

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

**AĞIRLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN BİLGİYE VE BİLGİ
YÖNETİMİNE YÖNELİK YAKLAŞIMLARI: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

İbrahim Alpay YILMAZ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2009

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı

AĞIRLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN BİLGİYE VE BİLGİ YÖNETİMİNE
YÖNELİK YAKLAŞIMLARI: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

İbrahim Alpay YILMAZ

Danışman
Prof. Dr. Bahar TANER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2009

Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

İbrahim Alpay YILMAZ tarafından hazırlanan Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başarılı

Başarısız



Başkan

B. Taner

Prof. Dr. Bahar TANER

(Danışman)



Üye

M. Tepeci

Doç. Dr. Mustafa TEPECİ



Üye

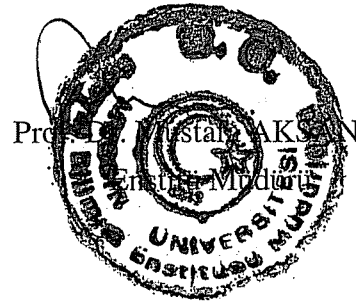
Dilek Tetik

Yrd. Doç. Dr. Dilek TETİK

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylıyorum.

13.07.2009



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının başından sonuna kadar fikir, öneri ve destekleriyle benden yardımlarını esirgemeyen, anlayışlı tutumları ile beni cesaretlendiren çok değerli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Bahar TANER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışması sürecinde yardımları, destekleri ve önerileri ile yanımda olan Sayın Doç. Dr. Mustafa TEPECİ ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilek TETİK'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Antalya ilindeki araştırma sürecinde eşsiz yardımlarıyla bu araştırmanın ortaya çıkmasında çok büyük payları bulunan İber Otel Genel Müdürü Sayın Ahmet POLAT'a; Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği Başkanı Sayın Sururi ÇORABATIR'a; Türkiye İş Kurumu Kırklareli İl Müdürü Sayın Hasan AKSOY'a ;Türkiye İş Kurumu Antalya İl Müdürü Sayın Selami HARMAN'a; Türkiye İş Kurumu Antalya İl Müdür Yardımcısı Sayın Cengiz NALBANT'a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercüment OKUTMUŞ'a en derin şükranlarımı sunarım.

Bu araştırmada kullanılan ölçeğin aslını bizden esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Halil ZAİM'e minnet duygularımı sunarım.

Değerli zamanlarından özveride bulunarak araştırmaya katılan tüm otel işletmesi yöneticilerine teşekkürü bir borç bilirim.

Arkadaşlarım Ahmet TAŞANGİL, Fatih DİKMEN, İbrahim MUMBUÇOĞLU ve Engin KAYABAŞ'a gösterdikleri destekten ötürü en sıcak duygularıyla teşekkür ederim.

Son olarak bu tez çalışması sırasında, öncesinde ve sonrasında her zaman yanımda olan ve destekleriyle beni güçlendiren annem Ruhiye ALTINTAŞ, babam Vural YILMAZ ve kardeşim Alper YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Bilginin işletmeler için en önemli stratejik kaynak konumuna ulaşması nedeniyle, işletmelerin bilgi varlıklarını sistemli bir biçimde yönetmeleri bir zorunluluk haline almıştır. Uygun bir teknolojik, yapısal ve kültürel altyapı, nitelikli insan kaynağı ile birlikte bilgi yönetiminin ön koşullarını oluşturmaktadır. Böylece bilgiyi üretme, elde etme, düzenleme, saklama, paylaşma ve kullanma süreçleri aracılığıyla bilgiden değer yaratmak mümkün hale gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmeleri içinde en önemli grubu oluşturan otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin bilgiye ve bilgi yönetimine yaklaşımlarını belirlemek ve yöneticilerin yaklaşımları, bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

Araştırma, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin bilgi yönetimi algılarına ilişkin olarak Etkinlik, Bilginin İçselleştirilmesi, İnsan Sermayesi ve Kaynak olarak adlandırılan dört faktör elde edilmiştir. Ayrıca, bilgi yönetiminin mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve insan sermayesi tarafından etkilendiği tespit edilmiştir. Mevcut bilgi yönetimi altyapısı bu etkiyi daha yüksek bir düzeyde açıklamıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Altyapısı, Bilgi Yönetimi Süreçleri.

ABSTRACT

PERCEPTIONS OF MANAGERS ON KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: A STUDY IN FIVE STAR HOTELS IN ANTALYA

Knowledge has become the most valuable strategic resource of organisations. Therefore, it is vital that companies have to manage their knowledge assets in a systematic manner. An appropriate technological, structural and cultural infrastructure, as well as qualified human resources are prerequisites of knowledge management. Thus, it is possible to create an added value from the knowledge assets through the processes of creating, acquiring, organising, storing, sharing and applying knowledge.

This study has been carried out in order to determine the perceptions of hotel managers on knowledge and knowledge management. It has been also carried out to determine the relationships between the managers' perceptions, knowledge management infrastructure and knowledge management.

The study was conducted on five star hotel managers in Antalya. Four factors named as Effectiveness, Knowledge Internalization, Human Capital and Resource have been identified with respect to managers' perceptions on knowledge management. It has been also determined that knowledge management is affected by the existing knowledge management infrastructure and human capital. In fact, the existing knowledge management infrastructure has a stronger effect.

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Infrastructure, Knowledge Management Processes.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
I. BÖLÜM BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI	4
I.1. Bilgi Hiyerarşisi	4
I.1.1. Veri	4
I.1.2. Enformasyon	5
I.1.3. Bilgi	6
I.1.4. Akıl	10
I.2. Bilgi Türleri	10
I.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	11
I.2.1.1. Açık Bilgi	11
I.2.1.2. Örtülü Bilgi	11
I.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri	13
I.2.2.1. Bireysel Bilgi	13
I.2.2.2. Örgütsel Bilgi	14
I.2.3. Düzenlenme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri	15
I.2.3.1. İdealist Bilgi	15
I.2.3.2. Sistematik Bilgi	15
I.2.3.3. Otomatik Bilgi	16

I.2.3.4. Pragmatik Bilgi	16
I.3. Bilginin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi	16
I.4. Bilgi Yönetimi Kavramı	18
I.4.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı	18
I.4.2. Bilgi Yönetiminin Kapsamı ve Amacı	21
I.4.3. Bilgi Yönetiminin Önemi ve İşlevleri	23
I.5. Örgütlerde Bilgi Yönetimi	26
I.5.1. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Altyapısı	26
I.5.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri	27
I.5.1.2. Örgüt Kültürü	31
I.5.1.3. Örgüt Yapısı	34
I.5.1.4. Entelektüel Sermaye	36
I.5.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Süreci	40
I.5.2.1. Bilginin Üretilmesi ve Elde Edilmesi	41
I.5.2.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması	46
I.5.2.3. Bilginin Transferi ve Paylaşılması	49
I.5.2.4. Bilginin Hayata Geçirilmesi ve Kullanılması	52
II. BÖLÜM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	54
II.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Kavramı	54
II.1.1. Konaklama İşletmelerinde Hizmet ve Bilgi İlişkisi	54
II.1.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Bilgi İlişkisi	58
II.1.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Türleri	62
II.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi	67

II.2.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamaları Örnekleri	71
II.2.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller	75
II.2.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Altyapısı	79
II.2.3.1. Bilgi Teknolojileri	79
II.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Yapısı	81
II.2.3.3. Entelektüel Sermaye	84
II.2.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Süreci	86
II.2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Üretilmesi	87
II.2.4.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması	91
II.2.4.3. Bilginin Transferi ve Paylaşılması	92
II.2.4.4. Bilginin Kullanılması	96
II.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Artırıcı Uygulamalar	97
II.3.1. Kıyaslama	97
II.3.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kurulması	98
II.3.3. Öğrenen Örgüte Dönüşme	100
II.3.4. İnsan Kaynaklarının Etkinliğinin Artırılması	102
III. BÖLÜM ANTALYA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	105
III.1. Araştırma Probleminin Tanımı, Amacı ve Önemi	105
III.2. Araştırmanın Varsayımları	107
III.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	107

III.4. Yöntem	108
III.4.1. Evren ve Örneklem	110
III.4.2. Verilerin Toplanması	110
III.4.3. Verilerin Analizi	111
III.4.3.1. Geçerlik ve Güvenilirlik	111
III.5. Araştırmanın Hipotezleri	113
III.6. Analizler, Bulgular ve Değerlendirme	115
III.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	115
III.6.2. Faktör Analizi	117
III.6.3. Diğer Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	121
III.6.4. Verilerin Normal Dağılım Analizleri ve Dönüştürme İşlemleri	121
III.6.5. Tanımlayıcı İstatistikler	122
III.6.6. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları ve Bilgi Türlerine Verilen Önemin Düzeyinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi	124
III.6.7. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları, Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizleri	142
III.6.8. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları ve Bilgi Yönetimi Altyapısının Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi	146
SONUÇ	148
KAYNAKÇA	158

EKLER

Ek I. Verilerin Normal Dağılım Analizleri ve Dönüştürme İşlemleri

Ek II. Bilgi Yönetimi Anket Formu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo I.1. Verilerin Anlamlandırılmasında 5C Yaklaşımı	6
Tablo III.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	116
Tablo III.2. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları	119
Tablo III.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	123
Tablo III.4. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	125
Tablo III.5. Faktör Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	126
Tablo III.6. Faktör Boyutlarının Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	127
Tablo III.7. Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Faktör Boyutlarının Ortalaması	127
Tablo III.8. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları	128
Tablo III.9. Bilginin İçselleştirilmesi Boyutunun Sektördeki Toplam Çalışma Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	129
Tablo III.10. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	129
Tablo III.11. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Çalıştıkları Otelin Sahiplik Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları	130
Tablo III.12. İnsan Sermayesi Boyutunun Otelin Sahiplik Durumuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	130
Tablo III.13. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Çalıştıkları Otelin Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları	131

Tablo III.14. Bilginin İçselleştirilmesi Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	132
Tablo III.15. İnsan Sermayesi Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	132
Tablo III.16. Kaynak Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	133
Tablo III.17. Bilgi Türlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları	133
Tablo III.18. Pazarlarla İlgili Bilgilerin Eğitim Durumuna İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	134
Tablo III.19. Bilgi Türlerinin Öneminin Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	135
Tablo III.20. Bilgi Türlerinin Öneminin Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları	136
Tablo III.21. Bilgi Türlerinin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları	137
Tablo III.22. Bilgi Türlerinin İşyerindeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları	138
Tablo III.23. Ürün ve Hizmetlere İlişkin Bilgilerin İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	138
Tablo III.24. Bilgi Türlerinin Otelin Sahiplik Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	139
Tablo III.25. Rakiplerle İlgili Bilgilerin Otelin Sahiplik Durumuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları	140
Tablo III.26. Bilgi Türlerinin Otelin Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları	141
Tablo III.27. Temel Bilgilerin Otelin Hizmet Süresine İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları	141

Tablo III.28. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları, Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Korelasyon	143
Tablo III.29. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutlarının ve Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısının Bilgi Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları	147

GİRİŞ

İnsanlık tarihinde birbirinden farklı ekonomik, toplumsal, siyasal, kültürel ve teknolojik koşulları olan üç dönem birbirini izlemiştir. Bu dönemler sırasıyla tarım toplumu, sanayi toplumu ve son olarak bilgi toplumu olarak adlandırılmışlardır. İçinde bulunduğumuz dönem bilgi toplumu ya da bilgi ekonomisi olarak adlandırılmaktadır. Bilgi ekonomisinde üretilen mal ve hizmetlerin temel girdisi maddi kaynaklardan çok bilgidir. Sanayi toplumunun kas gücüne dayanan önemli işleri ve yapıları, günümüzde bilgi temelli işlere kaymış bulunmaktadır. Aynı zamanda içinde bulunduğumuz ekonomik dönemde rekabet avantajı bilgi ediniminden, bilgi üretimine kaymıştır. Tek bir bilgiden diğer bilgilere geçmenin bir sonucu olarak yeni ekonominin bilgi tabanı uzmanlık kavramına dayanmaktadır. Peter Drucker'a göre yeni ekonomide toprak, emek ve sermaye gibi geleneksel üretim faktörleri ikinci sıraya gerileyerek, bilgi birincil üretim faktörü haline gelmiştir (İnce ve Oktay, 2006, s. 16).

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren bilgi, rekabetçi yapı içinde işletmeler bakımından önemini artırmıştır. Bilginin sahip olduğu önemin temelinde, işletmelerde değer yaratabilecek bir stratejik kaynak haline gelmesi bulunmaktadır. Bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesinin nedenini, mal ve hizmetlere katma değer yaratabilme gücü oluşturmaktadır. İşletmeye katma değer sağlayabilecek bilginin bulunması, elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve çalışanların kullanımına sunulması ise bilgi yönetimi disiplininin ilgi alanına girmektedir (Kurt, 2005, s. 250).

Bilgi yönetimi, işletmelere bilgiden katma değer yaratmalarını mümkün kılacak süreçlerin, araçların ve gerekli insan kaynağının temin edilmesinde yol gösteren bir yönetim felsefesidir. Günümüzün küreselleşen, belirsizliğin ve hızlı değişimin egemen olduğu işletme çevresine uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için işletmeler bilgi ve

enformasyonu elde etmeye her dönemde olduğundan daha fazla gereksinim duymaktadırlar. Öte yandan işletmelerin pazarda varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli yenilik yapmaları bir zorunluluktur. Bu ise yalnızca enformasyonu işlemenin ötesinde yeni bilgilerin üretilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, işletmelerin günümüzde varlıklarını devam ettirme ve yenilik yaparak rakiplerinden farklılaşma gereksinimlerini karşılamaktadır.

Oldukça soyut bir kavram olan bilginin, fiziksel ve finansal varlıklarda olduğu gibi kontrol edilmesi, ölçülmesi ve raporlanması mümkün değildir. Çünkü bilgi kişiseldir ve insan zihninde ortaya çıkar. İşletmelerde bilgi teknolojileri bilginin düzenlenmesi, saklanması ve transferini kolaylaştırmaktadır. Ancak bilginin daha fazla değer yaratan üretme, paylaşma ve kullanma süreçleri, çalışanların performanslarına bağlıdır. Çalışanların uygun bir kültürel ortamla ve teknolojik altyapıyla desteklenmeleri sonucunda, bilgi yönetiminden beklenen değer artışı elde edilebilecektir.

Bilgi yönetimi çevresel koşullara son derece duyarlı bir sektörde çalışan otel işletmeleri açısından da önem taşımaktadır. Oteller açısından pazar ve müşterilerle ilgili bilgilerin elde edilmesi ve yönetilmesi zorunludur. Bilgi yönetimi, otellerin proaktif olarak, daha bilgi gereksinimi ortaya çıkmadan çevreleri ile ilgili bilgileri ellerinde bulundurmalarına olanak sağlayarak, etkinliklerini önemli ölçüde artırmaktadır. Öte yandan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışlarının yerleştirilmesi ile otel işletmelerinin karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri olan yüksek işgören devir hızının yol açtığı bilgi kaybının önüne geçilmesi mümkün olacaktır.

Bu çalışmanın amacı Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bilgi ve bilgi yönetimi hakkındaki algılarını belirlemek ve bu algıların yöneticilere ait hangi demografik özellikler bakımından farklılık gösterdiğini ortaya

çıkarmaktır. Yöneticilerin bilgi yönetimi algıları, işletmelerin mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri tespit etmek ve bilgi yönetimini etkileyen unsurları ortaya çıkarmak, çalışmanın diğer amaçlarıdır.

Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çeşitli düzeylerde çalışan yöneticilerin bilgi ve bilgi yönetimi hakkındaki algılarını, söz konusu işletmelerin bilgi yönetimi altyapısını ve bu işletmelerde bilgi yönetiminin uygulanma düzeyini belirlemeye yönelik bu çalışma, işletmecilik yazınına katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. İlk defa bu araştırmada kullanılan ve geçerliği ve güvenilirliği sağlanan ölçek, diğer turizm ve hizmet işletmelerinde de kullanılabilir. Ayrıca, araştırma Türkiye'deki otel işletmelerinde bilgi yönetiminin düzeyini, ve bilgi yönetimini etkileyen unsurların neler olduğunu ortaya koyarak otel yöneticilerine yol göstermesi açısından da önem taşımaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları açıklanmakta; işletmelerde bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi süreçleri irdelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde konaklama işletmelerinde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları incelenmekte ve bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi süreçleri ele alınmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın yöntemi verilmekte; uygulamaya ilişkin analiz, bulgu ve sonuçlar değerlendirilmektedir.

I. BÖLÜM BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle bilgi kavramı, ilişkili olduğu diğer kavramlarla birlikte ele alınmakta ve bu kavramlarla arasındaki farklılıklar açıklanarak tanımlanmakta; ardından bilginin türleri açıklanmakta ve bilginin günümüzde işletmelerdeki yeri ve sahip olduğu önem anlatılmaktadır. Daha sonra bilgi yönetimi kavramının tanımı, kapsamı, amacı, önemi ve işlevleri açıklanmakta ve örgütlerde bilgi yönetimi altyapısını oluşturan öğeler ve bilgi yönetimi süreçleri incelenmektedir.

I.1. Bilgi Hiyerarşisi

Bilgi kavramı veri, enformasyon ve akıl kavramları ile birlikte ele alınmaktadır. Veri, enformasyon, bilgi ve akıl kavramları bir hiyerarşi içinde en basitten en karmaşığa doğru birbirini izleyen basamaklar halinde sıralanmaktadır ve her bir basamak bir sonraki basamağın altyapısını oluşturmaktadır. Her bir alt basamaktan bir üst basamağa nasıl geçileceğini bilmek, bilgidен başarılı bir biçimde yararlanmak açısından önem taşımaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 1). Öte yandan Türkçe’de veri, enformasyon ve bilgi terimleri konusunda bir kavram kargaşası yaşanmaktadır ve özellikle enformasyon ve bilgi kavramları sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bu nedenle bilgiyle ilişkili kavramların tanımlanması ve aralarındaki farklılıkların ortaya konulması önem taşımaktadır.

I.1.1. Veri

Veri, olay ve olgulara ilişkin, birbirleriyle ilişkilendirilmemiş nesnel gerçeklerdir. Bireysel ya da örgütsel amaçlar doğrultusunda toplanmakta ve işlenmemiş ya da yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilerek depolanmaktadır. Örneğin OS20-KYH150 ve OS25-KYH66 birer veridir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 2). Veri, çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde

kullanılabilir hale getirilmesi gereken bir ön malzeme olarak değerlendirilmektedir (Kalkan ve Keskin, 2005: 178).

Veri, bir anlam içermez. Olup bitenlerin yalnızca bir parçasını açıklar; yargı, yorum ve eylem için bir temel sağlamaz. Veri yine de enformasyonun ham maddesi olduğundan önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998: 3). Modern işletmelerde veri teknolojik sistemlerde saklanmaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 353).

Veri ve bilgi arasındaki en temel ayrım, her iki kavramın kullanım değeri göz önüne alınarak yapılabilir. Bu açıdan bilgi, karar alma sürecinde kullanılan bir girdi ve doğru karar almanın en önemli ögesi iken; veri karar almanın bir aracı değil, yalnızca bilgi elde etmenin ve bilgiye ulaşmanın aracıdır (Tutar, 2006: 66).

I.1.2. Enformasyon

Enformasyon, bir amaç doğrultusunda düzenlenmiş ve anlamı olan verilerdir. Enformasyonun veriden temel farkı, anlamı olmasıdır. Diğer bir tanımla enformasyon elde edilen, süzgeçten geçirilen ve işlenen verilerdir (Uzun, 2007: 3). Enformasyon belge biçiminde, ya da sözel ya da görsel bir iletişim formundaki mesajdır. Her mesaj için söz konusu olduğu gibi enformasyonun bir göndereni bir de alıcısı vardır. Enformasyon alıcının bir şeyi algılama tarzını değiştirmeyi, yargısı ve davranışları üzerinde etkide bulunmayı amaçlar (Davenport ve Prusak, 1998: 3).

Yukarıdaki bölümde örnek olarak verilen OS20-KYH150 verisi onu kaydeden kişi için düzenlendiğinde “ofislerdeki sıcaklık 20 derece olduğunda, bireylerin klavyedeki yazım hatasının ortalama 150 olduğunu” ve OS25-KYH66 verisi “ofislerdeki sıcaklık 25 derece olduğunda bireylerin klavyedeki yazım hatasının ortalama 66 olduğunu” gösteren anlamlı birer enformasyona dönüşmektedir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 2). Verinin anlam ve değer kazanarak enformasyona dönüşmesi farklı yöntemler ile gerçekleşmektedir. Bu

yöntemler İngilizce isimlerinin baş harflerinin bir araya getirilmesi ile 5C olarak adlandırılmaktadır ve Tablo I.1’de gösterilmektedir.

Tablo I.1. Verilerin Anlamlandırılmasında 5C Yaklaşımı

Veri Üzerinde Yapılacak İşlem	Sonuç
Özetleme	Öz hale getirme ve yararsız olanların elenmesi
Kavramsallaştırma	Toplama amacının açık hale getirilmesi
Hesaplama	Analiz
Sınıflandırma	Analizin sonuçlarının değerlendirilmesi
Düzeltilme	Hata eleme ve veri boşluklarının belirlenmesi

Kaynak: Kurgun, 2006: 276

Veri ve enformasyon bilginin ortaya çıkmasında ve kaybolmamasında iki temel unsurdur. Veri olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyona ulaşmadan bilgiyi elde etmek zordur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354).

I.1.3. Bilgi

Bilgi, klasik Yunan çağından beri epistemolojik tartışmaların odağında olmuş geniş ve soyut bir kavramdır. Ancak bu çalışmanın odağı bilgi felsefesi değil, işletmelerde bilgi içeren ve bilgiye dayalı uygulamalardır. Bilgi bireyin veriye ve enformasyona anlam verme süreci yoluyla bu veri ve enformasyonu yorumlama yeteneğidir. İşletmelerde yeni bilgiler bu şekilde üretilir ve görevler bu sayede yerine getirilir. Bu yeterlilik mevcut enformasyon kaynaklarının, deneyimin, becerilerin, kültürün, karakterin, kişiliğin ve duyguların bir sonucudur (Beijerse, 1999).

Enformasyon mesajların akışı iken bilgi; enformasyon akışı ile yaratılıp organize edilir ve sahibinin değerlerine ve inançlarına dayanır. Bu bağlamda bilgi öznel ve dinamiktir, insan eylemi ile ilişkilidir (Nonaka, 1994: 15-16). Bilgi bireylerin etkili eylemde bulunma kapasitelerini artıran gerekçelendirilmiş kişisel inanıştır (Alavi ve Leidner, 1999). Bilginin sahibi tarafından gerekçelendirilmesi, sahibinin onun doğru

olduğuna inanması anlamına gelmektedir. Bilgi kabul edilen inançtır, ve nesnel olarak doğru olup olmamasının önemi yoktur. Bilgi içsel tutarlılığı ile değerlendirilir, dışsal gerçekliğe uyup uymadığı ile değerlendirilmez (Lang, 2001: 45). Bilginin eyleme yol açması, onun nesnel olarak doğru olup olmamasından daha önemlidir.

Enformasyon veriden türediğı gibi bilgi de enformasyondan türemektedir. Bu dönüşüm şu işlemlerle gerçekleşmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 6):

- Karşılaştırma (comparisons): Belirli bir durum hakkındaki enformasyon, diğer durumlar hakkındaki enformasyonla karşılaştırılır.
- Sonuçlar (consequences): Enformasyonun kararlar ve eylemler üzerindeki etkilerinin neler olduğu belirlenir.
- Bağlantılar (connections): Enformasyonun diğer enformasyonlarla ilgisi belirlenir.
- Konuşma (conversations): Diğer insanların bu enformasyon hakkında ne düşündükleri öğrenilir.

Enformasyon ve bilgi kavramları çoğu zaman birbirleriyle eş anlamlı olarak kullanılmalarına rağmen birbirlerinden farklıdırlar. Bir olguya ilişkin bir şeyler bilmek enformasyonu; söz konusu olgunun bir değişime nasıl tepki göstereceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir. Kısaca, enformasyon bir olgu hakkında bir şeyler bilmek iken; bilgi o enformasyonun bilişsel bir süreçten geçirilerek bir yargıya dönüştürülmesi durumudur (Tutar, 2006: 71).

Yukarıdaki örneğe dönüldüğünde OS20-KYH150 ve OS25-KYH66 verilerinin analizleri sonuçta bilgiyi ortaya çıkaracaktır. Analizler ofislerdeki sıcaklığın 20 dereceden 25 dereceye çıkması ile çalışanların yaptığı yazım hatalarının % 44 oranında düştüğü ve dolayısıyla ofis sıcaklığı ile bireysel verim arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu olgunun yorumlanması ise ofis sıcaklığının çalışanların

performansını etkilediği ve bu nedenle sıcaklık konusuna dikkat edilmesi gerektiği şeklinde olacaktır. Bu, öğrenme yoluyla edinilmiş bir bilgidir ve bilimsel olarak somut bir kanıta dayanmaktadır. Öte yandan çalışanlar bu bilgiyi kendi deneyimleri sonucunda da edinebilmektedirler. Birey sıcaklığın düşük olduğu bir ortamda işe odaklanamama, sık sık hata yapma gibi deneyimleri sonucunda aynı bilgiye sahip olabilecektir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 5).

Bilgi kullanıma hazır olacak biçimde biriktirilip saklanamaz. Enformasyonun tersine çalışanların gereksinimlerini karşılayabilecek biçimde depolanması, kodlanması ve istiflenmesi mümkün değildir. Bilgi, deneyim, yorum ve içinde bulunulan koşulları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına neden olur. Bilgi, karar ve eylemlere uygulanmaya hazır yüksek değere sahip enformasyondur ve kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmez (Aktan ve Vural, 2005: 5).

Enformasyonun girdisi veri; bilginin girdisi ise enformasyondur. Öte yandan enformasyonun çıktısı bilgi, bilginin çıktısı ise akıl ya da bilgeliktir. Dolayısıyla enformasyon ayrıca bilişsel bir süreçten geçirilip işlenerek bilgiye dönüşen bir olgudur (Tutar, 2006: 72).

Tanımlardan da görüldüğü gibi bilgi, enformasyondan daha fazla bir şeydir. Bilgi açıkça söylenemeyen, enformasyona eklenmiş bir değere sahip olan bir yeterliliktir. Bilgi, enformasyonun, deneyimlerin, becerilerin ve kişisel tutumların bir ürünü olarak görülmesi gereken bireysel kapasitedir (Beijerse, 1999).

Örgütsel bağlamda bilgi, belirli bir süreçten geçmiş veriler olarak tanımlanabilir. Örgütler için bilgi, müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan enformasyondur. Bu enformasyonun örgüt stratejilerine dönüştürülmesi, verimlilik, yenilikçilik, yaratıcılık ve rekabet çabalarında kullanılması bilgiyi ortaya çıkarır (Kurt ve

Ağca, 2002: 320). Wiig örgütsel bağlamda bilginin, inanışlar ve gerçekler, kavramlar ve bakış açıları, usüller ve metodolojiler ile yargılar ve beklentilerden oluştuğunu ifade etmektedir. Bilgi, örgütün akıllıca yönetilmesini olanaklı kılan pratik know-how, anlayış ve öngörülerin tümüdür (Kurt, 2005: 251).

Bilgi veri ve enformasyona göre eyleme daha yakındır ve bundan ötürü veri ve enformasyondan daha değerli olarak kabul edilmektedir. Bilginin değeri, yol açtığı kararlar ve faaliyetler aracılığı ile ölçülebilmektedir. Örneğin daha iyi bilgi, ürün geliştirme ve üretim sürecinde daha iyi ve ölçülebilir verimliliklere yol açabilir. Strateji, rakipler, müşteriler, dağıtım kanalları ve ürün ve hizmetlerin yaşam süreleri hakkında daha akıllıca kararlar alınmasını sağlayabilir (Davenport ve Prusak, 1998: 6).

Bilgi, yönetimin karar alma sürecindeki belirsizliği azalttığı ölçüde değerli olmaktadır. Her ne kadar bilginin değeri karara bağlanacak konuya göre değişmekteyse de ve belirli bir konu açısından değerli olan bilgiler diğer konular açısından değerli olmayabilirler de bilginin sahip olduğu değer belirlenmesine ölçü olabilecek bir takım kriterler bulunmaktadır (Tutar, 2006: 32). Bu kriterler şunlardır (Uçkun, Uçkun ve Latif, 2005: 90):

- Doğruluk: Herhangi bir durumun adil olarak ortaya konulabilmesi için o durumla ilgili bilgilerin doğru olması gerekmektedir. Ancak her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşılabildiği olanaklı değildir.
- İlgililik: Bilgi mevcut konuyla ilgili olmalıdır, aksi takdirde gereksiz işlemlere ve zaman israfına yol açabilecektir.
- Tamlık: Bilgi tam olmalıdır, çünkü eksik bilgiler sonuçların yanıltıcı ve hatta yanlış olmasına yol açabilmektedir. Ancak mevcut konuyla ilgili tüm bilgilerin elde edilmesi olanaksız olduğundan, asgari olarak kritik bilgilere ulaşılabilmelidir.

- Doğru zamanlılık: Bilgi, gereksinim duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında ulaşılamayan bilgi değerini yitirmektedir.
- Ulaşılabilirlik: Bilgi gereksinim duyulan her alanda ulaşılabilinmelidir.
- Anlaşılabilirlik: Bilgi, kullanıcıyı şüpheye düşürmeyecek kolaylıkta anlaşılır olmalıdır.
- Güvenirlik: Kullanıcı bilgiye güvenmeli ve onu gönül rahatlığı ile kullanabilmelidir.
- Etkin Maliyet: Bilginin toplam maliyeti, ondan elde edilecek yarardan daha fazla olmamalıdır. Bilginin maliyeti rant oranının üstündeysen, söz konusu bilgi değer taşımamaktadır.

I.1.4. Akıl

Akıl, çok sayıda ve farklı durumlara uygulanabilecek genellenmiş yaklaşım ve değerler olarak ifade edilebilir. Diğer bireylere aktarılması ve paylaşılması oldukça güçtür. Söz konusu aktarım yalnızca bilgi ve tecrübelerin aktarılmasından ibaret değildir, iç gözlem, yorumlama ve tasarlamayı da içerir. Öte yandan akıl bütünleştirilmiş bilgi olarak da dile getirilebilir(Kurgun, 2006: 279-280). Akıl sosyal olaylarda doğrunun yanlıştan ayırt edilmesini sağlayan tüm bilgileri kapsar. Sosyal olayların nedenlerinin doğru olarak kavranmasına, en doğrunun ve güzelin seçilmesine yardımcı olan anlama, kavrama ve akıl yürütme aşamalarında doğru kararların alınması, bilginin sistematik bir biçimde düzenlenmesini, gözlem ve deneyimlerle yeniden biçimlendirilmesini gerektirir. Bütün bunları gerçekleştiren akıldır (Aktan ve Vural, 2005: 4).

I.2. Bilgi Türleri

Bilgi ile ilgili yazında bilgi farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde bilgi açık ve örtülü bilgi; bireysel ve örgütsel bilgi; idealist, sistematik, otomatik ve pragmatik bilgi olarak türlerine ayrılmaktadır.

I.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilginin türlere ayrılmasında literatürde kullanılan temel sınıflandırma Polanyi ‘nin (1967) “The Tacit Dimension” adlı kitabında yaptığı sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma bilgiyi kaynağına göre sınıflandırmaktadır. Daha sonra, Polanyi’nin çalışmalarına dayanarak Nonaka, örgütlerde iki tür bilginin olduğunu dile getirmiştir (Alavi ve Leidner, 2001: 110). Bu iki tür bilgi; açık bilgi ve örtülü bilgidir.

I.2.1.1. Açık Bilgi

Açık bilgi belgeler, kurallar, prosedürler ve veri tabanlarında yer alan ve somut bir biçimde ifade edilebilen yazılı bilgilerdir. Açık bilgi yapılandırılmıştır, nesneldir ve kişilerden bağımsızdır. Bireyler arasında biçimsel kanallarla ve sistematik olarak kolayca iletilebilir. Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elde edilebilir ve paylaşılabilir. Her işletme tarafından kolayca elde edilebilir (Uzun, 2007: 7; Nonaka ve Konno, 1998: 42; Aktan ve Vural, 2005: 6). Açık bilgiler kısaca belirli bir düzen içerisinde kaydedilmiş ve herkes tarafından erişilebilen bilgilerdir. Örgütlerde açık bilgiler örgütün faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar ve o örgüte özgü değerler taşırlar (Odabaş, 2005: 104).

I.2.1.2. Örtülü Bilgi

Örtülü bilgi insanların deneyimleri ile kazandığı, sezgi, duygu, değer ve inançlarını içeren bilgidir. Örtülü bilgi aynı zamanda açık bilginin oluşturulmasında kullanılmaktadır ve diyalog, hikaye ve benzetme (metafor) gibi yöntemler kullanılarak iletilmektedir. Bu bilgi kişiseldir, açıkça ifade edilebilmesi ve başkalarıyla paylaşılması zordur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354). Öznel içgörüler, sezgiler ve önseziler bu kategoriye girer. Örtülü bilginin kökleri bireyin eylemlerinde ve deneyimlerinde olduğu kadar ideallerinde, değerlerinde ya da hislerindedir (Nonaka ve Konno, 1998: 42). Örtülü bilgi, tanımlanması ve aktarılması kolay olmayan, bireylerin hafızalarında, deneyimlerinde ve davranışlarında

saklı olan bilgidir. Bu bilgi beceri gerektirir ve insanların birbirleriyle ilişkileri ve uygulamalar sırasında gelişir (Aktan ve Vural, 2005: 6; Vural, 2005: 233)

Örtülü bilgi kavramı, Polanyi'nin örtülü bilme kavramına dayanarak ortaya çıkmıştır. Polanyi insan bilgisi hakkında "Anlatılabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz." ifadesini kullanmıştır. Bunu açıklarken de insanların bir insanın yüzünü tanıyabileceğini ancak bunu nasıl yaptıklarını net bir biçimde açıklayamayacaklarını örnek vermiştir. Örtülü bilgi kavramını Polanyi'ye dayanarak Nonaka geliştirmiştir ve örtülü bilginin bilişsel ve teknik bileşenler olmak üzere iki bileşenden oluştuğunu ifade etmiştir (Small ve Sage, 2005/2006: 154). Bilişsel bileşen bireylerin zihinsel modellerini içermektedir. Bu modeller bireylerin dünyayı algılama tarzlarını biçimlendiren paradigmaları, inançları ve bakış açılarını içermektedir. Teknik bileşen ise somut know-how, ustalık ve becerileri içerir (Nonaka, 1994: 16).

İşletmelerde her iki bilgi türü de mevcuttur. İşletme içindeki bilgi varlıkları bir buzdağına benzetilebilir. Açık bilgiler buzdağının görünen kısmını, örtülü bilgiler ise görünmeyen kısmını temsil ederler. Bu bağlamda açık bilgi işletmenin sahip olduğu bilgi envanterinin sınırlı bir kısmını temsil etmektedir. Bunun başlıca nedeni bazı bilgilerin bireylerde ve süreçlerde saklı olmasıdır. Örtülü bilgiler bireylerde ve örgütte yerleşmiştir ve paylaşılması güçtür, ancak oldukça değerlidir (Kurt, 2005: 257).

İşletmeler açısından açık ve örtülü bilgidен hangisinin daha değerli olduğu konusunda yazında bir fikir ayrılığı söz konusudur. Kimi yazarlara göre örtülü bilgiler açık bilgilerden daha değerlidir. Bunun nedeni açık bilgilerin rakipler tarafından kolayca kopya edilebilmeleridir. Oysa örtülü bilgiler çalışanların zihinlerinde ve örgüt süreçlerinde yerleşmiş ve saklı olduklarından, rakipler tarafından kopyalanmaları oldukça zordur ve bu

nedenle örtülü bilgilere dayanan rekabet avantajı, açık bilgilerin sağladığından daha uzun dönemli olabilmektedir (Kurt, 2005: 258).

Karşıt görüşe göre ise açık bilgi, örtülü bilgiden daha değerlidir. Zira, açık bilgi, çalışanlardan bağımsız olarak bir örgütün kimliğini, yeteneklerini ve entelektüel varlıklarını tamamlamaktadır ve bu nedenle örtülü bilgiden daha değerli ve önemlidir. Ancak yine de, örtülü bilgiye dayanan zengin bir arka plan olmadan açık bilgi artırılmaz ve sürdürülemez (Borghoff ve Pareschi, 1997: 836).

Açık ve örtülü bilginin hangisinin daha değerli olduğu şeklinde bir tartışma aslında konunun özünden uzaklaşmaya neden olmaktadır. Örtülü ve açık bilgi birbirlerini tamamlamaktadırlar ve insanların yaratıcı eylemleri sırasında birbirleriyle etkileşim içine girerek birbirlerini etkilemektedirler (Beijerse, 1999). Örtülü ve açık bilgi arasında kesin bir ayırım yoktur. Bilgi açık ise bile, örtülü olarak anlaşılma ve uygulanmaktadır. Açık bilginin dahi, saklı kalmış, örtülü bir kökeni vardır. Bu bağlamda örtülü ve açık bilginin karşıt bilgi türleri olarak değil, bir bütünün iki yüzü olarak değerlendirilmesi daha doğrudur. Bu nedenle etkili bilgi yönetimi uygulamaları gerçekleştirebilmek için, bilginin her iki yönünün de dikkate alınması gerekmektedir (Uzun, 2007: 8-9).

1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Bilgi örgüt içinden ele alındığında bireysel ve örgütsel bilgi olarak da ayrıma tabi tutulabilmektedir. Bireysel bilginin örgüte mal edilerek örgütsel bilgiye dönüştürülmesi bilgi yönetiminin başlıca amaçlarından birisidir

1.2.2.1. Bireysel Bilgi

Bireysel bilgi, birey tarafından yaratılan ve onun zihninde yer alan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001: 111). Bireysel bilgi, bireyin veri ve enformasyon ile birlikte geçmişten gelen bilgi ve deneyimlerini işleme sonucunda elde edilmektedir (Uzun, 2006: 29).

Bireysel bilgi, örgütün bilgi tabanının gelişmesi için gerekli olan bireysel bilgi, beceri ve yetenekleri içermektedir (Odabaş, 2005: 104).

I.2.2.2. Örgütsel Bilgi

Örgütsel bilgi, örgütün kendi iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlara ilişkin olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılması ile ortaya çıkan bilgidir. Bu paylaşım daha çok enformel olarak gerçekleşir ve bilgi paylaşıldıkça zenginleşerek yeni farkındalıkların ortaya çıkması ve yeni bilgilerin gelişmesi mümkün olur (Odabaş, 2006: 5).

Bireysel bilgi, örgütsel bilginin geliştirilmesi açısından gereklidir, ancak örgütsel bilgi bireylerin bilgilerinin basit bir toplamından ibaret değildir. Örgütsel bilgi, örgüt içinde teknolojiler, teknikler ve çalışanlar arasındaki örgüte özgü etkileşim kalıpları aracılığıyla oluşturulan bilgileri ifade etmektedir. Örgütsel bilginin diğer örgütler tarafından taklit edilmesi güçtür, çünkü söz konusu üç öge arasındaki etkileşimler örgütün kendine özgü tarihi ve kültürü tarafından biçimlendirilmektedir ve bunun sonucu olarak örgütsel bilgi örgüte özgü olarak ortaya çıkmaktadır (Bhatt, 2001).

Örgütsel bilgi aynı anda hem açık, hem de örtülüdür. İşletmede belgelerde, normlarda ve bilgi depolarında bulunduğu gibi bilme etkinliğini gerçekleştiren çalışanların zihinlerinde ve eylemlerinde yer almaktadır (Paiva ve diğerleri, 2008: 116). Açık örgütsel bilginin elde edilmesi ve diğer örgütler tarafından taklit edilmesi kolaydır. Buna karşın örtülü örgütsel bilgi örgütün tarihine ve kendine özgü koşullarına dayanmaktadır; bu nedenle de diğer örgütler tarafından taklit edilmesi zordur. Ancak bu durum, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarının örtülü bilgiye dayandığı anlamına gelmemektedir. Aksine işletmeler açık ve örtülü örgütsel bilginin birbirlerini tamamlaması sayesinde rekabet avantajlarını sürdürürler (Bhatt, 2001).

Örgütsel bilgi genellikle bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde sahip olunan deneyimlerin, değerlerin, enformasyonun ve uzmanlık görüşlerinin dinamik bir harmanıdır. Çalışanların zihinlerinde bireysel olarak oluşur ve diğer çalışanlar ve çevreyle etkileşimleri sonucunda da ortaya çıkar (Small ve Sage, 2005/2006: 154). Bireysel bilgi diğerleri ile paylaşılmadığı sürece, örgütsel bilgiye dönüşmeyecektir. Bu nedenle yönetim çalışanları arasında bilgi paylaşımını teşvik etmelidir. Bilgi paylaşımının sağlanmasında bilgi teknolojileri altyapısı kadar, örgüt kültürünün de önemli bir rolü vardır. Bu nedenle bireysel bilginin, örgütsel bilgiye dönüştürülmesi sürecinde güvene ve işbirliğine dayalı bir örgüt kültürü bilgi paylaşımını kolaylaştırarak işlevsel bir rol oynayacaktır (Uzun, 2007: 10)

I.2.3. Düzenlenme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri

Bilgi düzenlenme ve kullanım biçimine göre dört türe ayrılmaktadır. Bunlar idealist bilgi, sistematik bilgi, otomatik bilgi ve pragmatik bilgi türleridir.

I.2.3.1. İdealist Bilgi

İşletmeler vizyonlarını oluştururken, amaçlarını belirlerken, örgüt kültürüne ait değer ve inançlarını biçimlendirirken ve karar verirken idealist bilgiyi kullanırlar (Kurgun, 2006: 278). İdealist bilgi işletmede birbirini ikame edebilen alternatif düşüncelerin yaratılmasını sağlayarak, vizyonun oluşturulmasına yön verir. İdealist bilginin kaynağını insanların okudukları, faaliyetleri ve birbirleriyle yaptıkları tartışmalar oluşturur (Duran, 2003: 50).

I.2.3.2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, insanların karşılaştıkları problemleri çözümlenmeye çalışırken başvurdukları genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş bir biçimde gerçeği algılamalarını sağlayan bilgilerdir. Sistematik bilgi, sistemlerin nasıl çalıştığının ve değişimlerde ne tür

farklılıkların ortaya çıkabileceğinin anlaşılmasını sağlayan yöntem ve kılavuzların oluşturulmasını sağlayan bilgidir (Daldal, 2008: 48). Eğitim ve gözlemler sonucunda oluşturulan modeller, sistematik bilginin kaynağını oluştururlar (Kurgun, 2006: 278)

I.2.3.3. Otomatik Bilgi

Otomatik bilgi, kişilerin zaman içinde içselleştirdiği bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler, otomatik bilgiye dayalı olarak gerçekleştirilirler. Rutin davranışlar, otomatik bilginin en belirgin örneklerindedir (Duran, 2003: 51)

I.2.3.4. Pragmatik Bilgi

Pragmatik bilgi, kişilerin işlerini yaparken ve karar alırken bilinçli olarak kullandıkları kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Know-how bilgisi olarak ta tanımlanabilir. Pragmatik bilginin kaynağı, eğitim, talimatlar ve kişilerin deneme-yanılma sonucunda öğrendikleridir (Duran, 2003: 51). Pragmatik bilgi; bilgiyi, örgütler açısından sahip oldukları yarara göre sınıflandıran yaklaşımdır. Müşteriler, ürünler, süreçler ve rakipler hakkındaki bilgiler pragmatik bilgiye örnek olarak gösterilebilir (KPMG, 1998: 8; Alavi ve Leidner, 2001: 112).

1.3. Bilginin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi

Bilgi geçmişten günümüze gelen süreç içinde farklı dönemlerde işletmeler açısından farklı anlamlar taşımıştır. Sanayi toplumunda bilgi, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve üretim miktarlarını artırmaları çabalarına hizmet eden içsel bir kaynak olarak görülmüş ve içsel çerçevede ele alınmıştır. Bilgi toplumunda ise bilgi dışsal çevreyi göz önünde bulunduran ve dış çevreye uyum sağlama amacıyla kullanılan bir araç haline gelmiştir. Artık bilgi işletmeler için geleneksel üretim faktörlerinin yanında bir üretim faktörü ve en değerli stratejik kaynaktır (Kurt, 2005: 250-254). Ancak bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmiş olması, toprak ve emek gibi geleneksel üretim faktörlerinin

ortadan kalktıkları anlamına gelmemektedir. Bu faktörler yalnızca önceliklerini yitirmişlerdir. Bilgiye sahip olunduğu sürece, diğer üretim faktörleri de kolaylıkla elde edilebilmektedirler (Beijerse, 1999).

Bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesinin nedeni onun mal ve hizmetlere katma değer yaratabilmesidir. Ancak stratejik kaynak olarak bilgi, tüm işletmelerin ulaşabileceği ve taklit edebileceği türde bilgiyi değil, bağlama özgü olarak ortaya çıkan ve ürünlere farklılık ve değer kazandıran türde bilgidir. Bu ise örtülü bilgidir (Kurt, 2005: 256). İşletmeler faktör pazarında sermaye, işgücü, teçhizat ve toprak gibi üretim faktörlerine kolaylıkla ulaşabilmektedirler, ancak bilginin, özellikle örtülü bilginin kullanıma hazır bir biçimde faktör pazarından elde edilebilmesi mümkün değildir. Aynı pazar koşullarında mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgi yaratma yeteneği, işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşmasını ve rekabette öne geçmelerini sağlamaktadır (Lee ve diğerleri, 2005: 469).

Bilginin stratejik bir kaynak olabilmesi için değerli, nadir, taklit ve ikame edilemez olması gerekmektedir. Bilginin değer sağlaması onun örgütsel verimliliğe, etkinliğe ve yeteneklerin geliştirilmesine, kararların etkili bir biçimde alınmasına, yenilik yapılmasına ve hataların ortadan kaldırılmasına katkı sağlaması anlamına gelmektedir. Nadir bilgi yalnızca rakiplerde olmayan değil, rakiplerin kolayca elde edemeyecekleri nitelikteki bilgidir. Taklit ve ikame edilmeyen bilgi işletmeye özgü ve rakiplerin kendilerine adapte edemeyecekleri ve rakiplerin yerine başka bilgileri koyamayacakları bilgidir (Tutar, 2006: 75-77).

İşletmeler açısından bu derece önemli hale gelmiş bilginin sağlayacağı rekabet üstünlüğü, onun işletme stratejileri ve amaçları doğrultusunda yönetilmesiyle mümkün

olmaktadır. Böylelikle bilgi yönetimi işletmeler için stratejik bir önem taşıyan konuma ulaşmıştır.

I.4. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi, bilgi çağına özgü bir kavramdır. Bilgi ekonomisinin ve küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bilgi ve yönetim kavramları ilk bakışta bir araya getirilmeleri zor olarak görülebilecek kavramlardır. Bilgi, bilmeye ve kavramaya ilişkin kişisel ve soyut bir kavramdır. Yönetim kavramı ise ortak amaçlar doğrultusunda takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade eder. Ancak bilginin işletmeler için çok önemli stratejik bir kaynak haline gelmesi, onun yönetilmesini de tesadüfe bırakılamayacak kadar önemli bir konu durumuna getirmiştir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 355).

Bilgi yönetimi kavramı ilk kez Dr. Karl Wiig tarafından 1986 yılında işletmecilik yazınına kazandırılmıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık işletmeleri ile yenilikçi işletmeler, sahip oldukları bilgileri paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabet avantajı elde edebileceklerini keşfetmişlerdir. 1994 yılında büyük danışmanlık işletmeleri ilk kez müşterilerine sistemli bir biçimde bilgi vermeye başlamışlardır. Kısaca bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllarda işletmecilik alanındaki büyük değişimlerin bir sonucudur (Özgener, 2002: 485).

I.4.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi bilgiyi elde etmek, kullanmak ve gelecekte bu bilgiden yeniden yararlanmak için gerekli işlemlerin yapılması ve mevcut bilgilerin çevredeki değişimlere uyum sağlama amacı doğrultusunda yeni koşullara uyarlanması ile ilgili bir yönetim alanıdır (Aktan ve Vural, 2005: 1). Bilgi yönetimi kavramı yazında farklı yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bunun nedeni kavramın yeni ve kavrama

dair teorilerin henüz gelişme döneminde olmasıdır. Bununla birlikte bilgi yönetimi tanımlamalarında bilgi yönetiminin işletmenin etkinliğini artırmak doğrultusunda bilgiden yararlanmaya yönelik bir uygulama alanı olduğu ve belirli süreçlerden oluştuğu konularında bir fikir birliği görülmektedir.

Skyrme (1999) bilgi yönetimini; işletme açısından yaşamsal önem taşıyan bilginin ve bu bilginin yaratılması, düzenlenmesi, dağıtılması, kullanılması ve işlenmesi süreçlerinin işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda açık ve sistemli biçimde yönetilmesi olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanıma göre de bilgi yönetimi, örgütsel bilginin yaratıldığı ve kullanıldığı ve bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanılmasını ve paylaşılmasını içeren bir süreçtir (Çivi, 2000).

Yukarıdaki tanımlamalar bilgi yönetimini, bilginin kullanımıyla ilgili süreçlerin açık ve sistemli olarak yönetilmesi olarak ele almaktadır. Bilgi süreçleri sonuçta bilginin; ürün ve hizmet üretiminde ya da stratejilerin ve kararların oluşturulması ve uygulanmasında kullanımı ile sonuçlanmaktadır.

Lee ve Lee'ye göre bilgi yönetimi bilgiyi elde etme, kullanışlı bir biçime dönüştürme, bilgiyi kullanma, bilgiyi bilinçli ve sistemli bir biçimde koruma süreçleri yoluyla örgütsel performansı artırmaya yönelik bir uygulamadır (Lee ve Lee, 2007: 21).

Bilgi yönetimi bir örgütün amaçları doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile arasındaki gelişim farkını kapamak ya da rekabete uyum sağlamak için örgüt içindeki ya da dışındaki her türlü bilgi kaynağını örgütsel faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanlara ulaştırması ve bu sayede kişisel ve örgütsel verimliliği artırmasıdır (Odabaş, 2005: 108). Bu tanımlamalar bilgi yönetiminin işletmenin ve çalışanların verimliliğine ve değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu bir çevrede hayatta kalma gereksinimlerine olan katkısını vurgulamaktadır

Bilgi yönetimi enformasyon teknolojilerinin sahip olduğu veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile insanların sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir birleşimidir. Bilgi yönetimi sürekli değişen fakat değişimin düzensiz olduğu bir çevrede örgütlerin uyum sağlama, hayatta kalma ve uzmanlık elde etme gibi ihtiyaçlarına cevap verir (Malhotra, 1998). Bilginin yönetimi hem teknolojilerin sağladığı olanakların, hem de çalışanların bilgiyle ilgili yeteneklerinin birbirlerini tamamladığı bir uygulamadır.

Beijerse'ye göre bilgi yönetimi, daha önceden belirlenen stratejiler doğrultusunda çalışanların veri ve enformasyona anlam verme yeteneklerini geliştirmek ve kullanmak için motive edilmeleri ve desteklenmeleri yoluyla işletme amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu yorumlama yeteneği mevcut enformasyon kaynaklarından, çalışanların deneyimlerinden, becerilerinden, karakter yapılarından, kişiliklerinden, duygularından ve örgüt kültüründen etkilenir (Beijerse, 1999). Bilginin yönetilmesi en iyi, bilgiyi üreten, doğrulayan, paylaşan ve kullanan bireylerin bu bilgiyi kullanmak için motive edilmeleri ile gerçekleşebilecektir.

Meso ve Smith (2000) bilgi yönetimini işletmenin sahip olduğu ortak beceri ve zekanın kullanılması ile örgütsel öğrenmenin sürekli kılınması ve bu sayede yeniliğin teşvik edilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre bilgi yönetiminin temel işlevi örgütsel yeniliği artırmaktır (Kalkan ve Keskin, 2005: 182).

Tüm bu tanımların içerdiği ortak noktalar dikkate alındığında bilgi yönetiminin işletmelerin rekabete uyum sağlamak ve varlığını sürdürmek için gereksinim duyduğu bilgilerin, daha önceden belirlenmiş stratejiler ve amaçlar doğrultusunda belirli süreçler aracılığıyla açık ve sistemleştirilmiş olarak yönetilmesi anlamına geldiği görülmektedir. Yönetilen şey bilgi ve bilgi de çalışanların zihinsel ürünü olduğundan, bilgi yönetimi uygulamalarının merkezinde insan faktörü bulunmaktadır. Bilgi yönetimi aynı zamanda bilgi ekonomisinin yoğun rekabet, değişim ve belirsizliğin yaşandığı kendine özgü

ortamında işletmelerin ayakta kalmalarının temel şartlarından biri olan örgütsel öğrenmeye ve yenilik yapmaya da katkı sağlamaktadır.

I.4.2. Bilgi Yönetiminin Kapsamı ve Amacı

Bilgi yönetimi, örgütlerin rakipleriyle daha etkili rekabet etmelerine yardımcı olmak üzere bilgi kaynaklarının sistematik olarak tanımlanması, elde edilmesi ve kullanılmasına yönelik bilinçli bir süreç ya da uygulamadır. Bir süreç olarak bilgi yönetimi, yapılandırılmış süreçler ve teknolojiler aracılığı ile örgütsel bilginin açık hale getirilmesine teşebbüs eder. Bir uygulama olarak ise örtülü bilginin paylaşılması için gerekli olan sosyal ortamın ya da uygulama topluluklarının oluşturulmasına odaklanır (Leidner ve diğerleri, 2006: 19).

Süreç yaklaşımı bilginin kullanımını temel almaktadır. Bilgi yönetimi süreci; bilgiyi kullanım sürecinde gerçekleşen planlama, yaratma, bütünleştirme, düzenleme, aktarma, yaşatma ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. Uygulama yaklaşımı ise; çalışanların diğer çalışanlar ya da teknolojiye dayalı sistemler ile aralarındaki etkileşimlere odaklanmaktadır. Bu uygulamalar hem örtülü bilginin ortaya çıkarılmasına hem de mevcut bilgilerin işlenmesine yöneliktir (Tonta, 2004: 3).

Bilgi yönetimi işletmedeki yönetsel, yapısal ve kültürel unsurları içine alan sosyal unsurlar ile teknolojik unsurlardan oluşmaktadır ve hem sosyal hem de teknolojik unsurları içeren kavramsal bir çerçevede değerlendirilmesi gerekmektedir (Özer ve diğerleri, 2002: 470). Bilgi yönetiminin başarısı açısından hem teknolojilerin hem de çalışanların eşit önemi vardır ve her iki unsur birbirini desteklemekte ve tamamlamaktadır.

Bilgi teknolojileri işletmelerde verinin enformasyona dönüştürülmesinde önemli işlevlere sahiptirler; ancak bu enformasyonun yorumlanarak bilgiye dönüştürülmesi açısından oldukça yetersiz kalmaktadırlar. Enformasyon ancak çalışanlar tarafından

yorumlandığında bilgiye dönüşmektedir, çalışanlar ise bilgi teknolojilerine kıyasla veriyi enformasyona dönüştürmede çok yavaş kalmaktadırlar. Bu bağlamda, başarılı bir bilgi yönetimi en iyi, teknolojik ve sosyal unsurların bir arada uyumlu bir biçimde kullanılması ile gerçekleştirilebilir (Bhatt, 2001).

Teknolojiler örgüt içinde bilgi akışını çoğaltma ve çalışanların verimliliğini artırabilmek amacıyla kullanılabilirlerken, çalışanlar enformasyon üzerine birden fazla görüşü bir araya getirerek yorum geliştirirler (Celep ve Çetin, 2003: 78). Bu bağlamda bilgi yönetimi örgütün sahip olduğu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda en etkin biçimde kullanılmasına yönelik çabaları içeren sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla enformasyon teknolojileri ile olduğu kadar, örgüt kültürü ile de desteklenmelidir (Kalkan ve Keskin, 2005: 182).

Bilgi yönetiminin temel amaçları örgüt içindeki kayıtlı ya da potansiyel bilgi kaynaklarını ortaya çıkarmak ve iş süreçlerine dahil etmek; çalışanların örgüt içindeki enformasyona erişimlerini sağlayarak enformasyon kaynaklarından yeni bilgilerin üretilmesini mümkün kılmak ve son olarak örgütte gerçekleştirilen tüm faaliyetleri çalışanlara bağımlı olmaktan kurtarıp, doğrudan sistem tarafından yürütülen faaliyetlere dönüştürmektir (Odabaş, 2006: 3-6).

Bilgi yönetiminin amacı, işletmelerin varlıklarını sürdürme yeteneklerini ve başarılarını artırmak için, mümkün olduğunca akıllı faaliyetlerde bulunmalarını sağlamak ve bu amaç doğrultusundaki çabalarının etkinliğini artırmak için bilgi varlıklarından en yüksek verimi ve değeri elde edebilmektir. Bilgi yönetiminin sonul amacı, işletmenin bilgi ile ilgili alanlarda daha etkin olmasını sağlamak, bilgi varlıklarından sağlanan getiriye yükseltmek ve bilgi varlıklarını ve bilgi yönetimini sürekli yenilemektir (Vural, 2005: 236).

Arora (2000) bilgi yönetiminin amaçlarını örgüt bilgisinin geliştirilmesi, yeni bilginin üretilmesi ve yeniliğin gerçekleştirilmesi ve işletme içinde yaygın bir işbirliğinin sağlanması ile çalışanların verimliliklerinin artırılması olarak ifade etmiştir (Bhatt, 2001). Davenport ve Prusak'a (1998) göre ise bilgi yönetiminin üç amacı vardır. Bunlar, bilginin sarı sayfalar ve bilgi haritaları gibi araçlar ile görünür kılınması ve işletme içindeki rolünün gösterilmesi; bilgi dostu bir kültürün oluşturulması, ve yalnızca teknolojileri değil, çalışanlar arasındaki sosyal bağlantılar ağını da kapsayan bir bilgi altyapısının oluşturulmasıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 114).

Bilgi yönetiminin temel amaçları şu şekilde de ifade edilebilir (Özgener, 2002: 485):

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı iyileştirmeyi sağlamak,
- Doğru bilginin doğru kişilere doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Hızlandırılmış dönüşüme olanak sağlamak.

1.4.3. Bilgi Yönetiminin Önemi ve İşlevleri

Bilgi yönetimi günümüzün karmaşık ve yoğun rekabetin yaşandığı iş çevresinde işletmelerin stratejik yönetim çabalarını etkileyen bir uygulama olması nedeniyle önemlidir. İşletmeler rekabetçi ve karmaşık çevrede, rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak iş yapma yöntemlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde bilgidен yararlanmaktadırlar (Kurt, 2005: 259) . Ancak burada söz konusu olan bilginin kendisinden çok, işletmenin mevcut bilgisinden yeni bilgiler yaratma yeteneği ve bu bilgidен rekabet üstünlüğü yaratacak faaliyetlerde bulunmasıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 108). İşletmeler bu faaliyetleri gerçekleştirebilmek için bilgilerin ele geçirilebileceği kaynakları saptayıp işletme içinde sistematik bir bilgi akışını ve paylaşımını

gerçekleştirmeye gereksinim duymaktadırlar. Bilgi yönetimi bu gereksinimi karşılayan bir uygulamadır (Kurt, 2005: 259).

Bilgi yönetiminin iş süreçleri üzerinde de olumlu bir etkisi vardır. Bilgi yönetiminin amacı bir sürecin yürütülmesi için gerek duyulan bilgiyi elde etmek ve bilgi işçilerinin bu bilgiyi paylaşmalarını sağlamaktır (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 356). Bilgi yönetimi sayesinde işletmelerde çalışanların bilgiye dair farkındalıkları artar, bilgiye ulaşım kolaylaşır, bilgi kullanılabilir bir hale getirilir ve bilgiyi elde etmede zaman daha etkin kullanılabilir (Kurgun, 2006: 281).

Bilgi yönetimi, işletmelere bilgiye dayalı ekonominin karmaşıklıklarıyla baş etmelerinde de yardımcı olabilir. İşletmelerin ve çalışanların bilgi yönetimi sayesinde elde edecekleri yararlar şu şekilde ifade edilebilir (Beijerse, 1999; KPMG, 2000: 14; Lee ve diğerleri, 2005: 473; Hasanali, 2002; Celep ve Çetin, 2003: 40; OECD, 2003; Vural, 2005: 238; Kurt, 2005: 261-262):

- İşletmeler yeni bilgileri üreterek, bilgileri daha hızlı paylaşarak ve kullanarak verimliliklerini ve karlılıklarını artırabilirler, maliyetlerini düşürebilirler.
- İşletmeler çevreleriyle ilgili bilgiyi yöneterek pazar ortamında daha akıllıca hareket edebilirler. Bu sayede pazar konumlarını iyileştirebilirler, pazar paylarını artırabilirler ve işletmenin devamlılığını sağlayabilirler.
- Bilgi yönetimi çalışanları daha fazla değil, daha etkili çalışmaya teşvik etmek yoluyla çalışanların verimliliklerinin artmasına yol açabilir.
- Bilgi yönetimi işletmelerin yeni ürün geliştirme süreçlerinin etkinliğinin artmasına katkıda bulunabilir. Böylece işletmeler ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki ilişkiyi optimize edebilirler.

- Bilgi yönetimi sayesinde işletmeler sektörde meydana gelen değişiklikleri ve gelişmeleri takip ederek kendi bünyelerine uyarlayabilirler. Çevreden işletmeye uygun bilgilerin akışı, işletmenin çevreye uyum sağlamasını da kolaylaştırır.
- Bilgi yönetimi stratejik örgütsel öğrenmeyi destekler ve müşterilerin beklentilerini karşılamak için gerekli yeterlilikleri geliştirir
- Müşterilerle ilgili bilgilerin yönetilmesine bağlı olarak işletmeler müşterileriyle daha iyi ilişkiler kurabilirler.
- Bilgi yönetimi sayesinde işletmeler yeni iş yapma biçimleri geliştirebilirler ve ilave iş fırsatları yaratabilirler.
- Bilgi paylaşımı sayesinde çalışanların ustalık, deneyim ve becerileri (yani örtülü bilgileri) işletmeye yayılır.
- Bilgi yönetimi aracılığıyla işletme içinde en iyi uygulamaların paylaşılması mümkün olur.
- Bilgi yönetimi karar alma sürecinin daha etkili hale getirilmesine katkı sağlar ve böylece yöneticiler daha etkili kararlar alabilirler.
- İşletmeler bilgi yönetimi sayesinde ana işlerine ve kritik işletme bilgisine odaklanabilirler ve kritik iş konularına daha hızlı tepki verebilirler.
- Bilginin etkili bir biçimde düzenlenmesi ve paylaşılması yoluyla işletmede farklı birimlerde benzer çabaların tekrarını önleyebilirler.
- Bilginin kodlanması ve paylaşılması yoluyla işten ayrılmalar nedeniyle gerçekleşen bilgi kaybının önüne geçebilirler.
- İşletmeler bilgi yönetimi uygulamaları ile çalışanlarının beceri ve uzmanlıklarını geliştirebilirler ve bilgi işçilerinin daha verimli ve etkili öğrenmelerini sağlayabilirler.

- Çalışanların enformasyona ve uzmanlığa daha az zaman harcayarak ulaşmalarının sağlanması sonucunda, yüksek ücretler karşılığında çalışan bilgi işçilerinin kendi uzmanlık alanlarına yoğunlaşmaları mümkün hale gelir.
- Bilgi yönetimi bilgi işçilerinin arasındaki iletişimi güçlendirebilir, sinerjiyi artırabilir ve bilgi işçilerinin işletmede kalmalarını sağlayabilir.
- Bilginin yönetildiği işletmelerin iş arayanlar açısından çekiciliği artabilir.
- Bilgi yönetimi, işletmelerin daha yenilikçi hale gelmelerine yol açar.
- Bilgi yönetimi bilginin daha etkili paylaşımını ve kullanımını sağlar.

I.5. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi örgütlerde bilgi yönetimi için uygun bir altyapı ve bilgi yönetimi süreci açısından bakımından incelenmektedir. İzleyen bölümde bilgi yönetimi altyapısını oluşturan öğeler ile bilgi yönetimi sürecinin aşamaları açıklanmaktadır.

I.5.1. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Altyapısı

Örgütlerde bilgi yönetimi altyapısı bilgi teknolojileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeden oluşmaktadır (Zaim, 2005a: 763; Lee ve Lee, 2007: 23). Dinamik çevreye uyum sağlamak için gerek duyulan stratejik bilginin, uygun teknolojik ve kültürel altyapıyla desteklenerek elde edilmesi, kullanılması ve yönetilmesi işletmelerin rekabet güçlerini sürdürmeleri açısından önem taşımaktadır (Kurt, 2005: 261).

Bilgi yönetimi girişiminde bulunan işletmeler öncelikle uygun bir bilgi teknolojisi altyapısı kurmaya yönelmekte, yatırımlarını bu alanda gerçekleştirmekte ve bilgi yönetiminin diğer bir altyapısı olan insan sermayesini ihmal etmemektedirler. Ancak bu durum bilginin insan faktöründen bağımsız, nesnel, statik ve atıl bir enformasyona dönüşmesine yol açarak örtülü bilginin stratejik rolünün göz ardı edilmesine neden

olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde bilgi yönetiminde etkinliğin sağlanabilmesi için hem teknolojik hem de beşeri altyapının birleştirilmesi gerekmektedir. Bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar, bilgi yönetimine uygun bir örgüt kültürü ile de desteklenmelidirler (Borghoff ve Pareschi, 1997: 837-838).

Yazında kimi yazarlar bilgi yönetimi altyapısını ve süreçlerini örgütsel performansın öncülleri olarak görürlerken, kimi yazarlar da altyapıyı bilgi yönetimi süreçlerinin bir ön koşulu olarak görmektedirler (Lee ve Lee, 2007: 21). Bu çalışmada bilgi yönetimi altyapısı, bilgi yönetimi süreçlerinin bir ön koşulu olarak ele alınmaktadır.

I.5.1.1. Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan ilk öge bilgi teknolojileridir. Bilgi yönetimi, teknolojilerin kullanımının çok ötesinde bir uygulama alanı olmakla birlikte, teknolojik altyapı bilgi yönetiminin kaçınılmaz bir ögesidir. Bilgi teknolojileri bilgi yönetimi kavramının katalizörüdür ve bilgi yönetimi süreçlerinin her aşamasında kullanılmaktadır. Öte yandan bilgi yönetimi uygulamalarında bilgi ve iletişim teknolojileri farklı işlevleri yerine getirecek biçimde çok yönlü olarak kullanılmaktadır (Zaim, 2005a: 763).

İşletmelerde bilginin işlenmesi, depolanması ve transferi bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bilgi teknolojileri terimi; işlenmemiş verilerin kayıt edilmesi, saklanması, bu verilerin çeşitli işlem ve süreçlerden geçirilerek bilginin üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, bilgilerin saklanması ve dağıtılması gibi işlemlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılmaktadır. (Acılar ve Başaran, 2007: 365). Bilgi teknolojileri farklı şekillerde sınıflandırılabilirler (Yıldız, 2007: 425-426):

- Bilgiyi analiz eden, depolayan, iletilmesini veya toplanmasını sağlayan araçlar,

- Bilgiyi karar verme işlemlerinde kullanılabilir duruma getiren bilgisayar süreçleri,
- İletişimi sağlayan veya iletişime yardımcı olan araçlar.

Günümüzde örgütlerde bilginin yaratılması, elde edilmesi ve paylaşılması süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 1). Artık bilgi teknolojilerinin işlevleri enformasyonu veri tabanlarında ya da diğer bilgi depolarında saklamanın ötesine geçmiştir. E-mail, sohbet odaları, video-konferans ve grup yazılımları gibi bilgi teknolojilerine dayalı yeni uygulamalar aracılığı ile insanlar arasında doğrudan temasların kurulabilmesi mümkün hale gelmiştir. Enformasyonu saklamada geleneksel olarak kullanılan veritabanları, örneğin en iyi uygulamaların paylaşılması ve örgütün entelektüel sermayesinin muhafazası amaçları ile kullanımında olduğu gibi bilgi yönetimi çerçevesinde yeni bir fonksiyon ile değerlendirilebilmektedirler. Enformasyon teknolojilerinin özel olarak bilgi yönetimi amacıyla kullanımı iki faktörün birleşmesini gerektirmektedir. Bunlardan birincisi bilgi yönetiminde bilgi teknolojilerinin sınırlılıklarının bulunduğu ve bilgi değerlerine yönelik bir kültürel değişim eşlik etmediği takdirde bilgi teknolojilerinin bilgiden değer sağlamaya yetmeyeceğine dair bir farkındalığın gelişmesidir. İkinci faktör ise özellikle bilgi yönetimi için tasarlanan bilgi teknolojilerinin bulunabilmesidir (Borghoff ve Pareschi, 1997: 838).

Bilgi yönetimi amacıyla kullanılabilir özel teknolojiler internet, intranet, extranet, veri tabanları, veri ambarları, veri madenciliği teknikleri, grup yazılımı ve elektronik ilan tahtasıdır (Alavi ve Leidner, 2001).

İnternet dünya genelinde milyonlarca kişinin birbirleriyle iletişim kurmasını sağlayan bilgisayar ağından oluşmaktadır. İnternet bilgiyi üretme, paylaşma, saklama ve bilgiye ulaşma konusunda üst düzeyde olanaklar sunan bir teknolojidir. İnternetin

işletmelere sağladığı avantajların başında bilgi kaynaklarının hızlı ve etkili bir biçimde kullanımı ve paylaşılması gelmektedir. İşletmeler internet aracılığı ile gerek duydukları bilgilere çok kısa bir sürede erişebilmekte ve bu sayede gelişen olaylar karşısında uygun stratejiler geliştirebilmektedirler (Yıldız, 2007: 427-428).

Intranet bireysel ve örgütsel bilgilerin sürekli olarak kodlandığı, saklandığı, iletildiği ve yenilendiği bir bilgi teknolojisi aracıdır. Örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetiminin önemli bir aracıdır. Aynı zamanda örgütsel bilgilerin saklandığı bir bilgi deposudur (Spraggon ve Bodolica, 2007: 265). Intranet bir işletmenin kendi içindeki İnternet olarak düşünülebilir. İtraneti yalnızca işletme çalışanları ya da izin verilen kişiler kullanabilir, yetkili olmayan kişiler buradaki bilgilere ulaşamazlar. Intranet bilginin işletme içinde paylaşılması ve bilgiye istenildiği anda ulaşılması açısından büyük yararlar sağlar. Örneğin işletmenin satış elemanı, bir mal ile ilgili bilgilere istediği yerden bağlanıp anında bakabilir (Tutar, 2006: 159).

Extranet örgütler arasındaki ağ (network) sistemidir. Extranet işletme dışından izin verilen kullanıcılara da açık olan intranettir. Örneğin işletmenin bir bayisi, işletmenin kendisine verdiği kullanıcı adı ve şifre ile işletme intranetine bağlanıp bir malın stok durumu ve fiyatına bakabiliyorsa bu extranettir. Extranetin özelliği gereği, bayi yalnızca kendisine açık bilgilere ulaşabilir (Tutar, 2006: 159).

Grup yazılımı örgütlerde bilginin hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış biçimlerde örgütsel hafızaya aktarılmasını ve bu hafızanın paylaşılmasını mümkün kılarak, bilginin saklanmasına yardımcı olan bir teknoloji aracıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 119).

Veritabanları örgütsel bilgiyi saklamak ve gerektiğinde bu bilgiye yeniden ulaşmak açısından en etkili bilgi teknolojisi araçlarıdır (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Veritabanı bilgiyi oluşturan bileşenleri sınıflarına ayırarak ve aralarında ilişki kurarak depolar ve

istenildiği zaman birleştirerek sunar. Bilgi teknolojileri ile ilgili hemen her konunun temel bileşenlerinden biri de veritabanıdır (www.bilgiyonetimi.org). Veri tabanları yalnızca verilerin depolandığı yerler değildir, bilgilerin mantıksal olarak birbirleriyle ilişkilendirildiği bilgi tabanlarıdır. Veritabanları örgüt içindeki bilginin bütünlüğünü ve denetimini sağlamaktadır (Bensghir, 1996: 25).

Veritabanına benzer bir araç olan veri ambarı da temelde bir veri tabanıdır ve veri tabanının en gelişmiş formudur. Veri ambarı karmaşık veriler ve bu veriler arasındaki analize dayalı işlemler amacıyla kullanılmaktadır. Veri tabanına sahip işletmelerin hemen hemen tümünde veri ambarı da kullanılmaktadır. Geleneksel anlamdaki veri ambarı kullanımı yalnızca veri tabanı sistemlerini değil, donanım ve işletim sistemlerini de içine almaktayken, günümüzde veri ambarı gittikçe internete dayalı teknolojiler üzerinde çalışmaktadır (www.bilgiyonetimi.org).

Veritabanı ve veri ambarı teknolojilerinden yararlanmaya yönelik işlem veri madenciliği olarak adlandırılmaktadır. Veri madenciliği, veri ambarlarındaki verilerden bilgi elde etmeye yarayacak verilerin seçilmesi ve kullanıcılar tarafından verilerin arasındaki anlamlı ilişkilerin bulunması işlemidir (Tutar, 2006: 68). Veri madenciliği işletmenin veri tabanlarında bulunan verilerin birleştirilmesi amacıyla uygulanan bir tekniktir. İşletme içinde mevcut açık bilginin problem çözme ve karar almaya destek olması amacıyla birleştirilmesi fonksiyonu veri madenciliği tekniklerinin uygulanması ile gerçekleştirilmektedir (Borghoff ve Pareschi, 1997: 837).

Elektronik ilan tahtaları bilgiyi arayanla ona erişebilen kişiler arasındaki bağlantıyı sağlayacak bir forum oluşturarak bilginin işletme içinde transfer edilmesini kolaylaştırmaktadırlar (Alavi ve Leidner, 2001: 121).

I.5.1.2. Örgüt Kültürü

Kısaca “bir örgütte tüm üyeler tarafından paylaşılan inançlar, gelenekler, normlar ve değer yargıları” olarak tanımlanabilen örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi açısından çok önemlidir. Bunun başlıca nedeni, örgütsel bilginin sosyal bir nitelik taşıması ve önemli bir bölümünün sosyal süreçlerde, örgütün geleneklerinde, uygulamalarında ve değerlerinde yerleşmiş halde bulunmasıdır. Bu bağlamda, örgütsel bilgiyi harekete geçirebilmek ve örgütün sahip olduğu bilgi birikiminden en üst düzeyde yararlanabilmek için; çalışanların gönüllü katılımlarının sağlanması, uygun bir zeminin tesis edilmesi ve tüm bunları destekleyen bilgi-dostu bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Zaim, 2005a: 764).

Örgüt kültürü, öğrenmeyi ve bilgi üretimini, bilgi paylaşımını ve nihai olarak karar almayı teşvik edebilecek ya da engelleyebilecek değerleri, inançları ve çalışma sistemlerini belirlemektedir (Balafas ve diğerleri, 2004: 646). Paylaşım ve etkileşime kapalı çalışanların ve grupların oluşturduğu bir kültür, bilgi paylaşımının önündeki en büyük engeldir. Bu durum ise yalnızca bilgi paylaşımını değil, bilgi yönetiminin diğer süreçlerini de olumsuz olarak etkilemektedir (Kurt, 2005: 259).

Öte yandan çalışanların teşvik edildiği, üyelik ve başarı duygusunun hakim olduğu ve çalışanların kendi potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebildikleri yapıcı kültürler bilgi yönetiminde daha fazla başarıya yol açmaktadır. Aynı zamanda çalışanların ortak amaçlar etrafında birleştikleri kültürlerde bilginin tüm örgüt tarafından sahip olduğu algısı paylaşılmakta ve bu algı daha yüksek düzeylerde bilgi paylaşımına yol açmaktadır (Leidner ve diğerleri, 2006: 18).

Bilgi yönetimine teşebbüs eden işletmelerde yerleşik örgüt kültürü genellikle bilginin transferi ve paylaşılması önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır. Çalışanlar

işletme içinde sahip oldukları konumlarını kaybetmek endişesi ile sahip oldukları örtülü bilgilerini paylaşmak istememektedirler. Bu nedenle örgüt kültürünün bilgi yönetimine elverişli olacak biçimde değiştirilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimine elverişli bir işletme kültürünün oluşturulmasında en önemli görev üst düzey yöneticilere düşmektedir (Leidner ve diğerleri, 2006: 17-18). Bilgi yönetimine ilişkin olarak üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulan vizyon ve strateji doğrultusunda örgüt içi bilgi paylaşımının gerçekleştiği, çalışanların yönetsel kararlara katılımının sağlandığı ve çalışanların fikirlerine değer verildiği bir kültür fazla dirençle karşılaşılmeden tesis edilebilecektir (Yalçın ve Ay, 2007: 2640).

Üst yöneticilerin bilgi yönetimi uygulamalarında pozisyonları dışında liderlik özelliklerini de sergilemeleri gerekmektedir. Liderlik hemen tüm yönetim yaklaşımlarının hayata geçirilmesinde olduğu gibi bilgi yönetimi uygulamalarında da önemlidir. Bilgi yönetimi açısından liderlerin temel hareket noktası, bilgiye saygı duyan, bilginin paylaşımını güçlendiren, çalışanların örgütte kalmasını sağlayan ve örgüte bağlılık duygusunu geliştiren bir işletme kültürü oluşturmak olmalıdır (Celep ve Çetin, 2003: 81).

İşletme kültürü ile ilgili vizyon, güven ve açıklık gibi öğeler bilgi yönetiminin başarısı üzerinde de etkilidirler. Vizyon, işletme genelinde işletmenin amaçlarının başarılmasını sağlamaya yönelik ortak bir amaç yaratır. Açık bir vizyon ve hedefler aynı zamanda çalışanlar arasında bağlılık ve amacın başarılmasına katkı sağlama isteği yaratır (Kim ve Lee, 2004). Üst yönetimin bilgi yönetiminin gerekliliğine inanması ve bilgi vizyonunu paylaşması bilgi yönetiminin daha etkili bir biçimde uygulanmasını sağlayacaktır. Böylelikle çalışanlar da bilgi yönetiminin gerekliliğine inanacak ve uygulamalara katılacaklardır (Kurt, 2005: 260).

Öte yandan çalışanlar arasında güven duygusunun bulunması ve ilişkilerdeki açıklık, çalışanların bilgi yönetimi davranışlarını olumlu olarak etkilemektedir. Çalışanlar arasında şeffaf iletişim, diyalog ve etkileşimler çalışanları teşvik eder ve onların bilgiyle ilişkili faaliyetlerini destekler. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan ilişkiler ve bağlantılar işletmede farklı bakış açılarının ve bilginin paylaşılması açısından çok önemlidir (Kim ve Lee, 2004).

Bilginin etkili ve sürekli bir biçimde paylaşılması için işletme içinde bir güven ortamının oluşturulması gerekmektedir. Bilginin paylaşılabilmesi için bireylerin yaratıcılıklarını, zekalarını, yenilik yapma kapasitelerini ve deneyimlerini kullanabilmeleri ve bunun için kendilerini güvenli bir ortamda hissetmeleri gerekmektedir (Sağsan, 2006: 35).

Çalışanlar bilgiyi zaman, kaynak ve enerjilerini tüketerek elde ettikleri için, bu bilgilerini gerçekten sağlam ellerle paylaştıklarından ve bilgi paylaşımının karşılıklı olacağından emin olmadan bilgilerini paylaşmak istemezler (Ghosh, 2004: 3). Davenport ve Prusak, işletme içinde güven ortamının oluşması için üç gerekli koşulu belirtmektedir. Bunlar işletme içinde güvenin açıkça görülebilmesi, güvenin işletme içinde aynı anda her yerde olması ve üst yönetimden başlamasıdır (Davenport ve Prusak, 1998: 35). Aynı zamanda bilgiyi arayanın da bilginin kaynağına güvenmesi gerekmektedir

Çalışanları güdüleyici bir kültür bilginin paylaşılması ve kullanılması açısından çok önemlidir. Bilgiden optimal yararın sağlandığı bir örgüt kültürü çalışanların yaratıcılıklarını teşvik eden ve kullanan bir özelliktedir. Bu tür bir örgüt kültürü, biçimsel değildir, açıklık, esneklik, ve risk almaya olan tolerans ile karakterize edilmektedir. Bu tür bir kültürde hata yapmak kişisel öğrenme sürecine bir yatırım olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu özellikteki bir kültürde öğrenme çok önemli görülmektedir. (Beijerse,

2000). Risk almayı ve deneyde bulunmayı teşvik eden bir ödül sistemi öğrenmeyi, bilgi üretimini ve bilgiyi dağıtmayı destekleyecektir (Balafas ve diğerleri, 2004: 647).

Bilgi yönetimine uygun bir örgüt kültüründe cezalandırma sistemi değil, teşvik ve ödül sistemleri kullanılır. Bu tür bir örgüt kültüründe ödüller kıdeme göre değil, bilgi, takım çalışması, verimlilik ve performansa göre verilir. Çalışanlar öğrendikleri ölçüde ödüle hak kazanırlar. Bu amaçla parasal desteklerin yanı sıra manevi desteklerden de yararlanılır. Çalışanlara tanınan fırsatlar, kariyer olanakları ve yönetime katılım hakkı çalışanlara sağlanan manevi desteklere örnek olarak gösterilebilir (Özer ve diğerleri, 2004: 269).

1.5.1.3. Örgüt Yapısı

Bilgi yönetiminin başarılı olması için bilgi yönetimine uygun bir örgüt yapısının oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Ancak ne tür bir örgüt yapısının bilgi yönetimi için daha uygun olacağı ve böyle bir örgüt yapısının ne tür özelliklere sahip olması gerekeceği konusunda belirli bir ölçüt yoktur. Bununla birlikte, bilgi yönetimi açısından esnek, merkezi olmayan ve güvene dayanan örgüt yapılarının, ileri düzeyde merkezi, kontrole dayanan ve katı hiyerarşilerden daha uygun olduğu konusunda yazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Zaim, 2005a: 764).

Geleneksel bürokratik örgüt yapısı sıklıkla örgüt içinde işbirliğini ve bilgi paylaşımını engelleyici sonuçlar doğurmaktadır. Hiyerarşik örgüt yapısı çalışanların bilgi paylaşımı faaliyetlerini ve iletişimlerini sınırlandırmaktadır (Kim ve Lee, 2004). Aynı zamanda bilginin önceden belirlenmiş kanallar aracılığıyla dağıtımını sosyal etkileşimleri en alt düzeye indirmekte ve otoriteye itaat bilginin geçerliğinin sorgulanmasını engellemektedir. Yatay örgüt yapısı ise, yetki devri ve açık kapı politikası ile çalışanlar ve departmanlar arasındaki bilgi akışını hızlandırmakta, bilginin örgüt içinde dağılımını

kolaylaştırmakta ve çalışanların birbirleriyle etkileşime geçerek enformasyonu farklı bakış açıları ile yorumlamalarını mümkün kılmaktadır (Bhatt, 2001). Bu tür yalın, esnek ve merkezi olmayan yapılarda geçici takımlarda farklı çalışanlar farklı zamanlarda farklı iş arkadaşlarıyla birlikte çalışırlar. Bu yapıda departmanlar arasındaki sınırlar kalkar ve takım içindeki koordinasyon kendiliğinden karşılıklı tartışmalar ve fikir alışverişi ile gerçekleşir.(Beijerse, 2000).

Bürokratik örgüt yapısı işletmelerin günümüzün küresel rekabet ortamının belirsizlikleriyle baş etmelerini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bürokratik örgüt yapısı daha çok durağan çevrelerde faaliyet gösteren işletmelerde gözlemlenmektedir ve günümüzün dinamik çevresinde faaliyet gösteren ve daha bilgi yoğun çalışan işletmeler açısından uygun düşmemektedir. Dolayısıyla günümüzün işletmelerinde bürokratik yapının yerini daha yeni ve esnek örgüt yapıları almaktadır (Purciconio ve diğerleri, 2006: 5). Bu yeni örgüt yapılarının karakteristikleri şunlardır:

- Takım çalışması,
- Proje ihtiyaçlarına göre değişen liderlik,
- Müşterilerle temasa geçmek için sorumlulukların daha fazla dağıtımı,
- Hiyerarşinin mümkün olan en alt düzeye indirilmesi,
- Takımlar ve iş birimlerinin daha geniş bir sorumluluk yelpazesine sahip olmaları,
- Takımların işletme tarafından toplanan bilginin kodlanmasını, transferini ve bu bilgiye hızlı erişimi güvenceye alan akıllı enformasyon sistemleri ile desteklenmesi,
- Çalışan performans değerlendirmelerinde çalışanların birbirleri hakkındaki düşüncelerinin de dikkate alınması.

Öte yandan işletmelerde bilginin paylaşılması ve yeni bilginin üretilmesi amacıyla mevcut örgüt şemasının dışında topluluklar oluşturulmaktadır. Bu topluluklar uygulama

toplulukları (communities of practice) olarak adlandırılmaktadır. Uygulama toplulukları farklı ilgi alanlarına, uzmanlıklara, deneyim, bilgi ve becerilere sahip üyelerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan, bağımsız ve kendi kendini örgütleyen topluluklardır. Üyeleri örgüt içindeki farklı bölümlerden bir araya getirilmekte ve topluluk içinde aksi takdirde elde edemeyecekleri bilgileri çok daha hızlı bir biçimde elde etme olanağına sahip olmaktadır (Pollock, 2002: 79-80). Uygulama toplulukları zaman içinde biçimselleşerek örgüt yapısına dahil olabilmektedirler (Leidner ve diğerleri, 2006: 35).

I.5.1.4. Entelektüel Sermaye

Belirsizliğin ve yoğun rekabetin hakim olduğu ve benzer ürün ve hizmetlerin üretildiği günümüzün ekonomik çevresinde işletmeleri birbirlerinden farklılaştıran ve onlara sürdürülebilir rekabet avantajı kazandıran en değerli varlık entelektüel birikimleridir. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından birisi de işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Zira sahip olunan entelektüel sermayenin niteliği ve nasıl kullanılacağı, bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Zaim, 2005a, 764).

Entelektüel sermaye en yalın tanımıyla işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların tümüdür. Başka bir deyişle, işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkın gerisinde yatan görünmez kaynaklardır. Stewart (1997) entelektüel sermayeyi, bilgi, enformasyon, deneyim ve entelektüel mülkiyetten oluşan ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme olarak tanımlamıştır (Akpınar, 2002: 721).

OECD'nin tanımına göre entelektüel sermaye bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının ekonomik değeridir. Entelektüel sermaye işletmelere rekabet gücü sağlayan ve rakiplerine göre daha üstün hizmetler sunma olanağı veren bilgiler, deneyimler,

teknolojiler, müşteri ilişkileri ve çalışanların becerileridir. Çalışanların sahip oldukları tüm bilgiler ve bu bilgilerin ticari markalar ve süreçler yoluyla ürün ve hizmetlere dönüştürülmesidir (Vural, 2005: 239).

Entelektüel sermaye işletmelerin maddi varlıklarından çok, maddi olmayan varlıkları ile değer yaratabileceğini ileri süren bir yaklaşımdır. Bilgi odaklı entelektüel varlıkların oluşturduğu entelektüel sermaye bilgi ekonomisinde zenginliğin yeni temel kaynağı olmuştur (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 45). Günümüzde bilgi ile çalışan bilgi işletmelerinin piyasa değerleri hızla defter değerlerinin çok üstünde gerçekleşmektedir. Piyasa değeri ile defter değerlerinin arasındaki bu farkı oluşturan, işletmelerin entelektüel sermayeleridir. Bu nedenle bilgi ekonomisinde entelektüel sermaye bir işletmenin en değerli varlığı ve en güçlü rekabet aracı olarak görülmektedir (Uluslan, 2005: 71).

Yazında entelektüel sermayeye ilişkin farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, en yaygın sınıflandırma entelektüel sermayeyi üç bileşene ayırmaktadır. Bu bileşenler; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Entelektüel sermaye bu bileşenlerin toplamından değil, aralarındaki karşılıklı etkileşim sonucunda meydana gelmektedir (Erkal, 2006: 51).

- İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin toplamıdır. İnsan sermayesinin unsurlarına işgörenin eğitim düzeyi, tatmini, tutumu, değerleri, örgüte bağlılığı, motivasyonu, zekâsı, yaratıcılığı, ekip çalışması, sorun çözme ve iletişim yeteneği, özgüveni, bilgi paylaşma isteği, girişimcilik ve liderlik yeteneği, yenilikçilik örnek verilebilir (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

İşletmelerin en değerli insan sermayesi bilgi işçileridir. Bilgi işçileri bilgiyi toplayan, işleyen, dağıtan ve kullanan, bilgi teknolojilerini etkili bir biçimde kullanan, öğrenen, düşünen ve yaratan çalışan tipini ifade etmektedir. Bilgi işçileri gerek genelde işletmelerin performansının ve rekabet güçlerinin üstünleşmesi, gerekse özelde bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanması açısından diğer tüm çalışan tiplerinden daha önemli bir role sahiptir. Bu nedenle bilgi yönetiminde etkinliğin sağlanmasını dikkate alan insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, diğer çalışanlar kadar ve belki daha da fazla bilgi işçilerinin yönetilmesine odaklanmalıdır (Özer ve diğerleri, 2004: 266).

Bilgi işçilerinin işletmede tutulması, insan kaynakları yönetiminin üstesinden gelmek zorunda olduğu temel sorunlardan birisidir. Çünkü bilgi işçilerinin işten ayrılmaları açık ve örtülü bilginin kaybedilmesine ve örgütün rekabetçi gücünün azalmasına yol açmaktadır. Bilgi işçilerine mesleki gelişim olanaklarının sağlanması, en son teknolojilerin kullanılması, en az rakip işletmelerin düzeyinde maddi olanakların sağlanması, olumlu çalışan ilişkileri ve yöneticilerin yönetsel ve teknik becerilerinin bilgi işçilerini tatmin edecek düzeyde olması, bilgi işçilerinin örgütte kalmalarını sağlayacak etmenlerdendir (Özer ve diğerleri, 2004: 270-271).

İşletmeler insan sermayesine kalıcı olarak sahip olamazlar, onu ancak kiralayabilirler. Dolayısıyla insan sermayesinin işletmeye mal edilebilmesi için yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekmektedir (Uluslan, 2005: 75).

- Yapısal Sermaye

İnsan sermayesini destekleyici altyapı niteliğindedir. İşletme tarafından oluşturulan ve işletmenin kalıcı olarak sahip olduğu; ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve dağıtılmasını, çalışanların faaliyetlerini yerine getirmelerini sağlayan örgütsel varlıkların tümüdür. Örgüt stratejisi, kültürü, misyonu, yönetim felsefesi, süreçler, bilgi teknolojisi/sistemleri,

patentler, telif hakları, ticari marka/sırlar, amblemler, veri tabanları, Ar-Ge, yenilik gibi unsurları içerir. (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

Yapısal sermayenin hizmet ettiği iki amaç bulunmaktadır. Birincisi, aktarılabilecek bilgi gruplarını düzenleyerek kaybolabilecekleri korumaktır. İkincisi ise; çalışanların verilere ve uzmanlara ulaşmasını sağlamaktır (Erkal, 2006: 57).

Yapısal sermayenin desteği olmadan çalışanlar güçlü bir entelektüel performansa sahip olamazlar ve istenen başarıyı da gerçekleştiremezler. Bu nedenle bazı araştırmacılar yapısal sermayenin insan sermayesinden daha değerli olduğunu ileri sürmektedirler (Erkal, 2006: 55).

- Müşteri Sermayesi

Müşteri sermayesi bir işletmenin yalnızca müşterileri ile değil tedarikçileri, stratejik ortakları, hissedarları ve genel anlamda toplum ile kurduğu ilişkilerin toplam değeridir (Erkal, 2006: 57). Müşteri ilişkileri; müşteri bağlılığı, müşteri tatmini, işletme ünü, dağıtım kanalları, marka değeri, işbirlikleri ve lisans anlaşmaları gibi unsurlardan oluşur (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). Stewart müşteri sermayesinin entelektüel sermayenin parasal değere dönüştüğü alan olduğunu belirterek finansal başarıya en fazla katkı sağlayan bileşen olduğunu ileri sürmektedir (Akın ve Aslanoğlu, 2007: 51).

Müşteri sermayesi de insan sermayesi gibi işletmeye ait değildir. Müşteriler işletmeleri başka işletmelerle ikame edebilirler. Bu nedenle bilgi yönetiminin temel sorunu insan ve müşteri sermayesinin işletme açısından kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesidir. Yapısal sermaye böylece zaman içinde kullanılabilir, yenilenebilir ve geliştirilebilir olacaktır (Erkal, 2006: 58).

Özetle, insan sermayesi çalışanlara, yapısal sermaye içsel yapıya ve resmi olmayan ilişkilere, müşteri sermayesi ise işletmenin başta müşteriler olmak üzere ilişkide bulunduğu

tarafllara ve dışsal yapıllara odaklanmaktadır. Bileşenlerin karşılıklı ilişkileri sonucunda entelektüel sermaye oluşmaktadır. İşletmedeki açık bilgilerin yönetilmesi kolay olmakla beraber, entelektüel sermayenin artırılabilmesi için örtülü bilgilerin de açık hale getirilerek yönetilmesi gerekmektedir. Örtülü bilgi, insan sermayesinde bireylerin varsayımları, değerleri, önyargıları ve inançlarının bir birleşimi; müşteri sermayesinde müşterilerin ürün ve hizmetlere ilişkin değer algılarının biçimlendirdiği bireysel ve kolektif zihni modeller; yapısal sermayede ise üyelerin örgüt kültürünü biçimlendirdikleri kolektif zihni modellerdir (Akpınar, 2002: 721).

I.5.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi işletmelerin kendi kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma sürecidir. Bu süreç tüm işletmelerde tıpatıp aynı değildir. Ancak bilginin edinilmesi (tedarik edilmesi ve geliştirilmesi), içselleştirilmesi(depolanması ve korunması), paylaşılması (transferi ve yaygınlaştırılması) ve kullanılması (uygulanması ve değerlendirilmesi) gibi temel faaliyetlerin bütün organizasyonların bilgi yönetimi süreçlerinde ismen olmasa dahi fiilen var oldukları görülmektedir (Kalkan ve Keskin, 2005: 183).

Bhatt, bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması, bilginin geçerli kılınması, bilginin sunulması, bilginin dağıtılması ve bilginin uygulanması aşamalarından oluştuğunu ifade etmektedir (Bhatt, 2001). Beijerse'ye göre ise bilgi yönetimi süreci bilgi açığıının belirlenmesi, bilginin geliştirilmesi ya da satın alınması, bilginin paylaşılması ve bilginin değerlendirilmesi faaliyetlerini içine almaktadır (Beijerse, 1999).

Alavi ve Leidner, bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması, saklanması, transfer edilmesi ve kullanılması aşamalarından oluştuğunu ifade etmişlerdir (Alavi ve Leidner, 2001: 115). Lee ve diğerlerine göre ise bilgi yönetimi süreci; bilginin üretilmesi,

saklanması, paylaşılması, kullanılması ve içselleştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Lee ve diğerleri, 2005: 472).

Bu çalışmada benimsenen bilgi yönetimi süreci; bilginin üretilmesi ve elde edilmesi, bilginin düzenlenmesi ve saklanması, bilginin transferi ve paylaşılması ve bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

I.5.2.1. Bilginin Üretilmesi ve Elde Edilmesi

İşletmeler bilgi ekonomisinin dinamik ve rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürebilmek için sahip oldukları enformasyonu işlemenin ötesinde, yeni bilgi üretmek zorundadırlar. Dinamik ve belirsiz bir çevrede ayakta kalabilmek için işletmeler de aktif ve dinamik olmak durumundadırlar. Aynı zamanda rakiplerine üstünlük sağlamak açısından yenilik yapmaya gereksinim duymaktadırlar. Bu bağlamda işletmelerin yeni fikirler ve ürünler ortaya koyabilmeleri, yalnızca elde ettikleri enformasyonu işlemenin ötesinde, yeni bilgiyi de üretmelerini gerektirmektedir (Nonaka, 1994: 14).

Bilginin üretilmesi süreci işletme içinde tesadüfi etkinliklerden çok, işletmenin bilinçli ve maksatlı olarak uygulamaya koyduğu faaliyetleri ve girişimleri kapsamaktadır. Bilginin üretilmesi, bilgi yönetiminin en az sistematik olan sürecidir. Süreç o anda düşünülür ve ortaya çıkar (Duran, 2003: 64). Esasında bilgi yönetimi girişimleri bilgiyi bir mamul ürünmüş gibi üretmekten çok, bilgi üretimine zemin oluşturacak yer ve takım yapısı gibi örgüt içi koşulların oluşturulmasını amaçlamaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 52).

İşletmeler kendileri için yeni olan bilgilere kendileri üreterek ulaşabildikleri gibi, işletme içindeki ve dışındaki kaynaklardan elde ederek te ulaşabilmektedirler. Elde edilen bilgilerin işletme için yeni olması yeterlidir, mutlaka işletme tarafından üretilmiş olmasına gerek yoktur. Örgüt içine aktarılan bilginin yararlı olması, orijinal olmasından daha

önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998: 53). Bu bağlamda bilginin üretilmesi süreci denildiğinde, bilginin ya işletme içinde baştan üretilmesi, ya da işletme tarafından elde edilmesi akla gelmelidir.

Bilginin elde edilmesi, işletmeler için iki açıdan önemlidir. Birincisi, elde edilen bilgiler işletme içinde yeni bilgilerin üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi, elde edilen bilgiler eğer işletme için yeni ise ve mevcut bir sorunun çözüme kavuşturulması ya da bir sürecin iyileştirilmesi şeklinde işletmeye değer katıyorsa yeni üretilmiş bilgiler kadar değerli olmaktadır (Zaim, 2005b: 210).

İşletmeler ihtiyaç duydukları bilgileri elde etmek için çeşitli yöntemlerden yararlanırlar. Bu yöntemlerden taklit etme, kopyalama, satın alma ve kiralama işletme dışındaki kaynaklardan; türetme, yerine koyma ve keşfetme ise iç kaynaklardan bilginin elde edilmesini sağlarlar.

İşletmeler açısından bilgiyi elde etmenin en kestirme ve etkili yolu onu satın almaktır. Bilgiyi satın almak ya bilgiye sahip olan bir işletmeyi satın almak, ya da bilgi çalışanlarını işe almakla mümkün olur. Günümüzde işletmeler giderek sahip oldukları bilgi birikimleri nedeniyle satın alınmaktadır (Zaim, 2005b: 211). Satın alma esasında işletmede çalışanların zihinlerindeki ve topluluklardaki bilgiyi satın almaktır. Bunun yanı sıra belgelerde, rutinlerde, süreçlerde ve bilgisayar ortamındaki bilgi de satın alınmaktadır (Davenport ve Prusak, 1998: 54). Ancak satın alma her seferinde bilgiyi de başarılı bir biçimde devralma sonucunu doğurmayabilir. Satın almanın başarılı olması için satın alınan işletmede bilginin nerede olduğunu bulmak, bilgi ortamını korumak ve satın alan işletmenin bilgileriyle yeni bilgilerin karışmalarına izin vermek gerekmektedir (Uzun, 2007: 38).

Satın alınanın yanı sıra, bilgi dışarıdan kiralanarak da elde edilebilmektedir. Genel bir kiralama biçimi işletmenin bir üniversiteyi ya da kurumsal araştırmayı finansal olarak desteklemesidir. İşletmenin bu destekten beklentisi, bu araştırmadan elde edilen sonuçların ilk defa kendisi tarafından ticari amaçla kullanılması hakkını almaktır. Bilginin kiralanması aslında bilginin kaynağının kiralanması anlamına gelmektedir. Bilginin kaynağı geçici olarak kiralanmaktadır, ancak bilginin bir miktarına işletme kalıcı olarak sahip olabilmektedir (Davenport ve Prusak, 1998: 56).

Bilgiyi elde etmenin diğer bir yolu onu taklit etmektir. Bilgiyi taklit etme, bir işletmenin diğer bir işletmedeki başarılı bir uygulamayı ya da üretilen bir bilgiyi örnek olarak kendi bünyesine uyarlaması ve kullanması anlamına gelmektedir. İşletmeler kıyaslama, gözleme, başarılı işgörenleri transfer etme ya da çeşitli enformasyon kanallarını kullanmak yoluyla bilgiyi taklit edebilmektedirler (Zaim, 2005b: 212).

İşletmeler taklit etmeye benzer bir biçimde kopyalama yolu ile de bilgiyi elde edebilmektedirler. Kopyalama diğer işletmeler tarafından üretilen yeni bilgileri elde ederek aynen kullanmaktır. Ancak bilginin taklit edilmesi ile kopyalanması arasında bir fark vardır. Taklit etme bilgiyi örnek olarak kendine uyumlu hale getirmeyi ifade ederken, kopyalama bilgiyi olduğu gibi almak anlamına gelmektedir (Uzun, 2007: 37).

İşletmeler kendi iç kaynaklarından da bilgiyi elde edebilirler. Türetme, yerine koyma ya da keşfetme iç kaynaklardan bilgiyi elde etme yöntemleridir. Türetme, bir projeden ya da uygulamadan elde edilen bilgilerin başka projelerde kullanılması anlamına gelmektedir. Yerine koyma, bir bilginin yerine kullanılacak alternatif bilgiler üretmektir. Keşfetme ise örgütün bilgi tabanında henüz saklı olan bilgiyi ortaya çıkarmaktır (Zaim, 2005b: 212).

Bilgiyi elde etmek işletmelerin bilgi ihtiyaçlarını karşılamaları bakımından çok önemli olsa da, işletmelere asıl rekabet üstünlüğünü sağlayan bilgi üreten bir örgüt olmak ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir (Zaim, 2005b: 212). Yeni bilgi üretmeyen işletmelerin yenilik yapma yetenekleri de gelişmeyecek ve yenilikçi işletmelerle aralarında sürekli bir mesafe bulunacaktır. İşletmelerin bilgiyi üretmek yerine çeşitli kaynaklardan elde etmeleri durumunda, söz konusu işletmeler elde ettikleri yeni bilgiye uyum sağlayana kadar, yenilikçi işletmeler daha yeni bilgiler üretecekler ve hep bir adım önde olacaklardır.

Bilginin üretilmesi, bir işletmenin yeni ve yararlı fikirler ve çözümler geliştirebilme yeteneğini ifade etmektedir. İşletmeler sahip oldukları bilgilerini çeşitli etkileşimler yoluyla yeniden düzenleyerek ve birleştirerek yeni bilgi üretirler. Bilgi üretimi süreci, motivasyonun, ilhamın, deneyde bulunmanın ve talihin rol oynadığı bir süreçtir. Bilgi işletmenin mevcut sorunlarının daha etkili bir biçimde çözülmesine katkı sağladığı ya da pazar ortamında yeniliğe yol açtığı ölçüde yeni olarak kabul edilmektedir (Bhatt, 2001).

İşletmelerde yeni bilgi örtülü ve açık bilgi arasındaki sosyal etkileşim yoluyla üretilmektedir. Ancak işletmelerde bilgi ancak bireyler tarafından üretilebilir. İşletme bireylere bilgiyi üretebilecekleri ortamı sağlar ve örgüt içinde bireylerin sosyal etkileşimleri yeni bilgilerin üretilmesine ve sonuçta örgüte mal olmasına yol açar (Nonaka, 1994: 15).

Nonaka bilginin örtülü ve açık bilgi arasındaki sosyal etkileşim yoluyla yaratıldığı varsayımından yola çıkarak bilgi sarmalı kavramını ileri sürmüştür. Bu kavram örtülü ve açık bilginin arasındaki dönüşümlerin dört aşamasını açıklamaktadır. Bu dört aşama sosyalleştirme, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirmedir (Nonaka, 1994: 18).

- Sosyalleştirme (örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüşmesi): Örtülü bilginin bireyler arasındaki etkileşimler yoluyla yine örtülü bilgiye dönüşmesi sürecidir. Bu süreçte

bireyler deneyimlerini paylaşarak, birbirlerinin örtülü bilgilerini elde ederler. Sosyalleştirmenin en güzel örneği usta-çırak ilişkisidir. Çıraklar gözlem, taklit ve uygulama aracılığı ile ustalarının örtülü bilgilerine erişmektedirler (Nonaka, 1994: 19).

- Dışsallaştırma (örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi) : Örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesi aşamasında bireyler örtülü bilgilerini kelimeler, kavramlar, metaforlar, analogiler, hikayeler ya da görüntülü araçlar yoluyla açıklarlar. Diyalog da örtülü bilginin açık bilgiye dönüşmesini destekler (Nonaka ve Konno, 1998: 44). Dışsallaştırma, bilgi sarmalının anahtar süreci olarak kabul edilmektedir, çünkü örtülü bilgiden yeni ve açık bilgi bu aşamada doğmaktadır (Celep ve Çetin, 2003: 18).
- Birleştirme (açık bilginin açık bilgiye dönüşmesi): Bu aşamada çalışanlar birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunurlar ve bu bilgi belgeler, toplantılar, telefon konuşmaları ve bilgisayar ağları gibi araçlar aracılığıyla birleştirilir. Mevcut bilgilerin sınıflandırma, ekleme, birleştirme ve yeniden kategorize etme yoluyla yeniden yapılandırılması ile yeni bilgi üretilir. Birleştirme daha çok eğitim faaliyetlerinde kullanılan bir bilgi üretme türüdür (Beijerse, 1999). Dışsallaştırma aşamasında açık hale gelen örtülü bilgi, birleştirme aşamasında örgütün bilgi tabanına aktarılmaktadır (Nonaka ve Konno, 1998: 45).
- İçselleştirme (açık bilginin örtülü bilgiye dönüşmesi): Bu aşamada bireyler edindikleri açık bilgileri faaliyetlerinde kullanarak kendi örtülü bilgi tabanına katmaktadırlar. İçselleştirme, yaparak öğrenme ile gerçekleşebilir ve bu aşamada belge haline gelmiş bilgi yardımcı olabilir. İçselleştirme çalışanların önceki projeler üzerinde çalışarak yeni bir proje ortaya çıkarmaları durumunda görülebilir (Çetin ve

Celep, 2003: 19). Açık bilgi örgüt içinde paylaşıldıkça, çalışanlar bu bilgiyi içselleştirmeye, yani kendi örtülü bilgi tabanını genişletmek, yaymak ve yeniden biçimlendirmek için kullanmaya başlarlar (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 359).

Örgütsel bilginin üretilmesi süreci, işletme içinde bilgi dönüşümlerinin teşvik edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bilginin üretilmesi için çalışanların birbirleriyle bilgi paylaşımlarının ve yeni bilgi üretme çabalarının desteklenmesi gerekmektedir (Duran, 2003: 64). Öte yandan bilgi klasik üretim faktörleri gibi (madenler ve petrol) bir kaynaktan çıkarılmamaktadır. Bilgiyi üretmek için uzun süreli araştırma ve geliştirme faaliyetlerine, öğrenme süreçlerine, eğitim ve beceri kazandırma faaliyetlerine gerek duyulmaktadır (Tutar, 2006: 63).

1.5.2.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

Bilgi yönetiminin temel süreçlerinden biri de bilginin türüne, kullanım amacına ve örgütün amaçlarına uygun olarak düzenlenmesi ve çalışanların günümüzde ve gelecekte erişimine sunulacak biçimde saklanmasıdır. Böylece bilginin doğru zamanda, doğru biçimde doğru kişi tarafından kullanılabilmesi güvenceye alınabilmekte ve bilgi örgüte mal olarak ileride yeniden kullanılabilir bir hale gelmektedir (Zaim, 2005b: 213-214).

Bilginin düzenlenmesi; bilginin toplanması, tanımlanması, betimlenmesi-yani içeriğinin, ne olduğunun, ve ne işe yarayacağını açıklanması-, kullanılmaya ve saklanmaya uygun bir biçime sokulması anlamına gelmektedir. Bilginin düzenlenmesi işletmenin bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmeyi amaçlayan önemli bir süreçtir (Zaim, 2005b: 214).

Bilginin amacına uygun olarak düzenlenmesi oldukça zor bir süreçtir. Bunun başlıca nedeni, bilginin ayırt edici özelliklerini yitirmesine ve enformasyon ya da veriye dönüşmesine yol açmadan düzenlenmesi gereğidir. Bilginin bir ölçüde sınıflandırılması

gereklidir, ancak bunun tamamıyla yapılmaya çalışılması bilginin değerini yitirmesine neden olabilecektir (Davenport ve Prusak, 1998: 68). Bilgi insan zihninin bir ürünüdür ve bu nedenle tamamıyla açık bir biçimde ifade edilmesi ve sınıflandırılması imkansızdır.

Bilginin düzenlenmesindeki diğer bir güçlük de bilginin işletme içinde farklı mekanlarda, dağınık ve farklı prosedürlerin içinde yerleşmiş bir biçimde bulunmasıdır. Çalışanlar çoğu zaman bu farklı ve dağınık kaynaklardaki bilgileri düzenlemekte, biçimlendirmekte ve birleştirmekte güçlük yaşamaktadırlar. Örneğin, farklı departmanlar veriyi kendi tarzlarında işlerler, oysa bu durumda verilerin işletme genelinde standart bir biçimde kaydedilmesi zorlaşır. Çalışanlar farklı veritabanlarından gerek duydukları enformasyonu bulabilseler de, bunu birleştirmede ve yorumlamada zorlanırlar (Bhatt, 2001).

Bilginin düzenlenmesinde karşılaşılan en büyük güçlük örtülü bilginin düzenlenmesidir. Bunun nedeni örtülü bilginin açık bilgiye göre öznel, durumsal ve kişiye özgü bir niteliğe sahip olmasıdır. Dolayısıyla örtülü bilginin ifade edilmesi, açık bir biçime getirilmesi ve düzenlenmesi oldukça güçtür. Örtülü bilginin düzenlenmesindeki en önemli araç bilgiye sahip olanla onu arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisini değil, işletme içindeki yerini ve kaynağını gösteren bilgi haritaları özellikle örtülü bilginin düzenlenmesi ve saklanması oldukça etkili araçlardır (Zaim, 2005b: 215).

Bilgi haritası bilginin kendisini içermeyen, yalnızca işletme içindeki yerini gösteren bir araçtır. Bu özelliği nedeniyle bilgi haritası bir veritabanı değil, yalnızca bir rehberdir. Bilgi haritası ile bilginin bulunduğu belgeler, veritabanları ya da çalışanların yeri gösterilir. Bilgi haritasının temel amacı çalışanlara bilgiye gerek duyduklarında, bu bilgiyi işletme içinde nereden temin edebileceklerini göstermektir. Böylece çalışanlar fazla zaman

kaybetmeden , aksi takdirde bulmakta çok zorlanacakları ya da hiç bulamayacakları bilgi kaynaklarına erişim olanağına sahip olurlar (Davenport ve Prusak, 1998: 72).

Bilgi yönetimi sürecinin diğer bir aşaması işletmenin sahip olduğu bilgilerin çeşitli biçimlerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim olanağının sağlanmasıdır. İşletmelerin yeni bilgi üretmeleri ya da mevcut bilgisini etkili bir biçimde kullanarak ondan değer yaratmaları geçmişten gelen bilgi birikimleri ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin kurumsal bilgilerini ileride yeniden kullanabilecekleri biçimde saklamaları gerekmektedir (Zaim, 2005b: 216).

Bilginin işletme içinde düzenlendiği ve saklandığı kaynaklar bir bütün olarak işletme hafızasını oluştururlar. İşletme hafızası; yazılı belgeleri, elektronik veritabanlarında bulunan yapılandırılmış enformasyonu, uzman sistemlerde bulunan kodlanmış insan bilgisini, belgelenmiş prosedürler ve süreçleri, ve bireyler ve ağlar tarafından elde edilen örtülü bilgileri içermektedir (Alavi ve Leidner, 2001: 118). İşletme hafızası sayesinde işletmenin bilgiye dayalı faaliyetlerini gelecekte de sürdürmesi mümkün olur ve çalışanların işletmeden ayrılırken bilgilerini de beraberlerinde götürmelerinden kaynaklanabilecek bilgi kaybının önüne geçilebilir (Borghoff ve Pareschi, 1997: 839).

Bilginin düzenlenmesinde olduğu gibi saklanmasında da açık ve örtülü bilgi açısından bir farklılık vardır. Açık bilginin teknolojik araçlarla çalışanlardan bağımsız olarak saklanmaları oldukça kolay olmasına rağmen, işletmenin bilgi kaynaklarının çok daha büyük bir bölümünü oluşturan örtülü bilginin aynı yöntemlerle saklanması oldukça güçtür (Zaim, 2005b: 216).

Örtülü bilgiyi saklamanın en etkili yolu, onu sosyal süreçler ve yüz yüze ilişkiler aracılığıyla örtülü bilgi olarak saklamaktır. Bu amaçla çıraklık, akıl hocalığı ve takım çalışması gibi geleneksel yöntemlerin yanı sıra bilgisayar ağları, video-konferanslar ya da

sohbet odaları (specified chat rooms) gibi daha yeni yöntemlerden yararlanılabilmektedir. Bu yöntemlere rağmen örtülü bilginin saklanması kesin bir sonuç elde edilememektedir (Zaim, 2005b: 217).

1.5.2.3. Bilginin Transferi ve Paylaşılması

Örgütlerde bilgi transferi birimlerin (grup, departman ya da bölüm) diğer birimlerin deneyimlerinden etkilendiği bir süreçtir. Bilginin örgüt içinde gerek duyulduğu ve yarar sağlayacağı birimlere transfer edilmesi, örgüt içinde çeşitli düzeylerde gerçekleşmektedir. Bunlar; bireyler arasında bilgi transferi, bireylerden açık bilgi kaynaklarına bilgi transferi, bireylerden gruplara bilgi transferi, gruplar arası bilgi transferi ve gruptan örgüte bilgi transferidir. Örgütlerin çoğunlukla neyi bildiklerinin pek farkında olmamaları ve sahip oldukları bilgilerin işletme içinde nerede bulunduğunu bilmemeleri nedeniyle bilginin transfer edilmesi pek kolay bir süreç değildir (Alavi ve Leidner, 2001: 119).

Bilginin transferi iki biçimde gerçekleşir. Birinci biçimde bilgi bu bilgiyi üreten ya da ona sahip olan kişiden kullanıcı birime doğrudan transfer edilir. İkinci biçimde ise bilgi mevcut bir bilgisayar donanımına aktararak transfer edilir ve böylelikle bilginin sistem üzerinden ileride yeniden kullanılabilmesi de mümkün olur (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 361).

İşletmelerde bilginin farklı mekanlarda ve dağınık bir biçimde bulunduğu dikkate alındığında, onun örgüt içinde gerek duyulan ve yarar sağlayacağı birimlere transferi de önem kazanmaktadır. Ancak bu basit bir süreç değildir, çünkü işletmeler genellikle neyi bildiklerinin ve bilgilerinin nerede olduğunu farkında değildirler. Bilgi transferinin etkinliğini etkileyen faktörler çalışanların transfer edilen bilginin değeri hakkında sahip oldukları algı, transfer kaynağının bilgisini paylaşmaya istekli olması, dağıtım kanallarının varlığı ve zenginliği, alıcının bilgiyi kaynaktan almaya istekli olması ve alıcının bilgiyi

özümleme kapasitesidir (Alavi ve Leidner, 2001: 119-120). Ancak bilginin transferi her seferinde istenilen sonucu doğurmayabilir. Bilgi transferinin başarılı olabilmesi için bilginin örgüt içinde aktarıldığı birimin kendine özgü koşullarıyla bağdaşması ve bu koşullara uyulanabilir olması da gerekmektedir (Argote ve Ingram, 2000: 156).

İşletmelerde çalışanların ve birimlerin arasındaki sosyal ilişkilerin niteliği de bilginin transferi üzerinde etkili olmaktadır. Özellikle transfer edilen bilginin örtülü ve karmaşık olduğu durumlarda çalışanlar ve departmanlar arasındaki sürekli ve güçlü sosyal ilişkiler, bilginin etkili ve doğru anlaşılacak bir biçimde transfer edilmesini kolaylaştırıcı bir etkiye sahiptirler (Argote ve Ingram, 2000: 162).

Bilgi paylaşımı, bilginin işletmedeki ilgili birim ve kişilere aktarılarak örgüt içine dağıtılması sürecidir. Bilginin paylaşılması, bilginin örgüte yarar sağlayacak bir varlık haline getirilmesinin ön koşuludur (Kalkan, 2006: 30). Bilgi paylaşıldıkça çoğalmakta, değerlendirilmekte ve bu sayede yeni bilgilerin üretilmesi mümkün olmaktadır. Bilginin paylaşılması süreci çoğu kez planlanmayan bir biçimde zincirleme bir tepkime (reaksiyon) doğurur ve bu durum bilginin çarpan etkisi olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de, bilginin bireyler, takımlar ve departmanlar arasında etkili bir biçimde paylaşılması yoluyla örgütün mevcut bilgi birikiminden en üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktır (Zaim, 2005a: 765-766).

Bilgi paylaşımını sağlamak için tüm çalışanlara bilgiyi kullanım hakkının verilmesi, çalışanlara istedikleri yerde ve zamanda bilgiye ulaşabilme fırsatının sağlanması, bilginin sisteme girişinin kolay olması, insanların yüz yüze iletişim kurmaları ve enformel buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 359).

Bilgi paylaşımı olmaksızın işletmenin bilgiyi gerçek anlamda özümsemesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımında çalışanların deneyime ve uygulamaya ilişkin örtülü bilgilerinin

de, en az açık bir biçimde ifade edebildikleri teknik bilgileri kadar önemli olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Paylaşım için hem enformasyon teknolojileri gibi biçimsel araçlardan, hem de gündelik kişisel ve arkadaş grubu sohbetleri gibi biçimsel olmayan araçlardan yararlanılmalıdır. Öte yandan bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılabilmesi için örgüt kültürünün de bilgi paylaşımına açık olması gerekmektedir. Bilgi paylaşımını özendirici ödül ve destek mekanizmalarının bulunması bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır (Kalkan, 2006: 30).

İşletmelerde örtülü bilgi kişinin duygularına, deneyimlerine ve bedensel hareketlerine bağlı olduğu için kolaylıkla paylaşılmaz. Örtülü bilgiyi paylaşmanın etkili yolu onu örtülü bilgi olarak paylaşmaktır. Örtülü bilgiden örtülü bilgiye paylaşım, toplam bilgi paylaşımının %90'ına denk gelmektedir (Small ve Sage, 2005/2006: 165).

Örtülü bilginin paylaşılması için temel koşul yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmaktır.

Örtülü bilgiyi paylaşmanın bazı yolları şunlardır (Odabaş, 2005: 106):

- Doğrudan gözlem: Bu yöntem çalışanların usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlemesidir.
- Doğrudan gözlem ve anlatım: Doğrudan gözlemin yanı sıra çalışanlar işi yapan kişilerden işin nasıl yapılacağı konusunda ek bilgiler alırlar; bu da genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlar ve benzetmeler yoluyla olur. Böylece gözlemcilerin edindiği bilgiler anlatılan bilgilerle daha da pekişerek kalıcı davranışlara dönüşür.
- Taklit: Çalışanlar diğerlerinin yaptıkları işleri gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar.
- Deneme ve karşılaştırma: Çalışanlar önce kendi çözüm yollarını denerler, sonra uzman kişilerin çalışmasını izleyerek onların performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar.

- Birlikte çalışma: Çalışanlar söz konusu işi hep birlikte yapmaya çalışırlar. Bu süreçte daha deneyimli olan çalışanlar diğerlerine işin nasıl yapılacağına ilişkin yararlı ip uçları verir ve diğer çalışanlar kendi önerilerini getirirler.

I.5.2.4. Bilginin Hayata Geçirilmesi ve Kullanılması

Bilgi yönetimi süreçlerinden sonuncusu bilginin kullanılması ve hayata geçirilmesidir. Sürecin bu aşamasında bilgi, örgüt tarafından yarar sağlayacak biçimde kullanılarak düşünceden eyleme geçer, örgüte değer katar ve böylelikle bilgi yönetiminin sonul amacı gerçekleştirilmiş olur. Bilginin yönetilmesi, ancak üretilen, düzenlenen ve paylaşılan bilgi, örgüte katma değer sağlayacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür. Bu nedenle bilgi yönetiminin başarısı ya da başarısızlığı, bilginin ne derece etkili kullanıldığına ve bu bilginin ürünlerde, süreçlerde, davranışlarda ve politikalarda ne ölçüde hayata geçirildiğine bağlı olmaktadır (Zaim, 2005a: 766).

İşletmeye rekabet üstünlüğünü sağlayan soyut bilgi değil, bu bilginin etkili bir biçimde kullanılarak uygulamaya aktarılmasıdır (Kalkan, 2006: 30). İşletmeler bilginin kullanılmasında talimatlar, işletme rutinleri ve görev takımlarından yararlanmaktadırlar

Kuralların, prosedürlerin ve emirlerin bir araya getirildiği yazılı talimatlar, uzmanların örtülü bilgilerinin açık ve birleştirilmiş bilgiye dönüştürülmeleriyle oluşturulurlar ve uzman olmayan çalışanlar da bu talimatlara uyarak bilgiyi kullanırlar. Örgütsel rutinler çalışanların kendi uzmanlık bilgilerini diğer çalışanlara aktarmak ve açıklamak durumunda kalmadan uygulamaya geçirmelerine olanak verir (Alavi ve Leidner, 2001: 122).

Talimatlar ve rutinler görevlerin standart bir biçimde yerine getirildiği durumlarda bilginin kullanılmasında yeterlidirler, ancak görevin karmaşık ve görevle ilgili bir belirsizliğin olduğu durumlarda yetersiz kalmaktadırlar. Böyle bir durumda görevi yerine

getirmek için gerekli bilgiye, birikime ve uzmanlığa sahip olan çalışanlardan oluşan bağımsız görev takımları kurulmaktadır. Takım üyeleri kendi örtülü bilgilerini uygulamaya geçirerek bilgiyi kullanmaktadırlar (Alavi ve Leidner, 2001: 122).

Örgütsel bilginin işletmenin ürünlerinde, süreçlerinde ve hizmetlerinde somut bir biçimde hayata geçirilmesi, işletmelerin rekabet avantajlarını artırmaktadır. İşletmeler bilgiyi hayata geçirmek için bilgi kaynaklarını çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin mevcut bilgilerini farklı bir içerikle yeniden düzenleyebilirler, performans standartlarını yükseltebilirler, çalışanlarını daha yaratıcı düşünceleri için eğitebilir ve motive edebilirler ve onların ürünler, hizmetler ve süreçler hakkındaki fikirlerinden yararlanabilirler. Böylece bilgiyi hayata ve uygulamaya geçirmek yolu ile bilgiden daha aktif bir varlık olarak yararlanabilirler (Bhatt, 2001).

Bilgi yönetimi sürecinin aşamalarının yazında birbirlerini bir hiyerarşi içinde takip ettikleri görülmektedir. Oysa uygulamada böyle olmamaktadır. Örneğin işletmede bir çalışan bilgiyi üretebilir ve bunu sınıflandırıp saklamadan, ya da diğer çalışanlarla paylaşmadan doğrudan kendi karar alma etkinliğinde kullanabilir. Ya da işletme içinde bir yerde kullanılan bilgi, doğaçlama bir biçimde kodlanmamış ya da transfer edilmemiş ek bir yeni bilgiye yol açabilir. Bu durumda doğaçlama olarak kullanılmaya başlanan bilgi, kullanıldıktan sonra da kodlanabilir (Alavi ve Leidner, 2001: 124).

II. BÖLÜM KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak konaklama işletmelerinde hizmet ve bilgi kavramları, hizmet kalitesinin sağlanmasında bilginin sahip olduğu rol ve konaklama işletmelerine özgü bilgi türleri açıklanmaktadır. Ardından konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin anlamı ve kapsamı, bilgi yönetiminin önündeki engeller ve konaklama işletmelerinde örnek oluşturan bilgi yönetimi uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Daha sonra konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi süreçleri incelenmekte, ve son olarak konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin etkinliğini artırma potansiyeli taşıyan konular irdelenmektedir.

II.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Kavramı

Bu kısımda konaklama işletmelerinde bilgi, hizmetin üretim ve sunum sürecinde rol oynayan operasyonel bilgiler olarak ele alınmakta, hizmet kalitesinin sağlanmasında bilginin sahip olduğu rol ile konaklama işletmelerine özgü bilgi türleri açıklanmaktadır.

II.1.1 Konaklama İşletmelerinde Hizmet ve Bilgi İlişkisi

Hizmet kavramı; “soyut, üreticiden tüketiciye doğrudan mübadele edilen, taşınamayan, depolanamayan ve derhal tüketilmesi gereken nitelikteki mallar” şeklinde tanımlanabilir. Ancak, hizmet kavramı, tanımlanması kolay olmayan bir kavramdır. Hizmet kavramının tanımlanmasını güçleştiren en önemli faktör, hizmetin soyut olma özelliğidir. Çünkü fiziksel ürünler de, kimi zaman hizmetler gibi soyut yararlar ortaya koyabilmekte ve bu nedenle hizmetler ile fiziksel ürünler arasındaki fark belirginliğini kaybetmektedir. Örneğin tam anlamıyla fiziksel bir ürün olan makine bile satış elemanı, müşterisinin en ayrıntılı sorularını yanıtlamaya çalıştığında bir hizmete dönüşebilmekte ya da, bir araba satın alındığında satın alınan bir mal mı, bir ulaşım hizmeti mi olduğu açıkça ayırt edilememektedir (Değermen, 2006: 2).

Ancak hizmeti, somut mallardan farklı kılan belirli özellikleri vardır. Bu özelliklerinden en önemli olanı, hizmetin dokunulamamak özelliğidir. Bu özelliğinin dışında türdeş (homojen) olmaması, eş zamanlı olarak üretilmesi ve tüketilmesi, dayanıksızlık ve sahipliğinin olmaması gibi özellikleri hizmeti, somut ürünlerden farklı kılmaktadır (Duran, 2003: 9).

Konaklama işletmeleri de hizmet sektöründe faaliyet gösteren birer hizmet işletmesidir. Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetler, satın almadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ve koklanamaz. Müşteri, otel işletmesine gelerek hizmeti satın almadan önce, ne tür bir hizmetle karşılaşacağını bilemez. Bu bağlamda belirli bir hizmet standardının tutturulması, otel işletmeleri açısından önemlidir. Aynı zamanda iyi sunulmamış bir hizmetin telafisi yoktur. Bu nedenlerden ötürü, hizmet kavramı otel işletmeleri açısından oldukça duyarlı bir konudur (Öztürk ve Seyhan, 2005: 122).

Endüstriyel ürünlerde, tüketiciler satın alma kararlarını söz konusu ürünlerin fiziksel görünümü ve özelliklerini dikkate alarak verirler. Oysa ki turizmde satın alınan şey ağırlıklı olarak hizmettir ve hizmetler hakkında fiziksel bir değerlendirme yapmak hemen hemen olanaksızdır. Genellikle tüketicileri hizmetin sunulduğu ortam, işletmenin genel görünümü ve işletmenin adı etkiler. Müşterilerin konaklayacakları oteli belirlemelerinde gidilecek olan bölgenin özellikleri, sunulan olanaklar ve hizmetlerin çeşidi gibi öznel değerlendirmeler etkili olur. Otel işletmelerinde bir oda için rezervasyon yaptırıldığında, aslında satın alınan o odanın kendisinden çok otelde sunulacak olan hizmetlerdir. Otel işletmelerinde oda, yiyecek ve içecek, sağlık merkezi ekipmanı gibi fiziksel ürünler yalnızca sunulacak soyut hizmetlerin birer parçası ve tamamlayıcısıdır (İçöz, 2001: 32). Bu nedenle otel işletmelerini birbirlerinden farklılaştıran ve rekabet üstünlüklerinin altında

yatan temel faktör, her otel işletmesi tarafından sunulabilecek fiziksel donanım ve olanaklar değil; sundukları hizmetin niteliğidir.

Faaliyetlerini insan gücüne dayalı olarak gerçekleştiren otel işletmelerinde müşteri de, hizmeti sunan da insandır. Otellerin faaliyetlerinin yürütülmesinin çalışanlar ve müşteriler arasındaki temas temeline oturmuş olması ve müşterilerin gereksinimlerinin yeterli sayıda çalışanla yerine getirilmesi, otel işletmelerinin emek-yoğun olmasını gerektirmektedir (Duran, 2003: 10).

Emek-yoğun olma özelliği, otel işletmelerinde ilk düzey çalışanları da, en az doluluk, gelir ve pazar payı gibi amaçları belirleyen ve stratejileri oluşturan üst düzey yöneticiler kadar önemli kılmaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ve otelin faaliyetlerini etkin olarak yürütebilmesi, ancak müşterilerin tatminlerinin ve bağlılıklarının sağlanması ile mümkün olmaktadır. Müşterilerin tatmin olması ise son analizde, çalışanlar tarafından sunulan hizmeti ne derece kaliteli algıladıklarına bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların, hizmet kalitesi ve otelin uzun dönemli başarısı üzerinde çok önemli etkileri vardır.

Öte yandan otel işletmeleri emek-yoğun olmalarının yanı sıra, hizmetin kendine özgü yapısının bir sonucu olarak bilgi yoğun işletmelerdir. Bilgi, özellikle de örtülü bilgi otel işletmelerinde yeniliğin, verimliliğin ve rekabetçiliğin ana faktörüdür. Örtülü bilgi özellikle rekabetçilik açısından önemlidir, ancak örtülü bilginin rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde harekete geçirilmesi kolay değildir. Örtülü bilginin işletme stratejilerinde, insan kaynakları yönetiminde ve müşteri ilişkilerinde uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Shaw ve Williams, 2009: 333).

Çalışanların, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak ve otelden tatmin olarak ayrılmalarını sağlamak için, söz konusu gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olmaları bir

zorunluluktur (Hallin ve Marnburg, 2008: 368). Hizmetin en önemli özelliği olan soyut olma özelliği; hizmetin onu sunanın performansından kesin bir biçimde soyutlanamadığı, nesnel olarak gözlemlenemediği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla hizmetin üretilmesi ve sunulması süreci, enformasyonun işlenmesinden çok, çalışanların açık ve de özellikle örtülü bilgilerinin sürekli yenilenen koşullarda eyleme geçmesine ve değer yaratmasına dayanmaktadır. Aynı zamanda hizmetin eş zamanlı üretilmesi ve tüketilmesi süreci; hem çalışanların örtülü bilgilerinin ve sektör deneyimlerinin, hem de müşterilerin zihinsel modellerinin ve algılarının birbirleriyle etkileşime geçtiği bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla bilgi, hizmetin ortaya çıkmasını biçimlendiren en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Konaklama işletmelerinde bilgiye ne tür bir yaklaşıma sahip olunduğu ile sunulan hizmetler arasında bir ilişki söz konusudur. Konaklama işletmelerinde bilgiye iki tür yaklaşım söz konusudur. Bunlardan birincisi, çalışanların bilgiyi statik bir varlık olarak ele aldıkları yaklaşımdır. Çalışanlar geçmiş deneyimlerine dayanarak, hizmet sürecinde yararlandıkları bilgilerin neler olduğu ve bu bilgilerin kullanımının ne gibi hizmet sonuçlarına yol açtığı konusunda yerleşmiş fikirlere sahiptirler. Bilgiye bu tarz bir statik yaklaşım, bilinen hizmet rutinlerinin yerine getirilmesine yardımcı olur ve bu sayede işletme faaliyetlerinin istikrarlı bir biçimde sürdürülmesi mümkün hale gelir. Bilgiye ikinci yaklaşım ise, onu dinamik bir varlık olarak ele alan yaklaşımdır. Dinamik yaklaşım bilginin sürekli değiştiğini göz önünde bulundurur ve bu yaklaşım sayesinde işletmeye değer katabilecek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bilinen hizmet rutinlerinin sürekli olarak geliştirilmesi mümkün hale gelir (Hallin ve Marnburg, 2008: 369). Otel işletmelerinde yeniliklerin gerçekleştirilmesinde bilgiye dinamik yaklaşım rol oynar.

II.1.2 Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Bilgi İlişkisi

Hizmet kalitesi; hizmetin müşterilerin gereksinim ve beklentilerine uygun olması, sürekli başarı, hizmetin eksiksiz ve hatasız sunulması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması anlamına gelmektedir. Kaliteli hizmet sunulabilmesi için hizmetin satışı öncesinde, sırasında ve sonrasında sürekli pazar araştırması ve müşterilerin yakından gözlemlenmesi yoluyla müşteri istekleri belirlenmeli ve müşteri beklentilerinde ortaya çıkan değişiklikler izlenmelidir. Oteller açısından hizmet kalitesi; müşterilerin istek, gereksinim ve beklentilerine uygun turistik mal ve hizmet özelliklerinin işletme tarafından önceden belirlenmiş standartlara sürekli ve tutarlı bir biçimde uygunluğudur (Murat ve Çelik, 2007: 2).

Hizmet kalitesindeki artışın işletmelere daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterilerle iş hacmini artıracığı, işletmeyi fiyata dayalı rekabet baskısından kurtaracağı ve hataların telafi edilmesi için gereken emek ve masrafı azaltacağı, yapılan çalışmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Bu nedenle hizmet işletmelerinin temel amaçlarından birisi de hizmet kalitesini artırmak olmalıdır (Çakırer, www.skid.org.tr).

Otel işletmelerinin en önemli hedefi müşterilerin tatminini ve bağlılığını sağlamaktır. Çünkü otel işletmelerinin varlığı ve sürekliliği, ağırlıklı olarak müşterilerin memnuniyetine ve tatminine bağlıdır. Müşteri tatminini ve bağlılığını sağlayan en önemli faktör ise müşterilere sunulan hizmetin kalitesidir. Otel müşterilerinin kalite hakkındaki algıları onlara sunulan hizmetler tarafından biçimlendirilmektedir (Bouncken, 2002: 26). Günümüzde bilgiye dayalı ekonomide, rekabet tüm işletmeler için ayakta kalmanın temel koşulu haline gelmiştir ve otel işletmeleri de yoğun rekabetin yaşandığı bir pazar ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri yaşanan rekabet

sürecinde sundukları hizmetin kalitesi, çeşitliliği ve zenginliğiyle birbirlerinden farklılaşabilecekler ve rekabet üstünlüğünü sağlayabileceklerdir. (Duran, 2003: 19).

Otellerde hizmet kalitesini artırmada ve müşteri tatminini sağlamada en önemli rol çalışanlara aittir. Çünkü otel işletmelerinde sunulan hizmetlerin kalitesi, hizmetin sunumu sırasında çalışanlar ile müşteriler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar hizmetin sunumu sürecinde müşterilere, hizmetler ile ilgili fiziksel unsurların varlığı ve hizmetin yapısı hakkında bilgiler vermektedir. Bu nedenle çalışanların öncelikle ürünler, işletme ve sistem hakkında yeterli ve doğru bilgiye ve bu bilgileri müşterilere aktarabilmek için gelişmiş iletişim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Avcı ve Sayılır, 2006: 122-125).

Oteller hizmet kalitesinde ve çeşitliliğinde artış sağlamak için, müşterilerin farklı tercihlerini karşılayabilecek çalışanlara gereksinim duymaktadırlar. Ancak çalışanların müşterilerle olan etkileşimlerinin hizmet açısından taşıdığı önemin ve farklı tercihlerin sonuçlarını tam olarak kavrayamamaları nedeniyle , otellerde hizmet kalitesinin sağlanması açısından pek çok sorun yaşanmaktadır (Bouncken, 2002: 26). Jensen'in araştırmasının sonucunda; kalite ve hizmet konularına ilişkin olarak büyük işletmelerin yalnızca bir kısmının yüksek düzeyde hizmet kalitesi sağlamak için yazılı bir politika oluşturdukları görülmektedir ve çalışanların bir bölümü de kalite konusunun farkında değildirler. Diğer işletmelerde ise kalite ve hizmet konusunda sözlü talimatlar (instructions) verilmiştir, ancak çalışanlar yeteri düzeyde bilgilendirilmediklerini düşünmektedirler. Dolayısıyla çalışanlarla daha iyi bir iletişim ve kalite konusunu daha açık kılmak, çalışanların kaliteli bir hizmetin nasıl sunulacağına ilişkin bilgilerini artıracaktır (Jensen, 2003: 9).

Oteller hizmet kalitelerini çalışanların müşterilerin tercihleri hakkındaki bilgilerini artırmak ve böylece hizmetleri iyileştirmek yoluyla geliştirebilirler. Bilgi paylaşımı ve

bilgi yönetimi sayesinde çalışanlar işletmelerinin hizmet sunumu ve sürekli yenilik yapma gibi amaçlarını daha etkili bir biçimde anlayabilirler. Aynı zamanda çalışanların bireysel koordinasyonları ve yaratıcı düşünceleri; daha fazla müşteri tatmininin sağlanması ve daha kaliteli hizmetin sunulması açısından son derece önemlidir (Hu, ve diğerleri, 2009: 42).

Bu bağlamda otellerde çalışanların müşterilerin tercihleri ve ilgili hizmet prosedürleri hakkındaki bilgilerinin geliştirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu ise çalışanların diğer çalışanlarla deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmalarını ve kullanmalarını gerektirmektedir (Bouncken, 2002: 26). Ancak yüksek işgören devir oranı, otel endüstrisinin bilgiyi korumasını; yeni ve deneyimsiz çalışanları daha deneyimli çalışanların bilgileri ve deneyimleri ile desteklemesini güçleştirmektedir (Lee, 2008:14-15).

Hizmet kalitesinin sağlanmasında çalışanların müşterilerin tatminini kolaylaştıracak bilgilere sahip olmaları gereğinin yanı sıra, müşterilerin de hizmetlerle ilgili konularda bilgilendirilmeleri büyük bir öneme sahiptir. Soyut turizm ürünleri ve hizmetleri, dayanıklı tüketim mallarının aksine satın almadan önce sergilenemez ve test edilemez. Turizm faaliyetlerine katılan müşteriler sıklıkla turizm ürünlerini kullanım anından önce ve tüketilecekleri yerden farklı yerlerde satın alırlar. Bu nedenle tüketicileri etkilemek için turistik ürünler hakkındaki bilgilerin tüketicilere çeşitli araçlar (broşürler, web siteleri, reklam ve tanıtım filmleri gibi) yardımıyla sunulması gerekmektedir. Tüketicilerin gereksinimlerine hitap eden zamanında ve doğru enformasyon, tüketicilerin tatmininin sağlanması açısından oldukça önem taşımaktadır. Diğer sektörlerin çok azında günlük operasyonlarda bilginin üretilmesi, toplanması, işlenmesi, kullanılması ve iletilmesi bu denli önem taşımaktadır (Buhalis, 1998:3).

İşletmelerin rekabet ortamında sahip olabilecekleri en değerli stratejik kaynak olan bilgi; otel işletmelerinde de hizmet kalitesinin ve çeşitliliğinin artırılmasında ve böylelikle diğer otellere karşı rekabet üstünlüğünün kazanılmasında önemli bir role sahiptir. Benzer fiziksel donanım ve örgüt yapılarına sahip olan otel işletmeleri, birbirlerinden farklılaşmak ve rekabette öne geçmek için hem çeşitli, hem de kaliteli hizmet sunmak durumundadırlar. Öte yandan hizmet kalitesi çalışanlarla müşteriler arasındaki doğrudan etkileşimler sonucunda ortaya çıkmaktadır. Otel çalışanları –özellikle ilk düzey çalışanlar- müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesini etkilemek suretiyle işletmelerin uzun dönemde varlıklarını sürdürmelerinin en önemli koşulu olan müşteri bağlılığının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların otelin başarısında son derece önemli payları vardır. Ancak çalışanlar müşterilerin memnuniyetini sağlamak için müşteri tercih ve beklentileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmalı ve bu bilgileri müşterilere nitelikli hizmet sağlayacak davranışlara dönüştürmelidirler. Bu bağlamda çalışanların gerek doğru bilginin hizmet kalitesi üzerindeki önemi konusunda bilinçlendirilmeleri, gerekse eksiklik duydukları bilgilerin kendilerine sağlanması; otel işletmeleri yöneticileri tarafından başlıca görevlerden birisi olarak ele alınmalıdır. Otellerde hizmetin sunumundan önce müşterilerin tercih ve beklentileri hakkındaki bilgilerin araştırılarak elde edilmesi ve çalışanlarla paylaşılması; hizmetin sunumu sürecinde ve sonrasında müşterilerin hizmet kalitesi algılarına ilişkin bilgilerinin, doğrudan etkileşim ve gözlem yoluyla ya da müşteri memnuniyet anketleri gibi araçlardan sağlanan geribildirim ile elde edilmesi; elde edilen bireysel bilgilerin örgütsel bilgilere dönüştürülmesi; hizmet sürecinde gereken iyileştirmelerin yapılmasına, hizmet kalitesinin ve hizmet kalitesine dayalı rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesine yardımcı olacaktır. Bilgi yönetimi tüm bu çabaların

sistemli ve planlı bir biçimde yürütülmesini olanaklı kıldığından , otel işletmelerine son derece kesin bir katkı sağlamaktadır.

II.1.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Türleri

Otel işletmelerinde çalışanların bilgileri, bilgi yönetimi yazınındaki en temel sınıflandırma olan açık ve örtülü bilgiler şeklinde kategorize edilebilirse de; konaklama işletmelerinin faaliyetlerinin etkinliği bakımından en önemli bilgilerin, yazında pragmatik bilgi kategorisine giren bilgiler oldukları görülmektedir ve bu bilgiler otellerde operasyonel bilgiler olarak adlandırılmaktadır. Otellerin operasyonlarını yürütmeye kullandıkları bu bilgilere; işletmenin müşterilerine, ürün ve hizmetlerine, operasyonel prosedürlerine, rakiplerine ve iş ortaklarına ilişkin bilgileri ile çalışanların örtülü bilgileri ve geçmiş deneyimleri örnek olarak verilebilir. Bu bilgiler çalışanların zihinlerinde bulunabildiği gibi veritabanlarında, belgelerde ya da teknolojik araçlarda saklanmış bir biçimde de bulunabilirler. İşgören devir oranının yüksek olduğu otellerde, operasyonel bilgilerin paylaşımının sağlanması ve bu bilgilerin saklanması, bilgi yönetiminin ilk adımlarından birisidir (Yang, 2004a: 119; Yang ve Wan, 2004: 595).

Konaklama işletmelerinde açık bilgiler, hizmetlerin önceden belirlenmiş standartlara uygun bir biçimde üretilmesine ve sunulmasına oldukça kolaylık sağlamaktadır. Ancak konaklama işletmelerinde hizmetin soyut ve dokunulamaz olmak gibi kendine özgü özellikleri, çalışanların örtülü bilgilerinin daha değerli olmasına yol açmaktadır. Özellikle hizmetin üretim, sunum ve tüketiminin eş zamanlı olarak bazen saniyeler içinde olup bittiği hizmet sürecinde, çalışanların örtülü bilgilerini çok hızlı bir biçimde kullanarak ve çoğu zaman bu durumun farkında bile olmadan hizmeti sunmaları gerekmektedir.

Örtülü bilgi sezgiseldir, açıkça ifade edilememektedir ve ortaklaşa deneyimler sonucunda öğrenilebilmektedir. İşletmelerde örtülü bilgiler örgüt içindeki ağlarda (networks) yerleşik bir biçimdedir ve bu bilgi yetenekleri, yeterlikleri, rutinleri ve yenilikçi fikirleri içermektedir. Sahip olunan beceriler şeklinde çalışanlarda bulunabildiği gibi üst yöneticiler tarafından da sahip olunabilmektedirler. Nonaka (1991) örtülü bilginin genellikle bir alışkanlığa ya da rutine dönüştüğünü ve bağlama özgü olduğunu belirtmektedir (Cooper, 2006: 52).

Otel işletmeleri örtülü bilgi bakımından son derece zengin işletmelerdir. Örtülü bilgi, doğrudan eğitimle elde edilemeyen, alana özgü (domain-specific) bilgilerin bir sonucu olarak çalışanların sahip oldukları bilinçli farkındalıktır. Otel işletmelerinde ilk düzey çalışanların alana özgü bilgilerinin büyük bir kısmı müşterilerle, yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla, tedarikçilerle, rakip otellerin çalışanlarıyla ve işletme dışındaki diğer ilgi gruplarıyla etkileşimlerine bağlı olarak gelişmektedir. Bu tür gruplarla sosyal etkileşim sırasında ilk düzey çalışanlar, bu grupların her birinin işletmeye yönelik algıları ve davranışları hakkında izlenimlere sahip olmakta ve bunun sonucunda nitelikli ve bilgili birimler haline gelmektedirler (Hallin ve Marnburg, 2008: 368).

Yang 'ın çalışmasında da otel çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışları, daha çok örtülü bilgilerin paylaşılması bağlamında ele alınmıştır. Çalışmada kullanılan bilginin operasyonel tanımı, işle ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bunlar rutinler, otelin ürünleri ve sunduğu hizmetler, müşteriyle etkileşim becerileri, kişiler arası ilişki teknikleri, günlük operasyonel rutinlerdeki teknik ustalık, çalışan davranışları, standart operasyon prosedürleri, enformasyon ve rakip ve müşteri bilgileri hakkındaki stratejiler türündeki bilgi alanlarını ve çalışanların örtülü bilgilerini ve sektör deneyimlerini kapsamaktadır (Yang, 2007: 531).

Otel işletmelerinde müşterilerle doğrudan temas içinde olan ve müşteri memnuniyetini sağlayan en önemli öge olan çalışanların bireysel bilgileri son derece önemli olmakla birlikte, örgütsel bilgiler de önem taşımaktadır. Konaklama işletmelerinin bir kısmı faaliyetlerini çalışanların bireysel bilgilerine bağımlı kalmadan gerçekleştirebilmek ve hizmet kalitesinde standart oluşturabilmek amacı ile her bir hizmet rutinini açık bir biçimde tanımlamaya gayret etmektedirler. Çalışanların hizmet üretiminde ve sunumunda kullandıkları örtülü bilgilerinin açık hale getirilerek örgütsel bilgiye dönüştürülmesine yönelik bu çabalar, konaklama işletmelerine özgü bir sorun olan yüksek işgücü devir oranının yol açtığı bilgi kaybının önüne geçilmesi bakımından yararlıdırlar. Açık bilgiye vurgu yapan bu yaklaşıma alternatif bir yaklaşım ise örtülü bilgilerin ve örtülü bilginin paylaşılmasının getireceği heyecan ve karşılıklı yararların; işletme içinde yöneticileri ve çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda birlikte gayret göstermeye ve bir arada çalışmaya yönlendiren bir işletme kültürüne yol açtığını kabul etmektedir (Hallin ve Marnburg, 2008: 369). Birinci yaklaşım örgütsel bilginin açık formlarını, ikinci yaklaşım ise örtülü formlarını içermektedir.

İlk düzey çalışanların çeşitli kaynaklardan bilgileri elde etmeleri sonucunda oluşan bireysel bilgilerinin, örgütsel bilgiye dönüştürülmesi sonucunda bu çalışanların işletmeden ayrılmaları durumunda, sahip oldukları bilgi birikimlerinin önemli bir kısmı işletme içinde kalmış olacaktır. Bu bağlamda işletmeler çalışanlarına öğrenmelerinin sonucundaki yeni bilgileri ve perspektifleri diğer çalışanlarla paylaşmaları için araçlar ve olanaklar sağlar; çünkü transfer süreci örgütsel öğrenme sürecini sürdürmenin tek yoludur. Aksi takdirde yalnızca bireysel öğrenme söz konusu olacak ve örgütsel öğrenme gerçekleşmeyecektir (Yang, 2004b: 422).

Konaklama, yiyecek-içecek, rekreasyon ve spor gibi hizmetler sunan oteller karmaşık işletme süreçlerine ve müşteri ilişkilerine sahiptirler. Bu süreçler ve ilişkiler, konaklama işletmelerinin kendine özgü koşullarını oluştururlar. Konaklama işletmelerinin koşulları dikkate alındığında bilgi, dört türe ayrılarak incelenebilir (Bouncken, 2002: 30):

- Göreve özel bilgiler (task-specific knowledge)
- Görevle ilgili bilgiler (task-related knowledge)
- İşlemsel hafıza (transactive memory)
- Müşterilerle ilgili bilgiler (guest-related knowledge)

Göreve özel bilgiler, bir görevi yerine getirmede başvurulan özel prosedürleri, işlem dizilerini, eylemleri ve stratejileri içerir. Göreve özel bilgiler sayesinde çalışanlar, birbirleriyle etkileşimde bulunmaya ihtiyaç duymadan koordine bir biçimde çalışabilirler. Göreve özel bilgiler hem açık, hem de örtülü bilgileri içermektedirler ve ön ve arka ofislerdeki operasyonları kapsarlar. Bu bilgilerin açık hale getirilmesi, belgelerde ya da veritabanlarında kodlanmaları gerekmektedir. Ancak daha da önemlisi eğitim yoluyla içselleştirilmeleri ve çalışanların örtülü bilgilerine dönüştürülmeleridir. Otelerde göreve özel know-how yüksek oranda örtülü bilgi ve içselleştirilmiş hizmet rutinlerini içerir ve hizmet kalitesinin sürdürülmesine yardımcı olur. Göreve özel bilgilerin transferi eğitim, profesyonel destek ve uygulama (exercise) aracılığıyla gerçekleşir (Bouncken, 2002: 31).

Görevle ilgili bilgiler ise tek bir görevle sınırlı olmayan, bir çok benzer göreve uygulanabilen bilgilerdir. Görevle ilgili bilgiler özellikle takım çalışması sırasında çalışanlara, kendi görevlerine benzeyen görevlere ait çalışma değerlerini içselleştirmelerinde ve daha geniş görevleri de başarıyla yerine getirmelerinde yardımcı olur. Farklı görevlerin yerine getirildiği önbüro, yiyecek-içecek gibi farklı departmanlarda paylaşılan ortak kalite standartları, görevle ilgili bilgiler kapsamında değerlendirilir.

Böylece farklı departmanlarda çalışan otel çalışanları bir araya geldiklerinde farklı hizmet operasyonlarında yüksek kaliteye ulaşılması mümkün olur. Görevle ilgili bilgiler açık bir biçimde ifade edilebilseler de, görevlerle ilgili kalite standartlarının ve davranış kurallarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesi gerekmektedir (Bouncken, 2002: 31; Lee, 2008: 24).

İşlemsel hafıza çalışanların diğer çalışanların bilgilerini, uzmanlıklarını ve çalışma değerlerini anlamalarına izin verir. Çalışanların bir sorunla karşılaştıklarında kime başvuracaklarını önceden bilmelerine imkan verir. Her üç bilgi türü de müşteri bilgisiyle ilişkilidir. Hizmet sürecindeki etkileşimler yoluyla otel çalışanları, müşterilerin gereksinimlerini ve tercihlerini öğrenebilmekte ve beklentilerini karşılayabilmektedir. Öte yandan yalnızca çalışanların değil, bir bütün olarak otelin müşterilere ilişkin bilgileri özümseyebilmesi gerekmektedir (Lee, 2008:24).

Müşterilerle ilgili bilgiler; otelin hedef kitlesini oluşturan müşterilerin istekleri, beklentileri ve tercihleri hakkındaki bilgilerdir. Müşterilerle ilgili bilgilerin ne derece sağlıklı toplandığı, otel işletmelerinin söz konusu bilgileri özümseme kapasitesine bağlıdır. Özümseme kapasitesi (absorptive capacity) bir işletmenin yeni ve dışsal bir bilginin değerini fark etme, onu asimile etme ve yeni ürünlerde ya da hizmetlerde kullanıma sokma yeteneği olarak adlandırılmaktadır. Oteller müşterilerle doğrudan etkileşim içinde olduklarından, özümseme kapasitesi müşteri ilişkilerine ve müşterilerle ilgili bilgilerin elde edilmesine yoğunlaşır. Örneğin bir müşteriden yeni bir yemek usulü (new meal patterns) öğrenilebilir. Bir işletmenin özümseme kapasitesi daha önceki benzer bilgilerinin düzeyi ile ilişkilidir, çünkü geçmişten gelen bilgi birikimleri yeni bilgilerin elde edilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırır. Eski ve yeni bilgiler arasında ilişkiler kurarak öğrenme, yeni bilgilerin üretilmesini de mümkün kılar. Öte yandan bir otelin özümseme kapasitesi

yalnızca, bireylerin kapasitelerine değil, otelin bilgiyi biriktirme ve işletme yeteneğine da bağlıdır. Bu bağlamda özümseme kapasitesi, müşterilerle ilgili bilgilerin çalışan ve işletme düzeyinde elde edilmesini, transferini ve biriktirilmesini ifade etmektedir (Bouncken, 2002: 33).

II.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bilgi teknolojilerinin kullanılması aracılığıyla örgütlerin performanslarını artırmayı vaad eden bir faaliyettir. Otel endüstrisinin başarısı da ağırlıklı olarak müşteri bilgilerinin toplanmasına ve analizine ve böylelikle kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalarına dayanmaktadır (Ürü ve Yozgat, 2007: 2429). Otel işletmeleri, kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilmek için müşterilerine kaliteli bir hizmet sunmak zorundadırlar. Bilgi yönetiminin amacı çalışanlara, müşteri tercihleri ve hizmet prosedürleri hakkında doğru ve yeterli bilgi sağlamak yoluyla otel işletmelerinin rekabet üstünlüğünü elde etmelerine yardımcı olmaktır (Lee, 2008:1).

Bilgi yönetimi kavramının işletmelerde uygulanması, müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve sonuçta tüm örgütsel performansı ve etkinliği artıracaktır. Bilginin elde edilmesi, transferi ve bireysel öğrenme süreci çalışanların kendi bilgilerini ve uzmanlıklarını geliştirmelerine yardımcı olur. Bilginin harekete geçirilmesi süreci mevcut örgütsel bilgiyle birleşerek tüm örgütsel yeterliğin de artmasını sağlar. Bu durum hizmetin kalitesine değer ekler (Yang, 2004b: 427). Ancak bilgi yönetiminden beklenen performans artışı, bu bilgilerin basitçe veri tabanlarında saklanmasından daha fazlasını gerektirmektedir. Söz konusu yararın gerçekleşebilmesi için, bilginin örgüt içinde dolaşabileceği ve performansı artırabileceği yollardan yararlanılması gerekmektedir. Otel işletmeleri bu doğrultuda bilgi yönetimi uygulamalarına gereksinim duymaktadırlar (Ürü ve Yozgat, 2007: 2429).

Bilgi yönetimi yazınında bilgi yönetimi farklı perspektiflerden tanımlanmaktadır. Hizmet işletmeleri açısından bilgi yönetimi; bir işletmenin müşterilerine ürün ve hizmetlerini daha hızlı ve etkili sunmasını sağlamak amacıyla, bilginin yaratılması, paylaşılması ve kullanılması faaliyetlerinin planlı ve sistemli bir biçimde yönetilmesidir (Sanayi ve Karın, <http://www.iriboffice.ir>). Yazında özellikle otel işletmeleri için yapılmış bir tanıma ise rastlanmamaktadır. Bunun nedeni, bilgi yönetiminin gerek turizm endüstrisi açısından yeni bir araştırma alanı , gerekse otellerde bilgi yönetiminin uygulanma düzeyinin oldukça düşük olmasıdır. Bununla beraber otel işletmeleri açısından bilgi yönetimi şu şekilde tanımlanabilir: Otel işletmelerinde bilgi yönetimi; rakipleri anlamak, müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek ve finansal hedefleri gerçekleştirebilmek için bilginin ve en iyi uygulamaların sistematik ve analitik bir yaklaşım aracılığıyla paylaşılmasıdır (Lee, 2008: 5). Genel olarak turizm işletmeleri açısından bilgi yönetimi, geleneksel bilgi yönetimi tanımlarından yola çıkılarak şu şekilde de yapılabilir: Bilgi yönetimi, turizm işletmelerinin sahip oldukları bilgi varlıklarının rekabet üstünlüğü yaratacak biçimde kullanımınıdır (Cooper, 2006: 51).

Bilgi yönetimi otel endüstrisinde rekabet avantajı sunar ve operasyonları geliştirir. Bilgi yönetimi formel ve enformel prosedürlerden bilgiyi toplar ve bu bilgiyi günlük operasyonların içine katar. Böylece enformasyonun gereksiz yinelenmesinin önüne geçilebilir ve operasyonel etkinlik artırılabilir (Lee, 2008: 14). Öte yandan bilgi yönetimi yüksek işgören devir oranlarından ötürü, otel işletmeleri için çok önemlidir ve birer hizmet işletmesi olan otellerde müşterilerle temas; pazar ve müşteri tatminleri hakkındaki bilgilerin kritik kaynağını oluşturmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 593). Oteller çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri arasındaki iletişim kanallarını genişletmek yoluyla bilgi yönetiminden yarar sağlayabilirler. Rakiplerinden farklı olmak için otellerin ürün ve

hizmetleri konusunda yenilikçi olmaları gerekmektedir ve bu bağlamda bilgi yönetimi, çalışanlara yaratıcı olmak için gerekli bilgileri elde etmelerine yardımcı olur (Lee, 2008: 23).

Yüksek işgücü devir oranları sıklıkla, otel işletmelerinin bilgilerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Çalışanlar işletmeden ayrılırken sahip oldukları bilgilerini de beraberlerinde götürmekte ve genellikle de bu bilgilerini rakip otel işletmelerinde kullanmaktadırlar. Çalışanların bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşmalarının sağlanması ve bireysel bilgilerin bilgi yönetimi aracılığıyla örgütsel bilgiye dönüştürülmesi, söz konusu çalışanların işten ayrılmaları durumunda karşılaşılabilecek bilgi kaybının da azalmasını sağlayacaktır.

Bilgi yönetiminin otel işletmelerine temel katkısı, hizmet kalitesini artırmaya olan katkısı ile ortaya çıkmaktadır. Otel işletmeleri bağlamında bilgi yönetiminin en önemli niteliği, müşteri merkezli olmasıdır. Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin sonul amacı, ilk temas anında müşteri gereksinimlerini karşılayarak müşteri bağlılığını artırmaktır. Müşteri bağlılığı, otel işletmelerinin gerçekleştirmeye çalıştıkları en önemli hedefdir. Çalışanlar, işletme içinde oluşturulan bilgi yönetimi sistemine kolayca erişebilmeleri durumunda, müşteri beklentilerinin nasıl karşılanabileceğini bilmekte ve bu durum artan hizmet kalitesine, müşteri tatminine ve bağlılığına yol açmaktadır. Bu nedenle rekabetin yoğun olduğu günümüzde bilgi yönetimi, otel işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamalarının en önemli araçlarından birisi haline gelmiştir (Lee, 2008: 23). Öte yandan, çalışanların hizmet deneyimleri de müşterilerin mevcut ve değişen beklentileri hakkında bilgi edinilmesini sağlayarak, bilgi yönetiminin etkinliğine katkı sağlamaktadır (Bouncken, 2002: 27).

Bilgi yönetimi, otel işletmeleri için diğer önemli bir yönetim tekniği olan müşteri ilişkileri yönetiminin daha etkili gerçekleştirilmesini sağlayabilir. Müşteri ilişkileri yönetimi, otellerin rekabet üstünlüklerini ve karlılıklarını sürdürmek için müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi, mevcut müşterilerin bağlılığının sağlanması ve yeni müşterilerin işletmeye çekilmesi amacına sahiptir. Bu amaç doğrultusunda müşteriler hakkındaki bilgilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve kullanılmasını içerir. Bilgi yönetimi, müşteriler hakkındaki bilgilerin elde edilmesini kolaylaştıracak ve bu bilgiler hizmet kalitesini artırmada ya da farklılaştırılmış ve kişiye özel hizmetlerin sunulmasında kullanılacaktır. Öte yandan müşteriler hakkında elde edilen bilgilerin ilk düzey çalışanlara iletilmesi yoluyla, ilk temas anında müşterilerle beklentilerini karşılayacak nitelikte ilişkiler kurulabilecektir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin, müşteri ilişkileri yönetiminin etkinliğini sağlamaya katkısı vardır (Sanayei ve Karın, <http://www.iriboffice.ir>).

Otel işletmeleri bilgi yönetimi sayesinde daha etkili öğrenebilmekte ve çevrelerindeki fırsat ve tehditleri daha doğru olarak öngörebilmektedirler. Bunun sonucu olarak ta hizmet kalitelerini artırmaktadırlar. Otellerde bilgi yönetiminin uygulanması, sert ve yumuşak faktörlerin bilgi yönetimine sistematik olarak uyarlanması gerektirmektedir. Yumuşak faktörler genellikle açıklığı, güveni, referans çerçevelerini, değerleri, saygıyı, inançları, sürekli gelişmeye olan yönelimi (orientation) ve yaygın kişisel iletişimi içermektedir. Sert faktörler ise veritabanlarını, kütüphaneleri, iletişim teknolojilerini ve seminerleri ve örgütsel yapıları içermektedir. Söz konusu faktörler içsel ve dışsal bilgilerin elde edilmesini, yeniden ele alınmasını (retrieve) ve saklanmasını kolaylaştırarak hizmet kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadırlar (Bouncken, 2002: 33).

Otel işletmelerinde bilgi yönetimi farklı amaçlarla uygulanabilmektedir. Örneğin oteller hangi alanlardaki bilgilerin elde edileceğini, üretileceğini, dağıtılacağını ve

saklanacağını bir bilgi yönetimi amacı olarak belirleyebilirler. Bilgi yönetimi amacı aynı zamanda müşterilerle ilgili bilgilerin elde edilmesine ve kullanılmasına yönelik de olabilir. Örneğin otelde çok sık konaklayan müşterilere ait tüm verileri içeren misafir kartları oluşturulabilir. Böylece müşterilerin ilerideki konaklamalarında da, tercih ettikleri odayı ve hizmetleri almalarının sağlanmasına bağlı olarak tatmin düzeyleri artırılabilir. Bilgi yönetimi amacı aynı zamanda bölgesel eğilimleri daha iyi özümsemek için turist bürolarıyla daha iyi iletişim kurmak şeklinde de olabilir (Bouncken, 2002: 34).

II.2.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamaları Örnekleri

Otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarına pek sık rastlanmamaktadır. Ancak otel zincirlerinde bilgi yönetiminin daha sık uygulandığı gözlemlenmektedir. Özellikle farklı coğrafyalarda bulunan otelleri içeren zincirlerde ortak bir kalite standardının yakalanmasında bilgi yönetimi zincir otellere önemli yararlar sağlamaktadır. Örneğin dünya genelinde 3500 otele ve 130.000 çalışana sahip olan Accor Hotel Group'ta gerçekleştirilen bir vaka çalışmasının sonucunda, bu otel grubunda bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirildiği ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin yürütüldüğü ortaya çıkmıştır. Almanya'da 6.000 çalışanı bulunan bir Accor zincir oteli oluşturduğu bilgi yönetimi programı kapsamında bilgilerini bilgi teknolojilerinden yararlanarak saklamakta ve bilgiye erişimi kolaylaştırmakta; bilginin kullanılması ve üretilmesi konusunda çalışanlarını motive etmektedir. İşletme içinde en iyi uygulamalar, hizmet yenilikleri ve eğitim olanakları hakkındaki verilerin bir araya getirilmesi ve bütünleştirilmeleri için bir intranet oluşturulmuştur (Bouncken, 2002: 53).

Otel endüstrisinde sayıları az olmakla birlikte otel işletmeleri, performanslarını artırabilmek için öğrenme düzeylerini ve çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışlarını sürekli olarak geliştirmek zorunda oldukları bilgi yoğun bir endüstride faaliyet

gösterdiklerini kavramış bulunmaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008: 369). Yakın zamanlı bir çalışma otel yöneticilerinin bilgi yönetimi ve enformasyon kavramlarının endüstrileri açısından ilgili ve anlamlı kavramlar olduğunun farkında olduğunu, ancak bu yöneticilerin bilgi yönetiminin nasıl uygulanacağı konusunda açık bir fikre sahip olmadıklarını göstermiştir. Yun (2004)' un çalışması kavramın içeriğinin kapsamlı olmasından ötürü otellerin bilgi yönetimi stratejilerine yavaş bir geçiş yaptıklarını ortaya koymaktadır. Zira bilgi yönetimi aynı anda hem veri madenciliği tekniklerinin kullanılmasını, hem istatistik becerilerini hem de turizm ve otel yöneticiliğine dair sağlam bir bilgi birikimine sahip olmayı gerektirmektedir (Hallin ve Marnburg, 2008: 369).

Ürü ve Yozgat (2007) İstanbul'daki beş yıldızlı otellerde bilgi yönetimi uygulamaları ile bilgi yönetimi performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda araştırma kapsamındaki tüm otellerin bilgi yönetimi uygulamalarını gerçekleştirdikleri ve bu amaçla bilgi teknolojilerinden yararlandıkları ortaya konulmuştur. Bilgi yönetimi uygulamaları ile işletmelerin ve çalışanların bilgi ile ilgili faaliyetleri gerçekleştirmekteki yeterlikleri, verimlilikleri, örgüt performansı, müşteri bağlılığı ve yenilikçilik gibi göstergeler arasında olumlu ve yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır (Ürü ve Yozgat, 2007: 2443).

Ritz-Carlton'da bilgi yönetimi her bir departman içinde en iyi uygulamaların paylaşılmasını içermektedir ve yıllık olarak güncellenmektedir. Ritz Carlton yönetimine göre bilgi yönetiminin en önemli bileşeni çalışanlardır. Çalışanların bilgi yönetiminden sağladıkları enformasyonu, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda kullanılmaları durumunda sistem kullanışsız bir hale gelmektedir (Lee, 2008: 27). Ritz Carlton otelleri, bilgi yönetimi kapsamında misafirlerinin özel isteklerini ilk konaklamalarında kaydederek ve daha sonraki konaklamalarında kendilerine

kişiselleştirilmiş hizmetler sunarak, müşteri bağlılığını artırmaya çalışmaktadır (Yang, 2008: 348).

Gjelsvik (2002) Norveçte'ki otellerden oluşan bir örnekleme çalışanların yarı-zamanlı (part-time) ve tam zamanlı (full-time) çalışma koşulları ile öğrenme iklimlerini incelemiştir. Analiz sonucunda, işletmelerde kariyer fırsatlarının olmamasının öğrenme iklimini azalttığını ve yüksek işgören devir oranlarına neden olduğunu ortaya koymaktadır (Hallin ve Marnburg, 2008: 374).

Bayraktaroğlu ve Kutanis (2003)'in İstanbul'da Hotel Polat Renaissance'ın öğrenen örgüt olmaya dönüşüm sürecini değerlendirmeye yönelik çalışmaları, yazılı ya da sözlü olmayan kuralların öğrenen örgüte dönüşme sürecinin daha ileriki aşamalarına ulaşmayı engelleyebilecek faktörler olabileceklerini ortaya koymuştur (Bayraktaroğlu ve Kutanis, 2003: 153).

Aksu ve Özdemir (2005)'in Türkiye'deki beş yıldızlı otellerde örgütsel öğrenme üzerine yaptıkları çalışmanın sonuçları, otellerde öğrenmenin gerçekleşmesinde yöneticilerin önemli rollerinin bulunduğunu ortaya koymuştur. Yöneticiler, çalışanların diğer çalışanlarla diyaloglarını artırarak, onları takım çalışmasına yönelterek, eğitim ve ödüller yoluyla bireysel öğrenmeyi teşvik ederek örgütsel öğrenenin gerçekleşmesini de mümkün kılmaktadırlar (Hallin ve Marnburg, 2008: 375).

Best Western Uluslararası Otel Zinciri, bağlı otellerde çalışanların bilgilerinin transferine ve kullanılmasına dair her türlü fırsatın değerlendirilmesine yönelik bir vizyona sahiptir. Best Western bilginin, üstün hizmet kalitesinin ve dolayısıyla rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olduğu varsayımıyla faaliyet göstermektedir. Otellerinin bilgi tabanlarını geliştirmeyi amaçladığından, imtiyazlı ortaklarına (franchise partners) bir dizi altyapı ve program sağlamaktadır. Otelin bünyesindeki eğitim kurumu, zincire bağlı oteller

için seminerler düzenlemektedir ve oteller arasındaki bilgi transferi için bir intranet altyapısı oluşturmuştur. Bu sayede çalışanlar intranete konulan bilgileri kullanabilmekte, biriktirebilmekte ve dağıtabilmektedirler. Kısaca Best Western, örgütsel bilginin saklanması ve bu sayede gelecekte bilginin üretilmesini tesis etmeye çalışmaktadır (Bouncken, 2002: 34-35).

Yang ve Wan'ın Tayvan'daki uluslararası otellerden oluşan bir örnekleme gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda otellerin çoğunda bilgi yönetimi açısından uygun bir örgüt kültürüne rastlanmamıştır. Bazı yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmelerine yarar sağlayacağı şeklinde genel kanaatları bulunsa da, bilgi yönetiminin yararlarının ciddi olarak farkında olmadıkları ve bireysel bilgileri kaybetmenin olumsuz sonuçlarını da dikkate almadıkları görülmektedir. Üst yöneticilerin tümü bilgi yönetimi kültürünü güçlendirmenin önemli olduğu konusunda hemfikirlerdir, ancak bu tür bir kültürü formel olarak oluşturmamışlardır ve bilgi yönetimini engelleyen faktörleri ortadan kaldırmaya çalışmamaktadırlar. Etkili bir bilgi akışının ve bilgiyi depolamanın ön koşulu; bilginin paylaşıldığı, elde edildiği ve açık bir biçimde işlere (job) dahil edildiği bir örgüt kültürünü geliştirmek ve bu tür bir bilgi yönetimi kültürünü geliştirebilmek için zaman, eğitim gibi kaynakları sağlamaktır. Araştırma kapsamındaki otellerde yöneticilerin çoğu henüz bu adımları atmamıştır (Yang, 2008: 346).

Marriott otel zincirlerinde, müşterilere tutarlı hizmetler sunmak amacını gerçekleştirmek doğrultusunda çalışanların günlük operasyonlar ve standart operasyon prosedürleri hakkındaki bilgilerini düzenlemeye ve saklamaya yönelik bir kodlama sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin etkinliğini artırmak için bilgilerini paylaşan ve yeni bilgiler üreten çalışanlar için bir ödül sistemi geliştirilmiştir (Yang, 2008: 348).

II.2.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin hizmet kalitesinin sağlanmasında ve sürdürülmesinde sahip olduğu öneme bağlı olarak, bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki engellerin tanımlanması gerekmektedir. Otellerde bilgi yönetiminin önündeki engeller şu şekilde tanımlanabilir (Bouncken, 2002: 26; Lee, 2008:23; Avcı ve Sayılır, 2006: 134):

- Yüksek işgören devir oranı,
- Çalışanların meslek hayatları boyunca sektör içinde çok sayıda otel değiştirmeleri
- Düşük nitelikteki çalışanların, toplam çalışan sayısı içindeki çokluğu
- Düzensiz ve sezonluk talep ve değişen müşteri tercihleri nedeniyle kapasite istikrarının sağlanamaması.

Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin önündeki en önemli engellerden birisini yüksek işgücü devir oranları oluşturmaktadır. İngiltere’de son beş yılda yapılan araştırmalar, otel işletmelerinin çalışanları elde tutma oranının ortalama % 50 olduğunu göstermektedir (Shaw ve Williams, 2009: 326). Yüksek işgücü devir oranları otellerde başlıca üç tür olumsuzluğa yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, otellerin bilgilerinin bir kısmını kaybetmeleridir. Çalışanlar işletmeden ayrılmadan önce bireysel bilgilerini paylaşmış değiller ise, bu bilgilerin işletme içinde kalması mümkün olmayacaktır. İkinci olumsuzluk ve muhtemelen en kötüsü eğer söz konusu çalışanlar, işletmeden ayrılmadan önce önemli bilgilerini diğerlerine aktarmamışlarsa, oryantasyon ve eğitim programları gibi bilginin üretilmesi ve korunması süreçlerinden etkinlik sağlanamamış olma durumu ortaya çıkacaktır. Daha da önemlisi bu çalışanlar, bilgilerini rakip bir işletmeye de götürebileceklerdir. Üçüncü olumsuzluk, işletmeden ayrılan çalışanlar söz konusu bilgilerini paylaşmış olsa bile, bu bilgilerin saklanmaması durumunda ortaya çıkmaktadır.

Bu durumda bilgi paylaşılmış ise bile, o bilgiye sahip çalışanın işletmeden ayrılması ile birlikte kaybedilecektir (Yan ve Wang, 2004: 594).

Öte yandan düşük nitelikli çalışanların otel çalışanlarının toplam sayısı içindeki yüksek oranı, bilgi, öğrenme ve kalitenin devamlılığını engelleyebilmektedir (Lee, 2008:23). Çalışanların yabancı dil bilgilerinin yetersizliği, işletmenin faaliyetleri ve misyonu ile ilgili yetersiz bilgiye sahip olmaları, işletme oryantasyonlarının sağlanamaması gibi etkenler çalışanların iletişim becerilerinin yetersiz olmasına yol açmaktadır. Turizm sektöründe egemen olan kitle turizminin hitap ettiği otellerde, çalışanlar yalnızca belli ve basit görevleri yerine getiren kişiler olarak görülmektedir. Bu durum işgören seçimini ve niteliklerini de etkilemektedir. Özellikle her şey dahil sisteminin çalıştığı otellerde, çalışanların yaratıcılıklarını gösterebilecekleri alanlar kısıtlıdır. Bundan ötürü sektörde düşük nitelikte çalışanlar çalışmaktadır (Avcı ve Sayılır, 2006: 134).

Otellerde ilk düzey çalışanlar açısından daha sık yaşanan bir olgu olan yüksek işgücü devri, yöneticiler açısından da geçerlidir. Otellerde yenilikçi fikirler getiren ve yeni uygulamalar başlatan yöneticiler işlerinden ayrıldıklarında, başlattıkları uygulamaların genellikle devamı gelmemektedir. Bu bağlamda otelcilik endüstrisinde yenilikçi girişimlerin sürekliliğini engelleyen iki faktör vardır. Bunlardan birincisi yöneticilerin sektör içinde çok sayıda işletme değiştirmesi, ikincisi ele geçirme (acquisition) ya da birleşmeler (mergers) sonucunda , örgüt sistemi içinde bireysel öğrenmenin daha önceden getirdiği kazançların yitirilmesidir. Dolayısıyla otel işletmeleri açısından en yararlı bilgi yönetimi uygulamaları, en iyi uygulamaların ve yenilikçi fikirlerin kodlanması ve saklanması şeklinde olabilir (Hallin ve Marnburg, 2008: 369).

Bilgi yönetiminin önündeki başlıca engellerden birisi de çalışanların bilgilerini paylaşmaya değil, istiflemeye olan eğilimleridir. Özellikle bilginin gücü temsil ettiği işletmelerde, çalışanlar bilgilerini istiflemeye eğilimlidirler. Örneğin restoran şefleri kendi departmanlarında rekabet yaşayabilmekte ve bu nedenle kendi özel reçetelerinin içerdiği bilgileri saklamaktadırlar. Diğer bir örnek durum da satış bölümünde çalışanların kota baskısıyla karşı karşıya kalması durumunda bilgi ve deneyimlerini diğer satış elemanları ile paylaşmamalarıdır. Çalışanların belirli bir durum hakkındaki tüm bilgileri değil, kendi çıkarlarını zedelemeyecek türdeki belirli bilgileri paylaşmaları anlamına gelen kısmen bilgi paylaşımı da bilgiyi istiflemenin yaygın bir türüdür. İstifleme davranışının tamamıyla ortadan kaldırılması zor olduğundan, çalışanların bilgilerini paylaşmaya nasıl esinlendirilebilecekleri oldukça önem taşımaktadır. İşletmeler bilginin paylaşılmasını sağlamak için sıkı ilişkileri ve aktif, sağlıklı bir işbirliğini destekleyecek olumlu bir takım kültürünü yaratmalıdırlar (Yang, 2007: 531; Hu, vd., 2009: 42).

Çalışanların tutumları ve yetenekleri de bilgi paylaşımını engelleyebilmektedir. Bir çok çalışan bilginin paylaşılmasının ve transferinin önemli olduğunun bilincinde değildir. Bazı çalışanlar; bilgilerinin yetersiz bulunacağı ve bu nedenle örneğin terfi edemeyecekleri endişesiyle bilgi paylaşımına karşı isteksiz tutumlar içindedirler. Aynı zamanda bilginin güç olarak görülmesi de bilgi paylaşımını engellemektedir. Çalışanlar kişisel bilgilerini paylaşmaları durumunda üstünlüklerini ve bilgi üzerindeki tasarruflarını kaybetmekten korkmaktadırlar. (Yang, 2008: 347).

Bilgi yönetiminin önündeki bilginin istiflenmesi tutumu, çalışanların bilgiyi elde etme becerilerine sahip olmamaları, bilginin elde edileceği alanları tanımlayamamaları, öğrenmeye ve bilgi edinimine isteksizlikleri gibi engeller, bilgi yönetiminin başarılı olması için ortadan kaldırılmalıdırlar. Bu engellerin ortadan kaldırılması, işletmelerin çalışanları

için güvene dayalı ve açık bir çalışma ortamını yaratmaları gerekmektedir. Eğer bu engeller ortadan kaldırılamazlarsa, bilginin elde edilmesi ve bireysel öğrenme çabaları sürdürülemeyecektir ve sonuçta örgütsel öğrenme de sürekli olmayacaktır (Yang, 2004b: 427).

Otellerde bilgi yönetiminin önündeki engellerden birisi de ilk düzey çalışanların bilgi teknolojilerini –özellikle bilgisayarları- kullanma becerilerinin yetersizliğidir. Yang ve Wan'ın çalışması; ilk düzey çalışanların, bilgisayar kullanma becerilerinin eksikliği ve otel işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olmaları nedenlerinden ötürü, bilgilerini sosyal etkileşimlerle paylaşmayı tercih ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Otellerde çalışanların teknolojiye karşı olumsuz tutumlarının üstesinden gelinmesi, bu konudaki yeteneklerinin geliştirilmesi ve kendilerine bilgi teknolojilerini kullanma alışkanlığının kazandırılması, bir bilgisayar sistemini kurmaktan daha fazla zaman almaktadır. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliği açısından, çalışanların bilgisayar kullanma konusundaki söz konusu yetersizliklerinin giderilmesi gerekmektedir (Yang ve Wan, 2004: 598).

Beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri genellikle yeni yönetim tekniklerini kendi işletmelerinde kullanmak açısından yetersiz bir görünüme sahiptirler. Yöneticiler bir çok yönetim tekniğini, önemlerini kavramalarına rağmen yeterince kullanmamaktadırlar. Bilgi yönetiminin de otel işletmeleri için yeni bir yönetim tekniği olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin bu konudaki yetersizlikleri bilgi yönetiminin önünde bir engel oluşturmaktadır. Yöneticilerin yeni yönetim tekniklerinden yararlanmalarının nedenleri aşağıda verilmektedir (Kıngır, 2007: 465):

- Yöneticiler, yönetim teknikleri konusunda yeterli eğitim almamaları nedeniyle, çoğu zaman bunları nerede ve nasıl kullanacaklarını bilememektedirler.

- Yönetim tekniklerinin sayıları giderek artmaktadır; söz konusu teknikler nitelikli ve zaman alıcı eğitim gerektirmektedir ve yöneticiler tarafından uygulamadaki önemleri yeterince kavranamamaktadır.
- Yönetim tekniklerinin öneminin kavranamamasının sonucu olarak, bu konuda eğitim almanın yersiz olduğu düşünülmekte ya da eğitim masraflı bir iş olarak görülmektedir.
- Yöneticiler sorunları genellikle sorunun köklerine inmeden kısa yollardan çözümlmeyi tercih ettikleri için, bu yönetim tekniklerini uygulamayı zaman alıcı bulmaktadırlar.

II.2.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Altyapısı

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin altyapısını oluşturan öğelerin başında bilgi teknolojileri gelmektedir. Bilgi teknolojileri hem otel işletmelerinin operasyonlarını daha etkili yürütmelerini sağlamakta; hem de müşterilerle, araçlarla ve tedarikçilerle daha hızlı, ucuz ve etkili haberleşmelerine olan katkıları nedeniyle, bilgi yönetimi açısından son derece önemli bir altyapıyı oluşturmaktadır. Aynı zamanda emek ve bilgi yoğun otel işletmelerinde entelektüel sermaye de en az bilgi teknolojileri kadar önem taşımaktadır. Öte yandan konaklama işletmelerinin ne tür bir örgüt yapısına ve örgüt kültürüne sahip olmaları durumunda, bilgi yönetimini daha etkili gerçekleştirebilecekleri de önemli bir konudur.

II.2.3.1. Bilgi Teknolojileri

Dünya Turizm Örgütü günümüzde turizm sektöründe başarıyı, müşteri gereksinimlerini hızlı bir biçimde tanımlama ve potansiyel müşterilere kapsamlı, kişiselleştirilmiş ve güncel bilgilerle ulaşmanın belirlediğini ifade etmektedir. Çağdaş turizm işletmeleri bu yüklü bilgi ortamı ve kalite gereksinimleri çerçevesinde, bu trafiği yönetebilmeleri için güçlü bilgi teknolojilerine gereksinim duymaktadırlar (Buhalis, 1998: 3).

Bilgi teknolojileri otel işletmelerinin hizmetleri ve süreçleri hakkındaki bilgilerin dış dünyaya aktarılmasına olanak sağlarlar. Günümüzde bilgi teknolojileri hem yeni fırsatların ve yeni hizmetlerin oluşturulmasında hem de geleneksel hizmetlerin yeni yollarla sunulmasında önemli bir role sahiptir. Bilgi teknolojileri (özellikle İnternet) daha etkili ve kolay bilgi alışverişi imkanı sunarak müşterilerle ilişkilerin yönetilmesini kolaylaştırmakta ve böylece işletmelerin rekabet güçlerini artırmaktadır. Bilgi teknolojileri aynı zamanda işletmelerin araçları, tedarikçiler ve kamu yönetimleri ile aralarındaki ilişkilerin daha verimli yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Sintes ve Mattsson, 2009: 383).

Bilgi teknolojileri kullanımı otel işletmelerine bir çok yarar sağlamaktadır. Bu yararlar satışlarda gerçekleşen artışlar, ürün ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, pazar koşullarındaki değişikliklere daha hızlı yanıt verebilme, hizmet kalitesinde artış, enformasyona daha hızlı ulaşma ve müşterilerden geribildirim alma ve değerlendirme şeklinde ifade edilebilir (Aksu ve Tarcan, 2002: 94).

Bilgi teknolojileri otellere çeşitli yararlar sağlamlarının yanı sıra, otel işletmelerinde bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında da önemli bir role sahiptir. Bilgi yönetimi, çalışanların enformasyonu ve bilgiyi diğer departmanlardan transfer etmelerine ve bütünleştirmelerine izin veren bir altyapıyı gerektirmektedir. Uygun teknolojilerin yardımıyla işletmeler bilgiyi bulunduğu yerden çıkarabilir, düzenleyebilir, çalışanların kolaylıkla erişebilecekleri bir biçimde depolayabilir ve bilgi transferinin hızını artırabilir (Lee, 2008:36).

Otel işletmelerinde yöneticilerin gereksinim duydukları bilgilerin elde edilmesi, depolanması, yorumlanması ve raporlaştırılmasında bilgi teknolojileri desteğine ihtiyaç vardır. Otellerde yönetim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, faaliyetlerin takip edilmesi, yöneticilerin gerek duyduğu bilgilerin doğru zamanda ve doğru biçimde elde edilmesi ve

kullanılması ancak bilgi teknolojileri yardımıyla mümkündür. Genelde turizm sektöründe iş hacminin, özelde otel işletmelerinin kapasitelerinin artması; örgüt yapılarının genişlemesi; müşteri tercih ve beklentilerinin karmaşık bir hale gelmesi sonucunda yönetim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması bakımından bilgi teknolojilerinin otellerde kullanımı bir zorunluluk haline gelmiştir (Bertan, 2006: 56).

Öte yandan bilgi ve iletişim teknolojileri, otel işletmelerine bilgileri depolamanın dışında da önemli olanaklar sunmaktadır. Otellerde sunulan hizmetlerin soyut olma, satın alımdan önce görülemez ve denenemez gibi özellikleri nedeniyle diğer sektörlerdeki ürünlere göre tanıtımlarının yapılması çok daha zordur. Günümüzde bu güçlüğün aşılmasında bilgi teknolojilerinden etkin bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu teknolojilerin başında gelen İnternet hem tanıtım hem de pazarlama sürecinde otel işletmelerine son derece güçlü avantajlar sunmaktadır. İnternet üzerinden yapılan tanıtım faaliyetleri, daha fazla sayıda müşteriye ulaşma olanağı sağlamaktadır. Müşteriler, işletmelerin web siteleri aracılığıyla işletme hakkında daha fazla bilgiye sahip olmakta, işletmede ne gibi olanakların bulunduğunu görebilmekte ve diğer işletmelerle karşılaştırmalar yapabilmektedir. Öte yandan web siteleri üzerinden rezervasyon olanağı sunan işletmeler, tatil zamanlarını etkili kullanmak isteyen müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmektedirler (Akdoğan ve Şahin, www.bilgiyonetimi.org).

İnternet otel işletmelerinde hizmetlerin tanıtımının yanı sıra iletişim, pazar araştırmaları, ürün geliştirme, süreç geliştirme maliyetlerini azaltma, doğrudan pazarlama, reklam ve ürün dağıtım amaçlarıyla da kullanılmaktadır (Boylu ve Tuncer, 2008: 12).

II.2.3.2. Örgüt Kültürü ve Yapısı

Bir rekabet aracı olarak bilgi yönetiminin ana süreçlerini gerek duyulan bilginin tanımlanması, elde edilmesi, transferi, paylaşılması ve örgütlerin bilgi akışlarını optimize

edecek ve bilgilerini etkili bir biçimde yönetecek tarzda yapılandırılmaları oluşturmaktadır. Bu ise çalışanların bilgiyi istiflenecek değil, paylaşılması gereken bir kaynak olarak gördükleri iletişimin tüm yönlerde aktığı ve yetkinin tüm örgüt kademelerine dağıldığı merkezi olmayan bir işletme ortamının yaratılmasını gerektirmektedir. Ancak turizm endüstrisinde bilgi yönetimine uygun bu tarz bir örgüt yapısı ve kültürü gözlemlenmemektedir (Cooper, 2006: 48).

Otel işletmelerinin örgüt hiyerarşisi, yukarıdan aşağıya doğru inildikçe daha da genişleyen bir görünüme sahip olmaktadır. Bu görünüm içerisinde örgüt hiyerarşisi üst düzey yöneticiler, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademelerdeki çalışanlar olmak üzere üç basamaktan oluşmaktadır. Üst düzey yöneticiler, otelin düzenli ve verimli bir biçimde faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için gerekli kararların alınmasından sorumlu olan kişilerdir. Aynı zamanda uzun dönemli ve işletmenin temel amaçlarına yönelik stratejik kararların alınması işlevini de yerine getirirler. Orta düzeydeki yöneticiler, yalnızca sorumlu oldukları bölümlerdeki faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgilienirler. Orta düzeydeki yöneticiler otel işletmelerinde önemli bir yere sahiptirler. Alt kademelerdeki çalışanlarla, üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimi sağlarlar. Aslında otelin günlük operasyonlarını koordine eden ve yönlendiren orta düzey yöneticilerdir. Örgütsel hiyerarşinin en alt basamağını oluşturan resepsiyon görevlileri, kat görevlileri, mutfak görevlileri, garsonlar, komiler, santral memurları, çamaşırhane görevlileri, asansörcüler ve taşıyıcılar, teknik servis görevlileri gibi çalışanlar ise yönetimle sorumlu olmayıp yalnızca kendilerine verilen görevleri yürütürler (Şener, 2007: 255).

Nonaka ve Takeuchi bilgi yönetimi açısından en uygun örgüt hiyerarşisinin orta-üst-alt şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Geleneksel üst-alt şeklindeki hiyerarşi açık bilgiyi yönetmek açısından uygundur, ancak bu tarz bir hiyerarşide örgüt içerisinde örtülü

bilginin geliştirilmesine önem verilmez. Orta-üst-alt şeklindeki örgüt hiyerarşisinde ise orta yönetim bilgi yönetimi faaliyetlerinin merkezine oturtulmaktadır. Nonaka ve Takeuchi'ye göre orta-üst-alt modelinde üst yönetim bir vizyon, bir rüya yaratır; orta yönetim alt kademelerdeki çalışanların anlayabileceği ve uygulamaya geçirebileceği daha somut kavramları oluşturur. Orta yönetim, üst yönetimin yaratmak istediği ile gerçek dünyadaki durum arasındaki zıtlık konusunda çözümler üretmeye çalışır (Purciconio, vd. 2006: 6).

Nonaka ve Takeuchi'nin bu modeli otel işletmelerine de uyarlanabilir. Otellerde ilk düzey çalışanların kullandıkları operasyonel bilgiler, üst düzey yöneticiler tarafından kullanılan stratejik bilgilere göre hizmet kalitesinin algılanması açısından daha fazla sonuç üretmektedirler. İşletmelerde paylaşıma daha fazla konu olan bilgiler de operasyonel bilgilerdir. Çünkü bu bilgilerin kullanımı müşteri tatmini ve bağlılığının sağlanması açısından çok daha işlevseldir. Üst düzey yöneticiler ise daha uzun dönemli kararları almakla sorumlu olduklarından, stratejik bilgiler onlar için daha kullanışlıdır. Bu kapsamda örgüt hiyerarşisinin en üst noktasında alınan stratejik kararların, aşağılara doğru inerek operasyonlara dönüşmesinde, en önemli rolü orta ve alt düzey yöneticiler oynar. Orta ve alt düzey yöneticiler stratejik bilgilerin kullanımı ile operasyonel bilgilerin kullanımını dengelerler ve işletme içinde bu bilgilerin bütünlüğünü sağlarlar.

Otel işletmelerinin örgüt yapısı çevre koşullarına uyum sağlayacak biçimde olmalı ve zamana, koşullara ve çevreye göre yenilenebilmelidir. Devletin ekonomi politikalarındaki ve teknolojilerdeki değişikliklere göre örgütsel yapıda da gerekli değişiklikler kolayca yapılabilirdir. Öte yandan otel işletmelerinde örgüt yapısını oluşturan birimler arasında haberleşme sistemi geliştirilerek iletişimin aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı ve yatay olarak gerçekleşmesi mümkün kılınmalıdır. Raporlama kanalları açık ve kesin bir biçimde tanımlanarak düzenli ve etkili bir iletişim sağlanmalıdır (Şener,

2007: 251). Bilgi yönetimi, gerek örgüt yapısının dış çevredeki koşullara uyarlanmasında, gerekse yönetim düzeyleri arasında etkili bir iletişimin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır.

II.2.3.3. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye otel işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarının bir altyapısını oluşturmanın yanı sıra; hizmet kalitesinin sağlanması, müşteri bağlılığının yaratılması ve otellerin karlılığı açısından da önem taşımaktadır. ABD’de 563 otel üzerinde yürüttükleri çalışmalarına dayanarak Enz ve diğerleri (2006) entelektüel sermayeye yapılan yatırımların otellerin karlılığı üzerinde son derece güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur (Shaw ve Williams, 2009: 326).

Otel işletmelerinde entelektüel sermayenin bileşenlerinden yapısal sermayeye ve müşteri sermayesine, insan sermayesinden daha fazla önem verilmektedir (Saldamlı, 2008: 351). Oysa otel işletmelerinde insan sermayesi de en az diğerleri kadar önemlidir. Çünkü hizmet kalitesini ve müşteri bağlılığını doğrudan etkileyen ve yaratan çalışanlardır. Dolayısıyla çalışanlar da işletmelerin birer bilgi varlıklarıdır. Ancak otel işletmelerinde çalışanlara bu tür bir yaklaşıma rastlanmamaktadır. Otel işletmelerinde çalışanların bilgilerini paylaşmalarına, yenilikçi fikirler ve öneriler getirmelerine gereksinim vardır. Ancak bu gereksinim; gerek olumlu olmayan yönetim uygulamaları, gerek çalışanların kendilerinin transfer edebilecekleri deneyime sahip olmadıkları şeklindeki olumsuz algıları nedeniyle uygulamada karşılanamaktadır.

Entelektüel sermaye yazınında insan sermayesinin en önemli ögesini profesyonel çalışanlar ve bilgi işçileri oluşturmakta ve hizmet işçilerine ya da ilk düzey çalışanlara pek önem verilmemektedir. Bunun nedeni hizmet işçilerinin kolaylıkla yerlerinin doldurulabileceği ve işletmenin rekabet üstünlüğüne düşük düzeyde katkıda buldukları

şeklindeki bir inanıştır. Oysa otel işletmelerinde operasyonlarla ilgili değerli bilgilere sahip ilk düzey çalışanlar da, entelektüel sermayenin bir parçasını oluşturmaktadırlar. Enz ve diğerlerinin (2006) çalışması sonucunda, yalnızca profesyonel çalışanlara yapılan yatırımların, otellerin karlılıklarını çok fazla etkilemediği ve müşteriye doğrudan hizmet sunan ilk düzey çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinin de otellerin rekabet üstünlüğünü kazanmalarında oldukça etkili olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla insan sermayesinin korunması, otellerin önemli bir ekonomik kaynağını oluşturmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 326). Yurdumuzdaki konaklama işletmeleri için de entelektüel sermaye bağlamında ilk düzey çalışanlar işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kişilere yönelik olarak eğitim programları uygulanması, hem içsel hem de dışsal açıdan teşvik unsurlarıyla desteklenmeleri, hem çalışanları elde tutmak, hem de rekabette üstünlük sağlamak açısından gereklidir.

Otellerde ilk düzey çalışanların örtülü bilgileri de insan sermayesinin çok önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Üst düzeyde eğitim almamış, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma becerileri düşük ilk düzey çalışanlar yazındaki bilgi işçileri tanımına uymamakla birlikte, sahip oldukları değerli örtülü bilgiler nedeniyle entelektüel sermaye kapsamındadırlar ve bilgi işçileri sıfatını taşıyan orta ve üst düzey yöneticiler kadar önemlidirler. Ancak ilk düzey çalışanların, yüksek işgören devir oranlarına yol açan düşük ücretler ve kötü istihdam koşulları nedeniyle işletmelerde tutulmaları çoğu zaman güç olmaktadır. Bu durum insan sermayesine kalıcı olarak sahip olunamaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır (Shaw ve Williams, 2009: 326).

Otellerin marka değeriyle ilişkili olarak müşteri sermayesi de entelektüel sermaye içinde önemli bir boyutu oluşturmaktadır. Turizm hizmeti, çalışanlarla müşterilerin aynı anda karşılıklı olarak etkileşimde buldukları hizmet deneyimine ek olarak, müşterilerin

seyahat öncesinde enformasyon edinmelerini, seyahat kararlarını, turizm deneyiminin kendisini (yani hizmetin satın alınmasını) ve müşterilerin tatmininin değerlendirilmesi gibi hizmet sonrası faaliyetleri içeren bir hizmet türüdür. Örgüt performansı açısından müşterilerden işletmeye bilgilerin transferi, çalışanların kendi aralarındaki bilgilerin transferi kadar önemlidir (Shaw ve Williams, 2009: 327).

Otel işletmelerinde insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin, yapısal sermayeye dönüştürülerek kalıcı hale getirilmesi gerekmektedir. Çalışanlar günlük mesaieleri sona erdiğinde, farklı bir departmana transfer edildiklerinde, işten çıkarıldıklarında ya da kendileri işten ayrıldıklarında, o zamana kadar sahip oldukları bilgilerini de beraberlerinde götürmektedirler. Bu yüksek işgören devri koşullarında, eğer çalışanlar bilgilerini paylaşmazlar ve transfer etmezlerse, oteller insan sermayelerinin önemli bir kısmını kaybetmektedirler. Bu bilgi kaybından müşterilere sunulan hizmetler de olumsuz olarak etkilenmekte ve müşteri bağlılığını sağlamak güçleşmektedir. Sonuç olarak çalışanların karşılıklı olarak deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmaları durumunda, örgütün genel performansı da artabilecektir. Öte yandan çalışanlar otel içinde başka departmanlara transfer edilmeden ya da işlerini terk etmeden önce, sahip oldukları bireysel bilgilerin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi gerekmektedir. Böylece işletme örgütsel anlamda bir entelektüel sermayeye sahip olabilecektir (Yang, 2004a: 118).

II.2.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Süreci

Konaklama işletmelerinde bilginin hizmet kalitesini artırmada ve müşteri tatminini sağlamada bu denli önemli olması, onun sistematik bir biçimde yönetilmesini de gerekli kılmaktadır. Bilgi yönetimi süreçleri aracılığıyla gereksinim duyulan bilgiler planlı bir biçimde elde edilebilir, saklanabilir, paylaşılabilir ve kullanılabilir. Ancak bu süreçlerin içinde bilginin elde edilmesi, düzenlenmesi, saklanması ve transferi daha sistematik olarak

gerçekleştirilmekte; üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması süreçleri üzerinde tam anlamıyla bir kontrol sağlanamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde bilgi yönetimi süreçlerinden istenen yararı elde edebilmek için, ilk düzey çalışanların yeni fikirler getirebilecekleri, bilgiyi paylaşabilecekleri ve kullanabilecekleri uygun sosyal koşulların da sağlanması gerekmektedir.

II.2.4.1. Bilginin Elde Edilmesi ve Üretilmesi

Otellerde bilginin elde edilmesi süreci genellikle bilgisayar programları aracılığıyla müşteriler, satışlar, oda doluluk durumları gibi konularda nicel verilerin toplanmasını ifade etmektedir ve bu veriler karar alma ve stratejik planlama süreçlerinde kullanılmaktadır. Ancak bilginin elde edilmesi aynı zamanda bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin nitel bir unsurudur. Bireyler, örgütsel çevrenin de desteklemesi koşuluyla müşterilerle hizmet sürecindeki etkileşimler sırasında bilgiyi elde ederler ve o bilgiyi yeri geldiğinde yeniden hizmetlerde kullanırlar (Yang, 2004b: 422).

Otellerde genellikle operasyonlarla ilgili bilgiler elde edilmektedir. Bu bilgiler hem işletme içindeki kaynaklardan, hem de işletme dışından elde edilmektedir. Bilginin işletme içinden elde edildiği kaynaklara örnek olarak; diğer çalışanların bilgi ve deneyimleri, örgütsel bilgi tabanı ve örgütün veritabanları ya da belgeler biçiminde sahip olduğu bilgi depoları gösterilebilir. Bilginin işletme dışından elde edildiği kaynaklar ise ortaklar, müşteriler, rakip oteller, rakip otellerin müşterileri, tedarikçiler, devlet kurumları ve basın kuruluşlarıdır (Yang, 2004b: 422).

Otellerde bilgilerin içsel kaynaklardan elde edilmesi sonucunda sahip olunan bilgilerin bütünleşmesi ve örgütsel bilgi tabanının birden fazla çalışan kuşağının yararlanabileceği biçimde kalıcı bir hale gelmesi mümkün olur. Çalışanların diğer çalışanların örtülü bilgilerini elde etmeleri ve kullanmaları, işten ayrılmalar nedeniyle

karşılaşılabilecek bilgiyi kaybetme riskinin de azalmasına yol açar. Öte yandan bilgileri elde eden çalışanlar, bu bilgileri kendi yorumlamalarıyla geliştirirler ve yeniden diğer çalışanlara ya da örgütün bilgi tabanına ve bilgi depolarına aktarırlar. Böylece işletmede bireysel ve örgütsel bilgiler zenginleşir ve bilgi dinamik bir yapıya kavuşur.

Otellerin bilgilerini dışsal kaynaklardan elde etmeleri durumunda; diğer otellerin, çeşitli işletmelerin ve kurumların bilgi tabanlarına, becerilerine ve yeterliklerine erişmeleri kolaylaşır ve bu sayede otellerin yeni bilgiler üretmeleri olanak dahiline girer. Özellikle turist büroları ve yerel hükümet kuruluşları, bölgedeki güçlükler ve ziyaretçilerin tercihleri hakkında önemli dışsal bilgi kaynaklarıdır. Otel yöneticileri ile turist büroları ve yerel devlet kurumları arasındaki doğrudan ilişkiler, bilginin oteller ve kurumlar arasındaki transferini destekler ve paylaşılan bilgiler destinasyon genelinde bütüncül stratejilerin başarısını artırır (Bouncken, 2002: 37).

Öte yandan otellerde müşterilerden elde edilen bilgiler sayesinde sunulan ürün ve hizmetlerde, müşterilerin tercihleriyle uyumlu değişikliklerin yapılması mümkün olur. Müşteri şikayetleri, müşteri raporları, müşteri araştırmaları ve müşterilerle yapılan görüşmeler, müşterilerden bilgi elde etme amacıyla kullanılan başlıca yöntemlerdir (Aksu ve Tarcan, 2002: 94). Müşterilerden elde edilen bilgiler, farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin sunumu açısından da önemlidir. Günümüzde müşteriler, daha yeni ve benzersiz ürün ve hizmetler talep etmektedirler. Farklılaştırılmış ürün ve hizmetlerin sunulabilmesi için müşterilerin eğilimleri ve müşteri tercihlerindeki değişiklikler hakkındaki bilgilerin de elde edilmesi gerekmektedir.

Otellerde bilginin elde edilmesi sürecinde karşılaşılan engeller; çalışanların operasyonel bilgileri tam olarak kavrayamamaları ve bilgiyi elde etme becerilerine sahip olmamaları, geçmişte başarıya yol açmış deneyimlerin bugün aynı başarıyı göstermemesi,

liderlik tarzından kaynaklanan engeller, olumsuz bir çalışma ortamı, bilgiyi elde etme çabalarına ayrılacak yeterli zamana sahip olmama, işletme içinde dostça duyguların eksikliği, operasyonlara ilişkin bilgilerin fazlalığı, elde edilen bilgiyi özümseme kapasitesinin yetersizliği ve yöneticilerin bilginin elde edilmesine pek önem vermemeleridir. (Yang ve Wan, 2004: 597).

Bilginin elde edilmesi sürecinde çalışanların yaşadıkları en büyük zorluk, hangi bilgilerin elde edileceğini açık olarak bilememeleridir. Eğer yöneticiler elde edilecek bilgilerin alanlarını belirler ve çalışanlara iletirlerse, bu durum çalışanların gerekli bilgiyi bulmak için harcadıkları zamanın azalmasına ve üzerlerindeki negatif duygusal etkinin ortadan kalkmasına yol açabilecektir (Yang ve Wan, 2004: 598).

Otel işletmelerinde müşterilerden bilginin elde edilmesine örnek olarak Ritz Carlton Zincir Otelleri'nin bilgi yönetimi uygulaması verilebilir. Ritz Carlton, ilk konaklama sırasında müşterilerinin özel ilgi alanlarını öğrenmek, kayıt altına almak ve daha sonraki konaklamalarında müşterilerine kişiselleştirilmiş hizmet sunmak yoluyla müşteri bağlılığını artırmaktadır. Bu uygulama çalışanların, müşterilerden edinilen bilgiler ile mevcut örgütsel bilgi arasındaki bilgi açığını da gidermelerini mümkün kılmaktadır (Yang, 2004b: 422).

Otel işletmelerinde bilginin elde edilmesi sürecinin yanı sıra, bilginin geliştirilmesi de bilgi yönetimi kapsamında önemli bir faaliyettir. Bilginin elde edilmesi ve geliştirilmesi farklı süreçlerdir, ancak her ikisi de sonuçta yeni bilgilerin üretilmesine yol açmaktadır. Bilginin geliştirilmesi; bilgiyi artırmaya ve üretilen yeni fikir ve kavramlardan yeni davranış kalıplarının ve hizmet operasyonlarının geliştirilmesine yönelik işletme içi bir süreci ifade etmektedir. Otellerde bilgi, hizmetlere yönelik araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve hizmet uygulamaları aracılığıyla geliştirilir. Veritabanlarındaki veriler

arasında keşif yapmayı ve yeni hizmet prosedürlerini denemeyi içerir. Bilginin içsel olarak geliştirilmesi, bilginin işletme içinde dağıtılmasını ve çalışanların birlikte çalışmalarını gerektirir (Bouncken, 2002: 37).

Günümüzde çevredeki değişim hızının sürekli artması, işletmeleri istikrarlı bir biçimde yeni bilgiler üretmeye ve yenilik yapmaya zorlamaktadır. Çevredeki değişikliklere dinamik bir biçimde uyum sağlamak isteyen işletmelerin enformasyon ve bilgiyi üretmeleri gerekmektedir. İşletmelerde yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması anlamına gelmektedir ve yenilik süreciyle ilişkilidir. Yaratıcılık yeni fikirlerin ve kavramların bir sentezi iken, yenilik bunların uygulamaya geçirilmesi durumudur. (McAdam, 2004: 697).

İşletmelerde müşteri memnuniyetini sağlamak için yeni bilgilerin üretilmesi bir zorunluluktur. Bu süreç bilgi dönüşümlerinin sosyalleştirme aşaması ile başlar. Sosyalleştirme süreci, müşterilerin ve çalışanların etkileşime girmeleri ve örtülü bilgilerini paylaşmalarını içerir. Müşterilerin şikayetlerinin dinlenmesi, odak grupları ve kaybedilen müşterilerle görüşmeler gibi yöntemlerle müşterilerin örtülü bilgilerine erişilir. Müşterilerden elde edilen bilgiler, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesinde kullanılırlar. Ancak bunun için sosyalleştirme aşamasında elde edilen bilgilerin benzetmeler, karşılaştırmalar (analojiler) ve modeller aracılığıyla açık hale getirilmeleri, yani dışsallaştırılmaları ve ürün ve hizmet kavramlarına dönüştürülmeleri gerekir. Birleştirme aşamasında müşterilerden elde edilen verilerin analiz edilmesiyle işletmeler bilgilerini birleştirebilirler. İçselleştirme aşamasında ise müşterilerden geribildirimler sağlayarak ve müşteri tatminini sürekli olarak gözlemleyerek, işletme hizmet kalitesini artırma çabalarının sonuçlarını içselleştirebilirler (Linderman, vd., 2004: 595-597-598).

Otel işletmelerinde ilk düzey çalışanların yaratıcılıklarını gösterdikleri alanlar sınırlıdır. Bu durum özellikle her şey dahil sistemle çalışan otellerde gözlenmektedir. Oysa

yeni ve farklılaştırılmış hizmetlerin geliştirilebilmesi açısından, çalışanların yaratıcı fikirlerine gereksinim vardır. Çalışanların yaratıcı fikirler ve yeni bilgiler üretmeleri, yeni ve benzersiz hizmet ve ürünlerin geliştirilmesine yol açacak, bu durum sonucunda da otel işletmeleri, rakip işletmelere karşı pazarda üstün bir konum geliştireceklerdir.

II.2.4.2. Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması

Otel işletmelerinde yüksek işgücü devir oranları, bilgilerin düzenlenmesini ve saklanmasını gerekli kılmaktadır. Öte yandan beceri düzeyi düşük çalışanları ve işgücü devrine bağlı olarak sayıları sürekli fazla olan yeni ve deneyimsiz çalışanları desteklemek, standartlar oluşturmak ve öğrenmeyi teşvik etmek zorunluluğu da, bilgilerin düzenlenmesini ve saklanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda otel içinde bilginin saklanmasına olanak sağlayan ve çalışanların hizmet etkileşimlerini destekleyen bir bilgi yönetimi sistemi kurulmalıdır. Böylece bilgi yönetimi, otellerin kendilerine özgü koşullarının doğurduğu gereksinimleri karşılama işlevini de yerine getirecektir (Bouncken, 2002: 27).

Otel işletmelerinde bilgi üç tür hafızada saklanmaktadır. Bunlar bireysel hafıza, örgütün enformasyon teknolojisi ve araçları ile örgütün yapısı ve rutinleridir. Ancak karakteristik olarak yüksek işgücü devrinin söz konusu olduğu otellerde bireysel bilgilerin saklanmaması, her üç tür hafızanın da etkinliğini azaltır. Bu nedenle yüksek işgücü devrinin yaşandığı otellerde, bireysel bilgilerin, işletmenin herkes tarafından erişilebilir hafıza sistemlerine dahil edilmesi gerekmektedir (Yang, 2008: 348).

Yang ve Wan (2004)'ın araştırmalarını gerçekleştirdiği otellerde bilgi ve enformasyonun geleneksel belgeleme yöntemiyle saklandığı görülmüştür. Bu amaçla yaygın olarak kullanılan araçlar müşterilerin yorumlarının ve şikayetlerinin kaydedildiği kayıt defteri (logbook), günlük operasyon prosedürlerinin tüm ayrıntılarıyla kaydedildiği

bilgi depoları, satış raporları ve çalışan bültenleridir. İşletmeler bilgiyi saklamak, içsel iletişim kanallarını etkin ve verimli kullanmak için kendi intranetlerinden de yararlanmaktadırlar (Yang ve Wan, 2004: 598).

II.2.4.3. Bilginin Transferi ve Paylaşılması

Bilgi transferi turizm örgütlerinin performansını, rekabetçiliğini ve yenilikçiliğini belirleyen önemli bir öğedir (Shaw ve Williams, 2009: 325). Bilgi yönetiminin merkezinde enformasyon ve bilginin işletme içinde çalışanlar ve/veya birimler arasında transferi süreci yer almaktadır. Bilgi transfer edilmezse, bilgi yönetimi, bilginin atıl kaldığı bir bilgi depolama uygulamasına dönüşecektir (Yang, 2007: 531). İster büyük, ister küçük olsun işletmeler, ancak çalışanlarının bilgi, uzmanlık ve becerilerini bütünleştirdikleri ve bilginin günlük operasyonlarda paylaşılmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini sağladıkları takdirde rekabet üstünlüğünü kazanabilmektedirler. Dolayısıyla bilgi transferi ve paylaşımı bilgi yönetiminin en önemli sürecidir (Hu ve diğerleri, 2009: 42).

Otellerde işgücü devir oranlarının yüksekliği, sahip olunan bilgilerin korunmasını engellemektedir. Bunun önlenmesi için çalışanların bilgilerini paylaşmaları ve örgütün kendi bilgi depolarını oluşturması gerekmektedir. Bilginin paylaşılması, bireysel deneyim ve bilgilerin örgütsel bilgi tabanına aktarılmasını amaçlamaktadır. Bilgi depoları sayesinde bilginin ve enformasyonun örgüt içinde sürekliliği sağlanmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 593). Öte yandan çalışanlar arasındaki bilgi akışı, onların kendi bilgi ve uzmanlıklarını artırmaları ve karşılıklı olarak yeni bilgiler üretmelerini sağlamaktadır. Bu durum, sinerjik bir etki yaratmaktadır. Yani, bilgilerini paylaşanlar kendi bilgilerini rafine etmekte, bilgiyi alanlar öğrenmekte ve bu durum sosyal sermayenin ortaya çıkmasını hazırlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin çalışanlarını özellikle örtülü bilginin değeri konusunda bilinçlendirmeleri gerekmektedir (Yang, 2007: 531).

Bilgi transferi süreci bilginin işletme içinde transferinin yanı sıra müşteriler ve diğer işletmelerle bilgi transferini de içerir. Otel işletmelerinde de bilgi, ilgili tüm taraflara transfer edilmekte ve bu taraflarla paylaşılmaktadır. Otel işletmelerinde bilginin transferi şu birimler arasında gerçekleşmektedir (Bouncken, 2002: 35):

- Çalışanlar,
- Müşteriler ve çalışanlar,
- Üst düzey yöneticiler ve çalışanlar,
- Bir otel zinciri içindeki farklı otellerin üst düzey yöneticileri,
- Bölgesel turist büroları/hükümet kuruluşları ve çalışanlar,
- Bölgesel destinasyon yönetimi/hükümet kuruluşları ve üst düzey yöneticiler.

Otellerde bilgi paylaşımı çalışan-müşteri (employee-customer) ve çalışan-çalışan (employee-employee) etkileşimleri ile çok farklı tarzlarda gerçekleşmektedir. Çalışanların telefon ve e-mail gibi araçlar ile müşterilerle doğrudan etkileşimleri ile gerçekleşen bilgi paylaşımı genellikle açık bilgilerin paylaşılmasını içermektedir. Çalışanların kendi aralarındaki bilgi paylaşımı ise daha çok örtülü bilgileri içermektedir. Örneğin usta-çırak ilişkisi içindeki doğrudan iletişim, örtülü ve süreçlere yönelik (process-oriented) bilgilerin de transferine izin vermektedir. Otel işletmelerinin karmaşık yapısında çalışanların aralarındaki kişisel ve doğrudan etkileşimler, kararların da paylaşım ruhuyla alınmasına ve güvenilir bir bilgi transferine yol açmaktadır (Hu ve diğerleri, 2009: 42).

Gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse çalışanlarla müşteriler arasındaki doğrudan etkileşimler, bilginin daha etkili bir biçimde transferine olanak sağlar. Doğrudan etkileşimler sırasında çalışanların jestleri, mimikleri ve hareketleri transfer edilen bilgilerin daha doğru yorumlanmasına yardımcı olur. Bu durum örtülü ve süreçlerde yerleşik

bilgilerin kullanımının başlıca rolü oynadığı hizmet süreçlerinde özellikle önemlidir (Bouncken, 2007: 42).

Otellerde bilgiler, açık ve örtülü olma durumlarına göre farklı kanallardan transfer edilmektedir. Açık bilgiler daha çok veritabanları ya da İnternet gibi teknolojik araçlar aracılığıyla transfer edilirler. Örtülü bilgiler ise çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler ve doğrudan etkileşimler aracılığıyla transfer edilirler (Bouncken, 2002: 38).

Otellerde operasyonlarla ilgili bilgilerin paylaşımı, faaliyetlerin etkili bir biçimde gerçekleştirilmeleri açısından son derece önemlidir. Otellerde stratejik bilgilerden çok, müşteriler, ürünler, müşteri şikayetleri, bir sorunun nasıl çözüleceği ve belirli bir durumla karşılaşıldığında nasıl davranılacağı gibi bilgiler paylaşılmaktadır. Özellikle ilk düzey çalışanlar operasyonel bilgileri, üst düzey yöneticiler ise hükümet politikaları, rakiplerin yeni hamleleri ve pazarlar gibi dış çevreyle ilgili bilgileri paylaşmaktadırlar (Yang ve Wan, 2004: 597).

Yazında bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasında çalışanların kişiliği, istekliliği ve örgüte olan adanmışlığı, kullanılan teknolojiler, motivasyon, liderlik ve işbirlikçi kültür, örgütsel iklim ve iletişim ortamı gösterilmektedir (Hu ve diğerleri, 2009: 42). İşbirliği ve güven otellerde bilgi paylaşımının en önemli koşullarıdır. Otellerde bilginin paylaşılmasının önündeki başlıca engellerden biri, çalışanların bilgilerini istiflemeye olan yatkınlıklarıdır. Departmanların kendine özgü kültürleri ortaklaşa başarı, işbirliği ve paylaşımından çok bireysel başarıyı, rekabetçiliği ve hiyerarşiyi öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı davranışlarını yerleştirmek isteyen oteller, işbirliği ve güvene dayalı bir kültür yaratmak zorundadırlar (Yang, 2004a: 120).

Motivasyon ve akıl hocalığı programları da bilginin paylaşılmasını sağlayan faktörler arasındadır. Örneğin Mariott International Hotels, çalışanların bireysel

öğrenmelerinin çıktılarını, bilgeliklerini ve deneyimlerini aktarmaları için akıl hocalığı programlarını uygulamaktadır. Bu paylaşım deneyimi bilginin zenginleşmesine, değişerek gelişmesine ve sonuçta yeni bilginin üretilmesine yol açmaktadır. Bu sürecin çıktıları çalışanların bireysel kariyerlerinin gelişmesi ve örgütsel etkinliğin artması şeklinde hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli yararlar doğurmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 595).

Bilgi paylaşımının önündeki engeller; örtülü bilginin elde edilmesindeki güçlük, çalışanların bilgi paylaşımı becerilerindeki eksiklik, bilginin kısmen paylaşılması, bilginin yalnızca seçilen kişilerle paylaşılması, bilgiyi arz edenle talep eden tarafların tutumları, olumsuz bir yönetim felsefesi ve paylaşım elverişli olmayan bir işletme kültürüdür. Özellikle geçmişte başarıya yol açmış bilgi ve deneyimler, içinde bulunulan zamanda ve çevre koşullarında aynı etkinliği göstermeyebilmektedirler. Bu durum bilginin paylaşılsa bile, mevcut sorunların çözümünde yararlı olmama sonucunu doğurmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 597).

Bilgi paylaşımının önündeki diğer engeller; yöneticilerin, bilgiyi paylaştıkları çalışanların kendilerinden daha hızlı terfi etmeleri endişesi ile bilgilerinin yalnızca bir kısmını paylaşmaları ve paylaşılan fikirlerin günlük operasyonlarda değişikliklere neden olabileceği endişesi ile çalışanların bilgiyi paylaşmaya isteksizlikleridir (Yang ve Wan, 2004. 597).

Baum ve Ingram (1988) Manhattan'daki otellerde bilgi paylaşımı üzerine on yılları bulan görgül araştırmalarının sonucunda, otellerin kendi deneyimlerinin ve aynı zincir içindeki diğer otellerin deneyimlerinden yararlanmalarının günlük operasyonlar üzerinde olumlu ve kazanç sağlayıcı etkilerinin olduğunu bulmuşlardır. Bilgi paylaşımı Manhattan otel endüstrisinde bir norma dönüşmüştür (Yang, 2007: 531).

II.2.4.4. Bilginin Kullanılması

İşletmelerde elde edilen, saklanan ve paylaşılan bilgiler, ancak kullanıldıkları ve uygulamaya geçirildikleri takdirde bir anlam taşımaktadırlar. İşletmelere rekabet üstünlüğünü sağlayan bilginin kendisinden çok, etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Bunu sağlamak için de çalışanların bilgilerini kullanmaya teşvik edilmeleri gerekmektedir (Uzun ve Durna, 2008: 38). Otel işletmelerinde operasyonel düzeyde kullanılan bilgiler, hizmet rutinlerinin yerine getirilmesinde işlevseldir. Rutinler, çalışanların bilgilerini, kendi uzmanlık alanlarında diğer çalışanlara bilgilerini açıklamak ve iletmek zorunda kalmadan kullanmalarına olanak sağlar. Ancak zaman içinde, rutinlerin ve kullanılması gereken bilgilerin hacmi artmaktadır ve çalışanlar hizmeti sunarken hangi bilgileri kullanacakları konusunda zorlanmaktadırlar (Alavi ve Leidner, 2001: 122). Bu nedenle ilk düzey çalışanların üst düzey yöneticiler tarafından, kendi hizmet rutinleriyle ilgili bilgiler konusunda sürekli bilgilendirilmeleri gerekmektedir.

İlk düzey çalışanlar tarafından kullanılan operasyonel bilgilerin en az yöneticiler tarafından kullanılan stratejik bilgiler kadar önemli olduğu dikkate alındığında, otel işletmelerinde tüm kademelerde bilginin kullanımı önemli bir hale gelmektedir. Ancak üst düzeylerde açık bilgilerin kullanımı önemli iken, alt düzeylere inildikçe örtülü bilgilerin kullanımı önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde ilk düzey çalışanlar tarafından kullanılan örtülü bilgilerin çıktılarının ölçülmesi zordur. Bunun nedeni bilgi kullanımının, hizmet kalitesi ve müşteri tatmini gibi soyut sonuçlara yol açmasıdır. Öte yandan hizmetin kendisi de soyuttur ve hizmetin kalitesinin, onu sunan çalışanların kişilik özelliklerinden, deneyimlerinden, bilgi birikimlerinden ve performansından tamamıyla soyutlanarak ölçülebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla ilk düzey çalışanların bilgi kullanımı bilginin

üretimiyle birlikte kişisel, denetlenmesi zor ve diğer bilgi yönetimi süreçlerine göre daha az sistematik olan bir süreçtir.

II.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Artırıcı Uygulamalar

İzleyen bölümde konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin etkinliğinin artırılmasına yönelik uygulamalara değinilmektedir. Söz konusu uygulamalardan kıyaslama ve öğrenen örgüte dönüşme bilgi yönetimi ile daha doğrudan ilişki içinde olan kavramlar iken, pazarlama bilgi sistemi ve insan kaynaklarını teşvik etmeye yönelik uygulamalar daha geleneksel, ama bilgi yönetimi amacıyla da yararlanılması mümkün olan uygulamalardır.

II.3.1. Kıyaslama

Kıyaslama, performans düzeyini artırmak amacıyla bir işletmenin kendi içindeki ya da diğer işletmelerdeki en iyi uygulamayı saptayarak kendine uyarlamasıdır. Kıyaslama kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Bir işletmenin, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini ve aynı ya da benzer niteliklere sahip işletmelerdeki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki en iyi uygulamaları belirlemeye çalışan ve bunu sürekli bir biçimde gerçekleştiren bir uygulamadır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 31-32).

Otel işletmelerinde özellikle yüksek müşteri tatmini yaratan, yüksek doluluk ve gelir elde eden otel işletmeleri odak alınarak kıyaslama yapılması önemli bir gereksinimdir. Otel işletmelerinde kıyaslamaya konu olan faktörler şunlardır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 78):

- Otel büyüklüğü,
- Otelin konumu,
- Hizmet farklılaşması,

- Otelin tasarımı ve sunduğu olanakların miktarı,
- Talep çeşitliliği,
- Pazarlama çabalarının etkinliği,
- Doluluk oranları ve gelirleri,
- Yatak başına düşen gelir oranı,
- Mülkiyet ve yönetim anlaşmaları.

Kıyaslama otel işletmelerinin bilgi transferinde yararlandıkları yeni bir yöntemdir. Özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirlikçi bir örgüt kültürüne sahip otel işletmeleri, kıyaslama için diğer oteller açısından en uygun örnekleri oluşturmaktadır. Ancak bu noktada bir paradoks söz konusudur. Çünkü kıyaslamaya konu olan işletmelerin sistemlerinin, yapılarının ve süreçlerinin ağırlıklı olarak örtülü bilgiye dayanması durumunda, diğer otel işletmelerinin bu bilgileri kopyalaması güçleşecektir. Aynı zamanda söz konusu işletmeler bu örtülü bilginin bir kısmını kendilerine uyarlamadan önce, kıyaslamaya konu olan işletmeler yeni yenilikçi stratejiler ve faaliyetler gerçekleştirmiş olabileceklerdir. Dolayısıyla yöneticilere düşen görev kendi işletmelerinin buluşlarını diğer işletmelerinkilerle dengelemek ve birleştirmek olmalıdır. Öte yandan bilgi paylaşımı ve transferi amacıyla yapılan kıyaslama çalışmaları bilgiye yönelik statik ve dinamik yaklaşımların ikisi de göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmelidir. Kıyaslama ile bir taraftan işletmenin eksiklik duyduğu ve kendi faaliyetleri ile ilgili bilgiler transfer edilirken; diğer taraftan bilgi rakip ya da ortak işletmelerden sürekli öğrenme amacını gerçekleştirmek doğrultusunda transfer edilmelidir (Hallin ve Marnburg, 2008: 374).

II.3.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kurulması

Pazarlama bilgi sistemi; pazarlama kararlarını veren yöneticiler için gerekli olan bilgileri sağlamak, analiz etmek ve ilgili birimlere bildirmek için gerekli olan çalışanlar,

ekipman ve süreçlerden oluşan bir sistemdir (İçöz, 2001: 103). Pazarlama bilgi sistemi günümüzde otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Bunun nedenleri arasında; çevresel etkenlerdeki değişimler ve gelişmeler, işletmelerin yönetim yapılarının ve pazarlama faaliyetlerinin giderek karmaşık bir hal alması ve yöneticilerin karar alma zamanlarının kısalması sayılabilir. Bu güçlüklerin aşılması için, işletmelerin faaliyetleri ile ilgili güncel bilgileri elde etmeleri ve yöneticilerin doğru kararlar vermeleri gerekmektedir. Bilgilerin yöneticilerin kararlarında kullanılabilir hale gelmeleri için, öncesinde derlenmeleri, analiz edilmeleri ve sunulmaları gerekmektedir. Pazarlama bilgi sistemi, bu işlevleri yerine getirmektedir (Gök, 2002: 12-13).

Etkili bir pazarlama bilgi sistemi; yöneticilerin gerçekten gereksinim duydukları bilgiler ile elde edilmesi olanaklı bilgiler arasında bir denge oluşturur. Bu nedenle bilgi sistemi, öncelikle yöneticilerin bilgi gereksinimlerinin belirlenmesi ile başlar. Ardından yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgiler işletmenin kendi kaynaklarından, dış kaynaklardan ya da pazar araştırmaları yoluyla elde edilir. Bilgi analiz sistemi, bu bilgileri işlemeye geçirir ve yöneticilerin kullanabilecekleri bir duruma getirir (İçöz, 2001: 103-104).

Pazarlama bilgi sistemi, otel işletmelerinde bilgi yönetiminin etkinliğine; yöneticilere doğru kararlar almalarında yardımcı olabilecek ilgili, doğru ve güncel bilgileri sağlamak yoluyla katkıda bulunabilir. İşletmeler pazarlama bilgi sistemini kurmak yoluyla, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşaması olan bilginin elde edilmesinden önceki bilgiyi derleme ve analiz işlemlerini gerçekleştirebilirler ve böylece bilgi yönetimi uygulamalarını, doğru bilgiler üzerinden sürdürebilirler.

II.3.3. Öğrenen Örgüte Dönüşme

Hızlı değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu günümüzün ekonomik çevresinde, işletmelerin geçmişe dayalı deneyimleri ve bilgileri, karar verme açısından daha az güvenilir bir hal almaktadır. Örgütler dış çevredeki değişimlere yanıt verebilmek için bir yandan üretimlerini sürdürürken, bir yandan da düzenli bir biçimde öğrenmeye gereksinim duymaktadırlar (Celep ve Çetin, 2003, s. 118). Öğrenme, yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdüren turizm işletmeleri açısından da son derece önemli bir işleve sahiptir. Turizm işletmelerinin emek-yoğun özelliği, bu işletmelerin performans artışlarını ve bu sayede kazandıkları rekabet üstünlüklerini, sahip oldukları öğrenme yeteneğine bağlı kılmaktadır. Turistik hizmetin üretilmesi ve sunulması ancak nitelikli çalışanlar sayesinde istenen sonuçları yaratacaktır. Bu bakımdan çalışanların öğrenmesi, turizm işletmeleri açısından oldukça önemli bir konudur (Türkkay, 2009:388).

Öğrenme çalışanlar düzeyinde bireysel öğrenme ile başlar, bireylerin öğrenmeleri takım çalışmaları sırasında takım öğrenmesine dönüşür ve takım öğrenmesi örgütsel öğrenmeyle sonuçlanır. Fiol ve Lyles (2005) örgütsel öğrenmeyi, daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olma aracılığıyla örgütsel etkinliğin geliştirilmesi olarak tanımlamışlardır (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 242). Örgütler çevredeki belirsizlik ve değişikliklere uyum sağlama kapasitelerini artırmak ve varlıklarını sürdürebilmek için öğrenmek durumundadırlar. Örgütlerde öğrenme süreci enformasyonun elde edilmesi, örgüt içinde yayılması, yorumlanması ve anlamlandırılması; ve saklanması ve yeniden değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır (Kalkan, 2006: s. 25).

Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi kavramları arasında güçlü bir ilişki vardır. Bilgi yönetiminin amacı hem örgütün kendi iç ve dış çevresindeki gelişmelerle başa çıkmasını ve yenilik gerçekleştirmesini sağlamak, hem de var olan sorunlarını çözmek için içsel ve

dışsal bilgisini bütünleştirmesine yardımcı olmaktır. Ancak bilgi yönetiminden beklenen bu amaçların gerçekleşebilmesi, işletmelerin ne derece etkili öğrendiklerine bağlıdır (Celep ve Çetin, 2003, s. 121). Örgütsel öğrenme süreci örgütlerin faaliyetler ve kararlar için gereksinim duydukları enformasyonun elde edilmesi, dağıtılması ve saklanması gibi bilgiyi işlemeye yönelik adımlardan oluşurken; bilgi yönetimi bu bilgilere dayanarak yeni bilgilerin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması gibi bilgiye müdahaleler içeren adımlardan oluşmaktadır. Yazında tarihsel olarak gelişimleri incelendiğinde de bilgi yönetimi kavramının, örgütsel öğrenme kavramınının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi için bir ön koşuldur. (Kalkan, 2006: s. 32).

Ancak örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için, örgüt içinde öğrenmeye uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Öğrenen örgüt kavramı, bu tür bir ortamı ifade etmekte kullanılan bir kavramdır. Öğrenen örgüt kavramı, bir örgütün sürekli bir biçimde yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, çalışanlarını geliştirici bir sistem yaratması ve bu sayede değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir. Günümüzün küreselleşen, hızla değişen ve artan rekabetin yaşandığı ekonomik çevresinde en uygun yaklaşımın öğrenen örgüt olduğu ileri sürülmektedir. Öğrenen örgütler hem bilgiyi bulma, üretme, benimseme ve transfer etmede, hem de üretilen yeni bilgileri ve çalışanların esinlenmelerini karar ve davranışlara yansıtma yetenekli örgütlerdir (Anonim, 2000: 1-3).

Örgütler öğrenen örgüte dönüşme sürecinde dört aşamadan geçerler. Öğrenen örgüte dönüşme dört aşamadan geçerek gerçekleşmektedir. İlk aşamada bilen örgüt (knowing organisation) yer almaktadır. Bilen örgüt, klasik yönetim yaklaşımının ifade ettiği örgüttür. Rasyonellik ve en iyi yöntem anlayışı bilen örgütün özelliğidir. Bilen örgüt aşamasını anlayan örgüt (understanding organisation) aşaması izlemektedir. Anlayan

örgüt; en iyi yöntem yaklaşımına sahip olmayan, koşullara, kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak farklı iyi yöntemlerin olabileceği yaklaşımına sahip bir örgüttür. Üçüncü aşamada düşünen örgüt (thinking organisation) yer almaktadır. Düşünen örgütün temel yaklaşımı, yönetimi tekniklerini örgütün aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Eğer örgüt faaliyetlerinin herhangi bir parçasında bir aksama söz konusu ise, örgüt bunu düzeltecek ve bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta ve bunun için gerekli sistemleri geliştirmektedir. Son aşamada ortaya çıkan öğrenen örgüt (learning organisation) ise öğrenmeyi cesaretlendiren, çalışanlarını geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve iletişimi öne çıkaran bir örgüt özelliği göstermektedir (Anonim, 2000: 3).

Turizm işletmelerinde öğrenen örgüte dönüşme sonucunda, çalışanların bilgiye kolayca ulaşmalarına bu bilgiyi kolayca kullanabilmelerine bağlı olarak verimlilikleri artacaktır. Aynı zamanda eğitilmiş işgücü ile oluşturulan örgüt yapısının olumlu özellikleri, çalışanların işletmelere bağlılıklarını artıracak ve turizm işletmelerinin en önemli sorunu olan işgören devir oranı azalacaktır. Öte yandan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı artacak ve çalışanlar yenilik ve değişim konularında cesaretlendirileceklerdir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 260).

II.3.4. İnsan Kaynaklarının Etkinliğinin Artırılması

İnsan kaynaklarının etkinliğinin artırılması yoluyla bilgi yönetiminin etkinliği artırılabilir. İnsan kaynakları bilgi yönetimi için stratejik bir kaynağı, insan kaynakları yönetimi de bilgi yönetimi sürecini destekleyici bir altyapıyı ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgiyi paylaşmalarına elverişli bir kültürü yaratmada ve bilgiyi örgütsel karar verme süreçlerine dahil etmede önemli bir rol oynayabilir İnsan kaynakları yönetiminin bilgi yönetimi sürecine etkisi doğrudan değil, dolaylıdır. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkileri, bilgi yönetimi sürecinin

performansını da dolaylı olarak etkileyecektir (Keskin, Akgün ve Kalkan, 2003; s. 690-691).

Turizm işletmelerinde insan kaynaklarının etkinliğini artırmak için yararlanılan yöntemlerin başında eğitim gelmektedir. Turizm işletmelerinin öğrenen örgüte dönüşebilmelerinde, işletmelerde uygulanan hizmet içi eğitimin önemli bir katkısı vardır. Hizmet içi eğitim çalışanların yeni durum ve koşullara uyumunu sağlamak doğrultusunda, meslek ile ilgili yeni bilgilerin edinilmesi ya da mevcut bilgilerin tazelenmesine yönelik kurs, seminer, sempozyum, panel, forum gibi tekniklerin kullanıldığı ve çoğunlukla iş başında sağlanan eğitsel çalışmalardır. Hizmet içi eğitim çalışmaları sonucunda, turizm işletmelerinin öğrenen örgütler haline gelmeleri sağlanabilecektir (Aksu ve Ehtiyar, 2007: 261).

Turizm işletmelerinde çalışanların motivasyonlarının sağlanması da onların etkinliğini artırmaktadır. Turizm işletmelerinde çalışanların motivasyonlarını sağlamaya yönelik içsel ve dışsal faktörlerden yararlanılmaktadır. İçsel faktörler; başarı fırsatları, yetkilendirme, katılım, kişisel tatmin, kişisel gelişim ve kariyer geliştirme, eğitim, tanınma ve benimsenme, performans değerlendirme ve hedef belirlemedir. Çalışanları motive etmekte kullanılan dışsal faktörler ise; işe alma koşulları, ödüllendirme sistemleri, çalışma ortamı, sağlık ve iş güvenliği önlemleri, iş güvencesi, üstler ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve iletişimdir (Tetik ve Pala, 2009: 98).

Çalışanların etkinliğini artırmanın diğer bir yolu da güçlendirmedir (empowerment). Güçlendirme; takım çalışması yoluyla çalışanların karar verme haklarını (yetki devri) artıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Güçlendirme anlayışı, çalışanların işletmenin vizyonu doğrultusunda hareket ettiği ve beklenmedik durumlarda işletmenin içine düştüğü olumsuz durumlardan çıkması için çaba sarfettiği ortamları nitelemesi

nedeniyle, özellikle emek ve müşteri ilişkileri yoğun hizmet işletmelerinde önemli bir konuma sahiptir. Turizm sektöründe insan faktörü, işletmeler arası rekabette farklılık yarattığı için, güçlendirme uygulamaları giderek artmaktadır. Turizm işletmeleri güçlendirmeden işgücü devir oranlarının düşmesi, çalışan başına satışta artış, daha yüksek kar oranı, hammadde ve işgücü maliyetlerinde azalma gibi yararlar elde edebilmektedirler (Aksu ve Ehtiyar, 2009: 217-218-224).

Güçlendirme ile ilgili diğer bir kavram yetki devridir (delegation). Yetki devri, yöneticilerin görevleri gerçekleştirmek için astlarını yetkili kılmaları; görevleri astlarına devretmeleri anlamına gelmektedir. Yetki devri görevlerin, kaynakların en uygun düzeyde kullanılmasıyla, zamanında, üzerinde anlaşılan kalitede ve miktarda etkin bir biçimde yerine getirilmesini amaçlamaktadır. Otel işletmeleri oldukça karmaşık bir örgüt yapısına sahip olmaları ve örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde yoğun olarak sözlü iletişimden yararlanılması nedenleriyle, yetki devri bu işletmelerde oldukça önem taşımaktadır. Öte yandan astların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda etkili bir biçimde çalışmaları için yöneticiler tarafından yönlendirilmeleri gerekmektedir ve bu kapsamda yöneticiler yetkilerini devrederek astların daha etkili çalışmalarını sağlamaktadırlar (Şener,2007 : 281-282).

III. BÖLÜM ANTALYA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle araştırma problemi tanımlanarak araştırmanın amacı ile önemi belirtilmekte; araştırmaya temel oluşturan varsayımlar ve araştırmanın sınırlılıkları açıklanmaktadır. Ardından araştırmanın yöntem kısmı açıklanmakta ve araştırmada test edilecek hipotezler ifade edilmektedir. İzleyen bölümde araştırma sürecinde elde edilen verilerin tabi tutuldukları analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmekte, elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmakta ve araştırmanın sonuçları ortaya konulmaktadır.

III.1. Araştırma Probleminin Tanımı, Amacı ve Önemi

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında bilgi işletmeler için en önemli stratejik kaynak ve diğer üretim faktörlerinin yanı sıra bir üretim faktörü haline gelmiştir. Günümüzde bilgi; işletmelerin belirsizliğin hakim olduğu piyasalarda ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Yoğun rekabet karşısında işletmeleri rakiplerden farklılaştıran yeni ürün ve hizmetlerin temelinde yeni bilgilerin üretilmesi yatmaktadır. Özellikle işletmelerin kendi tarihlerine, kültürlerine ve yapılarına özgü olarak gelişen bilgileri, diğer işletmeler tarafından kolaylıkla taklit edilemediğinden, özgün stratejilerin oluşturulmasında ve benzeri olmayan ürün ve hizmetlerin yaratılmasında son derece değerli bir kaynağı oluşturmaktadır. Bu nedenle bilgiye dayalı rekabet üstünlüğü, sermaye, makine ve işgücü gibi geleneksel kaynaklara göre daha güçlü ve sürdürülebilir olmaktadır.

Bilginin bu derece değer kazanmasıyla birlikte, bilgiden değer yaratacak etkinliklerin sistemli ve örgütlü bir biçimde yürütülmesi de bir zorunluluk haline gelmiştir. Soyut ve kontrol edilemeyen bir kavram olan bilginin işletmelere yarar sağlaması, onun

somut ve kontrol edilebilir bir işletme varlığına dönüştürülmesiyle mümkün olmaktadır. Bu ise yönetim konusu alanına girmektedir. Bilgi yönetimi kavramı, bilginin bir varlık gibi yönetilmesi gereksiniminden doğmuştur. Öte yandan bilgiye sahip olan, onu üreten ve kullanan çalışanlardır. Çalışanların bilgiyi paylaşabilecekleri, yaratıcı ve yeni fikirler meydana getirebilecekleri işletme içi koşulların oluşturulması da bilgi yönetimi kapsamında değerlendirilmektedir. Günümüzde işletmeler, çevresel koşulların da etkisiyle bilgiyi yönetmek konusuna hızla eğilmektedirler.

Bilgi yönetimi, otel işletmeleri için de önemli bir konudur. Pazarlardaki ve müşteri tercihleri ve beklentilerindeki değişiklikler ile ilgili bilgilerin elde edilmesi, bu değişikliklere uygun hizmetlerin sunulabilmesi açısından otel işletmeleri için bir zorunluluktur. Öte yandan hizmetin sunumunda çalışanların bilgi ve deneyimleri önem taşımaktadır. Hizmet kalitesinin artırılması için çalışanların müşterilerin tercihleri ve istekleri hakkında doğru ve güncel bilgilere sahip olmaları gerekmektedir ve bu yöneticilerin sorumluluğundadır. Rakip otel işletmelerinden farklı ve yeni ürünler ve hizmetler sunabilmek için yeni bilgilerin üretilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biri olan yüksek işgören devir oranlarının yol açtığı bilgi kaybının önlenmesi için çalışanlar arasında bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve paylaşılan bilgilerin düzenlenerek saklanması ve ileride kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir. Oldukça duyarlı bir sektörde çalışan otel işletmelerinin başarısı, bilgiyi ne derece sistemli ve etkili bir biçimde yönettikleri ile yakından ilişkilidir.

Bu araştırmanın amacı; beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinin bilgi ve bilgi yönetimi hakkındaki algılarını belirlemek ve bilgi ve bilgi yönetimi algılarının hangi demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmak; bilgi yönetimi algıları,

mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri belirlemek, ve bilgi yönetimi üzerinde etkili olan değişkenleri tespit etmektir.

Bu araştırma, beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının belirlenmesi bakımından önemlidir. Türkiye'deki otel işletmeleri açısından bilgi yönetiminin oldukça yeni bir konu olduğu dikkate alındığında, araştırma sonucunda; Türkiye'deki beş yıldızlı otel yöneticilerinin bilgi yönetimini işletmelerinde uygulamaya ne kadar hazır ve otellerin bilgi yönetimi için ne derece donanımlı oldukları konusunda bilgi sağlanacaktır. Otel yöneticileri, işletmelerindeki bilgi yönetimi uygulamalarında araştırmanın sonuçlarından yararlanabileceklerdir. Aynı zamanda otel işletmelerinde yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını ölçmek üzere ilk kez bu araştırmada geliştirilen bir ölçme aracı da yazına kazandırılmıştır. Bu ölçme aracı bundan sonraki araştırmalarda hem otel işletmelerinde, hem de diğer hizmet işletmelerinde kullanılabilir.

III.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır;

1. Bilgi yönetimi, bilgi-yoğun olma özelliklerine sahip otel işletmeleri için önemli bir yönetim tekniğidir.
2. Beş yıldızlı otel işletmeleri kurumsallaşmalarını tamamlamış olduklarından dolayı, bilgi yönetiminin gelişmesine elverişli koşullara sahiptirler.
3. Beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri bilgi yönetimi kavramı hakkında gerekli bilgi ve anlayışa sahiptirler.

III.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın Türkiye'deki tüm beş yıldızlı otellerde uygulanamaması, araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Zaman ve kaynak sınırlılığı nedeniyle araştırma evreni,

yalnızca Antalya ilindeki beş yıldızlı otellerle sınırlı tutulmuştur. Ancak Antalya, kapsamındaki çok sayıda sayfiye ve şehir otelleri açısından Türkiye genelinde temsil edici bir özelliğe sahiptir. Antalya ilindeki tüm beş yıldızlı otellere ulaşılamaması ve ulaşılan yöneticilerin tümünden geri dönüş sağlanamaması araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği tarihte turizm sezonunun başlaması ve bu nedenle yöneticilerin meşgul olmaları araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmuştur.

III.4. Yöntem

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu örneği EK II'de verilmiştir. Anket formu; dört ölçek ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Anket formunda kullanılan ölçekler 5'li Likert tipi ölçeklerdir.

Anket formunun birinci ölçeği, yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış 21 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde ile ilgili seçenekler (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Nötrüm (Ortadayım), (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde puanlanmıştır. Bu ölçekteki maddeler, araştırmadan önce, yazındaki farklı ölçeklerden maddelerin bir araya getirilmesi ile oluşturulmuş ve ilk defa bu araştırma için geliştirilmiştir. Bu ölçeğin oluşturulmasında Uzun (2006), KPMG Research Report (2000), ve "Survey on Knowledge Management Practices" (OECD, 2003) kaynaklarından yararlanılmıştır. Ölçek oluşturulduktan sonra geçerliğinin ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla, Antalya ve İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticilerinden elde edilen anketlerle ön test yapılmıştır. Öntest elde edilen 46 adet anket ile gerçekleştirilmiştir. Ön test kapsamında 21 maddenin faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.487 ve güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha katsayısı 0.369 şeklinde ortaya çıkmıştır.

Anket formunun ikinci ölçeği, yöneticilerin çeşitli alanlardaki bilgi türlerine verdikleri önemi ölçmeye yönelik 5'li Likert tipinde hazırlanmış 10 adet maddeden oluşmaktadır. Bu ölçekte her bir madde ile ilgili seçenekler (1) Hiç Önemli Değil, (2) Önemli Değil, (3) Ne Önemli Ne Önemli Değil, (4) Önemli, (5) Tamamen Önemli şeklinde puanlanmıştır. Bu ölçek, daha önce Zaim (2005) tarafından kullanılmıştır. Yazardan e-mail yoluyla ölçeğin orijinal hali temin edilmiş ve böylelikle ölçek aslına uygun olarak kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü ölçeği işletmelerde bilgi yönetiminin düzeyini belirlemeye yönelik 5'li Likert tipinde 5 maddeden oluşmaktadır. Her bir madde ile ilgili seçenekler, birinci ölçekteki gibi puanlanmıştır. Bu maddeler, işletmelerde bilgi yönetimi süreçlerini ölçmeye yöneliktir. Soruların ifadeleri, yazındaki süreç isimlendirmeleri ışığında oluşturulmuştur (Alavi ve Leidner, 2001:115; Zaim, 2005: 765; Uzun, 2007:36).

Anket formunun dördüncü ölçeği yöneticilerin bilgi yönetimi altyapısının önemi hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik 5, işletmelerdeki mevcut bilgi yönetimi altyapısını ölçmeye yönelik 10 ve bilgi yönetiminin genel olarak başarısını ölçmeye yönelik 1 adet maddeden oluşmaktadır ve maddeler 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır. Bu ölçekteki maddeler ile ilgili seçenekler birinci ve üçüncü ölçekteki gibi puanlanmıştır. İlk 15 madde Zaim'in orijinal anketinden alınarak kullanılmış, son madde bir kontrol sorusu olarak sorulmuştur. Mevcut bilgi yönetimi altyapısını ölçen 10 maddenin, öntest sonucunda KMO katsayısı: 0.89 ve Cronbach'ın alpha katsayısı: 0.948 olarak gerçekleşmiş ve maddeler tek bir faktör altında toplanmıştır. Araştırmada mevcut bilgi yönetimi altyapısını ölçen maddeler analize tek bir faktör boyutu altında dahil edilmişlerdir.

Anket formunun son bölümünü demografik sorular oluşturmuştur ve bu bölümde yöneticilerin demografik özellikleri ile çalıştıkları otelin özelliklerini belirlemeye yönelik 14 soru sorulmuştur.

III.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri, çalışma evrenini ise Antalya ilindeki işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde (Nisan-Mayıs 2009) Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel sayısı 252, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel sayısı 126’dır (www.hotelguide.com.tr). Zaman ve kaynak kısıtlılığı nedenleriyle anketler Antalya il merkezi ve dört ilçeye dağıtılmış, anket formlarının ulaştırıldığı otel sayısı 64 ve dağıtılan anket sayısı 550 adet olarak gerçekleşmiştir. 52 otelden geri dönüş sağlanmıştır ve geri dönen anket sayısı 374 olup geri dönme oranı % 68’dir. Anket formları incelendiğinde 347 anket analize uygun bulunmuştur.

III.4.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada verilere esas olan bilgiler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formları Antalya il merkezi ve ilçelerindeki otel işletmelerinin insan kaynakları yöneticilerine elden teslim edilmiş ve yöneticilerden anket formlarını genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticileri ve departman şeflerine dağıtılmaları istenmiştir. Anketlerin teslim edildiği insan kaynakları yöneticileri ile anket formlarının bir hafta içinde geri alınması kararlaştırılmıştır. Ancak istenen sayıda geri dönüş sağlayabilmek için otellerin birden fazla ziyaret edilmesi gerekmiştir.

III.4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (sürüm 13.0) istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin doğru olarak girildiği, betimleyici istatistikler ve anket ile programa girilen değerler karşılaştırılarak kontrol edilmiştir.

Analizlerde öncelikle otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin demografik özellikleri ve çalıştıkları otellerin özellikleri sınıflandırılmıştır. Daha sonra ankette kullanılan ilk ölçeğin faktör ve güvenilirlik analizi, diğer ölçeklerin güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiş ve normal dağılım göstermeyen verilerin, kare dönüştürme yöntemiyle normal dağılım koşuluna uygun hale gelmeleri sağlanmıştır. Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algı puanlarının faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör boyutlarının ve yöneticilerin bilgiye verdikleri önemin düzeyinin çeşitli değişkenlere (yöneticilerin eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, bilgi yönetimi alma durumu, sektördeki toplam çalışma süresi, işyerindeki çalışma süresi, otelin sahiplik durumu ve otelin hizmet süresi) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi ve t-testi yapılmıştır. Yöneticilerin bilgi yönetimi algısı faktör boyutları, mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri açıklamak için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak otel işletmelerinde bilgi yönetimini etkileyen unsurları ortaya çıkarmak için regresyon analizi yapılmıştır.

III.4.3.1. Geçerlik ve Güvenilirlik

İyi bir ölçme aracının sahip olması gereken iki temel özellik geçerlik ve güvenilirliktir. Güvenilirlik, bir ölçümün gelişigüzel (random) hatadan arınmış olmasıdır. Güvenilirlik, bir ölçeğin tutarlı olduğunu gösterir, söz konusu ölçeğin her zaman aynı sonuçları vereceğini belirtir. Güvenilirlik, geçerliğin bir ön koşulu niteliğindedir.

Geçerlik ise, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka bir özellikle karıştırmadan doğru olarak ölçebilme derecesidir (Balcı, 2005: 100-102).

Ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için, SPSS (sürüm 13.0) paket programı yardımıyla Likert tipi ölçekler için uygun olan Cronbach's alpha testi uygulanmıştır. Cronbach's alpha katsayısı k soru içeren bir ölçekte soruların birbiri ile benzerliğini ve yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alpha katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarının değerlendirilmesine yardımcı olur (Özdamar, 2004: 622). Alpha sayısının yüksek olması, ölçeği oluşturan maddelerin birbirleri ile tutarlı ve aynı özelliği ölçmeye çalışan maddeler olduğunu göstermektedir. Cronbach's alpha katsayısının yorumlanması şu şekilde olmaktadır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikte,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek güvenilirliktedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's alpha katsayıları araştırmanın Analizler, Bulgular ve Değerlendirme bölümünde verilmiştir.

Anket formunun yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını ölçen birinci ölçeğinin geçerliliğini test etmek ve faktör yapısını ortaya çıkarmak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbiriyle ilişkili p tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktör boyutları) ortaya çıkarmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik analizidir. Faktör analizi ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini

kullanarak, kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci şeklinde de tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2006: 123).

Anket formunun 21 maddeden oluşan ilk ölçeğinin faktör analizi sonucu elde edilen bulgular, araştırmanın izleyen bölümünde verilmiştir.

III.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı kapsamında yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, kendilerine ait demografik özelliklerine ve çalıştıkları otelin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik şu hipotezler test edilecektir:

H 1.a: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 1.b: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, turizm ve otelcilik eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 1.c: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, bilgi yönetimi eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 1.ç: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, sektördeki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H 1.d: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H 1.e: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, çalıştıkları otelin sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir.

H 1.f: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, çalıştıkları otelin toplam hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin, işletmelerin faaliyetlerinde yararlandıkları çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyinin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak test edilecek olan hipotezler şunlardır:

H 2.a: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 2.b: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, turizm ve otelcilik eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 2.c: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, bilgi yönetimi eğitimi alma durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H 2.ç: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, sektördeki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H 2.d: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, çalıştıkları işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

H 2.e: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, çalıştıkları otelin sahiplik durumuna göre farklılık göstermektedir.

H 2.f: Yöneticilerin çeşitli bilgi türlerine verdikleri önemin düzeyi, çalıştıkları otelin hizmet süresine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, işletmelerdeki mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak şu hipotezler oluşturulmuştur.

H 3.a: Yöneticilerin bilgi yönetimi algı boyutları, kendi aralarında bir ilişkiye sahiptirler.

H 3.b: Yöneticilerin bilgi yönetimi algı boyutları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısı arasında bir ilişki vardır.

H 3.c: Yöneticilerin bilgi yönetimi algı boyutları ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki vardır.

H 3.ç: Mevcut bilgi yönetimi altyapısı ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki vardır.

H 3.d : Yöneticilerin bilgi yönetimi algı boyutları ve mevcut bilgi yönetimi altyapısı, bilgi yönetimini etkilemektedir.

III.6. Analizler, Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde örneklemin demografik özellikleri ve ölçülen değişkenlerle ilişkili analizler gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

III.6.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamındaki otellerden elde edilen 374 anket içinden analize uygun bulunan 347 adetinin değerlendirilmesi sonucunda örnekleme ilişkin kategorik demografik özelliklerin dağılımı Tablo III.1’de verilmiştir. Yöneticilerin cinsiyet dağılımı incelendiğinde %27.6’sının bayan, % 72.4’ünün erkek olduğu görülmektedir. Eğitim durumu anket formunda dört adet alt kategoriye sahiptir. Ancak eğitim durumunun dağılımı hesaplandığında lisansüstü düzeyinde eğitim almış olan yöneticilerin sayısının 11 gibi oldukça düşük bir sayıda olması nedeniyle bu kategori “lisans” kategorisi ile birleştirilmiş ve her iki kategori, izleyen analizlere “lisans ve üstü” kategorisi şeklinde dahil edilmiştir. Eğitim durumunun bu şekildeki dağılımı incelendiğinde anketi yanıtlayan yöneticilerin büyük bir bölümünü % 43.2 ile lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Lisans ve üstü düzeyde eğitim almış yöneticiler tüm yöneticilerin % 38.3’ünü, önlisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler ise tüm yöneticilerin % 18.5’ünü oluşturmaktadır. Öte yandan anketi yanıtlayan yöneticilerin % 59.6’sının turizm eğitimi aldığı, % 40.4’ünün ise almadığı ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetimi eğitimi alan yöneticilerin, örneklemin % 54.3’ünü, almayan yöneticilerin ise % 45.7’sini oluşturduğu görülmektedir.

Tablo III.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik Değişken	Kategori	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bay	247	72.4
	Bayan	94	27.6
Eğitim Durumu	Lise	142	43.2
	Önlisans	61	18.5
	Lisans ve üstü	126	38.3
Turizm Eğitimi Alma Durumu	Alan	195	59.6
	Almayan	132	40.4
Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumu	Alan	175	54.3
	Almayan	147	45.7
Sektörde Toplam Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	36	11.1
	6-10 yıl	82	25.3
	11-15 yıl	103	31.8
	16 yıl ve üstü	103	31.8
Görev Yapılan Oteldeki Çalışma Süresi	3 yıl ve daha az	166	52.5
	4-6 yıl	82	25.9
	7-9 yıl	43	13.6
	10 yıl ve üstü	25	7.9
Otelin Sahiplik Durumuna Göre Dağılım	Şahıs	174	50.1
	Yabancı zincir	37	10.7
	Yerli zincir	56	16.1
	Ortaklık	32	9.2
	Grup	48	13.8
Otelin Hizmet Süresine Göre Dağılım	5 yıl ve daha az	150	43.2
	6-10 yıl	76	21.9
	11-15 yıl	59	17.0
	16 yıl ve üstü	62	17.9

Anketi yanıtlayan yöneticilerin sektördeki toplam çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, sektör deneyimi 11 ile 15 yıl arasında olan yöneticilerle 16 yıl ve daha üstü olan yöneticilerin % 31.8 ile aynı orana sahip oldukları görülmektedir. Sektör deneyimi 6 ile 10 yıl arasında olan yöneticilerin oranının % 25.3 ve 5 yıl ve daha altı olan yöneticilerin oranının % 11.1 olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin halen görev yaptıkları oteldeki çalışma süreleri incelendiğinde, % 52.5 oranıyla yöneticilerin yarısından fazlasının 3 yıl ve daha altı süreyle işyerinde çalıştığı görülmektedir. Daha sonra yöneticilerin % 25.9'unun 4 ile 6 yıl arasında , % 13.6'sının 7 ile 9 yıl arasında ve % 7.9'unun 10 yıl ve daha fazla süreyle halen görev yaptıkları işletmede çalıştıkları ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin çalıştıkları otelin sahiplik durumu incelendiğinde, yöneticilerin yarısının (%50.1) şahıs otellerinde çalıştıkları görülmektedir. Yöneticilerin % 16.1'inin yerli zincir otellerde, % 13.8'inin grup, % 10.7'sinin yabancı zincir ve % 9.2'sinin ortaklık otellerinde çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin çalıştıkları otelin hizmet süresi incelendiğinde, % 43.2'sinin hizmet süresi 5 yıl ve daha altı olan otellerde çalıştıkları belirlenmiştir. Bunu % 21.9 ile hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan otellerde çalışan yöneticiler izlemiştir. Yöneticilerin % 17.9'u hizmet süresi 16 yıl ve daha üstü olan otellerde ve % 17.0'ı hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan otellerde çalışmaktadır.

III.6.2. Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde faktör analizinde sıklıkla temel bileşenler yöntemi (principle components method) kullanılmaktadır. Temel bileşenler analizi uygulamada en sık ve yaygın olarak kullanılan, görel olarak yorumlanması kolay olan bir yöntemdir. Araştırmalarda faktör analizi sonucunda elde edilen m kadar faktör, bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık sağlanması amacıyla eksen döndürmesine tabi tutulmaktadır. Eksenlerin döndürülmesi sonucu, maddelerin bir faktördeki yükleri artarken,

diğer faktörlerdeki yükleri azalmaktadır. Böylece faktörler kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmakta ve daha kolay yorumlanmaktadır. Dik ve eğik olmak üzere iki farklı döndürme yaklaşımı vardır (Büyüköztürk, 2006: 125-126). Bu araştırmada temel bileşenler yöntemi ile dik döndürme tekniği olan varimax kullanılmıştır.

Faktör analizine ilk ölçekteki 21 madde dahil edilmiştir. İlk 21 maddelik ölçek yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını ölçmeye yönelik olduğundan, faktör analizi ile yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarından az sayıda ve tutarlı faktörler elde edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği katsayısı 0.859 ve Bartlett's test değeri 2351.500 ($p < 0.001$) çıkmıştır. Bu değerler verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. KMO katsayısının 0.60'tan yüksek ve Bartlett's test değerinin anlamlı çıkması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2006: 126). Bu ilk faktör analizinin sonucunda toplam varyansın % 58.2' sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak madde yük değerleri 0.40'ın altında olan ve binişik yüklenen 11, 13, 14, 17, 20 ve 21. maddeler analizden çıkartılarak yapılan ikinci faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.816 ve Bartlett's test değeri 1500.420 ($p < 0.001$) çıkmıştır ve toplam varyansın % 60'ını açıklayan anlamlı dört faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo III.2'de verilmiştir. Öte yandan faktör analizine tabi tutulan 21 maddenin güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's alpha değeri 0.871 çıkmıştır ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo III.2. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans%	Cronbach Alpha
<i>Faktör 1: Etkinlik</i>		4.728	31.522	.811
Bilgi yönetiminin işletmelerin rekabet gücüne katkısı	.794			
Bilgi yönetiminin bireysel performansa katkısı	.784			
Bilgi yönetiminin işletme performansına katkısı	.743			
Bilgi yönetiminin işletmenin devamlılığına katkısı	.657			
Bilgi yönetiminin etkili kararlara katkısı	.616			
<i>Faktör 2: Bilginin İçselleştirilmesi</i>		1.797	11.979	.655
Örtülü bilginin açık hale gelerek işletmeye yayılması	.688			
Bilgi paylaşımı ile bilgi kaybının önüne geçilmesi	.675			
Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi	.647			
Farklı birimlerde benzer çabaların tekrarının önlenmesi	.553			
En iyi uygulamaların paylaşılması	.509			
<i>Faktör 3: İnsan Sermayesi</i>		1.317	8.777	.645
Bilgi çalışanlarının işletmede tutulması	.796			
Bilgi çalışanlarının işletmenin başarısına katkısı	.781			
Doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye aktarılması	.517			
<i>Faktör 4: Kaynak</i>		1.150	7.665	.803
Bilgi yönetimi için ilave insan kaynağının ayrılması	.883			
Bilgi yönetimi için ilave finansal kaynağın ayrılması	.878			

Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği= .823, Bartlett's Test of Sphericity: $p < 0.000$ (Chi-Square 1500.420, $df=105$). Toplam varyans: 59.944

Faktör analizi sonucunda en yüksek varyansı açıklayan Faktör 1 (% 31.522), toplam beş maddenin (3, 2, 1, 4, 5) bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Faktörü oluşturan maddelerin işletmelerin genel performansı, rekabet gücü, varlığını sürdürebilmesi ve çalışanların performansı ve yöneticilerin etkinliği ile ilgili olduğu dikkate alınarak birinci faktör “Etkinlik Boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 2, varyansın % 11.979’unu açıklamıştır ve toplam beş maddenin (8, 10, 9, 6, 7) bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Faktörde toplanan maddelerin farklı birimlerde benzer çabaların tekrarı, en iyi uygulamaların paylaşılması, örgütsel öğrenme, bilginin tüm işletmeye yayılması ve bilgi paylaşımı sayesinde bilgilerin kaybının önüne geçilmesi şeklinde, işletmelerde bilginin içselleştirilmesi faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilişkili oldukları görülmüştür. Bu nedenle ikinci faktör “Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Faktör 3, toplam varyansın % 8.777’sini açıklamıştır ve toplam üç maddeden (16,15,12) oluşmuştur. İlk iki madde bilgi çalışanları ile ilgilidir, ancak üçüncü madde Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu ile daha ilgili gözükse de bu faktör altında toplanmıştır. Faktör 3 bilgi çalışanları ile ilgisi nedeniyle “İnsan Sermayesi Boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Sonuncu faktör olan Faktör 4 toplam varyansın % 7.665’ini açıklamıştır ve toplam iki maddeden (18,19) oluşmuştur. Maddeler bilgi yönetimine yönelik ilave insan ve finansal kaynak ayrılması ile ilgili olduğundan dördüncü faktör “Kaynak Boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizi sonucunda yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları Etkinlik (Bilgi yönetiminin etkinliğe katkısı), Bilginin İçselleştirilmesi(bilginin işletmeye mal

olması ve sonuçları), İnsan Sermayesi (bilgi çalışanlarının önemi) ve Kaynak (ilave insan kaynağı ve ilave finansal kaynak) boyutları altında toplanmıştır.

III.6.3. Diğer Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada bilgi türlerinin önemini ölçen ikinci ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0.814'tür. Dolayısıyla ikinci ölçek yüksek düzeyde güvenilirlidir.

Araştırmada bilgi yönetimi süreçleri ile ilgili maddelerden oluşan üçüncü ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0.862'dir. Bu ölçek te yüksek güvenilirliğe sahiptir.

Araştırmada kullanılan dördüncü ölçekten, mevcut bilgi yönetimi altyapısını ölçen 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15 maddelerin Cronbach alpha katsayısı .947 olup bu ölçek en üst düzeyde güveniliridir.

III.6.4. Verilerin Normal Dağılım Analizleri ve Dönüştürme İşlemleri

Parametrik testlerin (t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri) yapılabilmesi için elde edilen verilerin normal dağılım göstermesi gerekir (Özdamar, 2004: 289). Verilerin normal dağılım özelliğini incelemeye yönelik yöntemlerden birisi, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) katsayılarına bakılmasıdır. Çarpıklık katsayısının "0" olması ortalamaya göre tam simetrik dağılımın olduğunu, 0'dan küçük çıkması normal dağılımdan negatif (sola), 0'dan büyük çıkması ise pozitif (sağa) sapma olduğunu gösterir. Analizlerde istenen, puanların normalden aşırı sapma göstermemesidir. Çarpıklık katsayısının ± 1 sınırları içinde kalması, puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır (Büyüköztürk, 2006: 40). Basıklık katsayısının ± 3 olması da, puanların normalden aşırı bir sapma göstermediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada parametrik testler yapılmadan önce, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Normal dağılımı tespit etmek için Skewness ve

Kurtosis değerleri göz önüne alınmıştır. Normal dağılımdan sapma gösterdiği tespit edilen değişkenler, ortalamalarının karelerinin alınması yoluyla dönüştürülmüş ve sonuçta analizlere alınan tüm değişkenler için normal dağılım koşulu sağlanmıştır. Normal dağılımı belirlemeye yönelik Skewness ve Kurtosis değerleri ve kare dönüştürme sonuçları Ek I’de açıklanmaktadır.

Analizlerde “müşterilerle ilgili bilgi”, “rakiplerle ilgili bilgi”, “ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi”, “işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgiler” ve “işletmenin yöntem ve süreçlerine ait bilgi” maddelerinin ortalamalarının kareleri ve bilgi yönetimi ölçeğindeki beş maddenin ortalamasının karesi alınmıştır. Böylece bu değişkenler ile parametrik test yapabilme koşulu sağlanmıştır.

III.6.5. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında faktör boyutları, bilgi türleri, bilgi yönetimi süreçleri (bundan böyle bilgi yönetimi olarak tanımlanacaktır) ve mevcut bilgi yönetimi altyapısı değişkenlerinin tanımlayıcı istatistik analizleri gerçekleştirilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler Tablo III. 3’te verilmiştir. Bilgi yönetimi algı boyutları içinde en yüksek ortalamaya Etkinlik boyutunun sahip olduğu ($X=4.4$), onu İnsan Sermayesi boyutu ortalamasının izlediği görülmektedir ($X=4.36$). Yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmenin etkinliğine katkı sağladığı yönündeki algıları ile insan sermayesinin taşıdığı önem hakkındaki algıları, oldukça güçlüdür. Bilginin İçselleştirilmesi boyutu da yüksek bir ortalamaya sahiptir ($X=4.14$). Buna göre yöneticiler bilgi yönetimi sayesinde bilginin işletme içinde daha kapsamlı bir biçimde içselleştirilebileceğine ve bunun olumlu sonuçlar doğuracağına katılmaktadırlar. Kaynak boyutunun ortalaması ($X=4.06$) diğer boyutların ortalamalarına göre düşük olmakla birlikte, yöneticilerin bilgi yönetimi için ilave finansal ve insan kaynağının ayrılması gerektiği fikrine katıldıkları görülmektedir.

Tablo III.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Etkinlik Boyutu	4,3915	,48733
İnsan Sermayesi Boyutu	4,3594	,5086
Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu	4,1411	,58918
Kaynak Boyutu	4,0667	,85073
Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere verilen önem	4,6353	,53430
Çalışanların uzmanlık, tecrübe ve birikimlerine verilen önem	4,6124	,52314
İşletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgilere verilen önem	4,5782	,57738
Pazarlarla ilgili bilgilere verilen önem	4,5279	,55568
İşletmenin yöntem ve süreçlerine ait bilgilere verilen önem	4,4647	,62063
Müşterilerle ilgili bilgilere verilen önem	4,4545	,66098
Rakiplerle ilgili bilgilere verilen önem	4,4516	,62415
Kurumsal bilgiye verilen önem	4,4307	,56819
Mevcut bilgi yönetimi altyapısı	3,8758	,75602
Bilgi yönetimi	4,1310	,67600

Bilgi türlerine verilen önem incelendiğinde yöneticilerin en fazla önem verdikleri bilgi türünün ürün ve hizmetlerle ilgili bilgiler olduğu görülmektedir ($X=4.63$). Bunu sırasıyla çalışanların uzmanlık, tecrübe ve birikimleri ($X=4.61$) ve işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgiler ($X=4.58$) izlemektedir. Yöneticilerin pazarlarla ilgili bilgilere verdikleri önemin ($X=4.53$) de yüksek olduğu görülmektedir. İşletmenin yöntem

ve süreçlerine ait bilgilere ($X=4.46$), müşterilerle ilgili bilgilere ($X=4.45$) ve rakiplerle ilgili bilgilere ($X=4.45$) verilen önemin düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Yöneticilerin en az önem verdikleri bilgilerin kurumsal bilgiler ($X=4.43$) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin yargılarına dayanarak belirlenen otel işletmelerinin mevcut bilgi yönetimi altyapısının düzeyi ($X=3.87$) ile otel işletmelerinde bilgi yönetimi düzeyi ($X=4.13$) incelendiğinde otel işletmelerinin mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgiyi yönetmek açısından yeterli bir görünüme sahip oldukları, ancak işletmelerin bilgi yönetimi altyapılarının düzeyinin, bilgi yönetimi düzeyinin biraz altında olduğu görülmektedir.

III.6.6. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları ve Bilgi Türlerine Verilen Önemin Düzeyinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Faktör boyutlarının ve bilgi türlerine verilen önem düzeyinin, yöneticilerin çeşitli kategorik demografik özellikleri (eğitim durumu, turizm ve otelcilik eğitimi alma durumu, bilgi yönetimi eğitimi alma durumu, sektördeki toplam çalışma süresi, görev yapılan işletmedeki çalışma süresi, çalışılan otelin sahiplik durumu ve hizmet süresi) açısından farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans ve t-testi analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tek yönlü varyans analizi ilişkisiz iki ya da daha fazla grupta bir bağımlı değişkene ait ortalamaların sıfırdan anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını belirlemek üzere uygulanır. T-testi ise iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanır (Büyüköztürk, 2006: 39-47).

Yapılan tek yönlü varyans (One-Way ANOVA) analizi sonucunda Etkinlik boyutunun, yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer faktör boyutlarının, yöneticilerin eğitim durumlarına göre bir

farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. Bu durumda H 1.a kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo III.4'te verilmiştir.

Tablo III.4. Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	sig (p)
Etkinlik	1.480	2	.740	3.106	.046
Bilginin İçselleştirilmesi	.360	2	.180	.512	.600
İnsan Sermayesi	.063	2	.032	.121	.886
Kaynak	1.249	2	.625	.848	.429

Varyans analizi sonucunda F test istatistiği anlamlı ($p < 0.05$) ise, ortalamaları birbirinden farklı olan grupları belirlemek için çoklu karşılaştırma testleri (post-hoc tests) yapılır. Çoklu karşılaştırma testleri eşit varyans yaklaşımını kullananlar ile farklı varyans yaklaşımını kullananlar olarak iki ana türe ayrılır. Grup varyanslarının eşit olması durumunda kullanılan Scheffe testi k grup ortalamasını ikili biçimde karşılaştırmak için kullanılan bir testtir. Grup varyanslarının farklı olması durumunda ise Tamhane's T2 testi, k grup ortalamasını ikili ve eşanlı olarak karşılaştırmak için kullanılan bir testtir (Özdamar, 2004: 343-349-351). Bu araştırmada grup varyanslarının eşit olması durumunda Scheffe çoklu karşılaştırma testi, grup varyanslarının farklı olması durumunda ise Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

Etkinlik boyutunda grupların varyanslarının eşit olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene F değeri=0.228 ve $p > 0.05$ bulunduğundan varyansların eşit olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumda etkinlik boyutunun eğitim durumuna ait hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini bulmak amacıyla Scheffe testi gerçekleştirilmiştir. Ancak tek yönlü varyans analizi sonucunda Etkinlik boyutunda eğitim durumuna göre bir farklılık ortaya çıkmasına

rağmen, yapılan Scheffe testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo III.5. Faktör Boyutlarının Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi			Ortalamalar Farkı
		F	sig. (p)	T	df	sig. (p)	
Etkinlik	eva	.891	.346	.866	309	.387	.04874
	evna			.878	286,182	.381	.04874
Bilginin İçselleştirilmesi	eva	12.840	.000	-.461	311	.645	-.03074
	evna			-.484	303.110	.629	-.03074
İnsan Sermayesi	eva	2.360	.125	.662	323	.508	.03813
	evna			.682	307.886	.496	.03813
Kaynak	eva	.000	.987	.201	324	.841	.01961
	evna			.201	276.785	.841	.01961

*eva: Eşit varyans

**evna: Eşit olmayan varyans

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının turizm ve otelcilik eğitimi alma durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucunda faktör boyutlarının gruplar arasında herhangi bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0.05$). Bu nedenle H 1.b red edilmiştir. Yapılan t-testi analizi sonuçları Tablo III. 5’de verilmiştir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, bilgi yönetimi eğitimi alma durumuna göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, İnsan Sermayesi boyutunda bir farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0.01$). Diğer faktör boyutlarının, yöneticilerin bilgi yönetimi eğitimi alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0.05$). Bu durumda H 1.c kısmen kabul edilmiştir. Tablo III.6 ve Tablo III.7’de t-testi sonuçları ve faktör boyutlarının ortalamaları verilmiştir.

Tablo III.6. Faktör Boyutlarının Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi		sig. (p)	Ortalamalar Farkı
		F	sig. (p)	t	df		
Etkinlik Algısı	eva	.023	.880	1.373	303	.171	.07688
	evna			1.373	295.026	.171	.07688
Bilginin İçselleştirilmesi	eva	.048	.827	1.789	309	.075	.11830
	evna			1.789	296.767	.075	.11830
İnsan Sermayesi	eva	.321	.572	3,346	318	.001	.19015
	evna			3.333	301.843	.001	.19015
Kaynak	eva	.264	.608	1.074	318	.283	.10302
	evna			1.076	311.503	.283	.10302

*eva: Eşit varyans

**evna: Eşit olmayan varyans

Tablo III.6. incelendiğinde İnsan Sermayesi boyutunda bilgi yönetimi eğitimi alanlar ile almayanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yöneticilerin insan sermayesi hakkındaki algılarının, bilgi yönetimi eğitimi alanlarda mı, yoksa almayanlarda mı daha güçlü ve olumlu olduğunu belirlemek için Tablo III.7.'deki ortalamalar incelendiğinde, insan sermayesinin bilgi yönetimi eğitimi alan yöneticiler için, almayan yöneticilere göre daha önemli olduğu görülmektedir.

Tablo III.7. Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Faktör Boyutlarının Ortalaması

Faktörler	Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
Etkinlik	Eğitim Alan	165	4.4255	.48748	.03795
	Eğitim Almayan	140	4.3486	.48717	.04117
Bilginin İçselleştirilmesi	Eğitim Alan	171	4.1883	.57954	.04432
	Eğitim Almayan	140	4.0700	.58071	.04908
İnsan Sermayesi	Eğitim Alan	175	4.4476	.49611	.03750
	Eğitim Almayan	145	4.2575	.51781	.04300
Kaynak	Eğitim Alan	173	4.1098	.86237	.06556
	Eğitim Almayan	147	4.0068	.84599	.06978

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo III.8’de verilmiştir. Analiz sonucunda Etkinlik ve Bilginin İçselleştirilmesi boyutlarının yöneticilerin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir ($p < 0.05$). Diğer faktör boyutlarında, yöneticilerin sektördeki toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır ($p > 0.05$). Hipotez 1.ç kısmen kabul edilmiştir.

Tablo III.8. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları

Faktörler	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig (p)
Etkinlik	1.902	3	.634	2.727	.044
Bilginin İçselleştirilmesi	3.287	3	1.096	3.219	.023
İnsan Sermayesi	1.082	3	.361	1.393	.245
Kaynak	3.416	3	1.139	1.562	.199

Etkinlik ve Bilginin İçselleştirilmesi boyutlarında grupların varyanslarının eşit olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda her iki boyutta da grup varyanslarının eşit olduğu ortaya çıkmıştır (Etkinlik boyutunda Levene F istatistiği=1.492 , $p > 0.05$; Bilginin İçselleştirilmesi boyutunda Levene F istatistiği=0.567, $p > 0.05$). Yapılan Scheffe testi sonucunda, Etkinlik boyutunda varyans analizinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmış olmasına rağmen, Scheffe testinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bilginin İçselleştirilmesi boyutunda ise farklılığın sektördeki toplam çalışma süresi 6-10 yıl aralığında olanlar ile 11-15 yıl aralığında olanlar arasında bulunduğu ortaya çıkmıştır. Scheffe testi sonuçları Tablo III.9’da verilmiştir. Tablodaki ortalamalar farkına bakıldığında sektördeki toplam çalışma süresi 6-10 yıl arasında

olanların ($X=4.2$), 11-15 yıl arasında olanlara göre ($X=3.9$) bilginin içselleştirilmesi konusunda daha yüksek bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo III.9. Bilginin İçselleştirilmesi Boyutunun Sektördeki Toplam Çalışma Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Sektörde Çalışma Süresi	(J) Sektörde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
6-10 yıl	5 yıl ve altı	.03856	.12071	.992
	11-15 yıl	.25270 *	.08772	.042
	16 yıl ve üstü	.07290	.8772	.875

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, görev yaptıkları işletmedeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo III.10'da verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi hiç bir faktör boyutunda, yöneticilerin görev yaptıkları işyerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık oluşmamaktadır. Hipotez 1.d red edilmiştir.

Tablo III.10. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin İşyerindeki Çalışma Sürelerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig (p)
Etkinlik Algısı	.870	3	.290	1.222	.302
Bilginin İçselleştirilmesi	.866	3	.289	.822	.482
İnsan Sermayesi	.293	3	.098	.376	.771
Kaynak	2.527	3	.842	1.152	.328

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, çalıştıkları otelin sahiplik durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yalnızca İnsan Sermayesi boyutunda anlamlı bir farklılık

ortaya çıkmıştır ($p<0.05$). Diğer faktörlerde bir farklılık ortaya çıkmamıştır ($p>0.05$). Dolayısıyla H 1. e kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo III.11’de verilmiştir.

Tablo III.11. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Çalıştıkları Otelin Sahiplik Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig (p)
Etkinlik Algısı	1.455	4	.364	1.542	.190
Bilginin İçselleştirilmesi	.818	4	.204	.586	.673
İnsan Sermayesi	3.201	4	.800	3.171	.014
Kaynak	2.081	4	.520	.716	.581

İnsan Sermayesi boyutunda grupların varyanslarının eşit olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda grup varyanslarının eşit olduğu ortaya çıkmıştır (Levene F istatistiği=1.278, $p>0.05$) İnsan Sermayesi boyutunda ortaya çıkan farklılığın, hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemeye yönelik Scheffe testi sonucunda, farklılığın yabancı zincir otelleri ile grup otelleri arasında bulunduğu görülmüştür. Grup otellerinde çalışan yöneticilerin ($X=4.5$), yabancı zincir otellerinde çalışan yöneticilere göre ($X=4,1$), insan sermayesine daha fazla değer verdikleri ortaya çıkmıştır. Scheffe testinin sonuçları Tablo III.12’de verilmiştir.

Tablo III.12. İnsan Sermayesi Boyutunun Otelin Sahiplik Durumuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Otelin Sahipliği	(J) Otelin Sahipliği	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
Grup	Şahıs	.13602	.08189	.600
	Yabancı zincir	.38889*	.11075	.016
	Yerli zincir	.13095	.09880	.780
	Ortaklık	.11290	.11574	.917

* Farklılık $p< 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, çalıştıkları otelin hizmet süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans

analizi sonucunda Bilginin İçselleştirilmesi, İnsan Sermayesi ve Kaynak boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p < 0.05$). Etkinlik boyutunda ise bir farklılığa rastlanmamıştır ($p > 0.05$). H 1.f büyük ölçüde kabul edilmiştir. Varyans analizinin sonuçları Tablo III. 13'te verilmiştir.

Tablo III.13. Faktör Boyutlarının Yöneticilerin Çalıştıkları Otelin Hizmet Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Faktörler	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig (p)
Etkinlik	.480	3	.160	.671	.570
Bilginin İçselleştirilmesi	4.471	3	1.490	4.426	.005
İnsan Sermayesi	3.418	3	1.139	4.540	.004
Kaynak	6.607	3	2.202	3.098	.027

Bilginin İçselleştirilmesi (Levene F istatistiği=1.889, $p > 0.05$), İnsan Sermayesi (Levene F istatistiği=0.222, $p > 0.05$) ve Kaynak (Levene F istatistiği=0.729, $p > 0.05$) boyutlarının her üçünde de grup varyanslarının eşit olduğu bulunmuştur. Yapılan Scheffe testi sonucunda Bilginin İçselleştirilmesi boyutunun hizmet süresi 5 yıl ve daha altı olan oteller ile 6-10 yıl aralığındaki oteller arasında farklılık gösterdiği bulunmuştur. Hizmet süresi 5 yıl ve daha altı olan otellerin yöneticileri ($X=4,2$), 6 ve 10 yıl arasında olan otellerin yöneticilerine ($X=3,9$) göre bilginin içselleştirilmesi konusunda daha olumlu bir algıya sahiptirler. İlgili Scheffe testi sonuçları Tablo III.14'te verilmiştir.

Tablo III.14. Bilginin İçselleştirilmesi Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
5 yıl ve altı	6-10 yıl	.28320*	.08367	.010
	11-15 yıl	.17640	.09052	.286
	16 yıl ve üstü	.19409	.08893	.192

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Scheffe testi sonucunda İnsan Sermayesi boyutundaki farklılığın hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan otellerde çalışan yöneticilerle 11-15 yıl aralığında olan otellerde çalışan yöneticiler arasında olduğu bulunmuştur. Hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan otellerin yöneticileri ($X=4.5$), 6-10 yıl arasında olan otellerin yöneticilerine ($X=4.2$) göre İnsan Sermayesi boyutu hakkında daha güçlü ve olumlu algılara sahiptirler. Scheffe testinin sonuçları Tablo III.15’de verilmiştir.

Tablo III.15. İnsan Sermayesi Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
6-10 yıl	5 yıl ve altı	-.12779	.07069	.354
	11-15 yıl	-.31995*	.08692	.004
	16 yıl ve üstü	-.12139	.08573	.572

* Farklılık $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Kaynak boyutundaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemeye yönelik Scheffe testi sonuçları Tablo III.16’da verilmiştir. Buna göre farklılık, hizmet süresi 6-10 yıl arasında olan otellerde çalışan yöneticilerle, hizmet süresi 11-15 yıl arasında olan otellerde çalışan yöneticilerin arasında ortaya çıkmıştır. 11-15 yıl aralığındaki otellerde çalışan yöneticiler ($X=4.3$), 6-10 yıl aralığındaki otellerde çalışan yöneticilere ($X=3.8$) göre Kaynak boyutuna daha fazla önem vermişlerdir.

Tablo III.16. Kaynak Boyutunun Otelin Hizmet Süresine İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Hizmet Süresi	(J) Hizmet Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
6-10 yıl	5 yıl ve altı	-.19000	.11923	.469
	11-15 yıl	-.44759*	.14741	.028
	16 yıl ve üstü	-.16032	.14471	.747

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Yöneticilerin çeşitli alanlardaki bilgi türlerine verdikleri önem düzeyinin, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi ve tek yönlü varyans analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo III.17’de verilmiştir.

Tablo III.17. Bilgi Türlerinin Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

Bilgi Türleri	Kareler	df	Ort. Karesi	F	sig. (p)
	Toplamı				
Müşterilerle ilgili bilgiler	107.232	2	53.616	1.926	.147
Rakiplerle ilgili bilgiler	104.069	2	52.034	2,035	,132
Ürün/hizmetlerle ilgili bilgiler	63,580	2	31,790	1,471	,231
Temel bilgiler	16,686	2	8,343	,344	,709
Çalışanların bilgileri	,911	2	,456	1,653	,193
Kurumsal bilgiler	,030	2	,015	,046	,955
Pazarlarla ilgili bilgiler	2,711	2	1,356	4,533	,011
Yöntem/süreç bilgileri	14,396	2	7,198	,272	,762

Tablo III.17 incelendiğinde yalnızca pazarlarla ilgili bilgilerin önem düzeyleri yöneticilerin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Diğer

bilgi türlerinin önem düzeyi ise, yöneticilerin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Bu durumda H 2.a kısmen kabul edilmiştir.

Grup varyanslarının eşit olup olmadığına bakıldığında pazarlarla ilgili bilgiler için Levene F istatistiği=5.748, $p<0.05$ olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla bu bilgi türünde gruplar arasındaki varyanslar farklıdır. Bu nedenle bu bilgi türünde farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo III.18'de verilmiştir.

Tablo III.18. Pazarlarla İlgili Bilgilerin Eğitim Durumuna İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
Lise	Önlisans	-.24448*	.07661	.005
	Lisans ve üstü	-.12567	.06968	.202

* Farklılık $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo III.18 incelendiğinde önlisans mezunu olan yöneticilerin ($X=4.68$), lise mezunu olan yöneticilere ($X=4.43$) göre pazarlarla ilgili bilgilere daha fazla önem verdiği görülmektedir.

Yöneticilerin bilgi türlerine verdikleri önem düzeyinin, turizm eğitimi almalarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik t-testi sonucunda ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere verilen önemin, yöneticilerin turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılık gösterdiği ($p<0.05$), diğer bilgi türlerine verilen önemin, eğitim durumuna göre bir farklılık göstermediği ($p>0.05$) tespit edilmiştir. Bu durumda H 2.b kısmen kabul edilmiştir. T-testi Sonuçları Tablo III.19'da verilmiştir.

Tablo III.19. Bilgi Türlerinin Öneminin Turizm Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklemeler T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi			Ortalamalar Farkı
		F	Sig. (p)	T	df	sig. (p)	
Müşterilerle ilgili bilgiler	eva	,163	,686	,395	319	,693	,23979
	evna			,397	281,547	,692	,23979
Rakiplerle ilgili bilgiler	eva	,153	,696	1,602	319	,110	,92827
	evna			1,599	275,587	,111	,92827
Ürün/hizmet bilgileri	eva	18,198	,000	3,088	318	,002	1,60486
	evna			3,016	253,855	,003	1,60486
Temel bilgiler	eva	,000	,984	,144	317	,886	,07953
	evna			,144	279,106	,886	,07953
Çalışanların bilgileri	eva	1,618	,204	1,186	317	,236	,07098
	evna			1,185	276,120	,237	,07098
Kurumsal bilgiler	eva	,071	,791	1,460	317	,145	,09446
	evna			1,452	272,281	,148	,09446
Pazarlarla ilgili bilgiler	eva	,263	,609	1,014	319	,312	,06299
	evna			1,014	277,346	,312	,06299
Yöntem/süreç bilgileri	eva	,001	,973	1,408	318	,160	,82267
	evna			1,409	277,603	,160	,82267

*eva: Eşit varyans

**eva: Eşit olmayan varyans

Tablo III.19'daki ortalamalar farkına bakıldığında turizm eğitimi alan yöneticilerin ($X=22.38$: Kare dönüştürme sonucu), ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere, turizm eğitimi almayan yöneticilere göre ($X=20.78$: Kare dönüştürme sonucu) daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin bilgi türlerine verdikleri önemin, bilgi yönetimi eğitimi almalarına göre bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik t-testi sonuçları Tablo III.20.'de verilmiştir. Tablodaki değerler incelendiğinde, bilgi türlerine verilen önemin bilgi yönetimi eğitimi alıp almamak bakımından bir farklılık göstermediği bulunmuştur ($p>0.05$). Dolayısıyla H 2.c red edilmiştir.

Tablo III.20. Bilgi Türlerinin Öneminin Bilgi Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Göre Bağımsız Örneklemeler T-Testi Sonuçları

		Levene Testi		t-testi			Ortalamalar Farkı
		F	sig. (p)	T	df	sig. (p)	
Müşterilerle ilgili bilgiler	eva	,359	,549	-,747	314	,455	-,43676
	evna			-,749	304,709	,455	-,43676
Rakiplerle ilgili bilgiler	eva	2,068	,151	-,057	314	,955	-,03302
	evna			-,058	310,872	,954	-,03302
Ürün/hizmet bilgileri	eva	5,340	,021	1,951	313	,052	1,00839
	evna			1,952	301,945	,052	1,00839
Temel bilgiler	eva	3,430	,065	,905	312	,366	,50396
	evna			,895	285,058	,371	,50396
Çalışanların bilgileri	eva	3,070	,081	1,390	312	,166	,08154
	evna			1,387	299,809	,166	,08154
Kurumsal bilgiler	eva	,043	,837	1,250	312	,212	,07992
	evna			1,251	302,079	,212	,07992
Pazarlarla ilgili bilgiler	eva	1,447	,230	1,230	314	,220	,07696
	evna			1,225	297,258	,222	,07696
Yöntem/süreç bilgileri	eva	,380	,538	,606	313	,545	,35323
	evna			,609	307,755	,543	,35323

**eva*: Eşit varyans

***eva*: Eşit olmayan varyans

Bilgi türlerine verilen önemin, yöneticilerin sektördeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo III.21’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde bilgiye verilen önemin, yöneticilerin sektördeki toplam çalışma süresine göre değişmediği görülmektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla H₂ ç red edilmiştir.

Tablo III.21. Bilgi Türlerinin Sektördeki Çalışma Süresine Göre Anova Sonuçları

Bilgi Türleri	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig. (p)
Müşterilerle ilgili bilgiler	161.600	3	53,867	1,934	,124
Rakiplerle ilgili bilgiler	98.836	3	32,945	1,227	,300
Ürün/hizmetlerle ilgili bilgiler	17.454	3	5,818	,272	,846
Temel bilgiler	97.328	3	32,443	1,329	,265
Çalışanların bilgileri	.352	3	,117	,425	,735
Kurumsal bilgiler	.381	3	,127	,392	,759
Pazarlarla ilgili bilgiler	.978	3	,326	1,064	,364
Yöntem/süreç bilgileri	62.221	3	20,740	,763	,515

Yöneticilerin bilgi türlerine verdikleri önemin, görev yaptıkları işyerinde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik tek yönlü varyans analizi sonucunda; ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere verilen önemin, yöneticilerin işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0.05$). Diğer bilgilere verilen önem düzeyleri, işyerindeki çalışma süresine göre değişmemektedir ($p > 0.05$). Bu durumda H 2.d kısmen kabul edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo III.22’de verilmiştir.

Tablo III.22. Bilgi Türlerinin İşyerindeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Bilgi Türleri	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig. (p)
Müşterilerle ilgili bilgiler	167.257	3	55,752	1,961	,120
Rakiplerle ilgili bilgiler	23.660	3	7,887	,289	,833
Ürün/hizmetlerle ilgili bilgiler	203.622	3	67,874	3,213	,023
Temel bilgiler	97.837	3	32,612	1,352	,258
Çalışanların bilgileri	.552	3	,184	,656	,580
Kurumsal bilgiler	.605	3	,202	,608	,610
Pazarlarla ilgili bilgiler	.464	3	,155	,498	,684
Yöntem/süreç bilgileri	49.881	3	16,627	,615	,605

Gruplar arasındaki varyansın eşit olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi sonucunda Levene istatistiği: 5,166 ve $p < 0.05$ olduğundan varyansların eşit olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumda ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerin öneminin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini bulmak için Tamhane's T2 testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo III.23'de verilmiştir.

Tablo III.23. Ürün ve Hizmetlere İlişkin Bilgilerin İşyerindeki Çalışma Süresine İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) İşyerinde Çalışma Süresi	(J) İşyerinde Çalışma Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
3 yıl ve altı	4-6 yıl	1,90730*	.64515	,022
	7-9 yıl	,85102	.79239	,869
	10 yıl ve üstü	,18939	1.30102	1,000

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tamhane's T2 testi sonucunda işyerindeki çalışma süresi 3 yıl ve altı olan yöneticilerin ($X=22.3$: Kare dönüştürme sonucu) ürün ve hizmetlere ilişkin bilgilere, çalışma süresi 4 ve 6 yıl arasında olan yöneticilere ($X=20.4$: Kare dönüştürme sonucu) göre daha fazla önem verdikleri belirlenmiştir. Bu durum işyerindeki çalışma süresi daha

az olan yöneticilerin, daha fazla olan yöneticilere göre ürün ve hizmetlerle ilgili bilgileri öğrenmek açısından daha fazla çaba harcamaları nedeniyle bu bilgilere daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin bilgi türlerine verdiği önemin, çalıştıkları otelin sahiplik durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo III.24'te verilmiştir. Analiz sonucunda, rakipler ile ilgili bilgilerin ve ürün ve hizmetlere ilişkin bilgilerin öneminin, otelin sahiplik durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p<0.05$). Diğer bilgi türlerine verilen önem ise yöneticilerin çalıştıkları otelin sahipliğine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Dolayısıyla H 2.e kısmen kabul edilmiştir.

Tablo III.24. Bilgi Türlerinin Otelin Sahiplik Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Bilgi Türleri	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig. (p)
Müşterilerle ilgili bilgiler	194.369	4	48,592	1,737	,142
Rakiplerle ilgili bilgiler	284.894	4	71,223	2,746	,028
Ürün/hizmetlerle ilgili bilgiler	234.464	4	58,616	2,829	,025
Temel bilgiler	86.565	4	21,641	,895	,467
Çalışanların bilgileri	1.820	4	,455	1,676	,155
Kurumsal bilgiler	1.547	4	,387	1,201	,310
Pazarlarla ilgili bilgiler	1.384	4	,346	1,122	,346
Yöntem/süreç bilgileri	142.418	4	35,604	1,338	,255

Gruplar arasındaki varyansın eşit olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Levene F testi sonucunda rakipler ile ilgili bilgiler için Levene istatistiği: .959 ve $p>0.05$; ürün ve hizmetler ile ilgili bilgiler için Levene istatistiği: 2.743 ve $p<0.05$ olarak ortaya çıkmıştır.

Bu sonuçlar rakipler ile ilgili bilgilere ilişkin grup varyanslarının eşit; ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere ilişkin grup varyanslarının farklı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla rakipler ile ilgili bilgilerin öneminin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini bulmak için Scheffe testi; ürün ve hizmetlerle ilgili bilgiler için Tamhane's T2 testi çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Ancak ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilerin tek yönlü varyans analizinde anlamlı bir fark ortaya çıkmasına rağmen, Tamhane's T2 testinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Rakiplerle ilgili bilgilere ilişkin Scheffe testi sonuçları Tablo III.25'de verilmiştir.

Tablo III.25. Rakiplerle İlgili Bilgilerin Otelin Sahiplik Durumuna İlişkin Scheffe Testi Sonuçları

(I) Otelin Sahiplik Durumu	(J) Otelin Sahiplik Durumu	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
Grup	Şahıs	,88937	,83031	,886
	Yabancı zincir	3,74328*	1.17346	,040
	Yerli zincir	1,00595	1.00175	,908
	Ortaklık	1,35417	1.16227	,851

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo III.25 incelendiğinde grup otelinde çalışan yöneticilerin ($X=21.2$: Kare dönüştürme sonucu) rakiplerle ilgili bilgilere, yabancı zincir otellerde çalışan yöneticilere ($X=17.5$: Kare dönüştürme sonucu) göre daha fazla önem verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin bilgi türlerine verdikleri önemin, çalıştıkları otelin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo III.26'da verilmiştir. Analiz sonucunda yöneticilerin işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgilere ve pazarlarla ilgili bilgilere verdikleri önemin, çalıştıkları otelin sektördeki toplam hizmet süresine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur ($p < 0.05$). Diğer bilgilere verilen önem, otelin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p > 0.05$). Bu durumda H 2.f kısmen kabul edilmiştir.

Tablo III.26. Bilgi Türlerinin Otelin Hizmet Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Bilgi Türleri	Kareler Toplamı	df	Ort. Karesi	F	sig. (p)
Müşterilerle ilgili bilgiler	63.609	3	21,203	,750	,523
Rakiplerle ilgili bilgiler	73.651	3	24,550	,927	,428
Ürün/hizmetlerle ilgili bilgiler	63.773	3	21,258	1,004	,391
Temel bilgiler	248.096	3	82,699	3,500	,016
Çalışanların bilgileri	.746	3	,249	,908	,437
Kurumsal bilgiler	.691	3	,230	,711	,546
Pazarlarla ilgili bilgiler	2.645	3	,882	2,904	,035
Yöntem/süreç bilgileri	196.481	3	65,494	2,485	,061

Yapılan Levene F Testi sonucunda temel bilgiler için Levene istatistiği: 2.970 ve $p < 0.05$; pazarlarla ilgili bilgiler Levene istatistiği: 2.307 ve $p > 0.05$ olarak ortaya çıkmıştır. Levene F testi sonucunda temel bilgilere ilişkin grup varyanslarının eşit olmadığı; pazarlarla ilgili bilgilere ilişkin grup varyanslarının eşit olduğu görülmektedir. Bu durumda temel bilgilerin öneminin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiğini bulmak için Tamhane's T2 ; pazarlarla ilgili bilgiler için Scheffe çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Ancak pazarlarla ilgili bilgilerin tek yönlü varyans analizinde anlamlı bir fark ortaya çıkmasına rağmen, Scheffe testinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır. Temel bilgilere ilişkin Tamhane's T2 testi sonuçları Tablo III. 27'de verilmiştir

Tablo III.27. Temel Bilgilerin Otelin Hizmet Süresine İlişkin Tamhane's T2 Testi Sonuçları

(I) Otelin Hizmet Süresi	(J) Otelin Hizmet Süresi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Std. Hata	sig. (p)
6-10 yıl	5 yıl ve altı	-1,88474	.71197	,053
	11-15 yıl	-2,46147*	.82157	,019
	16 yıl ve üstü	-1,26262	.88990	,645

* Farklılık $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo III.27 incelendiğinde farklılığın hizmet süresi 6-10 yıl aralığında olan otellerde çalışan yöneticilerle, 11-15 yıl aralığında olan otellerde çalışan yöneticiler arasında olduğu görülmektedir. Hizmet süresi 11 ile 15 yıl arasında olan otellerde çalışan yöneticiler ($X=22.2$: Kare dönüştürme sonucu) işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgilere, hizmet süresi 6 ile 10 yıl arasında olan otellerde çalışan yöneticilere ($X=19.8$: Kare dönüştürme sonucu) göre daha fazla önem vermektedirler.

III.6.7. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları, Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizleri

İki ya da daha fazla değişken arasındaki ikili ilişkinin düzeyini, yönünü ve önemini belirleyen yöntem korelasyon analizi adı verilir. İki değişken için hesaplanan bir korelasyon katsayısı; değişkenlerin arasındaki ilişkinin kuvvetini (düşük-orta-yüksek), yönünü (pozitif-negatif), açıklanan varyansı, istatistiksel anlamlılığı ve pratik anlamlılığı gösterir. Korelasyon katsayısının 1.00 olması mükemmel pozitif bir ilişkinin; -1.00 olması mükemmel negatif bir ilişkinin; 0.00 olması ise ilişkinin bulunmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının gösterdiği büyüklüğün yorumlanmasında üzerinde kesin olarak anlaşılabilir aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyon katsayısı mutlak değer olarak (Büyüköztürk, 2006: 32):

- 0.70-1.00 arasında ise ilişki yüksek düzeydedir.
- 0.30-0.70 arasında ise ilişki orta düzeydedir.
- 0.00-0.30 arasında ise ilişki düşük düzeydedir.

Faktör boyutları, mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular Tablo III.28'de verilmiştir.

Tablo III.28. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları, Bilgi Yönetimi Altyapısı ve Bilgi Yönetimi Arasındaki Korelasyon

		Etkinlik	Bilginin İçselleştirilmesi	İnsan Sermayesi	Kaynak	Bilgi Yönetimi Altyapısı	Bilgi Yönetimi
Etkinlik	Pearson Korelasyon	1	,431**	,446**	,198**	,030	,126*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,607	,023
	N	329	319	329	328	305	327
Bilginin İçselleştirilmesi	Pearson Korelasyon	,431**	1	,436**	,281**	,148**	,118*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,009	,032
	N	319	333	331	332	309	331
İnsan Sermayesi	Pearson Korelasyon	,446**	,436**	1	,260**	,090	,192**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,108	,000
	N	329	331	345	343	320	343
Kaynak	Pearson Korelasyon	,198**	,281**	,260**	1	,171**	,057
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,002	,294
	N	328	332	343	345	320	343
Bilgi Yönetimi Altyapısı	Pearson Korelasyon	,030	,148**	,090	,171**	1	,545**
	Sig. (2-tailed)	,607	,009	,108	,002		,000
	N	305	309	320	320	322	321
Bilgi Yönetimi	Pearson Korelasyon	,126*	,118*	,192**	,057	,545**	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,032	,000	,294	,000	
	N	327	331	343	343	321	345

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

*Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo III.28 incelendiğinde bilgi yönetimi algısı faktör boyutlarının kendi aralarında anlamlı ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. Etkinlik boyutu ile Bilginin İçselleştirilmesi ($r=0.431$, $p<0.01$) ve İnsan Sermayesi ($r=0.446$, $p<0.01$) boyutları arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı; Etkinlik boyutu ile Kaynak boyutu ($r=0.198$, $p<0.01$) arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmenin genel performansına ve etkinliğine katkı sağladığı şeklindeki algıları ile bilgi yönetiminin işletme içinde bilginin içselleştirilmesine katkı sağladığı şeklindeki algılarının birlikte değiştiğini göstermektedir. Yani etkinlik algısı artarken, bilginin içselleştirilmesi algısı da artmakta; ya da etkinlik algısı azalırken, bilginin içselleştirilmesi algısı da azalmaktadır. Öte yandan bilgi yönetiminin etkinliğe katkısı bulunduğu algısı, oldukça düşük bir düzeyde de olsa, bilgi yönetimi için ilave finansal ve insan kaynağının ayrılması gerektiği şeklindeki algı ile de birlikte artmakta ya da azalmaktadır.

Bilginin İçselleştirilmesi boyutu ile İnsan Sermayesi boyutu arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.436$, $p<0.01$); Kaynak boyutu ile arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.281$, $p<0.01$) bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin bilginin içselleştirilmesi hakkındaki algıları ile insan sermayesinin değerli olduğu ve bilgi yönetimi için ek kaynaklar ayrılması gerektiği şeklindeki algıları birlikte değişmektedir. İnsan Sermayesi boyutu ile Kaynak boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.260$, $p<0.01$). Yöneticilerin insan sermayesinin değerli olduğu ve korunarak işletme içinde tutulması gerektiği şeklindeki algıları artarken ya da azalırken, bilgi yönetimi için ek kaynak ayrılması gerektiği yönündeki düşünceleri de artmakta ya da azalmaktadır.

Faktör boyutları arasında genelde orta düzeyde, pozitif ve anlamlı ilişkilerin çıkması nedeniyle H 3.a. kabul edilmiştir.

Faktör boyutları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısı arasındaki ilişki incelendiğinde; yalnızca Bilginin İçselleştirilmesi ve Kaynak boyutları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısı arasında bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Mevcut Bilgi Yönetimi altyapısı ile Bilginin İçselleştirilmesi boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.148$, $p<0.01$); Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı ile Kaynak boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.171$, $p<0.01$) bir ilişki bulunmaktadır. Etkinlik boyutu ve İnsan Sermayesi boyutu ile Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu nedenle H 3.b kısmen kabul edilmiştir. Bilgi yönetimi altyapısının yeterliği artarken, bilgi yönetiminin bilginin içselleştirilmesine katkısı da artmaktadır. Bunun tersi de mümkündür. Öte yandan yöneticilerin bilgi yönetimine ek finansal ve insan kaynağı ayrılması gerektiği şeklindeki algıları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısı da birlikte değişmektedir.

Faktör boyutları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde; Kaynak boyutu dışındaki üç faktör boyutunun da bilgi yönetimi ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi Yönetimi ile Etkinlik boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.126$, $p<0.05$); Bilginin İçselleştirilmesi boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.118$, $p<0.05$); ve İnsan Sermayesi boyutu arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı ($r=0.192$, $p<0.01$) bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Kaynak boyutu ile Bilgi Yönetimi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle H 3.c kısmen kabul edilmiştir. Etkinlik boyutu ile Bilgi Yönetimi arasındaki ilişki; yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmenin etkinliğine katkı sağladığı şeklindeki algıları ile işletmelerdeki bilgi yönetimi düzeyinin birlikte arttığını ya da azaldığını göstermektedir. Aynı şekilde yöneticilerin bilginin içselleştirilmesinin sağlayacağı yararlar hakkındaki algıları ile işletmelerde bilgi yönetimi düzeyi birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Yöneticilerin insan

sermayesinin değerli olduğu ve korunarak işletme içinde tutulması gerektiği yönündeki algıları ile de bilgi yönetimi düzeyi arasında benzer bir ilişki vardır.

Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı ile Bilgi Yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında; her iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r=0.545$, $p<0.01$). Bu nedenle H 3.ç kabul edilmiştir. İşletmede mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliliği ve bilgi yönetimi düzeyi birlikte değişmektedir, yani biri artarken diğeri de artmakta, ya da biri azalırken diğeri de azalmaktadır.

III.6.8. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutları ve Bilgi Yönetimi Altyapısının Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi

Regresyon analizi aralarında ilişki olan bir bağımlı değişken ile bir ya da daha fazla bağımsız değişkenin aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir (Büyüköztürk, 2006: 91). Regresyon analizinin korelasyon analizinden farkı; korelasyon analizinde değişkenler arasında ilişkinin birlikte değişip değişmediği ve değişmenin yönü belirlenirken, regresyon analizinde bağımsız değişken ya da değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi ortaya çıkarılmaktadır.

Regresyon analizinde bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısı bir ise basit regresyon analizi; bağımlı değişken sayısı bir ve bağımsız değişken sayısı iki ya da daha fazla ise çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2006:91). Araştırmada faktör boyutları ve mevcut bilgi yönetimi altyapısı bağımsız değişkenler ve bilgi yönetimi bağımlı değişken olarak belirlenerek çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo III.29'da verilmiştir.

Tablo III.29. Bilgi Yönetimi Algısı Faktör Boyutlarının ve Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısının Bilgi Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Faktör Boyutları	Beta değeri	t değeri	p değeri	Düz. R Square	F test	F anlam	VIF
Bilgi Yönetimi	BY Altyapısı	.530	10.497	.000	.291	25,139	.000	1.056
	Etkinlik Algısı	.061	1.039	.300				1.407
	Bil.İçselleştirilmesi	-.014	-.239	.812				1.425
	İnsan Sermayesi	.123	2.102	.036				1.428
	Kaynak	-.055	-1.034	.302				1.155

Tablo III.29 incelendiğinde regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=25.139$, $p<0.001$). VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, bağımsız değişkenler arasında regresyon testi açısından problem oluşturabilecek yüksek korelasyonun bulunup bulunmadığını göstermektedir. VIF değerlerinin 10'un altında olması, analiz açısından bir probemin bulunmadığı anlamına gelmektedir. Tablo III.29'da bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde 10'un altında oldukları görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında analizi etkileyecek türde yüksek bir korelasyon yoktur. Analiz sonuçlarına göre faktör boyutları ve mevcut bilgi yönetimi altyapısı, birlikte bilgi yönetimindeki toplam varyansın % 29'unu açıklamaktadırlar. Ancak Beta değerlerinin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı (Beta=.530, $p<0.001$) ve İnsan Sermayesi boyutunun (Beta=.123, $p<0.05$) bu açıklamada etkili olduğu görülmüştür. Etkinlik, Bilginin İçselleştirilmesi ve Kaynak boyutlarının, bilgi yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadıkları görülmüştür. Bu durumda H 3.d kabul edilmiştir. Beta değerleri incelendiğinde Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısının, bilgi yönetimi üzerinde en güçlü etkiye sahip unsur olduğu görülmektedir.

SONUÇ

İçinde bulunulan Bilgi Çağı'nda bilgi, işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak olma konumuna yükselmiştir. İşletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin temelinde bilgi ve bu bilginin stratejiler üretilerek yeni ürün ve hizmetlerde kullanılması bulunmaktadır. Geleneksel üretim faktörleri, rekabet içinde bulunulan diğer işletmeler tarafından da kolaylıkla elde edilebildikleri için, işletmeler sahip oldukları özgün bilgilere dayalı ürün ve hizmetler üretmek yoluyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda ürün ve hizmetlerin diğer işletmeler tarafından çok kısa sürelerde taklit edilebilir olması nedeniyle işletmelerin sürekli yenilik yapmaları ve bu yolla rakiplerine göre benzersiz ve farklı ürünler ve hizmetler sunmaları gerekmektedir. Bu nedenle günümüzde bilgi içeren işlerin ve bilgiye dayalı olarak üretilen ürün ve hizmetlerin sayısı hızla artmaktadır.

Bilginin işletmeler için bu denli önemli bir kaynak haline gelmiş bulunması, onun sistemli ve planlı çabalarla kontrol altına alınmasını ve yönetilmesini de gerekli kılmıştır. Bilgi yönetimi bu gereksinimi karşılayan bir yönetim tekniğidir. Bilgi yönetimi ile işletmeler çevrenin belirsizliğinin ve rekabet koşullarının şiddetinin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmeye çalışmaktadırlar. Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında en önemli rol insan kaynağına aittir; insan zihninin bir ürünü olan bilgiye etkinlik kazandırılması da insan kaynağına bağımlı olmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi kapsamında çalışanların bilgiyle ilgili faaliyetleri etkili bir biçimde yerine getirebilecekleri işletme içi sosyal koşulların oluşturulması da önem taşımaktadır.

Çevresel koşullara duyarlı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin başarısında bilgi yönetimine yapılan yatırımlar büyük önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi çevresel koşullar ve müşterilerin tercih

ve beklentileri ile ilgili bilgilerin elde edilmesine yardımcı olarak, konaklama işletmelerinin çevreye uyum sağlamalarını ve daha kaliteli hizmetler sunmalarını mümkün kılmaktadır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı davranışlarının teşvik edilmesi ve paylaşılan bilgilerin saklanması yoluyla, otel işletmelerine özgü bir sorun olan yüksek işgücü devir hızının yol açtığı bilgi kaybının da önüne geçilebilmektedir.

Bu çalışma Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin bilgi ve bilgi yönetimi hakkındaki algılarının hangi demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesi; yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları, işletmelerin mevcut bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi ve bilgi yönetimini etkileyen unsurların ortaya konulması amacıyla yönelik olarak yapılmıştır.

Araştırma Antalya ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli beş yıldızlı otellerde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, söz konusu otellerde çalışan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmada yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını ölçmek için yazından yararlanılarak bir ölçek oluşturulmuş ve ölçeğin geçerliği ve güvenilirliğinin sağlanması yoluyla, ileriki araştırmalarda da kullanılabilecek bir ölçek yazına kazandırılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde aşağıdaki saptamalara ulaşılmıştır:

- Yapılan tanımlayıcı istatistik analizleri sonucunda otel yöneticilerinin bilgi yönetimi konusunda bilinçli oldukları ve bilgi yönetimi hakkında olumlu algılara sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimi algılarını temsil eden boyutlar içinde Etkinlik boyutu en yüksek ortalamaya sahip iken, bu boyutu sırasıyla İnsan Sermayesi, Bilginin İçselleştirilmesi ve Kaynak boyutları izlemektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmelerin ve çalışanların etkinliklerine katkı sağladığı şeklindeki algıları oldukça yüksektir. Aynı şekilde bilgi işçilerinin işletmelerin başarısı yönünden oldukça önemli olduğu ve bu işçilerin işletmelerde tutulması için stratejiler geliştirilmesi gerektiği yönündeki algıları da güçlüdür. Öte yandan yöneticiler bilgi yönetimi sayesinde çalışanların sahip oldukları bilgilerin içselleştirilerek işletmeye mal olduğu ve böylece işletme içinde farklı birimlerde benzer çabaların tekrarlanmasının ve çalışanların işletmeden ayrılmaları nedeniyle gerçekleşen bilgi kaybının önüne geçilebileceği yönünde de güçlü algılara sahiptirler.

Bilgi yönetimi için ek finansal ve beşeri kaynak ayrılması şeklindeki algılar da güçlü olmakla birlikte; söz konusu algıları temsil eden Kaynak boyutunun tüm boyutlar içinde en düşük ortalamaya sahip olması, yöneticilerin bilgi yönetimine ek kaynak ayrılması konusundaki düşüncelerini yeniden gözden geçirmelerinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır.

- Tanımlayıcı istatistik analizleri yapılarak yöneticilerin işletme faaliyetlerine girdi oluşturan çeşitli bilgilere verdikleri önem incelendiğinde, tüm bilgi türlerinin yüksek düzeyde önemli bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin en fazla ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere önem verdikleri ve bunu sırasıyla çalışanların uzmanlık, tecrübe ve birikimlerine; işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgilere; pazarlarla ilgili bilgilere; işletmelerin yöntemlerine ve süreçlerine ait bilgilere; müşterilerle ilgili bilgilere; rakiplerle ilgili bilgilere ve kurumsal bilgilere verilen önemin izlediği görülmektedir.

Sunulan ürün ve hizmetlerin, odalarla birlikte otel işletmelerine doğrudan gelir getiren unsurlar oldukları dikkate alındığında, yöneticilerin en fazla ürünler ve hizmetlerle ilgili bilgilere önem vermeleri şaşırtıcı olmayan bir sonuçtur. Çalışanların sahip oldukları bilgilere verilen önemin bu derece yüksek çıkması ise, hizmeti çalışanların sunduğu ve

müşterilerin hizmet kalitesi algılarını biçimlendiren unsurun çalışanlar olduğu gerçeği çerçevesinde beklenen bir sonuçtur.

Temel bilgilere ve pazarlarla ilgili bilgilere verilen önemin düzeyleri neredeyse birbirine eşittir. Temel bilgilerin tepe yönetimi tarafından işletmelerin stratejilerinin oluşturulmasında kullanıldığı ve otel işletmelerinin başlıca stratejilerinin mevcut ya da yeni pazarlarda faaliyette bulunmak amacıyla oluşturulduğu dikkate alındığında, yöneticilerin her iki bilgi türünü eşit düzeyde önemli bulmaları da beklenen bir sonuçtur. Öte yandan kurumsal bilgilere verilen önemin en düşük düzeyde kalması, yöneticilerin uzun dönemli işletme hedeflerinden çok kısa dönemli hedeflere odaklandıkları ve bu nedenle ürün ve hizmet bilgileri, çalışanların bilgileri (know-how), müşteri bilgileri gibi operasyonel bilgilere daha fazla önem yükledikleri şeklinde açıklanabilir.

- Yapılan tanımlayıcı istatistik analizleri sonucunda işletmelerde gerek bilgi yönetimi altyapısının, gerekse bilgi yönetiminin düzeyinin yeterli olduğu; ancak bilgi yönetimi altyapısı düzeyinin, bilgi yönetimi düzeyinin biraz altında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bilgi yönetiminin düzeyinin daha yüksek çıkması müşteri bilgileri, ürün ve hizmet bilgileri, personel bilgileri ve dış çevre bilgilerinin otellerin yönetim, muhasebe ve pazarlama faaliyetlerinde zaten kullanıldığı ve bilgi yönetimine özel bir altyapının desteğinin yetersiz kalması durumunda bile otellerin bilgi yönetimi faaliyetlerini rutin bir biçimde uygulamakta oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bilgi yönetiminin uygulamada var olmasına karşın, otel işletmelerinde sistemli bir disiplin olarak yeterince ele alınmaması nedeniyle, bilgi yönetimi altyapısının henüz işletmelerin bir önceliği haline gelmediği ileri sürülebilir.

- Yapılan korelasyon analizi sonucunda yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının faktör boyutlarının kendi aralarında genellikle orta düzeyde ve pozitif ilişkilere sahip oldukları görülmektedir. Bu bulgu bilgi yönetimi algısı faktör boyutlarının birlikte değiştiklerini ve bu boyutlardan birinin temsil ettiği algıların güçlenmesi sırasında diğer boyutların temsil ettiği algıların da güçlendiğini; ya da tam tersine boyutlardan birinin temsil ettiği algıların zayıflaması sırasında diğer faktör boyutlarının temsil ettiği algıların da zayıfladığını göstermektedir. Öte yandan faktör boyutları arasından yalnızca Bilginin İçselleştirilmesi ve Kaynak boyutları ile Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı arasında bir ilişki ortaya çıkmıştır. İşletmelerde bilgi yönetimi altyapısının yeterliliği ile yöneticilerin bilgi yönetiminin bilginin içselleştirilmesine katkı sağladığı şeklindeki algıları birlikte artmakta ya da azalmaktadır. Benzer biçimde bilgi yönetimi altyapısının yeterliliği ile yöneticilerin bilgi yönetimine ek kaynak ayrılması gerektiği şeklindeki algıları da birlikte değişmektedir. Bu bulgular işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliliğinin artmasının, işletme içinde bilginin içselleştirilmesine yönelik uygulamalar ve bilgi yönetimine ek kaynak ayrılması ile ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir.

- Korelasyon analizi yapılarak faktör boyutları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde Etkinlik, Bilginin İçselleştirilmesi ve İnsan Sermayesi boyutları ile bilgi yönetimi arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Mevcut bilgi yönetimi altyapısı ile bilgi yönetimi arasında ise yine orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bilgi yönetimi altyapısının yeterliliği ile bilgi yönetimi düzeyi birlikte azalmakta ya da artmaktadır. Bu bulgu bilgi yönetiminin düzeyinin artmasının yeterli bir bilgi yönetimi altyapısıyla birlikte gerçekleştiğini göstermektedir. Bu nedenle otel yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarını, uygun bir bilgi yönetimi altyapısı ile desteklemeleri gerektiği sonucuna varılmaktadır.

- Bilgi yönetimini etkileyen unsurları belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda faktör boyutlarının ve mevcut bilgi yönetimi altyapısının bilgi yönetimini birlikte etkiledikleri, ancak bu etkiyi Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı ve İnsan Sermayesi boyutunun açıkladığı görülmüştür. Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısının bilgi yönetimini açıklamada çok daha güçlü olduğu ortaya çıktığından, bilgi yönetimi altyapısının bilgi yönetimini etkileyen en önemli unsur olduğu tespitine varılmıştır. İşletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısı bilgi ve iletişim teknolojileri, örgüt yapısı ve kültürü ile entelektüel sermaye unsurlarından oluşmaktadır. Buna göre otel işletmelerinde başarılı bir bilgi yönetiminin ön koşulunun sözü edilen bileşenler doğrultusunda yeterli bir bilgi yönetimi altyapısının oluşturulması olduğu tespitine varılabilir.

- T-testi ve tek yönlü varyans analizleriyle faktör boyutlarının yöneticilere ait demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde Etkinlik boyutunun yöneticilerin eğitim durumuna ve sektördeki toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. İnsan Sermayesi boyutunun ise yöneticilerin bilgi yönetimi eğitimi alma, çalıştıkları otelin sahiplik durumu ve otelin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bilgi yönetimi eğitimi almanın, insan sermayesi algılarını olumlu yönde güçlendirdiği ortaya çıkmıştır.

Grup otellerde çalışan yöneticilerin insan sermayesi algılarının, yabancı zincir otellerde çalışan yöneticilere göre daha güçlü olduğu görülmüştür. Bu bulgu otellerde insan sermayesine yaklaşımın, otelin sahiplik durumuna göre değişebileceğini göstermektedir.

Hizmet süresi daha fazla olan otellerde çalışan yöneticilerin insan sermayesi algılarının, daha az olan otellerde çalışan yöneticilere göre daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, hizmet süresi daha fazla olan otellerin daha kurumsallaşmış olmaları ve daha oturmuş bir örgüt kültürüne sahip olmaları nedeniyle, bu otellerde çalışan

yöneticilerin insan sermayesinin öneminin daha fazla farkında oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Bilginin içselleştirilmesi boyutu sektördeki toplam çalışma süresine ve otelin hizmet süresine göre değişmektedir. Sektördeki çalışma süreleri daha az olan yöneticilerin bilginin içselleştirilmesi hakkındaki algıları, daha fazla olan yöneticilerden yüksektir. Bu bulgu sektör deneyimi arttıkça yöneticilerin daha üst yönetim kademelerinde görev yapmaları sonucunda bilgi paylaşımı, tasnifi ve dışsallaştırma gibi konulardan uzaklaşarak, stratejik yönetim ile ilgili daha genel konularla ilgilenmeleri ile açıklanabilir. Öte yandan hizmet süresi daha az olan otellerde çalışan yöneticilerin bilginin içselleştirilmesi algıları, daha fazla olan otellerde çalışan yöneticilere göre yüksektir. Bu bulgu, hizmet süresi daha az olan otellerin kendi bilgi tabanlarını henüz yeterince kurumsallaştıramamalarından ötürü, söz konusu otellerde çalışan yöneticilerin, bilgileri içselleştirmeye daha fazla gereksinim duymalarının bir sonucu olabilir.

Kaynak boyutu otellerin hizmet sürelerine göre değişmektedir. Hizmet süresi daha fazla olan otellerde çalışan yöneticilerin kaynak algılarının, hizmet süresi daha az olan otellerde çalışan yöneticilere göre daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. Hizmet süresi daha fazla olan otellerde çalışan yöneticiler, bilgi yönetimine ek kaynak ayırmaya daha fazla vurgu yapmaktadırlar. Bunun nedeni hizmet süresi daha fazla olan otellerin bilgi yönetimi konusundaki deneyimlerinden elde ettikleri kazançlar nedeniyle bilgi yönetimi için ek kaynak ayırmaya daha fazla vurgu yapmaları olabilir.

- Bilgi türlerine verilen önemin hangi demografik özelliklere göre değiştiği t-testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılarak incelendiğinde, ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere verilen önemin turizm eğitimi alma durumuna, işyerindeki çalışma süresine ve otelin sahiplik durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Turizm ve otelcilik

eğitimi almış olan yöneticiler, almayanlara göre ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere daha fazla önem vermektedirler. İşyerindeki alışma süresi daha az olan yöneticiler ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere, daha fazla olan yöneticilere göre daha yüksek önem vermişlerdir.

Yöneticilerin pazarlarla ilgili bilgilere verdikleri önemin düzeyi yöneticilerin eğitim durumlarına ve çalıştıkları otelin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Daha st düzeyde eğitim almış yöneticiler pazarlarla ilgili bilgilere daha fazla önem vermektedirler. Yöneticilerin rakiplerle ilgili bilgilere verdikleri önem incelendiğinde grup otellerinde çalışan yöneticilerin rakiplerle ilgili bilgilere, yabancı zincir otellerde çalışan yöneticilere göre daha fazla önem verdikleri bulunmuştur. Bu bulgu grup otellerinin içinde buldukları rekabet ortamının bir uzantısı olarak değerlendirilebilir. Hizmet süresi daha yüksek olan otellerde çalışan yöneticiler temel bilgilere daha fazla önem vermektedirler. Bu bulgu otellerin hizmet süreleri arttıķa pazardaki konumlarını sürdürmek için daha farklı stratejiler geliştirmelerinin gerekli hale gelmesi ve işletmeye özgü temel bilgilerin farklı stratejiler oluşturmada kullanılması ile açıklanabilir.

Çalışmanın sonuçları çerçevesinde otel işletmeleri yöneticilerine çeşitli önerilerde bulunulabilir. Bunlardan ilki, bilgi yönetimi algılarının Kaynak boyutuna ilişkindir. Her ne kadar içinde bulunduğumuz kriz ortamı ve turizm sektörüne yönelik yeterince destek sağlanmaması ek finansal kaynak ayrılmasını zorlaştırıyorsa da, bilgi teknolojilerindeki gelişmenin gerisinde kalmamak açısından bu husus önem taşımaktadır. Kaynak boyutunun ortalamasının diğer boyutların ortalamalarından düşük olduğu dikkate alındığında, yöneticilerin bilgi yönetimine ilave insan kaynağı ve finansal kaynak ayrılması hakkındaki düşüncelerini yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir. İşletmeler bilgiyi etkili bir biçimde yönetmek için uygun bilgi ve iletişim teknolojileri ile donanımlı insan kaynağına

ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle bilgi yönetimi için ek finansal kaynağın ve insan kaynağının temin edilmesi, yöneticilerin üzerinde önemle durmaları gereken bir konuyu oluşturmaktadır.

Yöneticilere sunulabilecek önerilerden ikincisi olarak bilgi yönetimini en fazla etkileyen unsurun bilgi yönetimi altyapısı olduğu şeklindeki bulgudan hareketle, bilgiyi etkili bir biçimde yönetmek isteyen otel işletmesi yöneticilerine; gerekli bilgi ve iletişim teknolojilerini işletmelerine transfer etmeleri, çalışanlarını bu teknolojileri kullanma konusunda teşvik etmeleri ve eğitmeleri, iletişimin tüm yönlerde aktığı yalın bir örgüt yapısı ile bilgi paylaşımına elverişli bir örgüt kültürü oluşturmaları ve işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi geliştirmeleri bağlamında bilgi yönetimine uygun bir bilgi yönetimi altyapısını oluşturmaları tavsiye edilmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalar için araştırmanın İstanbul, Ankara, İzmir ve Muğla gibi diğer illerde bulunan benzer ölçekteki otel işletmelerinde gerçekleştirilmesiyle, turizmde bilgi yönetimi algılarının ve bilgi yönetiminin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilebilir. Alternatif araştırma konuları arasında bilgi yönetimi altyapısını oluşturan her bir unsur ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiler yer alabilir. Aynı zamanda bu çalışmada bilgi yönetimi altyapısı ile arasında ilişki bulunmayan diğer faktör boyutlarının söz konusu bilgi yönetimi altyapısı değişkeni ile ilişkilerinin incelenmesi ilerideki araştırmalar için bir alternatif konu olabilir. Son olarak emek yoğun özellik gösteren otel işletmelerinde insan kaynağının oldukça önemli olduğu gerçeği dikkate alındığında otel işletmelerinde bilgi işçilerinin mevcut konumları ve sahip olabilecekleri rollere ilişkin bir başka çalışma konusu da düşünülebilir.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağı, işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının dışında kalamayacakları bir dönemdir. Bu dönemde bilginin dinamik bir biçimde yarar

sağlaması, onu tüm süreçlerde ve operasyonlarda harekete geçirmeye ve sürekli yenileyip geliştirmeye bağlıdır. Özellikle haftada 7 gün 24 saat çalışan, sürekli aktif olmak durumunda olan ve yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda faaliyetlerini sürdüren konaklama işletmeleri için itici güç bilgi ve bilginin yaratacağı dinamizmdir. Bilgi yönetimi, konaklama işletmelerinin faaliyetlerinde gerek duydukları ve duyabilecekleri bilgileri proaktif bir biçimde sağlamaktadır. Bu nedenlerle bilgi yönetimi konaklama işletmelerinin başarısında en önemli faktördür.

KAYNAKÇA

- Acılar, A. ve Başaran, B. (2007). KOBİ'lerde stok yönetiminde bilgi ve teknolojinin kullanımı: Sektörel, üretim süreci ve büyüklük bazında farklılıklar. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 364-374.
- Akın, A. ve Aslanoğlu, S. (2007). Rekabet stratejisi aracı olarak entelektüel sermayenin analitik hiyerarşi süreci yöntemiyle ölçülmesi: Bir yazılım firmasında araştırma. *İktisat İşletme ve Finans İnceleme Araştırma*, 22(259), 44-60.
- Akpınar, T. (2002). Bilgi yönetiminin entelektüel sermaye ile ilişkisi. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, İzmit*, 719-726.
- Aksu, A. A. ve Tarcan, E. (2002). The internet and five-star hotels: A case study from the Antalya region in Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (2), 94-97.
- Aksu, A. A. ve Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. C. ve Vural, Y. İ. (2005) Bilgi çağında bilginin yönetimi. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.) *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* içinde (ss. 1-30). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alavi, M. ve Leidner, D.E. (1999). Knowledge management systems: Issues, challenges and benefits. *Communications of the AIS*, 1 (2).
- Alavi, M. ve Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Anonim (2000). Bilgi çağı ve öğrenen organizasyonlar. *Toplam Kalite Yönetimi Bülteni*.

- Argote, L. ve Ingram, P. (2000) Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet kalitesi çerçevesinde çalışanların rolüne ve yeterliklerine ilişkin karşılaştırmalı bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-138.
- Balafas, P., Jackson, T. ve Dawson, R. (2004) Deploying knowledge management and securing future sponsorship within a highly hierarchical 'role-based' organisational culture. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 4, 643-652.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bayraktaroğlu, S. ve Kutanis, R. Ö (2003). Transforming hotels into learning organisations: A new strategy for going global. *Tourism Management*, 24, 149-154.
- Beijerse, R. P. (1999) Questions in knowledge management: Defining and conceptualising a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 235-245.
- Beijerse, R. P. (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4, (2), 162-179.
- Bensghir, T.K. (1996). *Bilgi teknolojileri ve örgütsel değişim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

- Bertan, S. (2006). *Otel işletmeleri yönetiminde bilgi teknolojilerinin yöneticiler üzerindeki etkileri ve Türkiye'deki dört-beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Bhatt, G. D. (2001) Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75.
- Borghoff, U. M. ve Pareschi, R. (1997) Information technology for knowledge management. *Journal of Universal Computer Science*, 3 (8), 835-842.
- Bouncken, R. B. (2002). Knowledge management for quality improvements in hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality&Tourism*, 3 (3/4), 25-59.
- Boylu, Y. ve Tuncer, A. (2008). Konaklama işletmelerinin yönetim yapılarının web tabanlı pazarlama faaliyetlerine etkisi üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 11-30.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cooper, C. (2006) Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33 (1), 47-64.
- Çivi, E. (2000). Knowledge management as a competitive asset: A review. *Marketing Intelligence&Planning*, 18 (4).
- Daldal, F. (2008). *Bilgi yönetimi sürecinde iletişim olgusu ve iletişim engelleri üzerine bir araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (1998) *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Pres.
- Değermen, H. A. (2006). *Hizmet ürünlerinde kalite, müşteri tatmini ve sadakati*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Duran, E. (2003) *Otel işletmelerinde bilgi yönetiminin rekabet avantajları*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Erkal, Z. E. (2006). *Entelektüel sermaye [ölçülmesi ve raporlanması]* İstanbul: Derin Yayınları.
- Ghosh(2004) Creating incentives for knowledge sharing. *Draft MIT Sloan School of Management*.
- Gök, T. (2002). *Otel işletmeciliğinde pazarlama bilgi sistemi ve önemi: Türkiye’de Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir araştırma ve sonuçları*. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2006) Bilgi yönetimi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(4), 351-371.
- Hallin, C. A. ve Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Managemet*, 29, 366-381.
- Hu, M. M., Horng, J. ve Sun, Y. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.
- İbicioğlu, H. ve Doğan, H. (2006) *İşletmelerde örtülü bilgi ve önemi*. Ankara: Ekin Kitabevi.

- İçöz, Ö., Tavmergen, İ. ve Özdemir, P. (1999). Hizmet pazarlamasında internet kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (3), 27-40.
- İçöz, O. (2001). *Turizm işletmelerinde pazarlama*. Ankara: Türken Kitabevi.
- İnce, M. ve Oktay, E. (2006). Bilginin bir stratejik güç olarak önemi ve örgütlerde bilgi yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(10), 15-29.
- Jensen, S. (2003). Knowledge creation and transfer in the tourism industry: Results from a study in the county of Storstrom, Denmark. *Knowledge transfers within and between firms* içinde (ss. 1-14). Druid Summer Conference 2003 on Creating, Sharing and Transferring Knowledge.
- Kalkan, V. D. ve Keskin, H. (2005). Kobi'lerde bilgi yönetimi süreci ve araçları: Literatür değerlendirmesi ve bir araştırma *Bilgi*, Sayı 35, 173-206.
- Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Keskin, H., Akgün, A.E. ve Kalkan, V.D. (2003). Bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi: Literatür değerlendirmesi ve Gebze'deki üretim işletmelerinin insan kaynakları departmanlarında bir uygulama çalışması. 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 685-696.
- Kim, S ve Lee, H. (2004) Organizational factors affecting knowledge sharing capabilities in e-government: An empirical study. M.A. Wimmer (Ed.) *Knowledge Management in Electronic Government* içinde (ss. 281-293). Heidelberg: Springer Berlin.
- KPMG Management Consulting Knowledge Management Research Report (1998).
- KPMG Management Consulting Knowledge Management Research Report (2000).

- Kurgun, O. A. (2006) Bilgi yönetim sistemlerinin yapılandırılması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1), 274-291.
- Kurt, M. ve Ağca, V. (2002). Bilgi toplumunda üretim faktörü olarak bilgi ve stratejik kullanımına ilişkin araştırma. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli*, 319-330.
- Kurt, M. (2005) İşletmelerde bilginin rolündeki değişim ve bilgi yönetimi. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.) *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* içinde (ss. 249-265). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Lang, J. C. (2001). Managerial concerns in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-57.
- Lee, K. C., Lee, S. ve Kang, I. W. (2005) KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42, 469-482.
- Lee, Y. ve Lee, S. (2007). Capabilities, processes, and performance of knowledge management: A structural approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1), 21-41.
- Lee, M. (2008). *A qualitative case study approach to define and identify perceived challenges of knowledge management for casino hotel industry*. Graduate College, University of Nevada Las Vegas William F. Harrah College of Hotel Administration. Doktora Tezi.
- Leidner, D., Alavi, M. ve Kayworth, T. (2006) The role of culture in knowledge management: A case study of two global firms. *International Journal Of e-Collaboration*, 2(1), 17-40.

- Linderman, K., Schroeder, R. G., Zaheer, S., Liedtke, C. ve Choo, A. S. (2004). Integrating quality management practices with knowledge creation processes. *Journal of Operations Management*, 2002, 589-607.
- McAdam, R. (2004). Knowledge creation and idea generation: A critical quality perspective. *Technovation*, 24, 697-705.
- Murat, G. ve Çelik, N. (2007). Analitik hiyerarşi süreci yöntemi ile otel işletmelerinde hizmet kalitesini değerlendirme: Bartın örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (6), 1-20.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
- Nonaka, I. ve Konno, N. (1998) The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Odabaş, H. (2005). Bilgi yönetimi sistemi. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.). *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri içinde* (ss. 101-120). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Odabaş, H. (2006) Bilgi yönetimi. H. Odabaş ve H. Anameriç (Ed.) *Bilgi....içinde* (ss. 99-108). Ankara: Referans Yayıncılık.
- OECD (2003). *Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*.
- Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 479-500.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-1*.Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özer, P. S., Özmen, Ö. Ve Saatçioğlu, Ö. (2002). Bilgi yönetimi modelleri: Bileşenlerin incelenmesine ilişkin kavramsal bir çerçeve” *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli*, 469-482.
- Özer, P. S., Özmen, Ö. Ve Saatçioğlu, Ö. (2004). Bilgi yönetiminin etkililiğinde kilit bir faktör olarak bilgi işçileri ve insan kaynakları yönetiminin farklılaşan özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.
- Özgener, Ş. (2002). Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli*, 483-496.
- Öztürk, Y. Ve Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 121-140.
- Paiva, E. L., Roth, A. V. ve Fensterseifer, J. E. (2008) Organizational knowledge and the manufacturing strategy process: A resource-based view analysis. *Journal of Operations Management*, 26, 115-132.
- Pollock, N. (2002). *Knowledge management and information technology (know-it encyclopedia*. Defense Acquisition University Press: Fort Belvoir, Virginia.
- Purcidonio, P.M., Francisco, A.C. ve Oliveira, A.C. (2006). Compatible organizational structure with knowledge management: A case study in a metallurgic industry. *XII ICIEOM, Fortaleza, CE, Brasil*, 1-7.
- Sağsan, M. (2006). Bilgi yönetimi bakış açısından bilgi süreçleri ve bir model önerisi. *ÜNAK'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*, 27-44.
- Saldamlı, A. (2008). Intellectual capital in metropolitan hotels. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (13), 351-358.

- Shaw, G. Ve Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30, 325-335.
- Sintes, F. O. ve Mattsson, J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega*, 37, 380-394.
- Small, C. T. ve Sage, A. P. (2005/2006) Knowledge management and knowledge sharing: A review. *Information Knowledge Systems Management*, 5, 153-169.
- Spraggon, M. ve Bodolica, V. (2007). Knowledge creation in small knowledge- based firms engaged in radical innovation generation. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 258-271.
- Şener, B. (2007). *Otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tetik, D. ve Pala, T. (2009). Turizm işletmelerinde motivasyon. . Z. Sabuncuoğlu (Ed.) *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış içinde* (ss. 83-100). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Tonta, Y. (2004) Bilgi yönetiminin kavramsal tanımı ve uygulama alanları. *Kütüphaneciliğin Destanı Sempozyumu*, 1-8.
- Tutar, H. (2006) *Yönetim bilgi sistemi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkkay, O. (2009). Turizm işletmelerinde bireysel ve örgütsel öğrenme. Z. Sabuncuoğlu (Ed.) *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış içinde* (ss. 385-411). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Uçkun, S., Uçkun, G. ve Latif, H. (2005). Bilgi toplumu ve bilgi yönetimi. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.). *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri içinde* (ss. 83-100). Konya: Çizgi Kitabevi.

- Uluslan, H. (2005). "Maddi olmayan varlıklar ve işletme içinde yaratılan maddi olmayan varlıklar ile ilgili bir araştırma" *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (10) 2005 / 2, 69-103.
- Uzun, H. (2006) *Bilgi yönetimi ve Türk Telekom A.Ş. 'de yöneticilerin algılarına yönelik bir uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (1), 33-40.
- Ürü, F. O. ve Yozgat, U. (2007). Knowledge management practices for advancing performance improvements in hotels: A quantitative research in five star hotels in İstanbul. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 2428-2447.
- Vural, İ. Y. (2005) Bilgi yönetimi, entelektüel sermaye ve yenilikçilik. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.). *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri içinde* (ss. 229-248). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2007). Bilgi toplumunun örgütlerinin mimarisinde insan kaynakları ve örgüt kültürü bağlamında temel dinamikler. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 2639-2654.
- Yang, J. (2004a). Job-related knowledge sharing: Comparative case studies. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 118-126.

- Yang, J. (2004b). Qualitative knowledge capturing and organizational learning: Two case studies in Taiwan hotels. *Tourism Management*, 25, 421-428.
- Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28, 530-543.
- Yang, J. (2008). Individual attitudes and organisational knowledge sharing. *Tourism Management*, 29, 345-353.
- Yang, J., ve Wan, C. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25, 593-601.
- Yıldız, M.S. (2007). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi ve bilgi teknolojilerinin firmalar üzerindeki etkileri-Düzce ili örneği. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 424-439.
- Zaim, H. (2005a). *Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamaları*. Sosyal Siyaset Konferansları 50, 761-783.
- Zaim, H. (2005b). Bilgi yönetimi süreçleri. C. C. Aktan ve İ. Y. Vural (Ed.) *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri içinde* (ss. 207-228).Konya: Çizgi Kitabevi.

İnternet Kaynakları

Akdoğan, P. ve Şahin, M. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin turizm sektörüne etkisi ve kullanım alanları. www.bilgiyonetimi.org erişim tarihi: 10 Haziran 2009.

Bayraktar, R. Veritabanı ve akılcı düşünce üzerine

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=127 erişim tarihi: 12 Nisan 2009.

- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry.
<http://epubs.surrey.ac.uk/tourism/18> erişim tarihi: 11 Kasım 2008.
- Çakırcı, M. A. Hastanelerde hizmet kalitesi ve hizmet kalitesinin ölçümü.
http://skid.org.tr/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=17&Itemid=85 Erişim tarihi: 2 Nisan 2009
- Hasanali (2002). Critical success factors of knowledge management.
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf erişim tarihi: 10 Şubat 2008.
- Kıngır, S. Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar,http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Said%20KINGIR/KINGIR,%20Said.pdf erişim tarihi: 20 Kasım 2008.
- Malhotra, Y. (1998). Knowledge management, knowledge organizations&knowledge workers: A view from the front lines. <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> (30 Ocak 1998) erişim tarihi 20 Kasım 2008.
- Sanayei, A. ve Karin, M. G. Knowledge oriented customer relationship management: An application model for hotels management. *4th International Management Conference*.<http://www.iriboffice.ir/LinkClick.aspx?fileticket=DD1hCFyUyFg%3D&tabid=246&mid=634> erişim tarihi: 12 Kasım 2008.
- Skyrme, D. J. (1999) KM basics. <http://www.skyrme.com/resource/kmbasics.htm> erişim tarihi: 15 Kasım 2008.

EK-I: Verilerin Normal Dağılım Analizleri ve Dönüştürme İşlemleri

Görgül araştırmalarda parametrik test yapabilmeyin ön koşulu, analizlere konu değişkenlerin normal dağılım koşulunu sağlamalarıdır. Araştırmalarda, Skewness değeri ± 1 'in ve Kurtosis değeri ± 3 'ün altında olan değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmektedir. Bu nedenle parametrik testlere geçmeden önce, analizlere konu olan değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri, Skewness ve Kurtosis değerleri incelenerek analiz edilmiştir. Skewness değerleri ± 1 'den, Kurtosis değerleri ± 3 'ten yüksek olan değişkenler, ortalamalarının karesinin alınması yoluyla normal dağılım koşulunu sağlar hale getirilmişlerdir. Aşağıdaki tabloda analizlere konu olan tüm değişkenlere dair Skewness ve Kurtosis değerleri ile bu değişkenler içinden normal dağılım göstermeyenlerin kare dönüştürme sonucundaki değerleri verilmiştir. Koyu olarak yazılan değerler dönüştürme işlemine tabi tutulmuş değişkenlere aittir.

	Skewness	Kurtosis	Skewness (Kare Dönüştürme Sonucu)	Kurtosis (Kare Dönüştürme Sonucu)
Birinci Ölçek / Değişkenler				
Etkinlik Boyutu	-0.671	.809	-	-
Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu	-0.363	-.309	-	-
İnsan Sermayesi Boyutu	-0.718	.987	-	-
Kaynak Boyutu	-0.835	.394	-	-
İkinci Ölçek / Değişkenler				
Müşterilerle ilgili bilgilere verilen önem	-1.491	4.517	-.696	-.074
Rakiplerle ilgili bilgilere verilen önem	-1.134	3.007	-.500	-.494
Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgilere verilen önem	-1.330	2.197	-.961	-.153
İşletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgilere verilen önem	-1.179	1.449	-.858	-.347
Çalışanların tecrübe, bilgi ve birikimlerine verilen önem	-0.865	-.459	-	-
Kurumsal bilgilere verilen önem	-0.457	-.149	-	-
Pazarlarla ilgili bilgilere verilen önem	-0.659	-.661	-	-
Yöntem ve süreç bilgilerine verilen önem	-1.128	2.525	-.561	-.581
Üçüncü Ölçek / Değişken				
Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Ortalaması	-1.068	1.986	-.396	.021
Dördüncü Ölçek/ Değişken				
Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı Ortalaması	-0.893	.917	-	-

Ek-II: Bilgi Yönetimi Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, “Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yaklaşımları” isimli bir Yüksek Lisans tezi araştırma çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Araştırma ile beş yıldızlı otel işletmelerinde genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticisi ve diğer yönetici pozisyonundaki yöneticilerin bilgi ve bilgi yönetimi konusuna yaklaşımları ve bilgi yönetiminin otel işletmelerinde ne düzeyde gerçekleştirildiği belirlenmeye çalışılacaktır. Anketin kimler tarafından yapıldığı değil, elde edilecek sonuçlar önemli olduğundan sizden kişiyi tanıttıcı isim soyadı gibi herhangi bir bilgi istenmemektedir. Sizden sağlanan bu veriler kesinlikle gizli tutularak akademik etik çerçevesinde değerlendirilip, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Formu doldurmanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır. Araştırma sonuçlarının size gönderilmesini istiyorsanız lütfen anket formunun son sayfasında e-mail adresinizi belirtin. Göstereceğiniz ilgi ve desteğe teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Bahar TANER
Mersin Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bölümler Fakültesi Dekanı

İ. Alpay YILMAZ
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim Bilgileri
e-mail: alpay100@gmail.com

Ankette Yer Alan Temel Kavramlar

Bilgi: Ankette bilgi, işletme çalışanlarının ve işletmenin sahip olduğu iş bilgisi anlamına gelmektedir. Bilgi, müşteriler, rakipler, iş süreçleri, pazarlar, ürün ve hizmetler vb. hakkında sahip olunan bilgidir. Çalışanların zihinlerinde, kağıt üstünde veya elektronik ortamda mevcut olabilmektedir.

Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi, işletmenin amacına ulaşabilmesi için yararlı ve gerekli olan bilgiyi elde etme, üretme, tasnif etme, saklama, paylaşma ve kullanma faaliyetlerini içeren bir süreçtir. Bilgi yönetiminin amacı, bilgiden en üst düzeyde yararlanarak işletme performansını artırmaktır.

Bilgi Çalışanı: Bilgi çalışanı kendi uzmanlık alanında üst düzeyde eğitim almış ve bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili bir şekilde kullanabilen çalışan tipidir. Bilgiyi üretir, toplar, biçimlendirir, dağıtır ve kullanır.

Aşağıdaki BİLGİ YÖNETİMİ ile ilgili önermelere ilişkin görüşlerinizi lütfen uygun gördüğünüz kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm (Ortadayım)	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Bilgi yönetiminin işletmelerin genel performansına olumlu katkısı vardır.					
Bilgi yönetimi çalışanların bireysel performanslarının artmasına yardımcı olur.					
Bilgi yönetimi işletmelerin rekabet gücünün artmasına yardımcı olur.					
Bilgi yönetimi, işletmelerin belirsiz ve sürekli değişen bir iş çevresinde varlıklarını sürdürmelerine yardımcı olur.					
Bilgi yönetimi yöneticilerin daha etkili kararlar almalarına yardımcı olur.					
Bilginin etkili bir şekilde tasnifi ve paylaşılması, işletmelerdeki farklı birimlerde benzer çabaların tekrarını önler.					
Bilgi yönetimi işletme içinde en iyi uygulamaların paylaşılmasını sağlar.					
Bilgi paylaşımı sayesinde çalışanların saklı (örtülü) bilgileri açık hale gelerek tüm işletmeye yayılır.					
İşletmelerde bilginin elde edilmesi ve paylaşılması yoluyla örgütsel öğrenme gerçekleşir.					
Bilginin paylaşılması yoluyla, işten ayrılmalar nedeniyle gerçekleşen bilgi kaybının önüne geçilir.					
Bilgi yönetimi sayesinde ürün ve hizmetlerin rekabet gücü artar.					
Bilgi yönetimi işletmelerde doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye aktarılmasına yardımcı olur.					
Bilgi yönetimi işletmedeki bilgi kaynaklarının daha iyi organize edilmesine yardımcı olur.					
Bilgi yönetimi işlerimizin yapılış şeklini değiştirmektedir.					
Bilgi çalışanları (uzmanlar, profesyoneller) işletmenin başarısına önemli katkıda bulunurlar.					
İşletmeler, bilgi çalışanlarını ellerinde tutmaya yönelik işletme stratejilerine sahip olmalıdır.					
Üst yönetimin liderliği bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
İşletmeler bilgiyi yönetmek için ilave insan kaynağı ayırmalıdır.					
İşletmeler bilgiyi yönetmek için ilave finansal kaynak ayırmalıdır.					
Bilgi yönetimi sayesinde işletmelerin maliyetleri düşebilir.					
Bilgi yönetimi sayesinde işletmelerin satışları artabilir.					

Aşağıdaki işletmeler açısından ÇEŞİTLİ ALANLARDA bilginin sahip olduğu önem ile ilgili görüşlerinizi lütfen uygun gördüğünüz kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Önemli Değil	Önemli Değil	Ne Önemli Ne Önemli Değil	Önemli	Tamamen Önemli
Müşterilerle ilgili bilgi					
Rakiplerle ilgili bilgi					
Ürünler ve hizmetlerle ilgili bilgi					
İşletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran temel bilgiler					
Çalışanların uzmanlık, tecrübe ve birikimleri					
Kurumsal bilgi					
Örtülü bilgi					
Açık bilgi					
Pazarlarla ilgili bilgi					
İşletmenin yöntem ve süreçlerine ait bilgi					

Lütfen aşağıda işletmenizdeki BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ ile ilgili önermelere ilişkin görüşlerinizi uygun kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşletmemizde;					
İşimizle ilgili bilgiler elde edilmektedir.					
İşimizle ilgili yeni bilgiler üretilmektedir.					
Bilgiler düzenlenmekte ve saklanmaktadır.					
Bilgi transfer edilmekte ve paylaşılmaktadır.					
Bilgi yarar sağlayacak şekilde kullanılmaktadır.					

Lütfen aşağıdaki bilgi teknolojilerinin hangilerinin işletmenizde kullanıldığını ilgili parantez içine **X işareti koyarak belirtiniz**

İnternet () Veritabanı () Yapay Zeka ()
Intranet () Veri Ambarı () Veri Madenciliği ()
Extranet () Grup Yazılımı () Elektronik İlan Tahtası ()

Aşağıdaki BİLGİ YÖNETİMİ ALTYAPISI ile ilgili önermelere ilişkin görüşlerinizi lütfen uygun gördüğünüz kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz. (Lütfen ilk beş ifadeyi genel olarak işletmeleri, sonraki on bir ifadeyi kendi işletmenizi göz önüne alarak cevaplayınız.)	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Nötrüm	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Teknolojik altyapı, bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
Kurum kültürü bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
İnsan faktörü bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
Örgüt yapısı bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
Üst yönetimin tutumu bilgi yönetiminin başarısı açısından önemlidir.					
İşletmemizin teknolojik altyapısı, bilgi yönetimi açısından yeterli düzeydedir.					
Çalışanlarımız, yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma konusunda yeterince teşvik edilmektedir.					
İşletmemizde bilgi paylaşımını, yardımlaşmayı ve yeni bilgi üretmeyi destekleyen bir kurum kültürü mevcuttur					
İşletmemizde daima yeniliğe ve yeni fikirlere açık bir kurum kültürü mevcuttur.					
İşletmemizin patent hakları, lisanslar, ustalık ve tecrübe gibi entelektüel birikimi bilgi yönetiminin başarısı için önemlidir.					
İşletmemizde sahip olunan entelektüel birikimden yeterince yararlanılmaktadır.					
Örgüt yapımız, yardımlaşma ve bilgi paylaşımını yeteri düzeyde desteklemektedir.					
Örgüt yapımız, kurum içi bilgi transferini yeteri düzeyde desteklemektedir.					
Örgüt yapımız yeni bilginin üretilmesini yeteri düzeyde desteklemektedir.					
Örgüt yapımız diğer örgütlerle bilgi transferini yeteri düzeyde desteklemektedir.					
İşletmemizde bilgi yönetimi genel olarak başarılı bir şekilde yürütülmektedir.					

Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz: Erkek () Kadın ()
2. Yaşınız:
3. Eğitiminiz: Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü ()
4. Turizm İşletmeciliği Eğitimi Aldınız mı? Evet () Hayır ()
5. Bilgi Yönetimi İle İlgili Bir Eğitim Aldınız mı? Evet () Hayır ()
6. Sektördeki Toplam Çalışma Süreniz: yıl
7. Bu İşyerindeki Çalışma Süreniz: yıl
8. Unvanınız: Genel Müdür () Genel Müd.Yardımcısı () Departman Yöneticisi ()
Diğer:
9. Departmanınız:
10. Otelinizin İsmi:
11. Otelinizin Sahiplik Durumu: Şahıs () Yabancı Zincir () Yerli Zincir () Ortaklık ()
Grup () Diğer:
12. Otelinizin Hizmet Süresi: yıl.
13. Otelinizin Çalışan Sayısı: kişi.
14. Otelinizin Yatak Kapasitesi: yatak