğer dört faktörün birleşiminin bir sonucu olarak ifade edilebilir. Çünkü örgütsel öğrenme, örgütün performansına katkıda bulunmak için yetenekleri ve kaynakları geliştirmeyi amaçlayan bilgiyi bütünleştirme, elde etme ve ortaya koyma sürecine zemin hazırlayan bir yaklaşımdır (Perez vd., 2005).

Çalışmanın temel kısıtı, araştırmanın sadece beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılmış olmasıdır. Diğer bir kısıtıda araştırma verilerinin otel işletmelerinden birer üst düzey yöneticiden elde edilmiş olmasıdır. İleride bu çalışmaya benzer yapılacak çalışmalara öneri olarak;

- Çalışmada örgüt içi dinamikler, örgüt kültürü, işletme yapısının işleyişi, liderlik, örgütsel öğrenme ve güç/politika olarak sınırlandırılmıştır. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarda, örgüt içi dinamiği oluşturan farklı dinamiklere yer verilmesi,
- Bilgi yönetimi ve yenilik arasında örgüt içi dinamikler dışında var olabilecek kısmi veya tam aracı etkilerin araştırılması,
- Bilgi yönetimi, yenilik ve örgüt içi dinamikler konularını otel işletmeleri açısından daha uygulanabilir hale gelmesi için gerekli olan unsurlar araştırılabilir,
- Bilgi yönetimi, yenilikve örgüt içi dinamikler konusuna ilişkin farklı sektörlerde araştırmalar yapılabilir ve bu araştırma sonuçlarının karşılaştırılabilir,
- Otel işletmelerinde bilgi yönetimi, yenilikve örgüt içi dinamiklere ilişkin uygulamaların işletmeye kazandırdığı değerlerin ne ölçüde soyut ne ölçüde somut olduğu incelenebilir.

SON NOTLAR

¹ Makaleye “Bu makalede kullanılan verilerin bir bölümü tamamlanan doktora tezinden alınmış ve bu doktora tezi Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma

Projeleri Komisyonu tarafından desteklenmiştir (Proje no:2011-60-02-004).”

KAYNAKLAR

Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010) “Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması” *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 10(1):95-115.

Aydın, Ş. (2007) “Bir Araç Olarak Örgütsel Güç Kullanımı: Sakarya Üniversitesi Araştırması” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baglieri, D. ve Consoli, R. (2009) “Collaborative Innovation in Tourism: Managing Virtual Communities” *The TQM Journal*, 21(4):353-364.

Bağcı, Z. (2009) “Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayrak, S. (2001) “Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi” *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1):23-42.

Boumarafi, B. (2009) “Knowledge Management Approach to Performance: a United Arab Emirates Experience” *Digest of Middle East Studies*, 18(2):17-26.

Brown, A. ve M. Patrickson (2003) “Introduction: Quality, Innovation and Knowledge” *International Journal of Manpower*, 24(5):499-500.

Carlsson, B. (2006) “Internationalization of Innovation Systems: A Survey of the Literature” *Research Policy*, 35:56-67.

Chin, K.S(2002) “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing” *Service Industries*, 12(4):365-382.

Choi, B., Poon, S.G.K ve Davis J.G. (2008) “Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Complementarity Theory-Based Approach” *Omega The International of Management Journal*, 36:235-251.

Cunningham, S. ve Higgs, P. (2009) “Measuring Creative Employment: Implications for Innovation Policy” *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11:190-200.

Çakıcı, A.C. (2006) *Toplantı Yönetimi: Kongre, Konferans, Seminer ve Fuar Organizasyonları*, Ankara, Detay Yayıncılık.

Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010) *Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, 1. Baskı, Ankara, Pegem Yayınları.

Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008) “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma” *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8):107-122.

Drucker, P. (1996) *Yönetim Uygulaması*, İstanbul, İnkılap Kitapevi.

Du, R., S. Ai ve Ren, Y. (2007) “Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A survey in Xi’an China” *Expert Systems with Applications*, 32:38-46.

Eren, E. (2003) *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 6. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.

Frenz, M. ve Gillies, G. L. (2009) “The Impact on Innovation Performance of Different Sources of Knowledge: Evidence From The UK Community Innovation Survey” *Research Policy*, 38:1125-1135.

Genç, K.Y. ve Acuner, T. (2004) “Durumsal Değişkenler Organizasyon Yapısı İlişkisinin Türkiye Çay Sektöründe Araştırılması” *Osmangazi Üniversitesi 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*:729-738.

Gumusluoğlu, L. ve A. İlsev (2009) “Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Sources for Innovation” *J Prod Innov Manag*, 26:264-277.

Gümüştekin, E. (2004) “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3-4):201-212.

Herrmann, A., Tomczak, T. ve Rene, B. (2006) “Determinants of Radical Product Innovations” *European Journal of Innovation Management*, 9(1):20-43.

Hertog, P.D. ve Jong, G.D. (2007) “Randstad’s Business Model of Innovation: Results From An Exploratory Study in Temporary Staffing Industry” *Innovation: Management, Policy & Practice*, 9:351-364.

Hicks, H.G. (1975) “Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Baseri Kaynakları Açısından” Çev. Osman Tekok, Bintug Aytekin ve Birol Bumin, Ankara, San Matbaası.

Huang, J.W. ve Li, Y.H. (2009) “The Mediating Effect of Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance” *International Journal of Manpower*, 30(3): 285-301.

- İnce, N. (2002) “*Kamu Kurumlarında Bilgi Yönetimi: Ekonomi Alanındaki Kurumlar, Hacettepe Üniversitesi*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jiménez, D.J. ve R.S. Valle (2010) “Innovation, Organizational Learning and Performance” *Journal of Business Research*, 9:1-10.
- Kanbur, A. (2008) “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3):387-404.
- Knights, D. ve J. Roberts(1982) “The Power of Organization or The Organization of Power? ” *Organization Studies*, 3(1):47- 63.
- Koçel, T. (2005) *İşletme Yöneticiliği*, 10. Basım, İstanbul, Arıkan Yayıncılık.
- Kurt, M. (2004) “*İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis, R.Ö. (2002) “*Öğrenen Organizasyonlar*” Dalay vd.(eds),Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul, Beta Basım Dağıtım.
- Man, J. (2001)“Creating Innovation” *Work Study*, 50(6):229-233.
- Mangiarotti, G. (2010)“*Knowledge Management Strategies and Innovation: An Empirical Analysis for Luxembourg*”11th European Conference on Knowledge Management, September 2-3,Portugal.
- Mimir, M. (2008)“*Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmit Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morales, F.X.M., Teresa, M. ve Martínez, F. (2009) “Too Much Love in the Neighborhood Can Hurt: How An Exces of Intensity and Trust in Relationships May Produce Negative Effects on Firms” *Strategy Management Journal*, 30(9):1013-1023.
- Nahma, A.Y., Mark, A.V. ve Koufteros, X. A. (2003) “The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance” *Journal of Operations Management*, 21:281-306.
- Nunnally, C.J. (1957) *Psychometric Theory* New York, Mac Graw-Hill.
- Onat, A. (2010)“*Özel Hastanelerde Bilgi Yönetimi: Bir Araştırma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, A. (2006) “*Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü.
- Özdemir, S., Trott, P. ve Andreas, H. (2007) “New Service Development; Insights From an Explorative Study in to The Turkish Retail Banking Sector” *Innovation: Management, Policy & Practice*, 9:276-291.
- Plesis, M.D. (2007)“The Role of Knowledge Management in Innovation, *Journal of Knowledge Management*, 11(4):20-29.
- Robbins, S. ve Coulter, M. (2002) *Management 7th Edition*, New Jersey, Prentical-Hall.
- Robbins, S.P. (2000)“*Essentials of Organizational Behavior*” New Jersey, Prentice Hall.
- Selimoğlu, N. (2005)“*Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soylu, A. ve Meltem, Ö.G. (2010) “Yönetim İnovasyonu” *Sosyoekonomi*, 1:113-130.
- Sönmez, A. (2007)“*Örgütlerde Çalışanları Güçlendirmeye Yönelik Uygulamaların Rekabet Gücüne Etkisi: Bucak/Burdur Bölgesi 3s Plazalar Örneği*”Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tajeddini, K. (2009) “*Perceptions of Learning Among Swis Watch Managers*” *Journal of Workplace Learning*, 21(7):525-537.
- Tutar, F., Kocabay, M. ve Arıç, H. (2007)“*Firmaların Yenilik (İnovasyon) Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü: Kayseri Serbest Bölgesi Örneği*” Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı, 195-203.
- Ulusoy, G., Lütfihak, A., Kemal, K. ve Atilla, Ö. (2008)“*İmalat Sanayinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Projesi*” Tübitak, Proje No: SOBAG -105K105.
- Uzkurt, C. (2010)“İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?” *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*, 37-51.
- Uzun, D. (2007)“*Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*” Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Xu, J., Houssin, Emmanuel, C.R. ve Gordoni, M. (2010) "Macro Process of Knowledge Management for Continuous Innovation" *Journal of Knowledge Management*, 14(4):573-591.

Yıldırım, H. (2006) "Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Yeditepe Üniversitesi" Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Araştırma Notu.

Yılmaz, V. ve Çelik, E. H. (2009) *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I*, Ankara, Pegem Yayınları.

Yılmaz, Y. (2007) "İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmit, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zhang, J.C., Anthony, D.B. ve Hoenig, S. (2009) "Product Development Strategy, Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China" *Journal of International Marketing*, 17(2):42-58.

Zona, M.G. (2009) "Innovation-as-practice: Examining the relationship between leaders' espoused and enacted Innovation and Innovation Outcomes and Firm Performance" Unpublished Disertations & Theses, London, The University of Western Ontario Richard Ivery School of Busines.