

# ÖĞRENME ODAKLILIK, YENİ HİZMET GELİŞİMİ VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: SEYAHAT ACENTALARI ÜZERİNE BİR İNCELEME<sup>\*,\*\*</sup>

## LEARNING ORIENTATION, NEW SERVICE DEVELOPMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE: A REVIEW ON TRAVEL AGENTS

Araştırma Makalesi  
Research Paper

Ramazan İNAN<sup>\*\*\*</sup>  
Gökhan AYAZLAR<sup>\*\*\*\*</sup>

### Öz:

Bu çalışmanın amacı A grubu seyahat acentası çalışanlarında öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasındaki ilişkiyi görgül olarak incelemektir. Çalışmada öğrenme odaklılık kavramı öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon, açık fikirlilik ve örgüt içi bilgi paylaşımı boyutlarında ele alınmıştır. Veriler 5-22 Eylül 2015 tarihleri arasında Marmaris'te faaliyet gösteren acenta çalışanlarından toplanmıştır. Kolayda örnekleme yoluyla çalışanlardan elde edilen 389 verinin analizinde doğrulayıcı faktör analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçları öğrenme odaklılık boyutları ile yeni hizmet gelişimi ve finansal performans arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular ışığında seyahat acenta yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Öğrenme Odaklılık, Yeni Hizmet Gelişimi, Finansal Performans, Seyahat Acentaları.

### Abstract:

The aim of this study is to do an empirical research on the relationship between learning orientation and new service development of travel agency employees and their financial performance. In the study, the concept of learning-orientation is dealt with in terms of commitment to learning, shared vision, open-mindedness and intra-organizational knowledge sharing. The data were collected from travel agents workers in Marmaris between 5-22 September 2015. Confirmatory factor analysis and regression analysis were used in the analysis of 389 data obtained by convenience sampling. Analysis results show that there are significant relationships between learning orientation dimensions and new service development and financial performance. Various suggestions were made to travel agency managers in the light of the findings obtained.

**Keywords:** Learning Orientation, New Service Development, Financial Performance, Travel Agencies.

\* Makale Geliş Tarihi: 19.09.2019  
Makale Kabul Tarihi: 04.12.2019

\*\* Bu çalışma birinci yazarın "A Grubu Seyahat Acentalarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü künyeli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

\*\*\* Öğr. Gör., Gelişim Üniversitesi, İstanbul Gelişim Meslek Yüksekokulu, Sivil Havacılık Kabin Hizmetleri Programı, rinan@gelisim.edu.tr, orcid.org/0000-0002-9970-5718

\*\*\*\* Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği Bölümü, gokhanayazlar@gmail.com, orcid.org/0000-0002-8839-1418

## GİRİŞ

Tüketim hızının giderek artması, küreselleşmenin ve rekabetin yoğunlaşması, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılık ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin yeni ürün ve hizmet geliştirmeye önem vermesini gerektirmiştir. Başka bir ifadeyle işletmeler için müşteri memnuniyetinin ve diğer işletmelerle rekabet edebilmenin ön koşulu yeni ürün ve hizmet geliştirmek olmuştur. Dolayısıyla günümüz işletmeleri için yeni hizmet gelişimini etkileyecek uygulamalar ve yeni hizmet gelişiminin sonuçları kritik öneme sahip görülmektedir. Özellikle çağdaş işletmeler yeni hizmet gelişimine yönelik harcamaları bir yatırım olarak görmekte, bu anlamda öğrenmeyi sürekli hale getirip, yaratıcı fikirler üreterek ve bilgiyi doğru kullanarak rekabet yarışına uyum sağlayabileceklerine inanmaktadırlar.

Önceki araştırmalarda, öğrenme odaklılık ile yenilik arasında doğrudan ya da dolaylı ilişkinin var olduğuna yönelik bulgular ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Baker ve Sinkula, 1999; Calantone, 2002; Lee ve Tsai, 2005, Çalışır vd.,2013, Lin vd., 2008, Avcı, 2009, Timuroğlu, 2010). Örneğin Calantone (2002:516) öğrenme odaklılığın işletmeye, müşterilerini, rakiplerini ve ortaya çıkarılan yeni teknolojileri anlama fırsatı sağladığı ve bunun da yeni fikirlerin, ürünlerin ortaya çıkmasında yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Avcı (2005:20) da öğrenme yeteneğine sahip işletmelerin çevresinde meydana gelen değişiklikleri doğru şekilde algılayabildikleri için yenilik sürecini olumlu olarak etkiledikleri belirtmektedir. Buna ilaveten yeni ürün ve hizmet geliştiren işletmelerin finansal performanslarında da olumlu yönde gelişmeler meydana gelmektedir (Ass ve Pederson, 2011; Öncü vd., 2015; Erdem vd., 2011, Kapucu, 2012; Bain vd., 2001; Yavuz, 2010; Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011). Kar amaçlı kuruluşlar olarak, işletmelerin finansal performans beklentileri rasyonel bir gerekçe olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla işletmelerin yenilik yapmalarında finansal performansın artırılması (Yavuz, 2010:167) ve ileriye yönelik bir kazanç (Çelik, 2009:15) amacı olduğu değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

Yapılan alan yazın incelemesinde öğrenme odaklılığın finansal performansı da olumlu yönde etkilediği sıkça vurgulanmaktadır (Ellinger vd., 2002:16; Ruigro ve Wagner, 2003:77). İşletme içerisinde gerçekleştirilen öğrenme, örgütün bilgi ve tecrübesinin artmasını sağlayarak hata yapma riskini azaltmaktadır. Bu da işletmenin performansına olumlu etki yapmaktadır. Calantone vd. (2002: 522) öğrenme odaklılığın, örgütlerin performansını doğrudan artırmakta ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu bulgular, öğrenme odaklılığın işletmelerin yenilik çalışmalarının yanı sıra onların finansal performansını da artıran bir kavram olarak ele alınmasını gerektirebilir.

Uluslararası ve ulusal alan yazında öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi ile ilgili çok sayıda çalışma bulunmasına rağmen (Matthing vd., 2004; Olsen ve Sallis, 2006; Ta-

jeddini, 2011; Melton ve Hartline, 2013; Ayazlar, 2012; Işık ve Aydın, 2016) bu kavramların finansal performansla ilişkilendirildiği az sayıda çalışma bulunmaktadır (Matear, 2004; Tajeddini, 2011; Melton ve Hartline, 2013). Buradan hareketle bu çalışmanın alan yazında mevcut bir boşluğun kapatılmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Bu çalışmanın amacı seyahat acentesi çalışanlarının öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisine yönelik tutumlarının belirlenmesidir. Ayrıca değerlendirme turizm alanında daraltıldığında, yapılan önceki çalışmalarda veri kaynağı olarak genellikle otel işletmelerinin seçildiği, seyahat acenteleri çalışanlarına yönelik çalışmaların az olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın teorik katkılarının yanı sıra sektör uygulayıcıları için de yararlı önerileri söz konusudur.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 1.1. Öğrenme Odaklılık ve Boyutları

Her şeyin hızla değiştiği günümüzde, hıza ayak uydurmak oldukça zorlaşmakta, değişimlere uyum sağlayamayan işletmeler küçülmekte ve yok olmayla karşı karşıya kalmaktadır (Braham, 1998:13). Bu nedenle işletmeler, küreselleşmenin hızlandırdığı değişim ortamına uyum sağlayabilecek yeni yapılanmalara yönelmektedir. İşletmeler açısından bakıldığında değişime uyum sağlama görevini, rekabette üstünlüğün sırrını oluşturan ve örgütlerin en önemli kaynağı olan insan üstlenmektedir (Yazıcı, 2001:147). İnsan faktörünün öneminin artması öğrenme ve öğrenme odaklılık gibi kavramların, çalışanlar, yöneticiler ve işletme sahipleri açısından odak noktası haline gelmesini sağlamıştır.

Öğrenme odaklılık, işletmelerin esnekliklerini etkileyen, yeni bilginin oluşturulması, kullanması ve yayılmasını sağlayan bir dizi örgütsel değerler olarak tanımlanır (Sinkula, 1997:309). Bu değerler ne tür bilginin toplanılacağını, bu bilgilerin nasıl yorumlanıp, değerlendirilip, paylaşılacağını etkiler (Calantone vd., 2002:516). Lee ve Tsai' ye (2005:328) göre öğrenme odaklılık işletmenin eski varsayımlarına meydan okuyup yeni teknik ve yöntemlerini kolaylaştıran bir mekanizma olarak ortaya çıkar. Öğrenme odaklılık işletmelerin var olan inanç ve uygulamaların örgüt performanslarını ne derece etkilediğini, istenilen seviyeye ulaşıp ulaşmadığını sorgular ve yeni bilgiyi elde etmeye teşvik eder (Chul, 2013:56).

Öğrenme odaklılık üzerine yapılan alan yazın incelemesinde Sinkula vd. nin (1997: 307) öğrenme odaklılığı, öğrenmeye bağlılık, açık fikirlilik ve paylaşılan vizyon olarak üç boyutta incelediği görülmektedir. Calantone vd. (2002: 516) ise öğrenme odaklılığı, bu üç boyuta ilave olarak örgüt içi bilgi paylaşımını dahil ederek ele almış ve öğrenme odaklılığın dört ana boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Her iki bakış açısı da öğrenme odaklılığı konu alan önceki çalışmalara sıklıkla referans teşkil etmiştir. Bu

çalışmada öğrenme odaklılık kavramı Calantone vd. (2002) tarafından önerilen dört boyutta ele alınmıştır.

*Öğrenmeye Bağlılık*: öğrenme odaklılığın merkezindeki temel bir değer olarak görülür. Bu değer örgütün öğrenme kültürünün gelişmesinde etkilidir. Eğer örgütte bu değer az ise öğrenme o kadar az gerçekleşir. (Sinkula, 1997:309). Öğrenmeye bağlılık, yeni bilgi geliştirmek veya mevcut bilgiyi değiştirmek için örgütün hazır halde olmasıdır. Bir örgütte öğrenmeye bağlılık, bilginin kazanılması, değişimi ve paylaşımını içermektedir (Jolly ve Therin, 2007:238).

*Açık Fikirlik*: Örgütlerde açık fikirlik, rutin faaliyetlerin eleştirel bir şekilde değerlendirilmesi ve yeni fikirlerin kabul edilmesidir (Sinkula, 1997:309). Tajeddin (2009:265)'e göre açık fikirlik, örgüt içerisindeki kalıplaşmış zihinsel modelleri değiştirmeyi, mevcut düşünce yollarını unutmayı ifade eder. Benzer şekilde Calantone (2002:517), örgütlerin eski ve geleneksel yolları bırakmalarının, yeni ve güncel olan bilgileri esas almalarının önemini vurgulamıştır.

*Paylaşılan Vizyon*: çoğu bireyin gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur. Çünkü bu durum bireylerin kendi kişisel vizyonlarını yansıtmaktadır. Ortak vizyon paylaşımının olduğu bir örgütte, çalışanların şirketle ilişkisi olumlu yönde değişmektedir. Artık şirket onların şirketi olmaktan çıkar bizim şirketimize dönüşür, yani ortak bir kimlik yaratılmış olunur (Senge, 2006:227). Örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun oluşturulması, örgütsel amaçlar ile bireysel amaçların uyum sağlamasını ve geleceğe dair paylaşılan bir görüşün ortaya çıkmasını sağlar. Paylaşılan vizyon tüm çalışanların katkısıyla şekil aldığı için çok çabuk benimsenir ve öğrenme de bireylerin kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşir (Yazıcı, 2001:130).

*Örgüt içi Bilgi Paylaşımı*: bireylerin sahip oldukları bilgi birikimini örgüt içerisinde diğer bireylerle paylaşması ve değerlendirmesi sürecidir. Örgüt içerisinde çalışanın bir işin nasıl yapılacağı hakkında bilgi edinmek istemesi, örgüt içi bilgi paylaşımının varlığının kanıtıdır ve dolayısıyla bilgi paylaşımı örgütler açısından hayati önem taşımaktadır (Akgün vd., 2009:184). Stoddart (2001:19-28), başarılı bir bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesinde, stratejilerin örgüt stratejisine ve örgütün ihtiyaçlarına uygun olması gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, örgüt içindeki deneyimler ve dersler bölümler arasında paylaşılmalı, örgütün hafızasında saklanmalıdır (Calantone, 2002:517).

## 1.2. Yeni Hizmet Gelişimi

Yeni bir hizmet, daha önce müşteriye hiç sunulmayan, hizmetin teslim sürecindeki radikal değişiklikler, var olan hizmetlerdeki gelişme ve hizmetin teslim sürecinde müşterinin algısının değişmesi anlamına gelir (Johnson vd., 2000:4). Agarwal vd. (2003: 69) ise yeni hizmet gelişimini, hizmetlerdeki yenilikler veya etkili operasyonları gerçekleştiren ve üstün

performans sağlayan hizmet prosedürleri olarak tanımlamaktadır. Yeni hizmet gelişimi bir işletmede mevcut olan hizmetlerin karlılığını artırmakta, yeni müşterilerin kazanılmasını sağlayıp mevcut müşterilerin sadakatini artırmakta ve satışları artırıp maliyetlerin düşürülmesini sağlamaktadır (Smith vd., 2007:370).

Başarılı bir yeni hizmet gelişim süreci ancak sistematik bir yaklaşımla gerçekleştirilebilir (Alam, 2012:230). Çünkü sistematik gelişim süreci, ürün veya hizmetlerin piyasaya çıkarılması aşamasında başarısızlık riskini azaltır. Bu yüzden aşama aşama gerçekleştirilen süreç çoğu hizmet işletmesi tarafından değerli görülmüştür. Palmer (2005:244) başarılı bir yeni hizmet geliştirme sürecini: düşünce üretimi, düşüncenin netleştirilmesi, kavram geliştirme/denemeler, iş (piyasa) analizi, geliştirme ve ticarileştirme (pazara sunma) olarak altı başlık altında toplamaktadır.

Yapılan alan yazın araştırmasında önceki araştırmaların öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi arasında doğrudan veya dolaylı olarak bir ilişkinin varlığına dair bulguları olduğu görülmektedir (Baker ve Sinkula, 1999, Eren vd., 2005, Calantone, 2002, Lee ve Tsai, 2005, Çalışır vd.,2013, Lin vd., 2008, Avcı, 2009, Timuroğlu, 2010). Öğrenme yeteneğine sahip olan işletmelerin, çevrelerinde meydana gelen değişikliklere devamlı açık olmaları ve bu değişiklikleri doğru şekilde algılayabilmeleri, yenilik süreçlerini olumlu olarak etkilemektedir (Avcı, 2005:127). Öğrenme odaklı işletmeler rakiplerine göre daha hızlı ve kolay yenilikler ortaya koyacağından müşterilerine daha iyi hizmet verirler (Marangoz, 2010:47). Öğrenme odaklılık işletmeye, müşterilerini, rakiplerini ve ortaya çıkan yeni teknolojileri tamamen anlama fırsatı sağlar. Bu da işletmenin yeni fikirleri, ürünleri ve süreçleri uygulama aşamasına yardımcı olur (Calantone vd., 2002). İşletmelerin öğrenme yetenekleri sayesinde kazandığı, oluşturduğu ve transfer ettiği bilgi, işletmenin yeni hizmet geliştirme kapasitesini artırır (Tajeddini, 2011:458). Bu değerlendirmeler sonucunda araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>1a-b-c-d</sub>: Öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılık (a), açık fikirlilik (b), paylaşılan vizyon (c) ve örgüt içi bilgi paylaşımının (d) yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.*

### 1.3. Finansal Performans

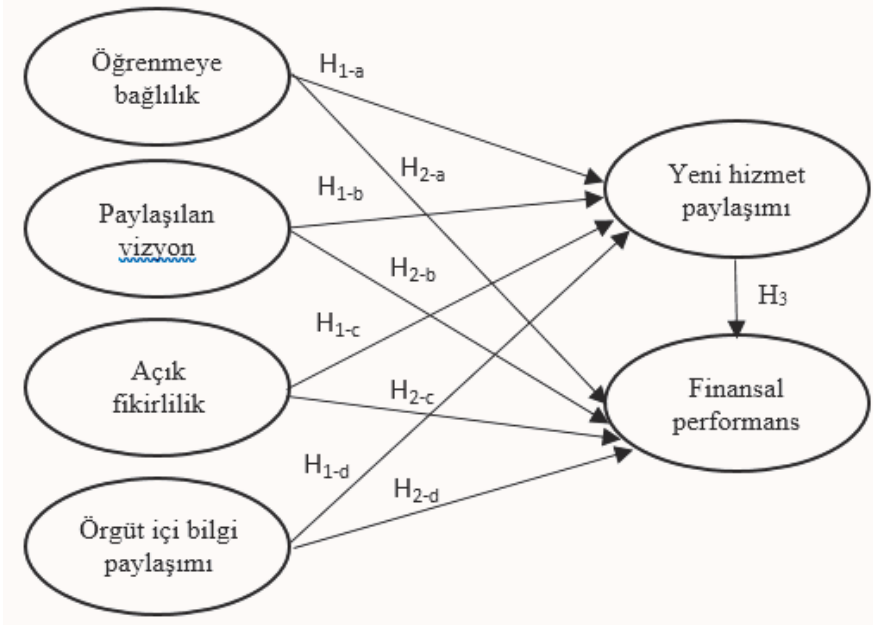
İşletmenin mevcut durumunun değerlendirilmesi, hedefleri ile karşılaştırılması ve her işletmenin temel faaliyetleri finansal performans ile ilgilidir (Malichova ve Durisova, 2015:239). Finansal performans, bir işletmenin stratejisini ve bu strateji çerçevesinde gerçekleştirilen uygulamaların işletmeye ne ölçüde katkı sağladığının belirlenmesinde yardımcı olur (Elitaş ve Ağca, 2006: 355). Hatane (2015:621) finansal performansı, bir işletmenin finansal durumundaki değişikliklerin ölçümü olarak tanımlamaktadır. Bu değişiklikler bir işletmenin tüm üyeleri tarafından alınan bir kararın uygulaması ve yönetim kararlarının bir sonucu olabilir.

Öğrenme odaklılık, örgütlerin performansını doğrudan veya dolaylı olarak artırmakta ve rekabet avantajı elde etmede önemli bir etkiye sahiptir (Calantone vd., 2002:522). Mavando vd. (2004:1256) işletmelerde çalışanlara yönelik uygulanan insan kaynakları politikalarının işletmenin performansında etkili diğer faktörlerle bütünleşik bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmekte ve öğrenme odaklılığın bu bağlamda finansal performans üzerinde etkisi olduğuna dikkat çekmektedirler. Ellinger vd. (2002:18) benzer biçimde örgütsel öğrenme pratikleri ile finansal performans arasında doğrudan veya dolaylı olarak pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Önceki araştırma bulguları ışığında öğrenme odaklılık ve finansal performans kavramları arasında geliştirilen araştırma hipotezi şu şekilde geliştirilmiştir:

*H2a-b-c-d: Öğrenme odaklılığın öğrenmeye bağlılık (a), açık fikirlilik (b), paylaşılan vizyon (c) ve örgüt içi bilgi paylaşımı (d) boyutlarının finansal performans üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.*

Yenilik ve performans arasındaki ilişki ile ilgili yerli ve yabancı alan yazında birçok araştırma yer almaktadır. Yapılan çalışmaların çoğu incelendiğinde yenilik ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Jinemez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2011:409; Eren vd., 2005:213; Erdil ve Kitapçı, 2007:238; Yavuz, 2010:153; Çelik, 2009:78; Erdem vd., 2011: 99; Öncü vd., 2015:149-164; Calantone vd., 2002:516; Kapucu, 2012:50; Hoq ve Ha, 2009: 104). Erdil ve Kitapçı (2007:233-245) işletmenin yenilik oluşturma yeteneği, işletmenin performansını, yeni ürün/hizmet geliştirmesini ve yeni ürün/hizmetin geliştirme hızını etkilediğini belirtmektedir. Çelik (2009:78) ise, örgütlerin yapmış oldukları yeniliklerin örgütün ileriye dönük finansal kazanç elde etmesinde yardımcı olacağını belirtmiştir. Victorino vd. (2005:572) yeniliği genellikle müşterileri tercihleri üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ve işletmenin gelirlerinin artmasında önemli katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Hoq ve Ha (2009: 104) ise yeniliğin iş performansında belirleyici bir özelliğinin olduğunu vurgulamışlardır. Bu araştırma bulgularından hareketle geliştirilen araştırma hipotezi şu şekildedir;

*H3: Yeni hizmet gelişiminin, finansal performans üzerine pozitif yönlü etkisi vardır.*



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada A grubu seyahat acentaları çalışanlarında öğrenme odaklılık ve yeni hizmet gelişimi ile finansal performans ilişkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Seyahat acentası çalışanları üzerine gerçekleştirilen bu çalışmada A Grubu seyahat acentalarının tercih edilmesinde gerekçe olarak, A grubu seyahat acentalarının Türkiye Seyahat Acentaları Birliği tarafından en geniş yetkilerle donatılan seyahat acentası grubunu oluşturması gösterilebilir. Bu doğrultuda seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ve finansal performans ilişkisine yönelik tutumlarını test etmek için Şekil 1’de yer alan model geliştirilmiştir.

## 2. YÖNTEM

Araştırma verilerinin toplanmasında ve analizinde nicel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Araştırma, geniş bir evrenden o evrenin belli özelliklerini temsil edecek örneklem seçilerek tümdengelim yöntemi ile hipotez testleri yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan modelin test edilmesinde ihtiyaç duyulan veri ise anket yöntemi ile elde edilmiştir. Seyahat acentası çalışanlarına uygulanan anket formu, 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde öğrenme odaklılık ve aşamaları ile ilgili ifadeler Calantone vd (2002) ile Baker ve Sinkula (1999) tarafından geliştirilen ölçeklerden oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümünde yer alan yeni hizmet gelişimine yönelik ifadeler Tajeddini (2009)’dan alınmıştır, üçüncü bölümde ise işletmenin finansal performansı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler de Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır. Uluslararası alan yazından alınan ifadelerin Türkçe’ye çevrilmesinde çeviri-geri çeviri tekniği



uygulanmış, uzman görüşleriyle Türkçeleştirme işlemi tamamlanmıştır. Anketin son bölümü de işletme çalışanlarının demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yer verilen ifadelerden oluşmaktadır. Ankette yer alan tüm ifadeler tutum ölçeklerinden biri olan 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmeye alınmıştır. (1: Kesinlikle Katılmıyorum... 5: Kesinlikle Katılıyorum).

Toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik değerlendirmede basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılmıştır. Leech ve Onwuegbuize (2002: 10) basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ile -2 aralığında olmasının verilerin normal dağılımına yönelik bir gösterge olduğunu ifade etmektedir. Çalışma bu referans değerlerine göre normal dağılım verilerine sahiptir (Tablo 3).

## 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın genel evreni kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları olarak belirlenmiştir. Çalışma evreni ise evrenini ülkemizin en önemli turizm merkezlerinden biri olan Marmaris olarak belirlenmiştir. Bu nedenle Türsab'ın (Türkiye Seyahat Acentaları Birliği) resmi sitesinde Marmaris' te faaliyet gösteren 220 adet A grubu seyahat acentası olduğu tespit edilmiştir. Ancak tespit edilen acentaların kesin olarak kaç çalışanı olduğunu belirten herhangi bir kaynağa ulaşılamamıştır. Seyahat acentasında yer alan bölümlerde (rezervasyon, muhasebe, operasyon, acenta sahibi veya yönetici) en az 1 kişinin çalışabileceği düşünülerek  $220 * 5 = 1100$  yaklaşık olarak araştırmanın evreni belirlenmiştir. Ancak seyahat acentası çalışanlarının tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı evreni temsil edebilecek bir örneklem üzerinde çalışılmıştır. 1100 rakamlı bir evren için Sekaran (2003) 285'i yeterli olarak önermektedir. Ancak kolayda örnekleme yönteminin evreni temsil noktasındaki bilimsel zayıflığını giderebilmek adına bu sayı artırılmaya çalışılmıştır. Yüksel ve Yüksel (2004:117) örneklem sayısının arttıkça örneklem hatasının azalacağını belirtmektedirler. Acentaların sezon içerisindeki yoğun çalışmaları göz önünde bulundurarak anketler 5- 27 Eylül 2015 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketlerin toplanması sırasında bu acentaların 17'sinin kapalı olması ve yoğunluğundan dolayı veri alınamamıştır. Diğer 203 seyahat acentasıyla görüşülerek veri toplanmıştır. İşletmelerden veri toplamaya gidilmeden önce aranıp anket uygulama izni alınmıştır. Veri toplamak için toplam 500 anket dağıtılmış ancak anketlerin dönüş oranı yaklaşık % 85 (425 adet) düzeyinde gerçekleşmiştir. Elde edilen 425 adet anketin 36'sı kullanılamaz durumda olduğundan 389 anket verisi üzerinden analizler yapılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler ve regresyon analizleri için SPSS 22, doğrulayıcı faktör analizi için AMOS 21 yazılımları kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Demografik Bulgular

Araştırma katılımcılarının demografik bulgularının düzenlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları kullanılmıştır. Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu erkek (% 56,3), 25-34 yaş aralığında (% 50,1), bekar (% 53,7), lisans mezunu (%52,2), operasyon bölümün-



de çalışmakta (% 39,8), turizm eğitimi almış (% 60,4) ve işletmede 1-3 yıl arası çalışanlardan (%47,6) oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunun çalıştığı işletme yaşı 3-5 (%27,2) ve 6-10 yıl (%27,2) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 1:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Sayı	Yüzde	İşletmelerde Çalışılan Bölüm	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>			Rezervasyon	131	33,7
Kadın	170	43,7	Operasyon	155	39,8
Erkek	219	56,3	Muhasebe	76	19,5
<b>Yaş</b>			Yönetici	27	6,9
18-24	94	24,2	<b>Turizm Alanında Eğitim</b>		
25-34	195	50,1	Evet	235	60,4
35-44	76	19,5	Hayır	154	39,6
45-54	19	4,9	<b>İşletmede Çalışılan Yıl</b>		
55-64	5	1,3	1 yıldan az	76	19,5
<b>Medeni Durum</b>			1-3 yıl arası	185	47,6
Evli	180	46,3	4-6 yıl arası	79	20,3
Bekar	209	53,7	6 yıldan fazla	49	12,6
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>İşletme Yaşı</b>		
İlkokul	1	0,3	1 yıldan az	18	4,6
Ortaokul	5	1,3	3-5 yıl arası	106	27,2
Lise ve Dengi	55	14,1	6-10 yıl arası	106	27,2
Ön lisans	113	29,0	11-15 yıl arası	76	19,5
Lisans	203	52,2	16 yıl ve üzeri	83	21,3
Lisansüstü	12	3,1			

### 3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler önceki araştırmacılar tarafından geliştirilen ölçeklerle değerlendirilmektedir. Erkorkmaz vd. (2012: 211-212) önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uygun uyuma düzeyini belirlemenin, doğrulayıcı faktör analizinin öncelikli amaçları arasında olduğuna dikkat çekmektedir. Buradan hareketle araştırma değişkenlerinin Marmaris bölgesinde elde edilen verilerle benzer yapılar oluşturup oluşturmadığı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Hair vd. (2014: 630) doğrulayıcı faktör analizinde referans alınan uyum indekslerinin 0,9'dan büyük ve 1'e yakın olmasının verilerin kullanılabilirliği açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Bu uyum indeksleri ise uyum iyiliği indeksi (GFI) ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) olarak belirlenmiştir. Bu değerler birlikte Hu ve Bentler (1999: 27-28) ki kare değerinin serbestlik derecesine oranının ( $X^2/df$ ) 3'ten küçük olmasını ve yaklaşık hataların ortalama karekök (RMSA) değerinin 0,05'ten

küçük olmasını mükemmel uyum göstergeleri olarak ifade etmektedir. Belirlenen kriterlere göre elde edilen analiz değerleri şu şekildedir:  $X^2/df$ : 1,655; RMSA: 0,041; GFI: ,910; CFI: ,962; RMSEA: ,043. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizine ait değerler, verilen referans değerlerine göre uyum iyiliğinin sağlandığını göstermektedir.

**Tablo 2:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

<i>Değişkenler/İfadeler</i>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
<b>Öğrenmeye Bağlılık</b>		,793	,506
Öğrenme rekabet avantajı olarak görülmektedir	,682		
Öğrenme gelişim için temel bir değer olarak görülmektedir	,818		
Çalışanların öğrenmesi harcama değil bir yatırım olarak görülmektedir	,765		
Öğrenme örgütün devamlılığını garanti eden temel bir araçtır	,512		
<b>Paylaşılan Vizyon</b>		,821	,535
Vizyon ve misyon konusunda iyi ifade edilmiş bir yaklaşım bulunmaktadır	,633		
Vizyon, işlev ve fonksiyonlar tüm çalışanlar tarafından benimsenmiştir	,804		
Tüm çalışanlar işletmenin amaçlarına bağlılık gösterir	,738		
Örgüt çalışanları kendilerini geleceği belirlemede katılımcı olarak görmektedir	,741		
<b>Açık Fikirlilik</b>		,788	,513
Açık fikirliliğe değer verilir	,763		
Çalışanlar alışılmışın dışında düşünmeye teşvik edilir	,720		
Yeniliğin vurgulanması işletme kültürümüzün bir parçasıdır	,596		
Özgün fikirlere çok değer verilir	,690		
<b>Örgüt içi Bilgi Paylaşımı</b>		,878	,643
Çalışanlar arasında deneyimleri canlı tutmaya sağlayan diyalog vardır	,781		
Faaliyetlerden edinilen deneyimleri paylaşabileceğimiz sistemler vardır.	,854		
Başarısız faaliyetlerin analizleri işletme geneli ile paylaşılır	,755		
Üst yönetim bilgi paylaşımının önemini sürekli vurgular	,814		
<b>Yeni Hizmet Gelişimi</b>		,818	,576
Başarı yeni hizmetlerin oranıyla açıklanır	,600		
Yıllık yeni geliştirilen hizmetlerin sayısı önemlidir	,716		
Yeni hizmet ürünün uygulamaya konulması önemlidir	,761		
Hizmete ait ilk ürünün ortaya çıkışı önemlidir	,738		
Yeni hizmet fikrinin ortaya çıkış zamanı önemlidir	,618		
<b>Finansal Performans</b>		,908	,625
Verimliliği artı	,869		
Karlılığı artı	,798		
Pazar payı artı	,849		
İşletmenin ve ürünün imajı artı	,832		
İçsel koordinasyon süreci gelişti	,618		
Ürün /hizmet kalitesi arttı	,749		

### 3.3. Güvenilirlik ve Geçerlik

Araştırma sürecinde toplanan veri setinin güvenilirliğini test edebilmek üzere birleşik güvenilirlik (Critical Ratio-CR) değerleri incelenmiştir. Yap ve Khong (2006:601) CR değerlerinin 0,60 ve üzerinde olmasının ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlamına geldiğini ifade etmektedir. Tablo 2’de sunulan CR değerleri incelendiğinde değişkenlerin tümüne ait değerlerin 0,60’ın üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla güvenilirliğin sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Korelasyon ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

	$\bar{X}$	$\sigma$	1	2	3	4	5	6	Basıklık	Çarpıklık
1. Öğrenmeye bağlılık	3,97	,78	1	,55**	,48**	,51**	,42**	,44**	-1,042	1,536
2. Paylaşılan vizyon	3,69	,80		1	,61**	,63**	,41**	,45**	-0,330	-0,420
3.Açık fikirlilik	3,76	,75			1	,54**	,37**	,41**	-0,373	0,062
4. Bilgi paylaşımı	3,82	,80				1	,39**	,37	-0,569	0,372
5. Yeni hizmet gelişimi	3,90	,64					1	,42	-0,800	1,781
6. Finansal performans	3,96	,69						1	-1, 079	2,401

$\bar{X}$ : Aritmetik ortalama;  $\sigma$ : Standart hata; \*\*p<0,001(çift kuyruk)

Araştırmanın görünüş, içerik ve yapı geçerliği düzeylerinde incelenmiştir. Kuş (2007: 35) görünüş geçerliğini ölçüm metodunun uygunluğu, içerik geçerliğini ise ölçülmek istenilen kavramların temsil edilmesi ile açıklamaktadır. Bu bağlamda görünüş ve içerik geçerlikleri, ölçüm araçlarının hazırlanma sürecinde uzman görüşleri alınarak sağlanmıştır. Yapı geçerliliği ile ilgili değerlendirmeler ise uyum ve ayrışım geçerlilikleri ile ele alınmıştır. Hair vd. (2014:103) uyum geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin 0,50 ve üzeri olmasını önermekte ve CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olması gerektiğini belirtmektedir. Tablo 2 incelendiğinde değişkenlere ait AVE değerlerinin 0,50’nin üzerinde olduğu ve CR değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ayrışım geçerliği değişkenler arası korelasyonların orta düzeyde olması ile çözümlenebilmektedir. Orta düzeyde korelasyon değerleri ile faktörlerin birbirleri ile ilişkili ancak farklı kavramları ölçtükleri söylenebilir. Tablo 3’te verilen korelasyon değerleri ölçüm araçları arasında ayrışım geçerliğinin sağlandığını göstermektedir.

### 3.4. Regresyon Analizleri

Doğrulamalı faktör analizi ve araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğinden sonra çoklu regresyon analizine geçilmiştir. Öğrenme odaklılığın, yeni hizmet gelişimi ve finansal per-

formans ile ilişkisi çoklu regresyon analizi yapılarak incelenmiştir. Bu amaçla ilk hipotez olan öğrenme odaklılık boyutlarının yeni hizmet gelişimine yönelik etkisi test edilmiştir. Öğrenme odaklılık ile yeni hizmet gelişimi arasındaki regresyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4:** Öğrenme Odaklılık ve Yeni Hizmet Geliştirme Etkisi

Yeni Hizmet Gelişimi			
Öğrenme Odaklılık Boyutları	$\beta$	T	Sig.
Sabit		12,684	,000*
Öğrenmeye Bağlılık	,314	5,457	,000*
Paylaşılan Vizyon	,182	2,673	,008*
Açık Fikirlilik	-,031	-,491	,624
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	,049	1,223	,222

R: 0,481; R<sup>2</sup>: 0,232; F: 28,958; \*p<0,05; Durbin Watson: 2,002

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda öğrenme odaklılık ile yeni hizmet geliştirme arasında korelasyonun olduğu (R=0,481) görülmektedir. Bulgularda yer alan düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri, öğrenmeye bağlılık ve paylaşılan vizyonun çalışanların yeni hizmet geliştirmesini % 23,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Kalaycı (2006: 267) Durbin Watson (D-W) katsayısının 1,5-2,5 civarında olması durumunda modelde oto korelasyon sorununun olmadığı belirtmiştir. Analiz sonucuna bakıldığında Durbin Watson katsayısının 2,002 olması kurulan modelde oto korelasyon probleminin olmadığını göstermektedir. Tablo 4 incelendiğinde; öğrenme odaklılık boyutları ile yeni hizmet gelişimi arasındaki ilişki modelinde iki boyutta anlamlı bir etkinin söz konusu olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanlarda öğrenmeye bağlılık ( $\beta=0,314$ ;  $p<0,05$ ) ve paylaşılan vizyon ( $\beta=0,182$ ;  $p<0,05$ ) ile yeni hizmet arasında istatistiksel açıdan bir anlamlı bir etki olduğu görülmektedir. Beta katsayılarına göre yapılacak olan karşılaştırmada öğrenmeye bağlılığın paylaşılan vizyona göre yeni hizmet gelişimi üzerinde daha yüksek bir etkisi olduğu söylenebilir. Bulgular kapsamında H<sub>1-c</sub> ve H<sub>1-d</sub> hipotezleri reddedilirken, H<sub>1-a</sub> ve H<sub>1-b</sub> hipotezleri desteklenmiş ve seyahat acentası çalışanlarında öğrenmeye bağlılığın ve paylaşılan vizyonun yeni hizmet gelişimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Öğrenme odaklılığın boyutlarının ile işletmenin finansal performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla geliştirilen H<sub>2-a-b-c-d</sub> hipotezlerinin çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 5'te aktarılmıştır.

**Tablo 5:** Öğrenme Odaklılığın ve Finansal Performansa Etkisi

Finansal Performans			
Öğrenme Odaklılık Boyutları	$\beta$	$T$	<i>Sig.</i>
Sabit		8,084	0,000
Öğrenmeye Bağlılık	0,211	3,908	0,000*
Paylaşılan Vizyon	0,291	4,558	0,000*
Açık Fikirlilik	0,121	2,025	0,044*
Örgüt içi Bilgi Paylaşımı	0,044	0,731	0,465

R: 0,569; R<sup>2</sup>: 0,323; F: 45,845; \*p<0,05; Durbin Watson: 1,830

Öğrenme odaklılık ve finansal performans arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında korelasyon (R=569) olduğu ve finansal performansın % 32,3 'ünün öğrenme odaklılık ile açıklanabildiği görülmektedir (Tablo 5). Durbin Watson katsayısının 1,830 çıkması kurulan modelde oto korelasyon sorunu olmadığını ifade etmektedir. Öğrenme odaklılık boyutları ile finansal performans arasındaki ilişki modelinde öğrenmeye bağlılık ( $\beta=0,211$ ;  $p<0,05$ ), paylaşılan vizyon ( $\beta=0,291$ ;  $p<0,05$ ) ve açık fikirlilik ( $\beta=0,121$ ;  $p<0,05$ ) finansal performans üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etki göstermektedir. Beta katsayıları düzeyinde, finansal performans üzerinde en fazla etki düzeyine sahip olan boyutun paylaşılan vizyon olduğu söylenebilir. Analiz sonucuna göre  $H_{2-a}$ ,  $H_{2-b}$ ,  $H_{2-c}$  hipotezleri desteklenirken,  $H_{2-d}$  hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuçlar ışığında, seyahat acentalarında öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin finansal performans üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde seyahat acentası çalışanlarının yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Yeni hizmet gelişimi ve finansal performans arasındaki ilişkiye ait çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da aktarılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasında anlamlı ilişkinin olduğu ve aralarında oto korelasyon sorununun olmadığını görülmektedir (D-W=2,062).

**Tablo 6:** Yeni Hizmet Gelişimi ve Finansal Performans

Finansal Performans			
	$\beta$	$T$	<i>Sig.</i>
Sabit		14,948	0,000*
Yeni Hizmet Gelişimi	0,470	10,481	0,000*

R: 0,470; R<sup>2</sup>: 0,221; F: 109,847; \*p<0,05; Durbin Watson: 2,062

Regresyon analizi sonucuna göre yeni hizmet gelişimi ve finansal performans değişkenleri arasında ilişki bulunduğu ( $R=0,470$ ) ve işletmenin finansal performansında oluşan değişimin % 22,1 oranında yeni hizmet gelişimi ile açıklanabileceği söylenebilir. Elde edilen bulgular bağlamında  $H_1$  hipotezi desteklenerek, seyahat acentalarında yeni hizmet geliştirme finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Bu araştırma Marmaris'te faaliyet gösteren A grubu seyahat acentası çalışanlarının öğrenme odaklılık, yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasındaki ilişkiye yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları alan yazında var olan bilgilerle örtüşür niteliktedir. Dolayısıyla bu araştırmanın teorik katkısının var olan bilginin genelleşmesi düzeyinde olduğu söylenebilir. Araştırma bulguları doğrultusunda öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılığın ve paylaşılan vizyonun yeni hizmet geliştirme üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlarda öğrenme odaklılığın yeni hizmet geliştirmesine etkisi incelendiğinde öğrenmeye bağlılığın diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre, çalışanların öğrenmeye bağlı olmaları ya da öğrenmeye bağlılığa önem vermeleri yeni hizmet geliştirmelerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Elde edilen bulgular önceki araştırmalarla da (Tajeddini, 2008; Lee ve Tsai, 2005; Liao vd, 2008; Çalışır vd, 2013; Avcı, 2005) örtüşmektedir.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, öğrenme odaklılığın finansal performansa yönelik etkisi olmuştur. Analiz sonuçlarına göre öğrenme odaklılık boyutlarından öğrenmeye bağlılık, paylaşılan vizyon ve açık fikirliliğin finansal performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Öğrenme odaklılık boyutlarının üç tanesinin finansal performans üzerinde etkili olması öğrenme odaklılığın finansal performans üzerinde büyük oranda etkili olduğunu göstermektedir. Bu alt boyutlar arasında en yüksek etkinin paylaşılan vizyona ait olduğu ayrı bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Elde edilen bulgular Ellinger vd. (2002), Mavondo (2004) ve Calantone vd. (2002) ile örtüşerek bilginin genelleşmesine katkı yapmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir başka bulgu ise yeni hizmet gelişiminin finansal performans üzerindeki etkisidir. Analiz sonuçlarına göre yeni hizmet gelişimi ile finansal performans arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle (2011), Eren vd. (2005), Çelik (2009) ve Victorino (2005) araştırmalarında benzer bulgulara ulaşan araştırmacılara örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla bu bulgunun teorik düzeyde yeni hizmet gelişiminin finansal performans üzerindeki pozitif yönlü etkisine dair var olan bilgiyi desteklediği söylenebilir.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre, öğrenme odaklılığa önem veren acenta çalışanlarının yeni hizmet geliştirmede ve işletmenin finansal performansını artırmada önemli rol oynadıkları görülmektedir. Bu bilgileri dikkate alan acenta yöneticilerinin çalışanlarının öğrenmelerini ve yeni hizmet geliştirmelerini desteklemeleriyle finansal performansta olumlu

yönde bir etki gözlemleyeceği düşünülebilir. Dolayısıyla çalışmanın seyahat acentası yöneticilerine işletme içinde yenilik geliştirme ve finansal performansı artırmada önem vermeleri gereken konularla ilgili faydalı öneriler içerdiği söylenebilir. Buna göre işletmelerde yenilik geliştirilmesi sadece dış çevre ve müşterilerin ihtiyaç-beklentileri aracılığıyla ortaya çıkmamaktadır. Örgütteki çalışanların öğrenmeye bağlı ve açık olması da yeniliklerin ortaya çıkartılmasında önemli etkenlerden birisi olarak düşünülebilir. Bu bakımdan, acenta yöneticileri örgüt içinde öğrenmeye daha fazla önem vermeli, öğrenmenin yenilik geliştirmede önemli bir araç olduğu bilincinde olmaları gerekmektedir. Benzer biçimde işletmenin finansal performansının artırılmasında çalışanların öğrenme odaklılığına verilecek önemin, işletmenin finansal geleceğine bir yatırım olacağı söylenebilir. Araştırma bulguları da işletme içi öğrenmeye verilen önemin, işletmede yenilikler geliştirerek uzun dönemli finansal kazanç sağlayacağı ve işletmenin daha uzun süre hayatta kalabileceği öngörüsünü desteklemektedir.

Bu çalışmada bazı sınırlılıklardan söz edilebilir. Öncelikli olarak araştırma Marmaris'te faaliyet gösteren A grubu seyahat acentaları ile sınırlandırılmıştır. Bu yüzden çalışma bulgularına bağlı olarak getirilen öneriler yalnızca bu bölge için geçerlidir. Araştırmanın ileriki araştırmacılara yönelik bazı önerileri mevcuttur. Araştırma kapsamında oluşturulan modelin diğer turistik yerlerde faaliyet gösteren seyahat acentaları ve turizmin diğer paydaşları olan konaklama işletmeleri ve yiyecek içecek işletmeleri açısından da ele alınması bulguların genelleştirilmesi bağlamında önerilebilir. İleriki araştırmalara getirilebilecek bir diğer öneri de finansal olmayan performans yönüyle konuyu ele almak olabilir. Son olarak kültürler arası farklılıkların ele alınması alan yazına önemli düzeyde katkı sağlayabilir.



## KAYNAKÇA

- Agarwal, S., Erramilli, M. K. & Dev, C. S. (2003). Market orientation and firm performance in service firms. Role of innovation, *Journal of Service Marketing*, 17(1), 68-82.
- Akgün, A., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Alam, I. (2012). New service development in India's business-to-business financial services sector, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 228-241.
- Ass, T. H. & Pedersen, P. E. (2011). The impact of service innovation on firm-level financial performance, *The Service Industries Journal*, 31(13), 2071-2090.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- \_\_\_\_\_. U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Ayazlar, G. (2012). *Otel İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Hizmet İnovasyon Performansına Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.
- Bain, P. G., Mann, L. & Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation imperative the relationships between team climate, innovation, and performance in research and development teams, *Small Group Research*, 32(1), 55-73.
- Baker, W. & Sinkula, J.(1999). The synergistic effect of market orientation and learning on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.
- Braham, B. J. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, İstanbul: Rota Yayınları.
- Calantone, R. J., Çavuşgil S. T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance, *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Chul, K.Y. (2013). Learning orientation, dynamic capabilities and performance in Korean high-tech ventures, *Advances in Management*, 6(4), 54-61.
- Çalışır, F., Altın Gumussoy, C. & Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance, *The Learning Organization*, 20(3), 176-194.
- Çelik, V. (2009). *Örgütsel Öğrenme Kapasitesi ve Yeniliğin ve İşletme Performansına Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Elitaş, C. & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 343-369.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B. & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment, *Human Resource Development Quarterly*, 13 (1), 5-21.

- Erdil, O. & Kitapçı, H. (2007). TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1):233-245.
- Erdem, B., Gökdeniz, A. & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77-112.
- Eren, E., Alpkan, L. & Erol, Y. (2005). Temel fonksiyonel yeteneklerin firmanın yenilik ve finansal performansına etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 201-224.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. & Sanisoğlu, S.Y. (2013). Doğrulamalı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri, *Türkiye Klinikleri J Med Sci*, 33(1), 210-223.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, California: Sage Publications Inc.
- Hatane, S. E. (2015). Employee satisfaction and performance as intervening variables of learning organization on financial performance, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 211, 619-628.
- Hoq, M. Z. & Ha, N. C. (2009). Innovativeness: Its antecedents and impact on SME business performance, *International Journal of Business and Management*, 4(11), 100-110.
- Hu, L-T & Bentler, M. P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Işık, C. & Aydın, E. (2016). Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*. 5(2), 75-103.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V. & Chase, R. B. (2000). A Critical Evaluation of The New Service Development Process, İçinde Fitzsimmons, J. ve Fitzsimmons, M. (Ed.) *New Service Development*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Jolly, D.R. & François, T. (2007). New venture technology sourcing: exploring the effect of absorptive capacity, learning attitude and past performance, *Innovation Management, Policy & Practice*, 9(3-4), 235-248.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kapucu, A. (2012). *Örgütsel Öğrenme Kültürü, Yenilikçi Kültür ve Yenilikçiliğin Firma Performansı Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı.
- Kuş, E. (2007). *Nicel-Nitel Araştırma Teknikleri* (2. Baskı), Ankara: Anı Yayıncılık.

- Lee, T. S. & Tsai, H. J. (2005). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model, *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417
- Leech, N. L. & A. J. Onwuegbuzie (2002). A call for greater use of nonparametric statistics, Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, Chattanooga, TN, November 6-8.
- Lin, C. H., Peng, C. H. & Kao, D. T. (2008). The innovativeness effect of market orientation and learning orientation on business performance, *International Journal of Manpower*, 29(8), 752-772.
- Malichova, E. & Durisova, M. (2015). Evaluation of financial performance of enterprises in IT sector. *Procedia Economics and Finance*, 34, 238-243.
- Marangoz, M. (2010). Öğrenme yönlülük ve inovasyon yönlülüğün müşteri yönlülük açısından önemi. *ASOMEDYA Dergisi*, 39-48.
- Matear, S., Gray, B. J. & Garrett, T. (2004). Market orientation, brand investment new service development, market position and performance for service organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 15(3/4), 284-301.
- Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsoon, B. (2004). New service development: learning from and with customers, *International Journal of Service Industry Management* 15(5), 479-98.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J. & Stewart, J. (2005). Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource practices and performance, *European Journal of Marketing*, 39, 1235-1263.
- Melton, Horace L. & Michael D. Hartline (2013). Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance, *Journal of Service Research*, 16(1), 67-81.
- Olsen, N. V. & Sallis, J. (2006). Market scanning for new service development, *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 466-484
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö., & Zengin, E. (2015). Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 37(1), 149-164.
- Palmer, A. (2005). *Principles of services marketing*, London: McGraw-Hill.
- Ruigrok, W. & Wagner, H. (2003). Internationalization and performance: an organizational learning perspective, *Management International Review*, 43(1), 63-83.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business a skill building approach* (Fourth Edition), New York: John Wiley.
- Senge, P. (2006). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, (13. bs.), (A. İldeniz ve A. Doğukan, Çev.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sinkula, J., Baker, W. E. & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305- 318.

- Smith, A. M., Moira F. & Francis A. W. (2007). New service development: from panoramas to precision, *European Management Journal*, 25(5), 370-383.
- Stoddart, L. (2001). Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints, *Online Information Review*, 25(1), 19-28.
- Tajeddini, K. (2009). The impact of learning orientation on nsd and hotel performance: evidence from the hotel industry in Iran, *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 2(4), 262-275.
- \_\_\_\_\_ (2011). Customer orientation, learning orientation, and new service development an empirical investigation of the Swiss hotel industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(4), 437-468.
- Timuroğlu, M. K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry, *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- Yap, B. W. & Khong, K. W. (2006). Examining the effects of customer service management (csm) on perceived business performance via structural equation modelling, *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, 22, 587-605.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.
- Yazıcı, S. (2001). *Öğrenen Organizasyonlar*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Yüksel, A. & Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Turhan Yayınevi.

