

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLERİN ROLÜ:
İZMİR VE ÇEVRESİNDEKİ
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

Öznur YEKSAN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ömür N. TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR-2012

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2008800193

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Öznur YEKSAN
Tez Başlığı : Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 26.06.2012
Danışmanı : Prof.Dr.Ömür Nezcen TIMURCANDAY ÖZMEN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Prof.Dr.Ömür Nezcen TIMURCANDAY ÖZMEN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Ebru GÜNLÜ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Engin Deniz ERIŞ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği ()
Oy Çokluğu ()

Öznur YEKSAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**" başlıklı Tezi() / Projesi() kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Öznur YEKSAN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü:

İzmir ve Çevresindeki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma

Öznur YEKSAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Bilgi yönetimi; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten, bilgiyi oluşturan ve yerleştiren bir süreçtir. Bilgi yönetimi, örgütlerin değişen koşullara uyum sağlamasını ve rakiplerine kıyasla rekabet güçlerini arttırmasını da içermektedir. Bu bağlamda konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamaları ile çalışanlar, müşteri tercihleri ve hizmet prosedürleri hakkında doğru ve yeterli bilgiyi sağlamak yoluyla rekabet üstünlüğü elde etmeleri kolaylaşmaktadır. Diğer bir deyişle, bilgi yönetimi kavramının konaklama işletmelerinde uygulanması ile müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ve örgütsel performans ve etkinliği artacaktır.

Bilgi yönetiminden beklenen performans artışı, bilgilerin basitçe veri tabanında saklanmasıdan daha fazlasını gerektirmektedir. Söz konusu yararın gerçekleşebilmesi için, bilginin örgüt içinde dolaşabileceği ve performansı arttırabileceği yolların yaratılması ve bilgiden en etkin şekilde yararlanılması gerekmektedir.

Bu doğrultuda konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamalarına ve öncelikle örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilecek liderlere ihtiyaçları vardır. Bilgi yönetiminde konaklama işletmelerinin başarısı, liderlerin değişime ayak uydurabilmeleri ve aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olmaları ile mümkün olabilmektedir.

Bu araştırmanın teorik bölümünde, bilgi yönetiminde liderliğin rolleri ve önemi incelenmekte bu bağlamda konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin başarı ile uygulanmasında kullanılan yöntemler, liderlerin rolleri ve yetenekleri ile bilgi yönetiminin işletmeye sağlayabileceği yararlar ve birbirleri arasındaki ilişkiler üzerinde durulmaktadır.

Uygulama bölümünde ise, İzmir ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bilgi yönetimine nasıl bakıldığı ve bilgi yönetimi sürecinde liderlik rolleri ele alınmıştır. Bu bağlamda tartışma, sonuç ve öneriler bölümünde konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamasını başarıyla nasıl uygulayabilecekleri ile değişkenler arasındaki ilişkiler yorumlanarak araştırma soruları irdelenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, liderlerin örgüt içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırdıkları, bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve uygulamasını destekledikleri sürece örgütlerde bilgi yönetiminin başarıya ulaşma olasılığının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesinin hem çalışanların performanslarını hemde örgüt performansını olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Liderlik, Bilgi Yönetimi ve Liderlik, Bilgi Yönetiminde Liderlik Roller

ABSTRACT

Master's Thesis

**The Leader Roles in Knowledge Management :
A Search of Four and Five Stars Hotels in İzmir Province
Öznur YEKSAN**

**Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program**

Knowledge management (KM) is the process to manage sharing, generalizing and using the knowledge and to constitute or dispose that knowledge. Knowledge management involves adaptation of organizations to the changing conditions and also increasing competitive power as against other competitors. In this regard, for the people working in hospitality sector with applications of KM, it is getting more easy to provide a competitive advantage by supplying proper and sufficient information about the customer needs and service procedures. In other words, with application of KM in hospitality sector, the customer service quality and at the end the organizational performance and its efficiency will increase.

The performance increase that expected from knowledge management requires more than simply keeping knowledge on database. In order to have the mentioned benefits of this knowledge occur, it should be utilized from the ways that the knowledge can transport within the organization and its performance can be increased.

Therefore; hospitality management needs the knowledge management practices and primarily the leaders who will mobilize the knowledge assets of the organization. Success of hospitality management in KM might be possible only if these leaders get adapted to the innovations and they meet the leadership qualifications.

In this search, the role and importance of leadership in knowledge management is presented. In this regard, it is emphasized on the methods successfully used and the role of the leaders in knowledge management

In application part, KM applications and leadership relations in 4 and 5 stars hotels in İzmir Province is handled. In this regard, The suggestions are offered about how the KM can be applied as successfully and how it can be used as in compliant with strategy and vision of the hospitality managements.

As a result of analyses; as long as the leaders simplify the use and distribution of the knowledge within the organization and support its application and sustainability, the possibility of success of KM in organizations is found to be high. In addition to this, it has been seen that; maintaining and supporting the knowledge management effects positively both personels's performance and organization's performance

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Leadership, Knowledge Management and Leadership, The roles of leadership in Knowledge Management

**BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLERİN ROLÜ:
İZMİR VE ÇEVRESİNDEKİ
DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	3
1.1.1. Bilginin Tanımı	4
1.1.2. Bilgi Türleri	6
1.1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	7
1.1.2.1.1. Açık (Explicit) Bilgi	7
1.1.2.1.2. Örtülü (Tacit) Bilgi	7
1.1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri	8
1.1.2.3. Düzenleme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri	9
1.2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI	10
1.2.1. Bilgi Yönetimi Tanımı ve Amacı	11
1.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları	16
1.2.3. Bilgi Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler	18
1.2.4. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler ve Araçlar	19
1.2.5. Bilgi Yönetimi Süreci	21
1.2.5.1. Bilginin Elde Edilmesi	22

1.2.5.2. Bilginin Saklanması	23
1.2.5.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması	23
1.2.6. Bilgi Yönetimi Modelleri	24
1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	27
1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Kavramı ve Hizmet İlişkisi	28
1.3.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi	29
1.3.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Yararları	30
1.3.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Artırıcı Uygulamalar	33
1.3.4.1. Kıyaslama	33
1.3.4.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kurulması	34
1.3.4.3. Öğrenen Örgüte Dönüşme	34
1.3.4.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulama Örnekleri	35
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi	38
1.3.6. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller	39
1.4. LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ	40
1.4.1. Liderlik: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım	41
1.4.2. Liderlik Kuramları	42
1.4.3. Konaklama İşletmelerinde Liderlik İle İlgili Çalışmalar	43
1.4.4. Konaklama İşletmelerinde Görülen Liderlik Tarzları	45
1.4.5. Bilgi Yönetiminde Liderlik Kavramı	48
1.4.6. Bilgi Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Bilgi Lideri	49
1.4.7. Bilgi Yönetiminde Liderlik Roller	52
1.4.8. Bilgi Yönetiminde Yönetimsel Rollere İlişkin Çalışmalar: Mintzberg Modeli	57
1.4.8.1. Bireylerarası Roller	59
1.4.8.2. Bilgi Sağlama Roller	60
1.4.8.3. Karar Almaya İlişkin Roller	61
1.4.9. Bilgi Yönetiminde Lider Yetenekleri	63
1.4.9.1. Konaklama İşletmelerinde Lider Yetenekleri	65

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ	69
2.1.1.Araştırma Modeli	69
2.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ	70
2.3.ARAŞTIRMA SINIRLILIKLARI	72
2.4.ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARACI	72
2.5.ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ	74
2.6.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	77
2.6.1.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri	77
2.6.2.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Özellikleri	79
2.6.3.Yöneticilerin Bilgi Yönetiminde Kullandıkları Teknoloji ve Araçlar	81
2.6.4.Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yeteneklerine İlişkin Dağılım	82
2.6.5.Yöneticilerin İşletmede Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Liderlik Rollerine İlişkin Dağılımı	83
2.6.6. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Yararlar Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Dağılımı	85
2.6.7.Liderlik Yetenekleri ve Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki	87
2.6.8. Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetiminin Yararları Arasındaki İlişki	88
2.6.9. Liderlik Yetenekleri, Liderlik Rollerini ve Bilgi Yönetiminin Yararlarına İlişkin Regrasyon Analizi	90
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	99
EK	113

KISALTMALAR

BY	Bilgi Yönetimi
BİT	Bilgi İletişim Teknolojileri
BRS	Bilgisayarlı Rezervasyon Sistemleri
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
CKO	Bilgi Yöneticisi
CLO	Öğrenmeden Sorumlu Yönetici
CIO	Enformasyon Yöneticisi
BYS	Bilgi Yönetimi Stratejisi
A	Alfa
ANOVA	Varyans Analizi
v.d	Ve Diğerleri

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Bilginin Sınıflandırılması	s. 8
Tablo 2: Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi Tanımları	s. 13
Tablo 3: Bilgi Yönetimi Yaklaşımları ve Uygulamaları	s. 14
Tablo 4: Bazı Şirketlerin Bilgi Yönetimi Amaçları ve Uygulama Örnekleri	s. 15
Tablo 5: Bilgi Yönetimi'nde Kullanılan Bilgisayar ve Enformasyon Teknolojisi Araçları	s. 20
Tablo 6: Bilgi Liderlerinden Düzeltmesi Beklenen Örgütsel Eksiklikler	s. 55
Tablo 7: CKO ve CLO'nun Rollerindeki Performans Yüzdeleri	s. 56
Tablo 8: Bilgi Liderlerinin Roller ve Kaynaklar	s. 57
Tablo 9: Mintzberg'in Liderlik Roller	s. 58
Tablo 10: Bilgi Liderlerinin Bilgi Yönetimi Vizyonunu Geliştirme ve Programını Planlama Yetenekleri	s. 64
Tablo 11: Bilgi Liderlerinin Yetenekleri ve Kaynaklar	s. 65
Tablo 12: Konaklama Sektörü için Lider Yetenekleri Modeli	s. 67
Tablo 13: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri	s. 74
Tablo 14: Liderlik Rollerine İlişkin Faktör Analizi	s. 74
Tablo 15: Bilgi Yönetiminin Yaralarına İlişkin Faktör Analizi	s. 76
Tablo 16: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	s. 78
Tablo 17: Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı	s. 80
Tablo 18: Yöneticilerin Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknoloji ve Araçlarına İlişkin Dağılım	s. 81
Tablo 19: Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yeteneklerine İlişkin Dağılım	s. 82
Tablo 20: Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin İşletmede Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Liderlik Rollerine İlişkin Dağılım	s. 84
Tablo 21: Bilgi Yönetimi Uygulamasının Sağladığı Yararlara İlişkin Yöneticilerin Düşüncelerine İlişkin Dağılım	s. 85
Tablo 22: Lider Yetenekleri ile Liderlik Rollerine Arasındaki İlişki	s. 87

Tablo 23: Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetiminin Yararları Arasındaki İlişki	s. 89
Tablo 24: Bilgi Yönetiminin Yararlarına Etki Eden Liderlik Rollerine İlişkin Regresyon Analizi	s. 90
Tablo 25: Liderlik Rollerine Etki Eden Lider Yeteneklerine İlişkin Regresyon Analizi	s. 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilginin Oluşum Süreci	s. 6
Şekil 2: 10 Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası	s. 26
Şekil 3: Araştırma Modeli	s. 70

GİRİŞ

Günümüzde rekabetin yoğun olduğu bir ortamda örgütlerin başarısı pazarda bilgisini ne kadar yönettiğine bağlıdır. Bugün bilgiyi en önemli unsur olarak kabul eden örgütler bilgi yönetimine gereken önemi vermekte, bilgiyi elde eden ve paylaşan bir yapı oluşturmak için çalışmaktadırlar.

Bilgi yönetimi günümüzde sadece üst yönetimin toplantılarda görüştüğü bir kavram olmaktan çıkmıştır. Geleceği gören örgütler, bilgi için ayrı bir zaman, maliyet ayrılması ve en önemlisi bir liderin gerekliliğini fark etmişlerdir. Bilgi yönetimi yapısını örgüt kültürüne kazandırmak, bilgi paylaşımını ve örgütün stratejik avantaj yaratmasını sağlamak 'Bilgi Lideri'nin görevidir.

Çalışma, giriş ve iki bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırma sorusu araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiştir.

Birinci bölümde, bilgi ve bilgi yönetimi ile ilgili kavramlar, bilgi yönetimi süreci ve modelleri ile konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi, liderlik ile liderlik rolleri ve yetenekleri gibi konular üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise, araştırmanın yöntemi hakkında bilgiler verilmiş, konaklama işletmelerinde liderlik yetenekleri ve liderlik rolleri ilişkisi ile bilgi yönetimin örgütlere sağladığı yararları yönelik veri bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın Sorusu

Araştırmanın temel sorusu, İzmir ve çevresinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde liderlik rolleri ile bilgi yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığını sorgulamaktır. Bu temel soruya cevap aranırken, liderlik rolleri ile liderlik yetenekleri arasındaki ilişki ve bilgi yönetiminde liderlik rollerinin konaklama işletmelerindeki etkisine yönelik sorulara cevaplar aranmaktadır.

Bu bağlamda, araştırmaya konu olan iki araştırma sorusu oluşturulmuştur.

Soru 1. Bilgi liderlerinin yetenekleri ile rolleri arasında bir ilişki var mıdır?

Soru 2. Bilgi yönetimindeki liderlik rollerinin konaklama işletmelerine sağladığı yararlarla yönelik aralarında bir ilişki var mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi ile liderlerin rolleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu temel amaç doğrultusunda liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri arasındaki ilişkiyi ve liderlik rollerinin bilgi yönetimi uygulamalarındaki yararlarını belirlemektir.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışmada bilgi yönetimi konusuna yönelmeyi sağlayan ilk gerekçe, bilgi ve bilgi yönetimi çalışmalarına hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların gittikçe daha fazla ilgi göstermeye başlamasıdır.

İkinci gerekçe ise, güncel yönetim yaklaşımları çerçevesinde bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden örgütlerin rekabet avantajı elde ettiği ve rekabeti karşılayabildiği gerçeğinden yola çıkarak, günden güne önemi artan böyle bir konuyu konaklama işletmeleri bazında incelemenin, bilgi yönetimini uygulayan ve gelecekte uygulamayı düşünen konaklama işletmelerinin çalışmalarına ışık tutabileceğinin düşünülmesidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzün örgüt yapısı içinde bilgi, gelişim ve rekabet gücünün en seçkin aracı haline gelmiştir. Örgütler özellikle enformasyon teknolojisinin hızlı gelişimi ile ivme kazanan bilgi yönetimi hareketinden büyük ölçüde etkilenmektedir.

Ürün ve hizmetlerin sadece bir örgütte ve ülkede değil, dünya çapında birçok kaynaktan farklı parçaların birleştirilmesi ile meydana gelmesi, bilgi yönetiminin önemini artırmıştır. Söz konusu gelişmeler sonucu faaliyetlerinde, pazarlamada ve yaratıcılıkta lider olan örgütlerin rekabete dayanabileceği yeni bir ortam biçimlenmiştir. Örgütler açısından ise öncelikli çözümler bilgi yoğun ürün ve hizmetlere odaklanmak ve bunu örgütlerinde uygulamaktır.

Araştırmanın bu bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, bilgi yönetim sürecinin nasıl işlediği, konaklama işletmelerinde bilgi ve bilgi yönetimi ve uygulamaları, yararları ve bilgi yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, lider ve liderlik kavramları, bilgi yönetimi ile liderlik arasındaki ilişki ve bilgi liderlerinin rolleri ve yetenekleri hakkında yazındaki çalışmalara yer verilmiştir.

1.1. BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Örgütsel yapılarda ve sosyal hayatımızda beyin gücü, kas gücünün yerini almaya başladıkça, 20.yüzyıla damgasını vuran arazi, işgücü ve sermaye üçlemesine 21.yy'da bilgi (knowledge) kavramı da eklenmiştir. Bilgi, rekabet avantajı yaratmada en etkin yollardan birisidir (Nonaka ve Takeuchi,1995).Bilginin, globalleşen ekonomik sistemde örgütlerin içinde buldukları “artan uyum”, “inovasyon” ve “işlem hızı gereksinimi”, bu etkenlere uyum için, örgütlerde gelişmiş ve uzmanlaşmış bilginin değerinin farkına varılması, üretim sektörüne ek olarak hizmet sektörünün de önem kazanması ve nihayet karşılıklı olarak çalışma ve öğrenmeyi kolaylaştıran ağ alt yapılarının ortaya çıkması ile etkin kullanımının artması gibi ekonomik ve toplumsal etkilerinin olduğunu söylemek

mümkündür.

Rekabetin devamlı kızıştığı günümüz ekonomisinde örgütlerin başarısı, bilginin daha etkin ve rakiplerinden daha hızlı şekilde elde edilmesi, işlenmesi ve transfer edilmesine bağlıdır. Buradaki asıl sorun ise bunun nasıl başarılacağıdır. Bir başka deyişle bilginin nasıl yönetileceğidir. Bu doğrultuda, bilginin kendisi ve kendisini oluşturan hiyerarşik yapısı (veri, enformasyon, akıl, bilgi) ilerleyen başlıklarda incelenmektedir.

1.1.1. Bilginin Tanımı

İnsanın var oluşundan beri tüm dinlerin ve disiplinlerin ilgilendiği bir kavram olan bilginin tanımına yönelik çok farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bu alanda birbirinden farklı dört yüz civarında bilgi tanımının varlığı, konuyla ilgili bir fikir vermesi açısından önemlidir. Var olan tanımların çeşitliliği ve zenginliği bile, bilginin geçmişten bugüne yaşam için ne denli önemli olduğunu göstermesi açısından dikkate değerdir (Akkaya, 2010: 22).

Bilginin tam olarak ne anlama geldiğini anlamak için, bu kavramı meydana getiren hiyerarşik yapıyı gösteren ve her biri bir basamak olarak adlandırılabilir veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramlarının ne anlama geldiklerinin bilinmesi gerekmektedir (Uçak,2003:103).

- **Veri**, bilgi hiyerarşisinin en alt basamağıdır. Bilgiye ulaşmak amacı ile yapılan gözlemlerin metin, sayı, ses, canlı gösterim ya da başka bir biçim olarak nesnelleştirilmiş şeklidir (Akkaya, 2010:11). Tek başına bir anlam ifade etmeyen veriler, ihtiyaç duyuldukları takdirde sınıflandırılır, anlamlandırılır ve analizleri yapılarak bir amaç doğrultusunda enformasyon ve ardından bilgiye dönüştürülürler (Mutlu,1995:3).

- **Enformasyon**, veri ya da gerçeklerin sistematik olarak toplanması, bir araya getirilmesi ve düzenlenmesi eyleminin ürünüdür (Gürdal,1996: 24).

Barutçugil (2002:57)'e göre enformasyon, veriden çok daha zengin bir içeriğe sahiptir. Yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi, enformasyonun aktarılması için bir gönderenin, bir alıcının olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında,

mesajın enformasyon olup olmadığına, kendisindeki etkisine bakarak alıcı karar vermektedir (Prombst ve Romhardt, 2006: 51).

- **Akıll**, çok sayıda ve farklı durumlara uygulanabilecek genellenmiş yaklaşım ve değerler olarak ifade edilmektedir. Diğer bireylere aktarılması ve paylaşılması güçtür. Söz konusu aktarım yalnızca bilgi ve tecrübelerin aktarılması değil, iç gözlem yorumlama ve tasarlamayı da içermektedir (Yılmaz,2009:10). Öte yandan akıl, bütünleştirilmiş bilgi olarak da tanımlanabilmektedir (Kurgun, 2006: 279-280).

- **Bilgi**, enformasyon ile 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 (Yılmaz,2009:10).Yazın incelendiğinde farklı yazarlar tarafından bilginin farklı açılardan tanımlandığı görülmektedir.

Barutçugil (2000:9)'e göre, kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Öğrenme ve deneyim yolu ile kazanılmış bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir.

Enformasyon mesajların akışı iken bilgi; enformasyon akışı ile yaratılıp organize edilir ve sahibinin değerlerine ve inançlarına dayanır. Bu bağlamda bilgi öznel dinamik ve insan eylemi ile ilişkilidir (Nonaka, 1994:15-16).

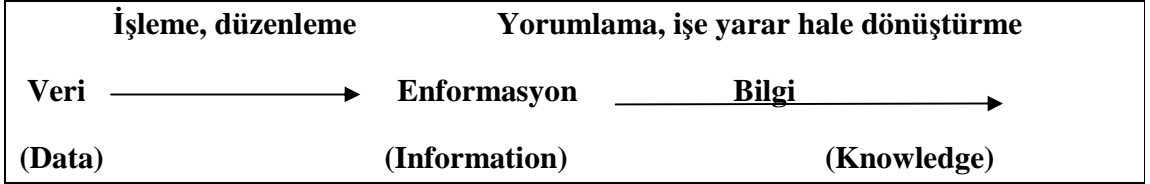
Rowley (2000:9)'e göre bilgi, ancak bir öğrenme süreci sonunda kişinin bildiğidir ve enformasyon, bilgive öğrenme kavramları arasında yakın bir ilişki vardır.

Dervişoğlu (2004:3)'na göre bilgi, enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Veri ve enformasyondan farklı olarak hem araç hem de sonuçtur.

Molhatra'ya göre ise bilgi, enformasyonun tecrübe, fikir, yorum ve bütün bunların içinde bulunduğu şartlarla bir araya gelmesidir. Bazen sezgiseldir, söze dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir (Proubst ve Romhardt, 2006 :51).

Şekil 1’de bilginin oluşum süreci gösterilmektedir.

Şekil 1: Bilginin Oluşum Süreci



Kaynak: Sotirofski ve Güçlü,2006: 354

Şekil 1’de görüldüğü gibi veri ve enformasyon, bilginin oluşmasında ve kaybolmamasında önemli iki unsurdur. Veri olmadan enformasyona ulaşmak, enformasyon olmadan da bilgiyi elde etmek oldukça güçtür.

1.1.2. Bilgi Türleri

Akkaya (2010:27)’ya göre bilgi, varlığa ilişkindir. Varlıkta çok yönlü ve boyutludur. Bu yaklaşımdan hareketle bilgi kavramının değişik özellikler gösteren temel türleri olduğu görülmektedir:

Bunlar;

- Kullanma ve düzenleme biçimine göre,
- Kaynağına göre,
- Niteliğine göre bilgi türleridir.

Gerek gruplar arası etkileşim, gerekse kişisel etkileşim yoluyla örgüt içerisinde bilginin ortaya çıkarılması örgütün rekabet gücü açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Bu durum sadece kişilere ve grup özelliklerine bağlı olmayıp, bilgi türünün ortaya çıkarılması açısından da önemlidir. Bu bağlamda, ilerleyen başlıklarda kaynağına göre bilgi türlerinden açık ve örtülü bilgi tanımlanmıştır.

1.1.2.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, kaynağına göre açık ve örtülü olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu iki biçim arasındaki ayrım aşağıda açıklanmıştır.

1.1.2.1.1. Açık (Explicit) Bilgi

Açık bilgi, kodlanmış ve yazılı hale gelmiş, kolaylıkla bulunabilen, kullanılabilen ve başka yerlere iletilebilen bilgi türüdür. Başka bir deyişle, belgelerde, kitaplarda ve veri tabanlarından kolaylıkla ulaşılabilen yerlerde bulunan bilgidir.

Açık bilgi, biçimsel, sistematik ve kolaylıkla paylaşılabilen bilgi olup, bir iş ya da nesne hakkındaki bilgiyi temsil etmektedir (Yüksel, 2007: 36).

1.1.2.1.2. Örtülü (Tacit) Bilgi

Örtülü bilgi, insanların deneyimleri ile kazandığı, sezgi, duygu, değer ve inançlarını içeren bilgidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354). Öznel içgörüler, sezgiler ve önseziler bu kategoriye girmektedir. 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 gelişmektedir (Aktan ve Vural,2005:6).

Tablo 1: Bilginin Sınıflandırılması

(Nonaka ve Takeuchi'den uyarlanmıştır,1995)

Örtük Bilgi (Subjektif)	Açık Bilgi (Objektif)
Tecrübe bilgisi (Vücut)	Rasyonalite bilgisi (Zihin)
Anlık bilgi (burada ve şimdi)	Sıralı bilgi (Orada ve o zaman)
Analog bilgi (pratik)	Digital bilgi (teori)

Kaynak: http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/dergi_v1/5/1/12.pdf

Açık bilgi daha çok konu hakkında bilmeyi içerir ve yazılı olarak transfer edilebilir. Bunlara kullanım kılavuzları, doküman şablonları, özel veritabanları, hatta standart teknikler dahil edilebilmektedir. Örtülü bilgi ise nasıl olduğunu bilmek ve anlamaktır (Yıldırım, 2006: 4).

Örgütlerde her iki bilgi türü de mevcuttur. Örgüt içindeki bilgi varlıkları bir buzdağına benzetilebilir. Açık bilgiler buzdağının görünen kısmını, örtülü bilgiler ise görünmeyen kısmını temsil ederler. Bu bağlamda, açık bilgi, örgütün 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, paylaşılması güçtür, ancak oldukça değerlidir (Kurt, 2005: 257).

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

1.1.2.2. İçeriğine Göre Bilgi Türleri

Örgütün varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde, bilginin üç farklı kategoriye ayrılması gerekir. İçeriğine göre bilgi türleri, bireysel (insanda bulunan), yapısal (sistem ve süreçle) ve müşteri bilgisi olarak üçe ayrılmaktadır

(Barutçugil, 2002:15). **Bireysel bilgi** çalışanların kariyerlerini, niteliklerini ve yetkinliklerini ifade eder. Bir başka deyişle, insan bilgisidir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri, belirli bir düzeyde bulunan insanların sahip oldukları bilgidir (Yüksel, 2007: 26).

Örgütsel bilgi ise, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlar ile ilgili olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılması ile elde edilir (Çakar ve diğerleri ,2010: 7). Özetle, örgütsel bilgi, bireysel bilgiden farklı olarak, örgüt üyeleri arasında paylaşılan bilgidir.

Bilginin kullanılma biçimi, bilginin nasıl algılandığına ve örgütlendiğine bağlı olarak değişmektedir. Düzenleme ve kullanım biçimine göre bilgi türleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.1.2.3. Düzenleme ve Kullanım Biçimine Göre Bilgi Türleri

Bu bilgi türü, idealist bilgi, sistematik bilgi, otomatik bilgi, pragmatik bilgi olarak dört başlıkta sınıflandırılmaktadır. **İdealist bilgi**, genellikle vizyon oluşturma, hedef belirleme, değer ve inançları yönlendirme ve karar vermede kullanılan bir bilgi türüdür. Okuduğumuz, yaptığımız ve tartıştığımız her şey, idealist bilginin kaynağını oluşturur (Özyılmaz ve Ölçer,2008: 281). **Sistematik bilgi**, insanların karşılaştıkları problemleri çözümlenmeye çalışırken başvurdukları genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş bir biçimde gerçeği algılamalarını sağlayan bilgilerdir.

Sistematik bilgi, sistemlerin nasıl çalıştığına ve değişimlerde ne tür farklılıkların ortaya çıkabileceğinin anlaşılmasını sağlayan yöntem ve kılavuzların oluşturulmasını sağlayan bilgidir (Daldal,2008:48).

Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla birlikte gözlemler sonucu oluşturulan senaryo ve modellerde bu bilgiye kaynak oluşturur (Yüksel,2007: 27). Eğitim ve gözlemler sonucunda oluşturulan modeller, sistematik bilginin kaynağını oluşturur (Kurgun,2006:278).

Otomatik bilgi, içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler, otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutin davranışlarımız otomatik bilginin en tipik örnekleridir (Barutçugil, 2002:62). **Pragmatik bilgi** ise kişilerin işlerini yaparken ve karar alırken bilinçli olarak kullandıkları kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Bu bilgi bir bakıma “know-how” bilgisidir (Özyılmaz ve Ölçer, 2008:281). Pragmatik bilginin kaynağı, eğitim, talimatlar ve kişilerin deneme-yanılma sonucunda öğrendikleridir (Duran, 2003: 51).

Bilgi yönetimi, yeni bir olgu olmamakla birlikte onun bir disiplin olarak gelişmesi ve örgütsel bir süreç olarak kabul edilmesi bilgi teknolojilerinin yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Başlangıçtaki yaklaşım, bilginin örgütsel bir değer olarak yönetilemeyeceği, ancak bilgiye sahip olan çalışanların yönetilebileceği şeklinde iken, zaman içinde bilgiye ilişkin kavramların daha açık bir şekilde tanımlanması ile bilgi yönetiminin aslında ürün değil, süreç yönetimi olarak kabul edildiği görülmektedir. Bilgi yönetimi kavramı, önemi, amacı ve bazı uygulama örnekleri ilerleyen başlıklarda incelenmiştir.

1.2. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi yönetimi, bilgi çağına özgü bir kavramdır. Bilgi ekonomisinin ve küreselleşmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. 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 örgütler 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 özellikle bilginin bir şirketin en değerli stratejik kaynağı olduğunun anlaşılmasından sonra bilgi yönetimi kavramı önemli hale gelmiştir (Ölçer ve Özyılmaz, 2008: 283). Özetle, bilgi yönetimi büyük ölçüde 1990’lı yıllarda işletmecilik alanındaki büyük değişimlerin bir sonucudur (Özgener, 2002:485).

Bilgi yönetimi içinde ilk öngörülen disiplin bilgi sistemleri üzerine olmuştur. 1990'ların ortalarında bilgi yönetiminde yoğunlaşan konular, entelektüel sermaye yönetimi, örgütsel gelişme ve rekabet yönetimi üzerine olmuştur. 1990'ların sonlarına doğru ise, sosyal öğrenme, yenilik (innovasyon) değişim yönetimi gibi konular bilgi yönetiminde en çok tartışılan konular olarak ortaya çıkmıştır (Hallin ve Marnburg, 2007:367).

1.2.1. Bilgi Yönetimi Tanımı ve Amacı

Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşeri sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek örgütün yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreçtir (Çakar ve diğerleri, 2010: 73).

Meral (1999)'e göre bilgi yönetimi, insan kaynakları ve enformasyon teknolojilerinin kaldıraç etkisinden yararlanılarak, örgütsel bilgi stokunun derinleşmesi ve genişlemesini amaçlayan stratejik bir yönetim sürecidir.

Bilgi yönetimi üretken (değer yaratıcı) bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilidir. Bilginin yaratılması, sağlanması, korunması, paylaşılması vb. süreçlerin başarılabilmesi için de öncelikle bilginin yönetiminin başarılması gerekmektedir. İş hayatında “değerli bilgi” olarak nitelenen şey; sahip olunan ya da olunması gereken, firmanın kar ve değer elde etmesine yarayan sektör, ürün, teknoloji ve örgütsel bilgileri olarak tanımlanabilmektedir.

Bilgi yönetiminde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin sürekli güncel tutulmasıdır. Başka bir deyişle, örgütte bilgidan her çalışanın sorumlu tutulması önemlidir. Bilginin yerinde ve doğru olarak kullanılması, kaydedilmesi, çalışan bireyler arasında paylaşılması ve güncel hale getirilmesi bilgi yönetiminin temel yönünü oluşturmaktadır (Sarıhan,1998: 25).

Bilgi yönetimi bu bilgileri yönetmenin ötesinde, bu süreci yönetmek ile ilgilidir. Bu süreç, bilgiyi geliştirme, bilgiyi koruma, bilgiyi kullanma ve bilgiyi paylaşmaktan

oluşmaktadır. Bir başka deyişle, bilgi yönetimi, ulaşılabilir ve gerekli bilgileri bu bilgilerin kullanımı için gerekli olan işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsamaktadır. Buda, örgütlerin kendi kurumsal ve kollektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda örgütün amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını da kapsamaktadır. Başarılı örgütler, sürekli olarak bilgiyi üreten ve bilgiyi örgütte yaygınlaştıran ve hızla bu bilgiyi yeni teknoloji ve ürünlerde somutlaştıran örgütlerdir (Nonaka,1991).

Bu doğrultuda, bilgi yönetimi iyi yönetimin birçok bileşenlerinden biridir. Kusursuz planlama, yüksek kaliteli ürün ve hizmet, müşteriye odaklanma, çalışmanın etkili bir şekilde yapılandırılması ve örgüt kaynaklarının bilinçli olarak yönetilmesi bugünün global pazarı ve ekonomisinde önemli rekabet unsurlarıdır.

Bu bağlamda bilgi yönetimini, bugünün küresel ortamında rekabet avantajı ve örgütün daha planlı ve stratejik bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayan, örgütsel performansı iyileştiren “örgüt bilgisinin yönetimi” olarak değerlendirmek mümkündür.

Bir başka açıdan bakıldığında ise bilginin dinamik, akışkan, hareketli ve karmaşık yapısı, bilginin yönetimi sürecini de zorlaştırmaktadır. Bugün geçerliliği olan bir bilgi, yarın geçersiz hale gelebilmektedir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi aslında bir disiplin, kültür, paylaşılan bir inanç ve zorlu bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Naktiyok, 2004: 78).

Öte yandan bilgi yönetimi örgüt içinde karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu örgütün rekabet çabası, bilgiyi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır (Çakar ve diğerleri,2010:74). Dolayısıyla, örgütlerin rekabet güçlerini arttırabilmek ve sürdürebilmeleri için bilginin etkin bir biçimde tanımlaması, elde edilmesi, paylaşılması ve kullanılması gerekmektedir ki, bu da ancak strateji ve süreçlerden oluşan bilgi yönetimi ile mümkün olabilmektedir. Özetle, tanımlardan yola çıkarak, bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve farklı boyutlarının olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak rakiplerin sayısal olarak arttığı, piyasa ve rakipler hakkında bilginin çoğaldığı günümüz rekabet yapısında, örgütleri etkin bir bilgi akış sistemi haline getirebilenler kazananlar olacaktır.

Bazı farklı kaynaklara göre de bilgi yönetimine ilişkin tanımlamalar Tablo 2 'de verilmektedir.

Tablo 2: Farklı Kaynaklara Göre Bilgi Yönetimi Tanımları

Kaynak	Tanımlar
Petrash (1996)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; en iyi kararın verilebilmesi için doğru zamanda,doğru kaynaktan doğru bilginin toplanmasıdır.
(Wiig ,1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgütlerin sahip oldukları beceri ve yetenekler ile tecrübeleri yoluyla elde ettikleri ortak akıl ve bilgileri tanımlamak ve işlemektir.
O'Doll (1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; değer yaratmak için bilginin kullanılması,anlaşılması ve bulunması için sistemik yaklaşımların uygulanmasıdır.
Bassi (1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgütsel performansı geliştirebilmek için bilginin yaratılması,ele geçirilmesi ve kullanılmasını içeren süreçtir.
Brooking (1997)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; insan merkezli değerlerin yönetilmesi için gerekli taktikler ve stratejiler ile ilişkili eylemlerdir.
Baijarse (1999)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; stratejik bir motüvasyonla çalışanların gelişimini kolaylaştırmak; bilgi ve verilerin yorumlanmasında çalışanların yeteneklerini kullanarak örgütsel hedeflerin başarılmasıdır.
Bailey ve Clarke (2000)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; yöneticilerin örgütsel ve bireysel faydaları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi,iletmesi ve kullanılmasını sağlamasıdır.
Smith (2002)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; modern dünyanın hızla artan belirsizlik ve karmaşıklığı karşısında, firmaların yaşamını ve performansını artırmaya çalışmasıdır.
Barutçugil (2002)	<i>Bilgi yönetimi</i> :Bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir.
Darroch ve Naughton (2003)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçlerdir.
Özdemirci ve Aydın (2008)	<i>Bilgi yönetimi</i> ; bilginin üretilmesini, yayılımını, derlenmesini, düzenlenmesini, depolanmasını, erişilmesini, yorumlanmasını ve kullanılmasını kapsar.

Kaynak: Çakar ve diğerleri, 2010:7

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde bilgi yönetiminin iki açıdan ele alındığı görülmektedir. Birincisi, genel olarak bilginin yaratılması, paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını içeren bir süreç olduğunun belirtilmesidir. İkincisi ise, bireysel ve örgütsel beceri, yetenek ve tecrübeleri yolu ile değer yaratmadaki örgütsel performansı artırmanın hedeflenmesidir.

Bilgi yönetimi konusunda oluşturulan teoriler ve uygulamalar bilgi yönetimine bakışı zaman içerisinde farklı açılardan destekleyerek olgunlaştırmıştır. Bilginin yaratılması aşamasından başlayıp, yapay zekânın üretilmesine kadar geçen bir süreç içerisinde birçok yeni yaklaşım bilgi yönetimini desteklemiştir. Tablo 3 'de söz konusu çalışmalar görülmektedir.

Tablo 3:Bilgi Yönetimi Yaklaşımları ve Uygulamaları

Bilgi Yönetimi Yaklaşımı / Uygulaması	Uzmanlar
Bilginin Yaratılması	Nonaka(1996)
Bilginin Değerleri	Wilkins(1997) ve Wiig(1997)
Örgütsel Öğrenme	Heijst(1997)
Örgütsel Yenilik	Johannessen(1999)
Entelektüel Sermaye	Liebowitz ve Wright(1999)
Stratejik Yönetim	Drew, Hendriks ve Vriens(1999)
Örgütsel Etki	Hendriks ve Vriens(1999)
Düşünen Sistemler	Rubenstein ve Montana(2001)
Yapay Zeka ve Uzman Sistemler	Liebowitz(2001)
Sürdürülebilir Bilgi	Lio(2002)

Kaynak: Kurgun,2006:281

Tablo 3’de görüldüğü gibi bilginin yaratılması ile başlayan süreç entelektüel sermaye, düşünen sistemler ve yapay zekâya kadar ulaşmıştır. Sürdürülebilir bilgi anlayışı ile devam eden bu süreç zaman içerisinde bilgi yönetimine ilişkin yaklaşımların gelişimini özetlemektedir.

Örgütler için bilgi yönetimi, çeşitli amaçları yerine getirmek için vardır. Bu amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dökümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile sunulması),
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırması (daha makro düzeyde),
- Örgütsel bilginin değerlendirilerek entelektüel sermayeye çevrilmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesidir (Sağsan, 2004 : 254-255).

Bilgi yönetimin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Ayrıca, entelektüel sermayenin örgüt içerisinde en verimli biçimde kullanılmasını, bilimsel olarak yaratılan bilginin örgütsel alana transferini sağlar (Yılmaz, 2001: 34).

Bazı örgütlerin bilginin üretken kılınması çabalarına örnek olması amacıyla bilgi yönetimi hedefleri ve uygulamaları Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4: Bazı Şirketlerin Bilgi Yönetimi Amaçları ve Uygulama Örnekleri

Şirket Adı	Ülke	Bilgi Yönetimi Hedefleri	Bilgi Yönetimi Uygulamaları
3 M	USA	Bilgi paylaşma kültürü oluşturmak.	Yöneticiler, devamlı öğrenme ve geliri birbirine paralel götürür.
McKinsey & Bianco	USA	Bilgiyi yakalamak, saklamak ve bireylerin dolaylı bilgisini ortaya çıkarmak.	Bu iki danışmanlık firması, her işten oluşan tecrübeleri, takım çalışanlarının isimleri ve müşteri tepkilerini içeren ‘bilgi veritabanı’ geliştirmiştir. Her takımın, işi düzenleyecek bir kişi belirlemesi gerekir.
Ford Motor	USA	Bilgiyi paylaşmak kültürü oluşturmak.	Şirket kendini, enformasyon, teknoloji ve bilgiyi kullanan satıcı ağları ile dönüştürmüştür.
Hewlett-Packard	USA	Bilgiyi paylaşmak kültürü oluşturmak. Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Şirketin tüm basamaklarında bilgi paylaşımı ve risk almayı cesaretlendiren bir işbirlikçi kültür vardır. HP aynı zamanda, hiçbir işe yaramayan bilgi bulanları bile destekler.
Honda	Japonya	Dolaylı bilgi transferi için küçük çevreler oluşturmak.	Emek bolluğu ve aşırı rutin olarak kullanılmakta, insanlara işle ilgili gerekli konularda enformasyon verilmekte. Bu da beklenmeyen kaynaklardan gelen sorumluk ve yaratıcı çözümlere yol açar ve bir kişisel kontrol mekanizması oluşturur.
Benetton	İtalya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Renkler ve modellerde en son trendleri yakalamak için karmaşık müşteri kesimlerini takip eder.
General Electric	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Müşterinin ağırlık, uzunluk ve renk tercihine göre bir günde bisiklet üretmekte.
Netscape	USA	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	İnternet aracılığıyla, rapor verilecek ve yeni üretimde destek olabilecek müşteri liderleri ile bağlantı.
National Bicycle	Japonya	Müşterinin bilgisinden faydalanmak.	Müşterinin ağırlık, uzunluk ve renk tercihine göre bir günde bisiklet üretmekte.
Outokumppu	Finlandiya	Mevcut bilgiden, yeni gelirler elde etmek.	Madeni arıtım için fabrika kurmak bilgisi, tüm dünyada personel, yönetim ve müşterinin kullanacağı şekilde olmuştur.
IBM	USA	Bilgi yönetimine dayalı kariyer oluşturmak.	Çalışanlar, şirket hakkında daha çok holistik bilgi elde etmek için profesyonel ve yönetim arasında yer değiştirmek için yöreklendirilir.
Telia	İsviçre	Bilgi üretim sürecini ve görülmez becerileri ölçmek.	İsviçre Telekom şirketi, 1990’dan beri kar ve zarar tablosunu, insan kaynakları profilini ve insan kaynaklarına yatırımını gösteren bir rapor yayımlar ve bu rapor herkes tarafından okunabilir.

Kaynak: http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2006_cilt4sayi_4/351-373.pdf.

Tablo 4’de görüldüğü üzere, şirketlerin bilgi yönetimi uygulamalarından geniş bir yelpazede fayda sağlamayı hedefledikleri görülmektedir. Bilgi paylaşma kültürünün oluşturulması, bilginin saklanması, bilgi üretim sürecinin ölçülmesi ana hedefler arasında görülebilir.

Bu hedeflerin uygulamadaki örneklerine ise bilgi paylaşımını destekleyici işbirlikçi bir örgüt kültürünün yaratılması, internet bağlantıları ile rapor verecek, bilgi yönetim sürecine dahil olabilen müşteri liderlerinin yaratılması, bilgi yönetimine dayalı bir kariyer ile çalışanların cesaretlendirilmesi, müşteri bilgilerinden yararlanılarak, karmaşık müşteri kesimlerinin takip edilmesi gibi diğer hedefler örnek olarak verilebilir.

1.2.2. Bilgi Yönetiminin Önemi ve Yararları

Bir işletmenin rakipleri tarafından taklit edilemeyecek üretim ve yönetim tekniklerini kullanması temel bir kar kaynağıdır ve dış pazarlardan satın alınamayacak bir üretim faktörüdür. Bazı yönetim uzmanları, bilgiye sahip olmanın en az fiziksel ve finansal değerlere sahip olmak kadar önemli olduğuna inanmaktadır.

Bilginin üretken ve stratejik temel bir değer olmasıyla birlikte örgütlerin başarısı giderek artan bir şekilde bilginin toplanması, saklanması ve dağıtılmasındaki yeteneğine bağlı olmaya başlamıştır (Hoşcan ve diğerleri, 2003:87). İşte bu aşamada bilgi yönetiminin önemi ortaya çıkmaktadır.

Rekabet üstünlüğü yaratan bilginin örgütlerde örgütsel değerinin kalıcı kılınması gerekmektedir. Bilgi yönetimi, bilgiyi örgütlerde çeşitli yollarla sürekli üretken kılmak durumundadır. Örneğin, örgüt içi sosyalizasyon sürecinin sürekli desteklenmesi, örgüt içi iletişim kanallarının devamlı açık tutulması, örgütün performansı için yeni bilgilerin örgüt içerisine girmesine olanak tanınması gibi faaliyetler bilgi yönetim sürecinin devreye girmesiyle sağlanmaktadır (Sağsan, 2003 : 115).

Bilgi yönetiminin örgütlere sağlayacağı yararları dört başlık altında gruplandırmak mümkündür (Kurgun,2006:276).

- Bilgi liderlerinin bilgi konusundaki farkındalığının artması,
- Bilginin ulaşılabilirliği,
- Bilginin kullanılabilirliği,
- Bilgi elde etmeye ilişkin etkin zamanlama.

Söz konusu yararların elde edilmesi, bilgi sisteminin yapılandırılmasından bilgi liderlerinin yeteneklerine kadar birçok faktöre bağlıdır.

Dört ana başlık altında toplanan bilgi yönetiminin örgüte yönelik faydaları ise alt başlıklar halinde incelendiğinde (Gökçe, 2006:52);

- **İşletmedeki Bilgi Kaybının Önlenmesi:** Bilgi yönetimi, örgütlerde bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların ayrılmaları ve işletme içi veya dışı faktörlerin değişimi gibi nedenlerle oluşabilecek bilgi kayıplarını önleyerek örgütün kritik öneme sahip uzmanlığının korunmasını sağlamaktadır.
- **Doğru Kararların Alınabilmesi:** Örgütte etkin kararların alınabilmesi için gerekli bilgi türünü belirleyip, kullanıcıya sunmaktadır.
- **Örgüt İçerisinde Esnekliğe Olanak Sağlar:** Çalışanların işlerine daha fazla hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına olanak tanımaktadır.
- **Rekabet Avantajı Sağlaması:** İşletmelerin sahip oldukları ve elde ettikleri bilgiyi rekabet avantajı yaratacak şekilde kullanarak, rakiplerini geride bırakmasını sağlamaktadır.
- **Varlık Geliştirmeyi Sağlaması:** Pazar değeri olan entelektüel varlık üzerinde yasal koruma sağlanabilmesi ve bu varlıkların sermayeye etki edebilmesi için çaba göstermektedir.
- **Ürün ve Hizmet Kalitesinin İyileştirilmesi:** Örgütün ürün ve hizmetlerine bilgiyi doğrudan kanalize etmektedir.
- **Örgüt İçinde İnsan Unsurunun Öneminin Açığa Çıkması:** Bilginin işlenmesinin ele alındığı bu süreçte tüm faaliyetler çalışanlar tarafından yürütülmektedir. Bu da insan unsurunun önemini ortaya koymaktadır.

Breu (2000)'ya göre ise, bilgi yönetiminin örgüte sağladığı yararlar arasında, yeni ürün ve hizmetler, yeni iş fırsatları, pazarlar ile yenilikçi etkiden meydana gelen yenilik **ve büyüme**, coğrafi engellerin aşılması, kültürel entegrasyon ve esneklik, düşüncelerin paylaşılması, örgütsel öğrenme ve karar alma hızının gelişmesinden doğan **örgütsel cevapverebilirlik**, müşterilerin elde tutulması, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması, ürün ve hizmet kalitesinin artmasından doğan **müşteri odaklılık**, süreç yeniliği, değişimi geliştirme ve sürdürmedeki yeterlilik, daha iyi proje yönetimi, etkili

ürün/ hizmet yönetimi, gelişmiş çalışan moral ve motivasyonu ve yarar sağlamada kaliteden doğan *iç kalite* bulunmaktadır.

Bu yararlar ek olarak pratikte bilgi yönetimi uygulamalarından birkaç büyük örgütün nasıl yarar sağladığı belirtilmektedir(Waruszynski, 2000:33).

- **British Petroleum (BP)** : Video-konferansı ile takım çalışmasını birlikte uygulayarak kritik operasyonel sorunlarına ivme kazandırmıştır.
- **Hoffman La Roche (HLR)**: Yeni ilaçlarında “Doğru İlk Zaman” programını uygulayarak maliyet ve zamanını azaltmıştır
- **Dow Chemical (DC)**: Maddi olmayan varlıklarından faydalanarak, gelirini 125 milyar dolara çıkarabilmiştir.
- **Hewlett – Packard (HP)**: Geçmişteşirket bilgilerin paylaşarak ürünleri pazara daha hızlı getirebilmektedir.

1.2.3. Bilgi Yönetiminin Başarısını Engelleyen Faktörler

Bilgi Yönetimi, örgütlerin müşteri ihtiyaç ve isteklerini en iyi şekilde karşılamak için yenilik kapasitelerini, örgütsel performans ve kazançlarını arttırmaları için son derece önemli ve etkili bir yönetim uygulamasıdır. Ancak bilgi yönetiminin başarısını etkileyen bazı sınırlılıklar ve engeller bulunmaktadır (Özyılmaz ve Ölçer,2008: 293). İşgörenler daha önce hiç rastlamadığı, görmediği, tecrübe etmediği bir durumla karşılaşrsa o zaman yeni durumla birlikte yeni şartları ve sonuçlarını dikkate almaları gerekecektir. Dolayısıyla, uyumlaştırma süreci zorlaştığında, yeni bilginin önüne *bireysel engeller* çıkacaktır.

Öte yandan, her iş gören zihninde sakladığı ve başkalarına kolayca açıklayamadığı örtük bilgiyi sahiptir. Yöneticiler çalışma grupları oluşturarak bu örtük bilginin açığa çıkmasını ve kullanılmasını amaçlarlar. Ancak bu sanıldığı kadar kolay değildir. Çünkü çoğu insan için düşüncelerini ve bildiklerini grup normlarına ters düşme, kurulmuş ilişkilere zarar verme, kendini kanıtlayamama gibi kaygılar nedeni ile bir grup önünde paylaşmak oldukça güçleşir ki, yeni bilginin önüne *örgütsel engeller* çıkmaktadır.

1.2.4. Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler ve Araçlar

Kullanılan bilgi yönetimi araçları ve teknolojilerinin potansiyeli, örgütlerin bilgi tabanlı örgütler haline dönüşebilmesine olanak sağlamaktadır.

Örgütlerin bilgi yönetimi faaliyetlerinde kullanabilecekleri en temel araçlar (Kılıç,2006:81); E-posta, internet, intranet (iç ağ), karar destek sistemleri, organizasyonel rehberler (sarı sayfalar), veri madenciliği, müşteri yönetim sistemleri, video konferans ve kullanıcılara ortak çalışma alanı sağlayan yazılımlardır (groupware).

Öte yandan son birkaç yıldır bilgi teknolojileri ve araçları bilgi yönetimi programlarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında bilgi liderlerini asiste etmektedir. Çeşitli makalelerde bu teknoloji ve araçlar tartışılmıştır. Bir araştırmaya göre, en etkili teknolojiler ve araçlar olarak e- mail, intranet, internet, sarı sayfalar ve groupware (Chase,1997), diğer çalışmada ise, intranet ile veri ambarı en etkili araçlar olarak belirlenmiştir (KPMG,2000).

Bolinger ve Smith (2001:11)'e göre, bilgi yönetiminde bir çok teknik ve teknolojiler kullanılmaktadır. Bazı örgütler açık bilgiyi, bazıları ise örtülü bilgiyi elde etmeye çalışırken uzman sistemleri ve yapay zekâyı kullanmaktadır. Bilgi tabanlı sistemler, uzman sistemlere dayanarak, bilgi süreçlerini gerçekleştirmede ve sorunlara çözüm bulmada yardımcı olmaktadır.

Bilgi yönetimi sürecinde örgütlerde bilgisayar, iletişim ve enformasyon teknolojilerinin kullanımı vazgeçilmezdir. Bu süreçte kullanılacak olan araçlar da teknoloji ile iç içe olmalıdır. Bilgi yönetiminde her örgüte ve her bilgi yönetimi projesine uyan tek bir araç olmamakla beraber, genelde kullanılan araçlar, Tablo 5'de sınıflandırılmaktadır.

Tablo 5: Bilgi Yönetimi'nde Kullanılan Bilgisayar ve Enformasyon Teknolojisi Araçları

Araç Kategorisi	Bilgisayar ve Enformasyon Teknolojisi Araçları
Donanım Teknolojileri	Enformasyon teknolojisine yapılan yatırım Ağlar İntranet
Yazılı ve Veri Tabanları Araçları	Bilgiye dayalı sistem Görüşmelerin belgelendirilmesi için ortak hipermedya Öğrenilmiş veritabanı Veri stokları Enformasyonun seçilip sınıflandırıldığı, kodlandırıldığı vb. veritabanları. En iyi uygulama stokları oluşturmak için e- postaların depolanması Bilgi arşivleri olarak da bilinen organizasyonel hafıza veri tabanları Organizasyonel sarı sayfalar Çalışanların intranet üzerindeki bireysel web sayfaları
İşbirliği Araçları	Elektronik toplantı sistemleri Video konferans Groupware (Farklı yerlerde çalışanların ortak çalışmasını sağlayan yazılımlar-SAP-Share point Server vb. Elektronik ilan tabloları
Üst Düzey Bilgi Araçları	Yapay sinir ağları ile donatılmış karar destek araçları Sanal gerçeklik Genetik algoritma Akıllı gereçler İnternet arama motorlar Bilgi haritaları

Kaynak: Bolinger ve Smith, 2001: 12

Örgütsel bilgi, karşılıklı fonksiyonel proje takımları gibi geleneksel mekanizmalarla da yönetilmektedir. Biçimsel rehberlik programları üst düzey çalışanların kendi uzmanlık ve bilgilerini alt düzey çalışanlarla paylaşma olanağı sağlayabilmektedir. Proje yönetim sistemleri ya da müşteri yönetim sistemleri gibi bazı mekanizmalar hem teknolojik hem de teknolojik olmayan araçları kullanabilmektedir.

Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşamasında çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi süreci içinde yer alan fonksiyonlar bu araçlar vasıtası ile gerçekleştirilmektedir.

Bilgi eksikliğinin belirlenmesi aşamasında; toplantılar, beyin fırtınası seansları, personel envanterleri, “en iyi uygulama” araştırmaları, araştırmacı ve danışmanlardan yararlanma, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alma, ilgili personelle periyodik görüşmeler gerçekleştirme gibi araçlar kullanılmaktadır (Beijerse, 1999: 108-109).

Bilgi geliştirme ve satın alma aşamasında; stratejik teknoloji çalışmaları, elektronik ortamdan yararlanma, dış eğitim, örgüt istihbaratı, yardım masası, çeşitli öğrenme deneyimleri, pazar araştırmaları ve işbaşındaki eğitim programlarıdır (Beijerse, 2000: 176).

Bilgi paylaşımı aşamasında; bilgi yönetimi sistemleri, iş rotasyonu, intranet desteği, gayri resmi toplantılar, tartışma kültürü, bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, eski çalışanların yenileri yetiştirmeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır (Beijerse, 2000: 177). Bu araçlar bilginin etkin bir şekilde transfer edilmesini ve örgüt içinde yaygınlık kazanmasını amaçlayan araçlardır.

Bilgiyi değerlendirme aşamasında ise; dış denetim, gayri resmi proje değerlendirmeleri, stratejik çalışmalar, ayrılan personelden bilgi alma, diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma, dökümantasyon sistemini geliştirme, açık iletişim kültürünü destekleme gibi araçlar söz konusudur. Bilgiyi değerlendirme aşamasındaki araçlar bilginin uygulanmasında ulaşılan etkinlik derecesini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Kalkan ve Keskin, 2002:173).

1.2.5. Bilgi Yönetimi Süreci

Yazında bilgi yönetimi süreci ile ilgili farklı görüşler öne sürülmüştür. Davenport ve Laurence (1998), bilgi üretimi, bilgi kodlaması, koordinasyon ve bilgi transferini önermiştir. Soliman ve Spooner ise bilgi yönetim sürecinde beş aşama olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve kullanımınıdır.

Ichijo (2004:136)'ya göre, bilgi yaratma süreci beş basamaktan oluşmaktadır. Bunlar; örtülü bilgiyi paylaşmak, paylaşılan bilgi ile ilgili genel bir düşünce oluşturmak (konsept), oluşturulan düşüncenin doğruluğunu sağlamak, prototip (ilk örnek) geliştirmek ve bu bilgiyi örgütteki herkes tarafından kullanılabilir kılmaktır.

Bu süreç, çalışanların yeni bir ürün alanı geliştirmek için bir araya gelip, dolaylı bilgiyi paylaşımlarıyla başlamaktadır. Bu paylaşım, müşteri ihtiyaçları hakkındaki görüşleri, yeni teknoloji ile ilgili enformasyonları ve görevi yerine getirmek için gerekli

kişisel yetenekleri içermektedir. Bilginin paylaşımıyla takım, yeni ürün anlayışı yaratmaktadır. Diğer basamakta bu yeni anlayış doğrulanmaktadır.

Çalışanlar bunu doğrulamak veya çürütmek için, piyasa araştırması, kıyaslama ve trend araştırmaları kullanmaktadır. Bu desteklerden sonra geliştirilmek için seçilen konsept bir prototipe dönüştürülmektedir. Bundan sonra da, örgüt ya da takım bu bilgiyi paylaşmak için sorumluluk üstlenmektedir.

1.2.5.1. Bilginin Elde Edilmesi

Davenport ve Prusak(2001)'a göre, bilgi üretmenin elde etme, kaynak ayrılması, füzyon, uyum sağlama ve bilgi ağları olarak beş yolu bulunmaktadır:

- **Elde Etme;** bilgiyi elde etmenin en doğru ve etkili yolu bilgiyi satın almaktır.
- **Kaynak Ayrılması;** bilginin üretimine yönelik birimler ve gruplar oluşturmaktır.
- **Füzyon;** füzyon yöntemi ile farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir araya getirilirler ve sinerji yaratarak ortak bir sonuca ulaşmaları için zorlanırlar.
- **Uyum Sağlama;** örgütlerin dış çevredeki değişikliklere uyum sağlaması ve gelişmesidir.
- **Bilgi Ağları Oluşturma;** bilginin kendi kendini organize eden iletişim ağları içinde üretilebilmesidir.

Bilgi, örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya örgütsel yapısı ile iletişimi olan dış kaynaklardan da elde edilmektedir. Örgütler, bu iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bilgiye dönüştürmektedir. Bu bilgiyi kendi tecrübeleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek harekete geçmektedirler (Davenport ve Prusak, 2001).

Örgütler, bilgiyi yaratmak için insan, enformasyon ve mekanizma gibi bileşenlere sahiptir. Bununla birlikte bu temel bileşenlerin nasıl olduğu ve nasıl yayıldığı hakkında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar örgütlerdeki elementler arasındaki ilişki kadar bilgiyi yaratma sürecini etkilemektedir. Çalışanlar bir probleme ve işyerindeki ikilemlere çözüm bulabilmek için kişisel bilgilerini birleştirir ve

deneyimlerini paylaşırken (Von Krogh ve diğerleri,2000: 89), hayati önem taşıyan bilgi de sürecin bir parçası olarak yaratılmaktadır (Gershendfeld ve diğerleri,1998:43). Bu nedenle, bilginin bireyler ve örgütler arasındaki sosyal etkileşimlerle yaratıldığını söylenebilir (Nonaka ve diğerleri, 2000: 48).

1.2.5.2. Bilginin Saklanması

Bilginin saklanması, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Ancak bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılmaktadır. Bununla birlikte örgütte bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmektedir (Çakar ve diğerleri, 2010: 76).

Bilgiyi saklamak bir firma tarafından benimsenen davranışlardaki değişimlerin saklanması, arındırılması ve örgütün alt bölümleri boyunca bu değişimlerin yayılması olarak açıklanmaktadır. Bu yayılma sayesinde, bir örgüt yeni ve eski bilgilerine alan ve zaman bakımından egemen olabilmektedir (İpçioğlu ve Erdoğan,2004).

1.2.5.3. Bilginin Aktarılması ve Paylaşılması

“Bilgi Paylaşımı” bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetidir(Lee,2001:324).

Demirel (2008:203)’e göre, bilgi paylaşımı, bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek, başarıyı arttırmak için, birey- birey, örgüt- örgüt ve örgüt -birey arasında bilginin gönüllü değişimi ve kabulüdür.

Grover ve Davenport (2001:8)’a göre ise, bilgi paylaşımını sağladığı bilgi transferi “bilginin üretim veya tanzim edilmiş olduğu noktadan kullanma noktasına taşınması”dır. Bilgi transferi teşhis etme ve seçme kanalını, program ve gönderme fonksiyonlarını içermektedir.

Bilgi akışı için mükemmel kanallar öncelikli belirlenmektedir. Kanallar değişken formlarda(kablolar, telsiz, e mail, telefon ve yüz yüze) olabilmektedir.

Çapar (2005), bilgi paylaşımının başlıca araç ve yollarını şöyle ifade etmektedir: Resmi sosyal iletişim ağları, takım çalışması, uygulama toplulukları, örgütsel öğrenme, dedikodu, resmi yapılanmış teknolojik iletişim ağlarının (e- posta, mobil teknolojiye dayalı ağlar, telekonferans, video konferans, intranet (yerel ağlar), extranet (geniş ağlar, vb.) oluşturulması ve kullanımınıdır.

Budak (2002:43) örgütlerde bilgi paylaşımında kullanılan en yaygın uygulamaların üç aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu aşamalar, bilginin toplanması ve dağıtılması ve uygulanması şeklinde olup, Türkiye’de bazı örgütlerin toplam kalite yöntemi hareketi içinde bu süreci gerçekleştirmeye çalıştıkları gözlenmektedir.

Sürecin birinci aşamasında, her çalışan kendisiyle ilgili bilgileri yazıp, bunları numaralandırmaktadır. İkinci aşamada, örgütteki tüm çalışanların katıldığı bir toplantıya bilgiler götürülüp, paylaşılmaktadır. Üçüncü aşamada ise, bilginin tüm çalışanlarca anlaşılır hale getirilmesi ve bu yeni uygulamanın eğitiminin verilmesiyle süreç tamamlanmaktadır.

Standartlaştırılan işlerin numaralandırılması ve bu numaraların ne anlama geldiği eğitim sürecinde ortak bir dil yaratılarak öğretilmektedir. Numaralara bakılarak işletmenin tüm çalışanları, bu numaraların ne anlama geldiğini rahatlıkla anlayabilmektedir.

1.2.6. Bilgi Yönetimi Modelleri

Yazın ve uygulamaya bakıldığında, bilgi yönetimi ile ilgili hem kavramsal hem de fonksiyonel olarak gruplandırılmış bilgi yönetimi modellerinin olduğu görülmektedir (Kılıç, 2006: 58). Etkin bir bilgi yönetimi için iyi bir bilgi üretme sürecinin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreç sadece bilginin üretimini değil bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve yeniden kullanılmasını içermektedir. Bu bağlamda, yazında geçen bazı yazarların bilgi yönetim modelleri aktarılmaya çalışılmıştır:

“Kapalı ve Açık Bilgi Modeli” olarak da adlandırılan Nonaka'nın ortaya koyduğu ve daha sonra Takeuchi ile ortak çalışmasında geliştirdiği modelinde bilgi yönetimi yüksek düzeyde kavramsal olarak ifade edilmektedir. Bu modelde, bilgi açık ve örtülü parçalardan meydana geliyormuş gibi algılanmaktadır. Ayrıca, örtülü bilginin toplumsallaştırma süreci aracılığıyla aktarılabilceğini ve örtülü bilginin dışsallaştırma süreci ile açık bilgi haline getirilebileceğini varsaymaktadır. Bu model aynı zamanda açık bilginin içselleştirilme süreci aracılığıyla açık bilgi haline dönüştürülebileceğini ileri sürmektedir. Bu yüzden bu dönüştürme süreçleri toplumsallaştırma (günlük arkadaşlık), dışsallaştırma (bilgi bütününi resmileştirme), içselleştirme (kuramı uygulamaya aktarma) ve birleştirme (var olan kuramları birleştirme) olarak adlandırılmaktadır (Nonaka,1991:98; Takeuchi,1995:62).

Garvin (2000)'nin modeline göre, bilgi yönetimi süreci, bilginin elde edilmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması, bilginin uygulaması olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Davenport&Prusak (2000)'ın modeline göre ise, bilgi yönetimi süreci bilginin elde edilmesi, kaynaklara tahsisi, bilginin birleştirilmesi ve bilginin uyumlaştırılması olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Liowitz&Wilcox (1997)'un modeline göre ise, bilgi yönetimi süreci, bilginin yapılandırılması, bilginin organize edilmesi ve saklanması, bilginin dağıtımı ve kullanıma sunulması, bir iş nesnesi olarak bilginin uygulanması olarak dört aşamadan oluşmaktadır (Güleryüz, 2008:37-39).

Bu modeller incelendiğinde Davenport ve Prusak'ın modelinde bilgi yönetiminin sürekliliğini sağlayacak bir ekibin tasarlanması aşaması ve bilgi yönetimi sisteminin başarısının artırılması gibi aşamaların dikkate alınmadığı görülmektedir.

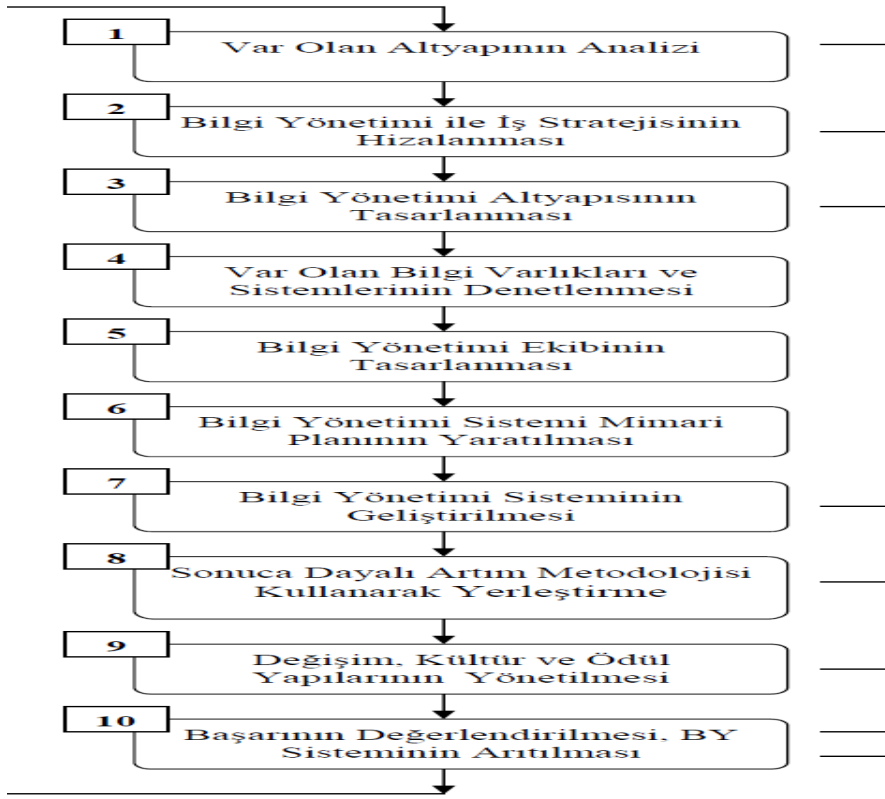
Garvin'in modelinde ise, bilgi varlıklarının ve sistemin denetlenmesi ile geliştirilmesi boyutlarına yer verilmemiştir. Liowitz& Wilcox'un modelinde bilgi yönetimi sürecinde var olan alt yapının analizi, bilgi yönetimi ile iş stratejilerinin uyumlaştırılması ve sistemin geliştirilmesi ile ilgili önemli boyutlara modelinde yer vermemiştir.

Bu çalışmada ise, bilgi yönetim sürecini en kapsamlı ve yukarıda adı geçen yazarların önerdikleri modelleri de bütünlendiği düşünüldüğünden, ***Tiwana'nın 10 adımlı bilgi yönetim modeli*** örnek alınmıştır.

Özetle, alt yapının analizinden başlayarak, sisteme ivme kazandıracak takımın kurulması, pilot projenin hazırlanması ve finansal sonuçların ölçümüne uzanan bu yelpaze, örgütlerde etkin bir bilgi yönetim kurulması konusunda önemli ipuçları sağlamaktadır. Bu anlamda Tiwana'nın modeli sadece teknik ve dijital değil, aynı zamanda insana dönük yaklaşımıyla da dikkat çekmektedir.

Şekil 2 'de Tiwana'nın 10 adımlı bilgi yönetimi yol haritası gösterilmiştir.

Şekil 2:10 Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası



Kaynak: Güleryüz,2008:38

Modeldeki on adımdan her biri gerçekte örgütsel bilginin yaratılması ve kullanılması aşamasına kadar yaşanan değişimleri temsil etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, örtük bilginin hangi evrelerden geçerek açık bilgiye dönüştüğünü vurgulamaktadır. Daha da ötesi örgüt aklın oluşumu için ihtiyaç duyulan bilgi birikimi ve yararlanma yollarını işaret etmektedir.

Daha geniş ve net bir fotoğraf elde edebilmek için 10 adımlı bilgi yönetimi modelindeki dört aşamaya bakmak yeterlidir. Bu aşamalar (Tiwana,2003:122);

Aşama 1: Alt yapı değerlendirmesi (Adım 1,2)

Aşama 2:Bilgi yönetim sistemi analizi, tasarımı ve geliştirilmesi(Adım,3,4,5,6,7)

Aşama 3: Sistemin yerleştirilip yaygınlaştırılması (Adım8,9)

Aşama 4: Değerlendirme (Adım 10)

Birinci aşama olan alt yapı aşamasında, örgütte var olan alt yapının ve bilgi açıklarının analiz edilip, ne gibi somut işler yapılması gerektiği belirlenmelidir. İkinci aşamada, bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi gerekmekte olup, bilgi yönetimi ekibi oluşturulmalı ve bilgi yönetimi planlaması yapılmalıdır.

Üçüncü aşamada, önceki aşamalarda kurulan bilgi yönetim sistemi plana göre yerleştirilip, yaygınlaştırılmalıdır.

Dördüncü aşama ise, bilgi yatırımlarının geri dönüş aşamasıdır. Bilgi yönetiminin örgüt üzerindeki parasal ve rekabet edebilirlik etkileri ölçülmelidir.

1.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

Günümüzde konaklama işletmelerinin çoğu uluslararası düzeyde rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bilgisayar üzerinden internet ve internet üzerinden tanıtım, halkla ilişkiler, reklam ve satış gibi uygulamalarda bilgi teknolojilerinin payı büyüktür (Halis,2001:1). Konaklama işletmelerinin küreselleşen dünyada uluslar arası düzeye ulaşan rekabette ayakta kalmalarının en önemli şartlarından biri, bilişim teknolojilerini kullanılarak oluşturulan bir alt yapının üzerine kurulacak bilgi yönetim sürecini, örgütsel performansı arttırmayı amaçlayarak yönetebilmesidir (İlhan,2000:6). Dolayısıyla, günümüzde stratejik kaynak olarak tanımlanan bilginin etkin yönetimi konaklama işletmelerine rekabet avantajı sağlayacak en büyük girdi olabilecektir.

Örgütlerin bilgiyi yöneterek, pazar içindeki pozisyonlarını düzeltebileceği, örgütün sürekliliğini ve verimliliğini sağlayabileceği, ürün geliştirme ve pazarlama arasındaki sinerjiyi iyimserleştirebileceği öte yandan çalışanların daha etkin ve verimli öğrenmelerini sağlayacağı ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırabileceği

öngörülmektedir (Beijerse, 1999:98-99).

1.3.1. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Kavramı ve Hizmet İlişkisi

Hizmet kavramı; “soyut, üreticiden tüketiciye doğrudan mübadele edilen, taşınamayan, depolanamayan ve derhal tüketilmesi gereken nitelikteki mallar” şeklinde tanımlanmaktadır (Yüksel,2007: 45).

Konaklama işletmeleri de hizmet sektöründe faaliyet gösteren birer hizmet işletmesidir. Konaklama işletmelerinin sunduğu hizmetler, satın almadan önce görülemez, tadılamaz, hissedilemez, duyulamaz ve koklanamaz.

Müşteri konaklama işletmesine gelerek hizmeti satın almadan önce ne tür bir hizmet ile karşılaşacağını bilemez. Bu bağlamda belirli bir hizmet standardının tutturulması, konaklama işletmeleri açısından önemlidir. Aynı zamanda iyi sunulmamış bir hizmetin telafisi de yoktur. Bu nedenlerden ötürü, hizmet kavramı konaklama işletmeleri açısından oldukça duyarlı bir konudur(Öztürk ve Seyhan,2005:122).

Öte yandan konaklama işletmeleri emek- yoğun olmalarının yanı sıra, hizmetin kendine özgü yapısının bir sonucu olarak da bilgi yoğun işletmelerdir. Bilgi, özellikle de örtülü bilgi konaklama 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 örgüt 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 (Duran,2003:9).

Konaklama işletmelerinde bilgiye karşı ne tür bir yaklaşıma sahip olunduğu ile sunulan hizmet arasında bir ilişki söz konusudur. Konaklama işletmelerinde bilgi için iki tür yaklaşım söz konusudur. Birincisi, çalışanların bilgiyi stratejik 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 olmaktadır. Bu sayede işletme faaliyetlerinin istikrarlı bir biçimde yürütülmesi mümkün hale gelmektedir.

Bilgiye ikinci yaklaşım ise, onu dinamik bir varlık olarak ele alan yaklaşımdır. Dinamik yaklaşım, bilginin sürekli değiştiğini göz önünde bulundurmaktadır. Bu yaklaşım sayesinde örgüte değer katabilecek yeni fikirlerin geliştirilmesi ve bilinen hizmet rutinlerinin sürekli olarak geliştirilmesi mümkün hale gelmektedir. Konaklama işletmelerinde yeniliklerin gerçekleştirilmesinde bilgiye dinamik yaklaşımın rol oynadığı düşünülmektedir (Hallin ve Marnburg, 2008:369).

1.3.2. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bilgi teknolojilerinin kullanılması aracılığıyla örgütlerin performanslarını arttırmayı hedefleyen bir faaliyettir (Yılmaz,2009:67). Konaklama endüstrisinin başarısı da ağırlıklı olarak müşteri bilgilerinin toplanmasına ve analizine ve böylelikle kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalarına dayanmaktadır (Ürü ve Yozgat,2007: 2429).

Bu açıdan bakıldığında konaklama 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 rekabet üstünlüğü elde etmelerine

yardımcı olmaktadır (Lee,2008:1).

Yazında 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 (Uzun, 2007: 45).

Bu doğrultuda konaklama işletmeleri açısından bilgi yönetimi; rakipleri anlamak, müşteriye sunulan hizmeti geliştirmek ve finansal hedefleri gerçekleştirebilmek için bilginin en iyi uygulamalarının sistematik ve analitik bir yaklaşım aracılığıyla paylaşılmasıdır (Lee,2008:5). Diğer bir tanıma göre ise, konaklama işletmelerinin sahip oldukları bilgi varlıklarının rekabet üstünlüğü yaratacak biçimde kullanılmasıdır (Cooper, 2006: 51).

1.3.3. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Yararları

Bilgi yönetimi konaklama endüstrisinde rekabet avantajı sunmakta ve operasyonları geliştirmektedir. Bilgi yönetimi, formel ve enformel prosedürlerden bilgiyi toplayıp, bu bilgiyi günlük operasyonların içine katmaktadır. Böylece enformasyonun gereksiz yinelenmesinin önüne geçilip, operasyonel etkinlik artırılabilir (Lee, 2008: 14). Öte yandan, bilgi yönetimi yüksek iş gören devir oranları nedeniyle, konaklama işletmeleri için çok önemlidir. Buna bağlı olarak konaklama işletmelerinde müşterilerle temas, pazar ve müşteri tatminleri hakkındaki bilgilerin kritik kaynağını oluşturmaktadır (Yang ve Wan, 2004: 593).

Konaklama endüstrisinin başarısı da ağırlıklı olarak müşteri bilgilerinin toplanmasına, analizine ve böylelikle kişiselleştirilmiş hizmetler sunmalarına dayanmaktadır (Ürü ve Yozgat, 2007: 24-29).

Konaklama işletmeleri, kendilerini rakiplerinden farklılaştırabilmek için müşterilerine kaliteli hizmet sunmak zorundadır. Bilgi yönetiminin amacı, çalışanlara, müşteri tercihleri ve hizmet prosedürleri hakkında doğru ve yeterli bilgi sağlamak yoluyla konaklama işletmelerinin rekabet üstünlüğü elde etmelerine yardımcı olmaktadır

(Lee,2008:1).

Bilgi yönetimi kavramının konaklama işletmelerinde 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 geliştirilmelerine yardımcı olmaktadır.

Bilginin harekete geçirilmesi süreci mevcut örgütsel bilgiyle birleşerek tüm örgütsel yeterliğin de artmasını sağlamaktadır. Bu durum hizmetin kalitesine değer katmaktadır (Yang ve Wan, 2004:427). 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 yollar gerekmektedir. Konaklama işletmeleri bu doğrultuda bilgi yönetimi uygulamalarına gereksinim duymaktadır (Ürü ve Yozgat,2007:24-29).

Konaklama işletmelerinde çalışanlar, müşteri ve tedarikçileri arasındaki iletişim kanallarını genişletmek yoluyla bilgi yönetiminden yarar sağlayabilirler. Rakiplerinden farklı olmak için konaklama işletmelerinin ürün ve hizmetleri konusunda yenilikçi olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi, çalışanlara yaratıcı olmak için gerekli bilgileri elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Lee,2008: 23).

Yüksek işgücü devir oranları sıklıkla, konaklama işletmelerinin bilgilerini kaybetmelerine yol açmaktadır. Çalışanlar işletmeden ayrılırken sahip oldukları bilgilerini de beraberlerinde götürmekte ve genellikle de bu bilgileri rakip konaklama 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 konaklama işletmelerine temel katkısı, hizmet kalitesini arttırmaya olan katkısı ile ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmeleri bağlamında bilgi yönetiminin en önemli niteliği, müşteri merkezli olmasıdır.

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin sonul amacı, ilk temas anında müşteri gereksinimlerini karşılayarak müşteri bağlılığını arttırmaktır

(Lee,2008:23).

Müşteri bağlılığı, konaklama işletmelerinin gerçekleştirmeye çalıştıkları en önemli hedefdir. Çalışanlar, işletme içinde oluşturulan bilgi yönetimi sistemine kolayca erişebilmeleri durumunda, müşteri beklentilerini nasıl karşılayabileceğini bilmekte ve bu durum artan hizmet kalitesine, müşteri tatminine ve bağlılığına yol açmaktadır. Bu nedenle rekabetin yoğun olduğu günümüzde bilgi yönetimi, konaklama 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, konaklama işletmeleri için diğer bir yönetim tekniği olan müşteri ilişkileri yönetiminin daha etkili gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır (Yılmaz, 2007: 70). Konaklama işletmeleri, müşterileri hakkında demografik, coğrafik, davranışsal, psikografik ve etkileşim bilgileri toplamaktadır (Shanks ve Tay,2001).

Müşterilerle ilgili verilerin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve analiz edilmesi, müşteri ilişkileri yönetiminden beklenen performansın elde edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, konaklama işletmelerinin çapraz ve yukarı satış faaliyetlerinde, yeni ürün ve hizmetler, daha uygun promosyon ve dağıtım stratejileri geliştirmede kullanılmaktadır (Aksatan,2010:19).

Özellikle resepsiyon, müşterilerin kişisel hizmetleriyle ilgilenen personel, servis çalışanları gibi müşterilerle teması daha fazla olan personel ne tür bilgiler toplaması gerektiğini bilmektedir.

Metropolitan zincirleri, resepsiyon ya da müşteri hizmetleri gibi alanlarda çalışan ve müşterilerle temasta olan personeli için bir konuşma eğitim programına sahiptir. Bu sayede resepsiyon ve concierge çalışanları, müşterilerin önem verdikleri konular hakkında bilgi edinmeyi ve konaklama hizmetleri hakkında önerilerde bulunmayı öğrenmektedir (Bernstein,1999).

O'Connor (2007:1993)'ın yaptığı araştırmanın sonuçları, işletme ölçeği ve müşteri hakkında kişisel veri toplama arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Küçük işletmeler, büyük ölçekli rakiplerine göre çok daha az kişisel veri toplarken, lüks konaklama zincirleri, orta sınıf ve ekonomik konaklama işletmelerine göre daha fazla veri toplamaktadır.

Minghetti (2003), küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde genelde verilerin elle yazıldığına ve kayıt altına alındığına, bazılarında ise temel analizlerin basit veri tabanlarının oluşturulmasının söz konusu olduğuna değinmektedir.

1.3.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Etkinliğini Artırıcı Uygulamalar

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin etkinliğinin artırılmasına yönelik uygulamalar, 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, ancak bilgi yönetimi amacıyla da yararlanılması mümkün olan uygulamalardır (Yılmaz, 2009: 97).

1.3.4.1. Kıyaslama

Küreselleşen dünyada iç ve dış pazarlardaki rekabetin giderek artması ve müşterilerin artan kalite beklentileri, işletmeleri, rekabetçi kalabilmek ya da rekabet gücünü artırabilmek için bir dizi farklı kalite düşünceleri geliştirmeye ve bunları uygulamaya yöneltmiştir. Bu yaklaşımın en önemlilerinden biri, işletmelerde ‘en iyinin en iyisi olmak’ olarak adlandırılan ve uluslararası yazındaki adıyla “benchmarking”dir.

Aksu ve Ehtiyar (2007:31-32)’a göre, kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçlerini aynı ya da benzer niteliklere sahip örgütlerdeki süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki en iyi uygulamaları belirlemeye çalışan ve bunu sürekli gerçekleştiren bir uygulamadır.

Özellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirlikçi bir örgüt kültürüne sahip konaklama işletmeleri, kıyaslama için diğer konaklama işletmeleri 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 konaklama işletmelerinin bu bilgileri kopyalaması güçleşecektir.

Söz konusu örgütler 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 örgütlerdeki ile dengelemek ve birleştirmek olmalıdır (Hallin ve Marnburg, 2008: 374)).

1.3.4.2. Pazarlama Bilgi Sisteminin Kurulması

Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama kararları 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, konaklama işletmelerinde bilgi yönetimin etkinliğine, yöneticilere doğru kararlar almalarında yardımcı olabilecek ilgili, doğru ve güncel bilgileri sağlamak yoluyla katkıda bulunabilmektedir. Örgütler, pazarlama bilgi sistemini kurmak yoluyla, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşaması olan bilginin elde edilmesinden önceki bilgiyi derleme ve analiz işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Böylece bilgi yönetimi uygulamalarını, doğru bilgiler üzerinden sürdürebilmektedir (Yılmaz, 2009: 99).

1.3.4.3. Öğrenen Örgüte Dönüşme

Öğrenen örgüt kavramı; bir örgütün, sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ile değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir (Koçel,2003: 67-68).

Bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimine bakıldığında iki kavram arasında güçlü bir ilişkin bulunduğu görülmektedir. Bilgi yönetiminin amacı hem

örgütün kendi iç ve dış çevresindeki gelişmelerle başa çıkmasını ve yenilik gerçekleştirilmesini sağlamak, hem de var olan sorunlarını çözmek için içsel ve dışsal bilgisini bütünleştirmesine yardımcı olmaktır. Ancak, bilgi yönetiminden beklenen bu amaçların gerçekleşebilmesi, örgütlerin ne derece etkili öğrendiklerine bağlıdır (Celep ve Çetin,2003:121).

Konaklama 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 bağlılıkları artıracak ve konaklama işletmelerinin en önemli sorunu olan işgücü devir oranını azaltacaktır. Öte yandan çalışanlar arasında bilgi paylaşımı artacak, çalışanlar yenilik ve değişim konularında cesaretlendirileceklerdir (Aksu ve Ehtiyar,2007:260).

1.3.4.4. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulama Örnekleri

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi uygulamalarına pek sık rastlamazken, konaklama zincirlerinde bilgi yönetiminin daha sık uygulandığını gözlemlenmektedir. Ortak bir kalite standardın yakalanmasında bilgi yönetimi zincir konaklama işletmelerine önemli yararlar sağlamaktadır. Örneğin, dünya genelinde 3500 konaklama işletmesine ve 130.000 çalışana sahip olan Accor Hotel Group'ta gerçekleştirilen bir vaka çalışmasının sonucunda, bu konaklama işletmesi grubunda bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirildiği ve faaliyetlerinin yürütüldüğü ortaya çıkmıştır (Yılmaz; 2009: 71).

Almanya'da 6.000 çalışanı bulunan bir Accor zincir de oluşturduğu bilgi yönetimi programı kapsamında bilgilerini bilgi teknolojilerinden yararlanarak saklamaktadır. Böylece bilgiye erişimi kolaylaştırmakta, bilginin kullanılması ve üretilmesi konusunda çalışanlarını motive etmektedir. Örgüt içinde en iyi uygulamalar, hizmet yenilikleri ve eğitim olanakları hakkındaki verilerin bir araya getirilmesi ve bütünleştirilmeleri için bir intranet oluşturulmuştur (Bouncken, 2002:53).

Bahar (2011:51)'ın Adana, Hatay ve Mersin'deki 3 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi altyapısını, uygulama ve karşılaşılan engellerin neler olduğunu incelediği araştırması sonucunda araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerince bilgi teknolojilerinin faydalarının somut bir şekilde görüldüğü ve gerekli altyapının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Ancak, bilginin yönetilmesi konusunda, beşeri sermaye, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutunda yetersizlikler saptanmıştır.

Yun (2004)'un çalışması, bilgi yönetimi kavramının içeriğinin kapsamlı olmasından ötürü konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi stratejilerine yavaş bir geçiş yaptıklarını ortaya koymaktadır. 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 (Yılmaz, 2009: 72).

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

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 kullanmamaları 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 ve Wang ,2008: 348).

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 ödülleri yoluyla bireysel öğrenmeyi teşvik ederek örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini de mümkün kılmaktadırlar(Hallin ve Marnburg, 2008:375).

Best Western Uluslar arası konaklama işletmesi zinciri, bağlı işletmelerde 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.

Best Western, bilgi tabanlarını geliştirmeyi amaçladığından, imtiyazlı ortaklarına (franchise partners) bir dizi altyapı ve program sağlamaktadır. ve konaklama işletmeleri arasındaki bilgi transferi için bir intranet altyapısı oluşturmuştur. Bu sayede çalışanlar, intranete konulan bilgileri kullanabilmekte, biriktirebilmekte ve dağıtabilmektedirler. Özetle, Best Western, örgütsel bilginin saklanması ve bu sayede gelecekte bilginin üretilmesini sağlamaya çalışmaktadır (Bouncken, 2002: 34-35).

Yang ve Wan'ın Tayvan'daki uluslar arası konaklama işletmelerinden oluşan bir örnekte gerçekleştirdikleri çalışmanın sonucunda konaklama işletmelerinin çoğunda bilgi yönetimi açısından uygun bir örgüt kültürüne rastlanmamıştır. Bazı yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmelerine yarar sağlayacağı şeklinde genel düşünceleri 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 geliştirmek ve bu tür bir bilgi yönetimi kültürünü geliştirebilmek için zaman, eğitim gibi kaynakları sağlamaktır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinin yöneticilerin çoğunun henüz bu adımları atmamış olduğu görülmektedir (Yang ve Wan ,2008:346).

Marriott konaklama işletmesi 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 ve Wan ,2008:348).

1.3.5.Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi

Payne ve Frow (2005:173)'a göre, bilgi yönetimi süreci, müşteri verisinin, bilgisinin, müşteriye anlamak ve pazardan uygun cevapların alınması için, tüm temas noktalarından toplanması, derlenmesi ve kullanılmasıdır. Müşterilerle ilgili verilerin toplanması, derlenmesi ve kullanılmasıdır.

Müşterilerle ilgili verilerin elde edilmesi, kayıt altına alınması ve analiz edilmesi, müşteri ilişkileri yönetiminden beklenen performansın elde edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu sayede müşterilerin değişen istek ve tercihlerine uygun ürün ve hizmetin sunulması mümkün hale gelmektedir.

Konaklama işletmeleri, müşterileri hakkında demografik, coğrafik, davranışsal, psikografik ve etkileşim bilgileri toplamaktadır (Shanks ve Tay,2001). Müşteriler hakkında toplanan bilgiler, konaklama işletmelerinin çapraz ve yukarı satış faaliyetlerinde, yeni ürün ve hizmetler, daha uygun promosyon ve dağıtım stratejileri geliştirmede kullanılmaktadır. Bu bağlamda “müşteri bilgisi yönetimi” örgütler için büyük çaba ve özveri gerektiren zorlu bir süreçtir.

Bu süreci yönetme anlamında konaklama işletmeleri daha avantajlı bir konuma sahiptir. Çünkü rezervasyon, check in gibi süreçler, müşterilerin kendileri hakkındaki bir takım bilgileri verdikleri süreçlerdir (Aksatan:2010:19).Ancak, bu noktada çalışanlara büyük görev düşmektedir. Özellikle resepsiyon, müşterilerin kişisel hizmetleriyle ilgilenen personel, servis çalışanları gibi müşterilerle teması daha fazla olan personel ne tür bilgiler toplaması gerektiğini ve bu bilgileri nasıl toplayabileceklerini iyi bilmelidir.

Metropolitan Otelleri, resepsiyon ya da müşteri hizmetleri gibi alanlarda çalışan ve müşterilerle temasta olan personeli için bir konuşma eğitim programına sahiptir. Bu sayede resepsiyon ve concierge çalışanları, müşterilerin önem verdikleri şeyler hakkında bilgi edinmeyi ve otel hizmetleri hakkında önerilerde bulunmayı öğrenmektedir

(Bernstein,1999).

Bunun yanı sıra küçük ölçekli konaklama işletmeleri, büyük ölçekli rakiplerine göre çok daha az kişisel veri toplarken, lüks konaklama işletmesi zincirleri, orta sınıf ve ekonomi işletmeleri daha fazla veri toplamaktadır (O'Connor,2007:193). Minghetti (2003) küçük ve orta büyüklükteki konaklama işletmelerinde genelde verilerin elle yazıldığına ve kayıt altına alındığına, bazılarında ise temel analizlerin basit veri tabanlarının oluşturulmasının söz konusu olduğuna değinmektedir.

1.3.6. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamalarındaki Engeller

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin hizmet kalitesinin sağlanmasında ve sürdürülmesinde sahip olduğu öneme bağlı olarak, bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki engeller şu şekilde tanımlanmaktadır (Avcı ve Sayılır,2006:134):

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

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin önündeki en önemli engellerden birini yüksek işgücü devir oranları oluşturmaktadır. İngiltere’de son beş yılda yapılan araştırmalar, konaklama işletmelerinin çalışanlarını elde tutma oranının ortalama %50 olduğunu göstermektedir(Shaw ve Williams,2009:326).

Yüksek işgücü devir oranları konaklama işletmelerinde başlıca üç tür olumsuzluğa yol açmaktadır. Bunlardan birincisi, konaklama işletmelerinin bilgilerinin bir kısmını kaybetmeleridir. İkinci olumsuzluk, 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. Üçüncü olumsuzluk ise, işletmeden ayrılan çalışanlar

söz konusu bilgilerini paylaşmış olsa veya bu bilgilerin saklanmaması durumunda bilgi paylaşılmış olsa bile, o bilgiye sahip çalışanın işletmeden ayrılması ile birlikte kaybedilecektir (Yang ve Wang,2004:594).

Konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin önündeki engellerden birisi de, ilk düzey çalışanların bilgi teknolojilerini- özellikle bilgisayarları- kullanma yeteneklerinin yetersizliğidir.

Yang ve Wan'ın çalışması (2004), ilk düzey çalışanların, bilgisayar kullanma yeteneklerinin eksikliği ve konaklama işletmelerinin emek-yoğun işletmeler olmalarından ötürü, bilgilerini sosyal etkileşimlerle paylaşmayı tercih ettiklerini göstermektedir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların teknolojiye karşı olumsuz tutumlarının üstesinden gelinmesi, bu konudaki yeteneklerinin 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).

1.4. LİDERLİK VE BİLGİ YÖNETİMİNDE LİDERLİĞİNİN KAVRAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

Günümüzde, insanların sosyal ve ekonomik statülerinin düzelmesi, teknolojinin gelişmesi ve ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması gibi nedenlerle turizm sektörü hızla gelişimini sürdürmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak turizm sektörü içerisinde önemli bir yeri olan konaklama işletmelerinin sayısı da hızla çoğalmaktadır.

Yoğun ve sert bir rekabet ortamını beraberinde getiren bu artış, konaklama işletmelerinin belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmasında anahtar rolü üstlenen yönetici pozisyonundaki kişilerin taşınması gereken bazı özellikleri ön plana çıkarmaktadır.

Öncelikli hedefi, hizmet ve müşteri kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak olan konaklama işletmelerinin yöneticilerinden beklediği önemli özelliklerden biri, çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeleri ve yönlendirmeleridir.

Bu noktada, konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yapmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir (Koçel,2001:465).

1.4.1.Liderlik: Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım

Liderlik, insanların birlikte yaşadıkları tüm zamanlarda var olan, tarihi çok eskilere dayanan bir kavramdır. Tarih boyunca liderlik kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır. 1949 ‘a kadarki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır (Bass,1965:87). Can (1992:85) ise örgütsel yazında hiçbir sözcüğün liderlikten daha çok ve çeşitli anlamlarda kullanılmadığını belirtmiştir.

Liderlikle ilgili yoğun araştırmaların günümüzde de halen yapıldığı düşünülürse, bu sayının arttığı muhakkaktır. Liderlikle ilgili verilen bazı tanımlar şunlardır(Bakan,2004:14-15):

Liderlik; liderin, kendini samimiyetle izleyenlere ulaştırabilme (Şimşek,2002:90), farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilme (Heifetz ve Laurie,1997:125) ve izleyicilerini amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme yeteneğidir (Ke ve Wei,2007).

Eren (2001: 465)’e göre, liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplamaya ve bu amaçları gerçekleştirmek için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Bu tanımda liderlik, genel olarak bir pozisyonda bulunan kimselerin etkileri açısından ele alınmıştır.

Buluç (1998)’a göre ise liderler, bireyler ve gruplar vasıtası ile belirli bir zaman periyodunda belirli çevre ve şartlar altında örgütteki diğer insanlara ve gruplara nüfus ederek bireylerin ve grubun amaçlarını gerçekleştirmesini sağlamaya çalışan kişilerdir. Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımları bulunmakta ancak üstünde uzlaşılmış tek bir liderlik tanımının bulunmadığı bir gerçektir. Ancak liderlik tanımlarında liderliğin “kişilerarası

etkileşimle ilgili olduğu” (Bass,1965:89), “insanları etkileme” (Koçel, 1989:257) ve “ikna etme süreci” (Gardner,1990:1) olduğu görüşü yaygın bir kabul görmektedir (Acar,1997:263).

Lider; bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel,2001:466;Ertürk,2000:151).Başka bir tanıma göre lider, diğer örgüt üyelerini, üyesi buldukları örgütün başarı ve etkinliğine katkıda bulunmaları için etkileme ve motive etme yeteneğine sahip olan kişidir (House ve diğerleri,2002:45).Bu açıklamalardan yola çıkarak şu önemli noktalar ifade edilebilir.

Liderlik süreci, lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Bu sürecin esasını, bir kişinin (lider) başkalarını (izleyiciler) belli koşullar doğrultusunda etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Lider ise, insanların davranışlarını kendi istediği şekilde etkileyen ve bu etkileme eylemini gerçekleştirirken yol gösteren, aydınlatan, öğreten, ileriye gören, emir ve talimat veren, birlikte çalıştığı kimselerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezen yaratıcı bir kimsedir (Kıngır,2006).

Yapılan tanımlamalar doğrultusunda liderlik, bir kişinin özelliklerini kullanarak bir grupta uyum sağlamak ve amaçlara ulaşmak için belirli bir güç sarf ederek bir grubu etkilemesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

1.4.2. Liderlik Kuramları

Liderlik ile ilgili pek çok farklı yaklaşım sayesinde liderliğe ilişkin bir takım soruların cevabı bulunmuştur. Ancak, yapılan çalışmalarla pek çok yeni soru da gündeme gelmiş ve bu soruların açık cevabı hala net bir şekilde açıklanamamıştır.

Yapılan çalışmalar, etkili tek bir liderlik tarzının olmadığını, yaklaşımlara göre farklı liderlik tarzlarının olduğunu göstermektedir. Yazın incelendiğinde, genel olarak kişisel özellik kuramı, büyük adam kuramı, duruma bağlı kuram, psikanaliz kuram, hümanistik kuram lider – rol kuramı ve yol- amaç kuramı gibi kuramlar üzerinde durulduğu görülmektedir.

“*Büyük Adam Kuramı*” incelendiğinde, Down şunu ileri sürmüştür: “ Kitlelerin liderliği diye bir şey yoktur. Her toplumdaki bireyler farklı zeka, enerji ve ahlaki güç düzeyindedir. Kitleler hangi yöne gitmek üzere etkilenirlerse etkilensinler, daima daha üstün olan azınlığı izlerler”.

“*Kişisel Özellik Kuramı*”nda ise, liderlere onu takipçilerinden ayıran üstün özellikler ve huylar bahsedildiğinden bahsedilmektedir. Bu kuram iki soruya değinmektedir. Liderleri diğer insanlardan ayıran kişisel özellikler nelerdir. Bu farkların boyutları nelerdir. Temel görüş ise, liderlik özelliklerine daha fazla sahip olanların lider olacağı ve lider olarak başarılı olacağıdır.

1.4.3. Konaklama İşletmelerinde Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Turizm sektörünün çok yönlü, karmaşık ve dinamik bir yapısının olması, bu sektörde görev yapan yöneticilerin farklı ve üstün niteliklere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Kozak,1999:27). Farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin başarıya ulaşmasında ve devamlılığının sağlanmasında önemli görülen kavramlardan biri olan liderlik, emek yoğun bir endüstri olması ve dolayısıyla başarının, çalışanlarının ve yöneticilerin performansına bağlı olduğu konaklama işletmelerinde de önemli ve değerli kavramlardan biridir (Katara ve Demerdash,2004; Watkins ve Sheehan 2005).

Dolaylı ya da doğrudan konaklama işletmeleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bu endüstride görev yapan yönetici pozisyonundaki kişiler için liderliğin, sahip olmaları gereken en önemli özellik olduğu kabul edilmektedir.

Ayrıca, konaklama sektörü ve özellikle konaklama işletmeleri için en önemli anahtar görev, gelecekte örgütler lider olabilecek kişilerin bulundurulabilmesi ya da yetiştirilmesidir (Brownell,2005). Nitekim günümüzde örgütler yavaş yavaş kendi bünyelerinde oluşturdukları ‘liderlik geliştirme programları’ni uygulayarak çalışanlarının liderlik vasıflarını kazanmalarına ve etkinliklerini arttırmalarına çalışmaktadır (Kenner ve Isaak 2004:106). Ancak, bu gelişmelere rağmen liderlik konusu, her nedense turizm alanında yapılan çalışmalar arasında en çok göz ardı edilen ve bunun neticesinde de pek az çalışmaya rastlanılan bir alan olmuştur.

Konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılmış çeşitli araştırmalar dikkate alındığı zaman bu araştırmaların, dolaylı ve doğrudan konaklama işletmelerinde liderlik üzerine olmak üzere iki şekilde yapıldığı görülmektedir. Konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılan dolaylı araştırmalarda (Ley 1980; Arnolde 1981; Shroott 1989), Mintzberg'in yaptığı çalışmalar esas alınmış ve liderliğin yöneticiliğin bir rolü olduğu kabul edilmiştir.

Mintzberg (1973) yaptığı araştırmada, yöneticilerin yaptığı çok çeşitli işler ve üstlendiği on farklı rolün olduğunu ortaya koymuş, bu rolleri *kişilerarası ilişkiler (interpersonal roles)*, *bilgi toplama ve dağıtma (information roles)* ve *karar verme (decision roles)* olmak üzere üç ana grupta toplamıştır (Taşkıran,2009: 172).

Doğrudan konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ise, yöneticilerin birer lider oldukları kabul edilmiş ve bu liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları ve tutum- davranışları üzerinde durulmuştur (Pittaway, Carmouche ve Chell 1998).

Bu araştırmalardan Nebel ve Stearns (1977)'in yaptığı araştırma konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biridir. Kuzey Amerika'daki 66 işletme ve 594 personel üzerinde soru formu aracılığı ile gerçekleştirilen araştırma sonucunda, liderlik yöneliminin etkinliğinin, örgütün yapısına ve koşullarına bağlı olduğu ortaya konmuş ve konaklama işletmeleri için en uygun liderlik yöneliminin liderlik olduğu tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde liderlik üzerine yapılan diğer bir araştırmada, Workfold (1989), İngiltere'deki bir zincir konaklama işletmesinde görev yapan 28 yöneticinin genel profillerini belirleyerek, insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerini incelemiştir.

Soru formu ve görüşme tekniği uygulayarak yapılan araştırma sonucunda Workfold, yöneticilerin daha çok göreve yönelik olma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur.

Kozak (1997), Yüksel ve Akoğlan (1998) yaptıkları araştırmayla, konaklama işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerin insana yönelik olmak üzere iki boyuttaki yönetsel davranışlarını analiz etmiştir. Marmara bölgesinden 146 kadın yönetici üzerinde soru formu aracılığıyla yapılan araştırma sonucunda, kadın yöneticilerin insan

ve göreve yönelik olmaya aynı derecede önem verdikleri saptanmıştır.

1.4.4.Konaklama İşletmelerinde Görülen Liderlik Tarzları

Konaklama sektöründe, kişisel ilişkilerin yoğun olması ve birçok çalışmada liderlik rollerinin öneminin vurgulanmaktadır. Bu nedenle de konaklama işletmesi yöneticileri tarafından benimsenmesi en uygun görünen liderlik tarzları üzerinde çalışılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda konaklama işletmeleri yöneticileri için tavsiye edilen farklı liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla bir dizi liderlik teorileri araştırılmıştır.

Liderlik tarzlarının belirlenmesindeki en belirgin yaklaşım astlar, çalışanlar ve grup üyelerini idare etmede başvurulan davranışların iki zıt ucuna dayalı olmaktadır.

Liderliği tanımlayan ve yaygın olarak bilinen yaklaşımlar, Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagramı veya Blake ve Mc. Canse Liderlik Diyagramı'dır (Katara ve Demerdash,2006: 204).

Bu modellerdeki iki boyutun (insana yönelme ve üretime yönelme) birbirlerini mükemmel şekilde tamamlaması durumunda "ekip müdürü" olarak isimlendirilen bir tarz ortaya çıkacaktır ki bu tarz konaklama işletmesi yöneticileri için tavsiye edilen bir tarzdır (Mullins 1992, 1996; Powers 1995; Rutherford 1996).

Yaygın olan bir diğer liderlik tarzı ise Tannenbaum ve Schmidt (1973) tarafından tanıtılmıştır. Bu çalışmada önerilen sürecin bir ucunda ast merkezli (demokratik) liderlik tarzı bulunmaktadır ki bu tarzın konaklama işletmesi yöneticileri için en uygun liderlik tarzı olduğu önerilmektedir (Mullins,1992; Weichrich ve Koontz 1993;Crosby 1996).

Liderliğin iki boyutu olduğunu benimseyen Likert (1976), liderlik sistemlerini dört bakış açısıyla incelemiştir. Katılımcı grup sistemi, Mullins (1992) tarafından konaklama işletmesi yöneticileri için en çok tavsiye edilen sistemdir.

Benzer şekilde, Fiedler (1967) durumsallık modelinde iki temel liderlik tarzını belirlemiştir. Bunlar, "görev ve kişiler arası ilişki odaklı liderlik tarzları"dır. Fiedler, daha sonra liderin grubu etkilemesine imkan veren farklı durumsal şartların olabileceğini de ileri sürmüştür.

Konaklama sektöründe yöneticilere genellikle farklı görevler verilmesi ve yöneticilerin karmaşık ilişkiler içerisinde girmek zorunda kalması nedeniyle bu yaklaşım koşulların egemen olduğu liderlik tarzlarının benimsenmesinde konaklama işletmesi yöneticilerine daha fazla yardımcı olmaktadır (Worsfold 1989; Mullins 1992; Tanke 2001).

Burns (1987) daha sonra dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarını incelediği iki boyut yaklaşımında ise çalışanların iki ayrı liderlikle yönetilebileceğini ortaya çıkarmıştır. Etkileşimsel liderler, hedeflerin açıklanması, iş standartları, ödevler, kullanılacak ekipman ve görev tanımlarını vurgulamıştır. Dönüşümsel liderler ise, daha fazla ideal ve manevi değerlere başvurarak, çalışanları motive etmişlerdir.

Bass (1990) Burns'ün yaklaşımını geliştirerek dönüşümsel liderliği üç bileşende toplamıştır. Bunlar; karizma, bireye yönelik bilgi ve insanları düşünmeye sevk etmedir. Yazında belirtildiği gibi dönüşümsel liderlik, konaklama işletmesi yöneticilerinin astlarına karşı daha iyi sonuçlar almasına imkân vermektedir (Katara ve Demerdash, 2006: 205).

Konaklama sektörü gibi emek- yoğun sektörlerde örgüt performansının daha çok çalışanlarına bağlı olacağı sonucuna varılabilir. Bu bağlılık konaklama sektöründe yönetimin kişiler arası ilişkiler bakımından daha dikkatli olması gerektiğini göstermektedir. Örneğin, yöneticiler demokratik ve katılımcı olmalıdır. Fakat tüm yönetim sürecinde liderler, karşılaşılabilecek çeşitli durumlarda farklı liderlik tarzlarını benimseyebilecek esnekliğe sahip olabilmelidirler (Katara ve Demerdash, 2006: 205).

Yukarıda sözü edilen liderlik tarzlarının özellikleri ve turizm sektörünün yapısı dikkate alınarak dönüşümcü liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarının turizm için uygulanabilir ve örgütlerin performanslarını arttırdığı düşünülmektedir. Bu yargıya dayanak oluşturması açısından dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik ve turizm sektörü yapısal olarak aşağıda ilişkilendirilmiştir.

Dönüşümcü liderlik, hem liderde hem izleyicide etik ve motivasyon düzeyini arttıran, kişiler arası bağlılık yaratan bir süreçtir (Northouse, 2010: 172). Bass (1990), dönüşümcü liderlikte, lider ve izleyicilerin birbirlerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayarak güdülendiklerini ve bu sayede ulaşılması güç olan hedeflere dahi

ulaşabildiklerini belirtmiştir.

Landrum ve diğerleri (2000)'ne göre, dönüşümcü liderlerin davranışları ve özelliklerinin, empati, güç, iyi bir hitabet yeteneği, zeka ve başkalarını düşünme gibi özelliklerini içerdiğini vurgulayarak; bu liderlik yaklaşımının izleyicilere ilham verme ya da onları motive etme, izleyicilerin bağlılığını kazanma, bireylerin tutumlarını, inançlarını ya da hedeflerini değiştirme, organizasyon normlarını değiştirme, problemlere yeni çözümler geliştirme gibi durumlar üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Kısacası, dönüşümler fasıllı ve evrimsel olarak yapılan değişimlerdir. Bu süreçte liderlerin izleyicilerini ikna etmeleri ve değişime motive etmeleri önem kazanmaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 82).

Çağlar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak, bugün toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu kişilerin elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler dönüştürücü liderler olarak nitelendirilmektedir (Ören, 2006: 45).

Turizm işletmelerinde hizmet soyuttur ve hizmet 'insan' aracılığıyla gerçekleştirilir. Turizm işletmeleri her ne kadar son teknolojiyi işletmelerinde barındırsalar da bu teknolojiler hizmet için sadece birer araç konumundadırlar.

Örgütlerin müşterilerle olan bağlantısı insan aracılığıyla gerçekleştirilmekte ve yine aynı şekilde örgütün imajı da bu hizmetin müşteride bıraktığı etkiyle şekillendirmektedir. Dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışan personelin istek ve gereksinimlerine odaklanması da önem taşımaktadır. Sadece örgütün amaçlarına odaklanarak bireyin ihtiyaçlarını göz ardı etmek turizm işletmeleri için olumsuz olmaktadır. Bu nedenle turizm işletmelerindeki liderlerin izleyicilerini dinlemeleri, onlardan bir şeyler öğrenmeye çalışmaları, onların istek ve gereksinimlerini karşılamaları, kişisel gelişimlerine önem vermeleri, bir başka deyişle onlara bir anlamda hizmet etmeleri de önem taşımaktadır (Çevik ve Kozak, 2010: 82).

O halde turizm işletmelerindeki liderlerin sadece dönüşümcü liderlik davranışlarını değil, bu davranışlarla beraber hizmetkar liderliğe özgü bazı davranışları da birlikte kullanmalarının gerekli olduğunu söylemek mümkündür.

1.4.5. Bilgi Yönetiminde Liderlik Kavramı

Skyrme'a göre, bilgi yöneticisi, örgütlerin en önemli varlığı olan bilgi aracılığıyla elde ettiği değeri en üst düzeye çıkarma sorumluluğunu taşıyan lider kişidir (Barutçugil,2002:145). Benzer bir tanıma göre ise, bir organizasyonun bilgi yönetimi girişiminin öncülüğünü ve liderliğini yapan kişi olarak tanımlanmaktadır(Kılıç, 2006: 169).

Skyrme ve diğerleri (1997), çalışmalarında bilgi liderliğinin temelleri olan aşağıdaki faktörleri doğrulamışlardır:

- Bir bilgi lideri-bu kişinin bir başkan yardımcısı (veya eşiti) bir ünvanı olabilir veya olmayabilir ama bu kişi bilgi ajandasını ileriye doğru götüren biri olarak geniş bir şekilde tanımlanmalıdır.
- CEO desteği, bilgi girişiminde görülebildiği kadar ideal olarak aktif bir biçimde yer almak.
- Bütün seviyelerde liderlik- üst ast, en aşağı seviye ve orta kademe bir liderlik karışımı.
- Hareketli bir bilgi takımı.
- Eylem için bir yapı- bilgi faaliyetlerinin “büyük resmi” ve bunların işletme stratejileri ile nasıl uyumlaştırılması.

Özetle, örgütsel ve operasyonel stratejiler, vizyonu belirler ve örgütün her tarafında bilgi yönetiminin değerini sürdürmek için işletme taktikleri ile bilgi yönetimini düzenlemektedir (İpçioğlu ve Erdoğan,2004:635).

1.4.6. Bilgi Yönetiminde Liderliğin Önemi ve Bilgi Lideri

Örgütler yoğun rekabet ortamında iş hayatlarını sürdürürken, işletme verimliliğinde gelişmeler sağlamak, faaliyet gösterdiği belirsiz ve karmaşık piyasalar hakkında bilgi sahibi olmak, çalışanları motive etmek, yeni yöntem ve uygulamaları, teknolojiyi, ya da düzenlemeleri öğrenmek ve uygulamak, rakiplerinden geri kalmamak için ürün ve hizmetlerini daha iyi tanıtmak gibi bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır (Wadsworth, 1999).

Tüm bu güçlükleri aşabilmek liderliği gerektirir. Bir başka deyişle, “insanların kapasitelerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak, gelecek için bir vizyon oluşturmak, onları cesaretlendirmek, onlara rehberlik etmek, başarılı ilişkiler kurmak ve sürdürmek” becerisini gerektirmektedir (Levine ve Crom, 1999:22).

Bennis (1999:2)’e göre, liderlik hiçbir zaman pozitif bilimler gibi kesinlik taşımamasına rağmen, örgüt içerisinde çalışanların enerjilerini toparlayarak onları ortak çıkarlar için yönlendirmeleri, bunu ise dolaylı yoldan ve o işi cezbedici hale getirerek yaptırarak ta somut işlerin ortaya çıkmasını da sağlamaktadır (Pinchot, 2000).

Günümüzde bilginin tüm sisteme yayılması organizasyonlarda organik bir dönüşümü başlatmıştır. Böylece artık liderliğin, “lider başı, kuruluş ise gövdeyi temsil eder” anlamında bir fiziksel tanımlama ortadan kalkmıştır (Bridges, 2000: 44).

Başka bir deyişle liderler insanları ortak bir amaca ve bunları gerçekleştirmeye yönlendirirken iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olma ve çalışanlar ile ortak bir amaç oluşturabilme, vizyonu açıkça ifade edebilme kapasitesine sahip olma ve güven yaratmak gibi soyut yeteneklere sahip olmalıdır (Bennis,1997).

Schein (2000)’nın geliştirdiği modelde liderlik, örgütlerin yaşam sürecindeki davranışlarına göre incelenmiştir. Bu süreci organizasyonların yaratılması, yapılandırılması, devamlılığı ve değişimi(gelişimi) safhalarına ayırmıştır. Bu aşamalarda ilk olarak organizasyonu harekete geçiren, ikinci olarak kültür yaratıcı, üçüncü olarak bu kültürü destekleyen ve son olarak da değişim temsilcisi olan liderliğe ihtiyaç olduğunu ileri sürmüştür.

Günümüz bilgi çağında teknolojinin hızla değişmesi, bireylerin ve organizasyonlarında birbirini etkileyerek değişmelerini ve değişimi takip etmelerini zorunlu kılmaktadır. Artık yapılan işler, endüstriyel değil, daha çok bilgiye dayalı hale gelmektedir. Bilgiye dayalı organizasyonlarda çalışanlar, birbirinin tekrarı işleri yapan birer vardiya işçisi değil, “bilgi işçisi”dir.

“Bilgi çağı” olarak tanımlanan çağda, “örgütsel bilgi ile ilgili yetenekler” rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli kaynaklardır. Bu koşullarda “öğrenme ve bu yolla değişen koşullara uyum gösterebilme becerisi” giderek öne çıkmaktadır. Bu durum, örgütlerin “kaynak temelli geleneksel örgütlerden”, “ bilgi temelli öğrenen örgütlere” dönüşme çabalarının da açıklayıcısıdır.

Bilgi çağında varlığını koruyabilmeyi ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi başaracak olan örgütler, sanayi çağının ‘geleneksel örgütleri’nden birçok yönleri ile farklılık göstereceklerdir. “bilgi çağı” olarak tanımlanan yeni dönemde varlık gösterecek olan bu örgütler için “bilgi yönetimi”nde etkililiğin sağlanması, rekabet üstünlüğü açısından yaşamsal derece önemlidir. Bu bağlamda bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanması aşamasında aynı zamanda bilgi yönetimi bileşenlerinden olan “bilgi işçileri” kilit öneme sahiptir (Özmen ve diğerleri ,2004:256-257).

Bu bağlamda bilgi yönetimi planının uygulanmasında organizasyonun bu süreci geliştirmek, sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Çok sayıda işletme bilgi yönetimi ile ilgili sorumluluğu bilgi müdürü gibi mevcut veya yeni oluşturulan pozisyonlara devretmişlerdir.

Bilgi yönetimi lideri, bilgi yönetimine katılanlara bilgiyi kullandıran, yeteneklerini geliştiren ve kullanılabilir hale getiren kişidir (Yüksel,2007:94).İpçioğlu (2004:634)’na göre ise, bilginin paylaşımı için organizasyon içindeki iklimi uygulamaları ve güdülerini destekleyen, uygulanmasını ve örgüt içinde sürdürülmesini sağlayan kişilerdir. Bu doğrultuda, bilgi yöneticilerinin bilgi yönetimi sürecinde bazı önemli görevleri vardır (Barutçugil,2002:145).Bu görevler aşağıda belirtilmektedir:

- Örgüt yöneticilerinin bilgiye, çalışanlara, bilgi süreçlerine ve entelektüel sermayeye yatırım yapmalarını teşvik eder.

- Örgütün, teknik bilgi (know-how), patentler ve müşteri ilişkileri gibi görünmeyen varlıklarından daha fazla istifade etmesini sağlar.
- Örgütteki yenilikleri, fikirlerin ticarileşmesini, daha sıklıkla gerçekleştirir ve etkili kılar.
- Örgüt içerisindeki muhtemel bilgi kaçaklarını önleyerek gerekli tedbirleri alır.
- Örgüt çalışanları tarafından bilginin yaygınlıkla kullanımını ve paylaşımını gerçekleştirerek örgütsel bir kültür yaratır.
- Örgütsel bilgi politikasının oluşturulmasına öncülük eder.
- Örgütteki mevcut bilgi varlıkları sayesinde örgütün verimliliğine katkıda bulunur.
- Örgüt içi yatay ve dikey iletişim kaynaklarının sürekli açık tutulmasını sağlar.
- Dışsal veri ve enformasyonu bilgiye dönüştürerek örgütün bundan en fazla fayda sağlamasına imkan verecek düzenlemeleri yapar.
- Bilgiyle ilgili örgütsel yapı ve stratejileri inşa ederek örgütsel performansı artırır.

Bu görevler doğrultusunda, bilgi yönetimi, stratejik bir üst yönetim konusu olarak ele alınarak, üst düzeyde yetkilerle donatılmış bir liderin sorumluluğuna verilmelidir. Bu lider, teknolojiyi ve süreçleri yönetirken, kurumsal kültürü değiştirmeye de öncülük etmelidir (Barutçugil, 2002: 147).

Bilgi lideri her liderlik rolünde aranan çoğu özelliklere sahip olmalıdır. Etkin bir bilgi liderinin sahip olması gereken beş özellik vardır. Bunlar (İpçioğlu,2004:92).

- Bilgi lideri iyi bir kavramsal düşünme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bilgi lideri vizyon sahibi olmalıdır.
- Bilgi lideri iletişim yeteneğine sahip olmalıdır.
- Bilgi lideri katılımcı olmalıdır.
- Bilgi lideri öğrenmek için isteğe sahip olmalıdır.

Bilgi yöneticisinin (Chief Knowledge Officer- CKO)- veya liderinin- görevleri karmaşık ve çok çeşitlidir. CKO, bilgiye ilişkin altyapıyı oluşturacak düzenlemeleri yapar, dış çevrelerle bağlantı kurup dış bilgiye ulaşmayı sağlar, örgüt içinde bilgi kültürü yaratılması için her düzeyde girişimde bulunur. Bilgi kullanımı ile paylaşımını özendirir. Bilgi yönetimi ile ilgili tüm unsurları gerçekleştirmeyi ve bilgiyi ölçmek için örgüt genelinde en uygun yönetimi seçmeye çalışır ve bilgi stratejisini belirlemektedir (Yüksel, 2007: 95).

Bu nedenle bilgi yönetimi yapısını örgüt kültürüne kazandırmak, bilgi paylaşımını ve örgütün stratejik avantaj yaratmasını sağlayan “bilgi lideri” bilginin yönetilmesi ve paylaşılmasında önem arz etmektedir.

1.4.7. Bilgi Yönetiminde Liderlik Roller

Bilgi yönetimi sürecinde liderlik, grup amaçlarını ya da örgütsel hedefleri başarmak için gereksinim duyulan öğrenme süreçlerinde, bireysel olarak diğer grup üyelerinin desteklendiği bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Viitala,2004:528-529).

Guns (1998:315-316)’a göre, bilgi liderinin öncelikli görevi, örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır: Birincisi, öğrenen bir örgüt olabilmek, ikincisi ise, bir bilgi altyapısı geliştirebilmektedir. Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu örgütsel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir. Bu sürecin gerçekleştirilmesinde liderlere düşen sorumluluklar ve roller şunlardır:

- Yeni beceriler geliştirmek,
- Çalışanların kabiliyetlerini ve yeteneklerini geliştirmek için öğrenme programları oluşturmak,
- Organizasyonun tedarikçileri ve müşteri için bilgiyi en iyi şekilde kullanmak,
- İnternet, intranet, web siteleri, veri tabanları ve diğer teknoloji türlerinin doğru şekilde kullanımı sağlamak,
- Bilgi yönetimi sisteminin sürdürülmesi için tüm çalışanların desteğini sağlamak.

Bilginin harekete geçirilmesindeki liderlik rolleri ve liderlerin bunu başarabilmek için gereksinim duyacakları yetenekleri şunlardır (Oxbrow ve diğerleri, 1999:5).

- Bilgi yönetimi kavramını ve bilgi yönetimi düşüncesinin işletme stratejisi ve örgüt hedefleri ile nasıl ilişkilendirileceğini anlamak,
- Düşünce ve uygulama arasındaki açığın giderilmesi için yaratıcı davranmak ve yaratıcılığı özendirmek,
- Çalışanlara örnek olacak davranışlarda bulunmak ve çalışanların katılımını sağlamak,
- Bilgiyi paylaşanları ödüllendirmek ve desteklemek,
- Bilgi paylaşımını destekleyen teknoloji ve araçlara yatırım yapmak.

Bazı araştırmacılara göre bilgi yönetiminde liderlerin rollerine ilişkin olarak şu özellikler belirlenmiştir. (Dfouni, 2002: 107–115; Dfouni ve Croteau, 2003: 10; Andre 2003; Chase, 1997: 44; Barutçugil, 2002: 146; Viitala, 2004: 53; Faget, 2004; Bonner, 2000: 38-39).

- Çalışanların eğitime ve örgütsel öğrenmeye her zaman destek sağlamak,
- Örgüt içinde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik etmek,
- Örgüt içinde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklemek,
- Bilgiyi paylaşarak çalışanla örnek olmak,
- Örgütün bilgi yönetimi stratejisini geliştirmek,
- Bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için insiyatif göstermek,
- Bilgi yönetiminden faydalanmak için örgütün tamamını teşvik etmek,
- Yönetiminin örgüte ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip örgütlerle karşılaştırma yapmak,
- Bilgi yönetimi uygulamasını geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştirmek,
- Örgüt içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağlamak,
- Örgütsel süreçlerde bilgi yönetimi uygulamalarının yerleşmesini sağlamaktır.

Yukarıda sayılan liderlik rolleri birçok yazar tarafından incelenmiştir. Bütün

görüşlerde ortaya çıkan ortak özellikler, bilgi paylaşımının desteklenmesi, örgütsel öğrenme kültürünün yerleştirilmesi, bilgi yönetimi stratejisi ve vizyonunun belirlenmesi, organizasyon içerisinde bir güven ve saygı ortamı yaratılması, bilgi yönetimi faaliyetlerinin desteklenmesi, çalışanların bilgiyi paylaşması, sorgulayıcı olması, deneyimlerden öğrenmek gibi hususlarda teşvik edilmesi ve bilgi yönetiminin uygulanmasında ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi sayılabilir.

Bilgi yönetiminin uygulandığı örgütlerde liderler, ilk ve öncelikli olarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenme işinden sorumludurlar (Kılıç,2006: 180). Alas ve diğer yazarların tanımına göre, örgütsel öğrenme, örgütsel politikalar, standart işlem prosedürleri, kültürel normlar ile örgütsel hikâye ve törenler hakkındaki bireysel öğrenmelerin, örgütün oluşturulması, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde en temel süreçlerden birisi olarak görülmektedir (İpçioğlu ve Erdoğan,2004:636).

Liderler, organizasyon içinde öğrenme kültürünün oluşturulması, sürdürülmesi konusunda önemli bir role sahiptirler. Liderler bilgiye değer vererek, personel güçlendirme uygulayarak örgüt içinde sorgulama yapma, deneyimlerin geliştirilmesi yönünden çalışanların cesaretlendirilmesi, güvene dayalı bir ortamın yaratılması ve örtülü bilginin deneysel öğrenme vasıtası ile açığa çıkarılmasını kolaylaştırması konusunda da rollere sahiptir (Kılıç,2006:180).

Bilginin değerini görebilmek için, bireyler arasında ve örgütsel süreçlerinde bilgi yönetiminin karşılıklı etkileşimini görmek gerekir. Değer, örgüt çevresinin tamamını etkilemektedir ve bütün çevre ile ilişkilidir. Ancak bunu ölçmek ve sayabilmek oldukça güçtür. Lider, maddi olmayan varlıklar için bir değer faktörü belirlediği zaman, gerçek değer ortaya konulabilecektir (Oxbrow, 2000:10).

Özetle, bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için liderlere önemli görevler düşmektedir. Bilgi yönetimi uygulamasının temel unsurunu oluşturan lider, diğer örgütsel unsurların da yönlendiricisi konumundadır. Bilgi yönetimi uygulamasının başarılı olabilmesi için örgütsel kültür, çalışanlar ve üst yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir.

Bilgi liderlerinin rolleri ile ilgili akademik araştırmalar oldukça yetersizdir. En önemli akademik çalışma ise 1999 yılında Earl ve Scott tarafından yapılan çalışmadır.

Bu çalışmada yazarlar Kuzey Amerika ve Avrupa'da yirmi bilgi liderinin rollerini anlamak ve bilgi yönetimi uygulamasında bir öngörü elde edebilmek için sayıları olan yirmi bilgi lideri üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu çalışma sonucunda bilgi liderinin misyonu ve görevlerinin hala net olmadığı sonucunu çıkarmışlardır.

Earl ve Scott'un taslak makalesi, bu çalışmanın başlangıç noktasıdır ve elde edilen sonuçlar diğer makaleler için bir referans kaynağı olmuştur (Dfouni,2003).

Earl ve Scott (1999)'un çalışmasına atıf yapılarak bilgi liderlerinden düzeltilmesi beklenen örgütsel eksiklikler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6:Bilgi Liderlerinden Düzeltilmesi Beklenen Örgütsel Eksiklikler

<ul style="list-style-type: none">• Yeni operasyonlarda bilginin açık veya resmi yönetilmesindeki eksiklik.• İş geliştirmede saklı ortak bilginin güçlendirilmesindeki başarısızlık.• Stratejik kararlar alırken, geçmiş başarı ve başarısızlıklardan pay çıkarmadaki yetersizlikler.• Bilgiden para veya değer yaratamama.
--

Kaynak : Neilson, 2000 : 47

1998'de 25 bilgi lideri ile görevlerini belirlemek açısından görüşme yapılmıştır (Guns, 1998). Bu görüşme sonucunda bilgi liderlerinin bazı rolleri şunlardır:

- Bilgi yönetimi stratejik önceliklerin oluşturulması
- Bilgi veritabanı oluşturmak ve sürdürmek
- Bilgi öğrenme ortamının desteklenmesinde iş liderlerinin bağlılığının sağlanması
- Entelektüel sermayenin yönetiminde sürecin yerleştirilmesi
- Yakın ve gelecek zamanda müşterilerden müşteri bilgi doyumu sağlanması
- Bilgi yönetiminin küreselleştirilmesi

Daha sonraki yıllarda farklı endüstrileri büyük özel şirketleri ve kamu kuruluşlarını temsilen on sekiz CKO ve Öğrenmeden Sorumlu Yönetici (Chief Learning Officer-CLO) üzerinde rollerini tanımlamak açısından başka bir çalışma yapılmıştır.

Yazar, CKO ve CLO rollerinin belirgin şekilde benzer olduğu sonucuna varmıştır. Tablo 7’de çalışma sonucu yüzdesele olarak açıklanmıştır.

Tablo 7: CKO ve CLO’nun Rollerindeki Performans Yüzdeleri

Roller	Performans Yüzdesi
Müşteri Hizmet Uyumunun Sağlanması	100 %
Gelişme İçin Kritik Alanların Tanımlanması	100%
Ortak Bilgi ve Öğrenmenin Geliştirilmesi	100 %
Dağılmış İşlevleri ve Grupları Sıraya Koymak ve Entegrasyonunu Sağlamak.	89%
En İyi Uygulamaları ve Kıyaslama Çalışmalarını Kullanmak ve Geliştirmek.	89%
Örgütsel Öğrenme ve /veya Bilgi Yönetiminde Bir Vizyona Sahip olmak/ Lider Olmak.	89%
Öğrenmeyi ve Bilgi Yönetiminin Benimsenmesini Sağlayacak Bir Kültür Ortamı Geliştirmek.	83%
Stratejik Planlama ve Uygulamayı Yönetmek	83%

Kaynak : Bonner ,2000

Yazar aynı zamanda bilgi liderlerinin gelişmekte olduğu rolleri, sorumlulukları ve günlük aktivitelerini de ele almıştır.

Bilgi yönetimi gelişmekte olan bir araştırma alanı olmasına rağmen, bilgi liderleri ile ilgili var olan kaynaklar kitaplar, konferanslar, internet ve danışman firmaların sınırlı sayıdaki çıktılarıdır. Bilgi liderlerinin, onlara liderlik edecek öncülleri yoktur. Diğer yazarlar da bu gerçeği şu şekilde özetlemektedir: Bilgi liderlerinin rolleri, sorumlulukları, ünvanları ve eğitimleri ile ilgili tutarsızlıkların olduğu çok açık görülmektedir (Herschel ve Nemati,1999:42).

Tablo 8’de bilgi liderlerinin rolleri ve bu rollerin dayandığı kaynaklara yer verilmiştir. Bu roller aynı zamanda soru formunun üçüncü bölüm sorularını oluşturmaktadır.

Tablo 8:Bilgi Liderlerinin Roller ve Kaynaklar

Bilgi Liderlerinin Roller	Kaynaklar
Bilgi Paylaşım Kültürünün Teşvik Edilmesi.	Bonner(2000); Davenport 1996, Earl ve Scott, 1999; Flash 2001; Guns, 1998; Herschel ve Nemati,1999
Bilgi Yönetimi Stratejisini Geliştirme	Bonner,2000; Flash,2001; Dfouni, 2002
Bilgi Paylaşımı Olayların ve Toplantılarının Desteklenmesi	KPMG, 2000,Bonner, 2000; Dfouni, 2002
Bilgi Yönetiminin Yararlarını Ölçmede İnsiyatif Gösterilmesi	Davenport, 1996, Earl ve Scott, 1999; Flash 2001; Guns, 1998; Herschel ve Nemati, 1999
Yeni Personelin İş Tanımlarına Bilgi Yönetimi Görevlerinin de Eklenmesi	Bonner, 2000; Guns,1998, Dfouni,2002
Bilgi Yönetiminden Faydalanmak İçin Çalışanların Teşvik Edilmesi	KPMG,2000; Guns, 1998; Ribiere 2001
Bilgi Kaynaklarını Geliştirilmesi	Flash, 2001; Bonner, 2000
Bilgiyi yöneterek Neler Kazanılabileceğine Çalışanların İnanandırılması	Bonner 2000; Corcoran ve Jones, 1997; Flash 2001; Foote, 2001; Guns 1998
Bilgiyi Paylaşarak Çalışanlara Örnek Olunması	Bonner, 2000; Flash, 2001; Guns, 1998
Bilgi Yönetimi Uygulamasını Geliştirmek İçin Adil Bir Ödüllendirme Sistemi Geliştirilmesi	Ribiere, 2001; Guns, 1998; Bonner 2000
Değişim Yönetimi Uygulanması	Bonner, 2000; Flash 2001, Guns, 1998
İç Süreçlerde Bilgi Yönetiminin Yerleştirilmesi	Ribiere, 2001, Guns, 1998; Flash 2001
Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Katkıda Bulunan Teknolojilerin Seçimine Destek Sağlanması	Bonner,2000; Earl ve Scott 1999; Guns,1998,; Lee ve Yang, 2000
Çalışanların Eğitimine Destek Sağlanması.	Guns, 1998; Ribiere 2001
Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yardımcı Olunması	Bonner, 2000 Ribiere 2001; Dfouni, 2002

Kaynak : Dfouni , 2003: 10

1.4.8. Bilgi Yönetiminde Yönetimsel Rollere İlişkin Çalışmalar: Mintzberg Modeli

Yönetimsel çalışma araştırmaları içinde Mintzberg'in 1973 yılındaki çalışması, "yönetici gerçekten ne yapar" sorusunu cevaplamaya odaklanması açısından önemlidir.

Mintzberg'e göre yöneticilerin faaliyetleri, klasik yönetim fonksiyonlarına (planlama, organize etme, yönetme, denetlenen) uyum göstermemektedir. Mintzberg yönetsel roller olarak bilinen yöneticilerin farklı grup davranışlarını belirleyerek sınıflandırmıştır.

Mintzberg'e göre, *kişiler arası roller*, yönetsel otorite tarafından desteklenen ve bireyler arası ilişkilerin gelişimini gerektiren, örnek olma, liderlik ve bağlantı kurma görevlerini de kapsamaktadır.

İlişkisel roller, alınan ve iletilen bilgilerle ilişkili izlenen, yayan ve müzakereci roller olarak ifade edilir.

Yargısal roller, Mintzberg tarafından girişimci, kargaşayı kontrol eden, kaynak dağıtıcı ve görüşmeci olarak tanımlanmıştır. Yönetsel rollerin sınıflandırılmasıyla incelenmiş örgüt çevrelerinde, yöneticilerin bir iş günü içerisinde ne yaptıklarıyla ilgili bazı fikirler elde edilmiştir. Mintzberg'in geleneksel yönetim rolleri, üniversitelerde ve eğitim programlarında hala yaygın bir biçimde öğretilmektedir.

Tablo 9'da Mintzberg'in Liderlik Rollerini gösterilmektedir.

Tablo 9: Mintzberg'in Liderlik Rollerini

ROL TİPİ	ROL
Kişilerarası	Dış Temsilci
	Lider
	Takdimci
Bilgi Yönetimi	İzleme
	Bilgilendirme
	Sözcü
Karar Alma	Girişimci
	Problem Çözücü
	Kaynak Sağlayıcı
	Müzakereci

Kaynak:Mintzberg,H., 1975:55

Tablo 9’da görüldüğü üzere Mintzberg’e göre, kişilerarası roller, yönetsel otorite tarafından desteklenen ve bireyler arası ilişkilerin gelişimini gerektiren, örnek olma, liderlik ve bağlantı kurma görevlerini de kapsamaktadır. İlişkisel roller, alınan ve iletilen bilgilerle ilişkili izlenilen, yayan ve müzakereci roller olarak ifade edilmektedir. Yargısal roller, Mintzberg tarafından girişimci, kargaşayı kontrol eden, kaynak dağıtıcı ve görüşmeci olarak tanımlanmıştır.

Yönetsel rollerin sınıflandırılmasıyla incelenmiş örgüt çevrelerinde, yöneticilerin bir iş günü içerisinde aslında ne yaptıklarıyla ilgili bazı fikirler elde edilmiştir (Katara ve Demerdash,2006:203).

1.4.8.1. Bireylerarası Roller

Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

Dış Temsilci; yöneticinin bireylerarası rollerinin ilki bir numaralı adam işlevini görmesi şeklinde ortaya çıkar. Kendi biriminin başı olarak yönetici zaman zaman bir takım törensel görevleri (ziyaretçileri kabul etme, örgüt çalışanlarından birinin nişan veya nikâh törenlerine katılması, bir müşteriyi yemeğe götürmesi vb.) icra etmek suretiyle bireylerarası rolünü yerine getirir. Mintzberg yaptığı araştırmada yöneticilerin zamanlarının %12’sinin tören ve kutlamalara, %17’sinin gelen yazı ve mektupların onaylanmasına ayrıldığını belirtmektedir.

Liderlik; işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi, yerleştirilmesi ve teşvik edilmesi şeklinde ifade edilir. Bu rol, örgütün başarısını arttıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile yapılamayacak işler liderlik yetenekleri ile sağlanabilir.

Takdim Edici; ast ve üstlerinden başka satıcılar ve müşteriler gibi çeşitli çıkar gruplarıyla ilişki içindedir. Bu rolüyle yönetici, örgütün bütünü veya kendi birimi

arasında bir bağlayıcı unsur işlev veya rolünü yerine getirmek durumundadır. Yöneticiler bu tür temasları kişisel bilgi kaynaklarını geliştirmek için kurarlar.

1.4.8.2. Bilgi Sağlama Roller

Mintzberg'e göre, çeşitli kaynaklardan bilgi temini ve temin edilen bu bilgilerin gerekli yerlere ve merkezlere iletilmesi, yönetim görevinin belki de en önemli yönünü oluşturur. bir yönetici hem doğru, hızlı ve tutarlı kararlar alabilmek hem de kendi birimindeki işgörenlerin çalışmalarına yön verebilmek için yeterli ve doğru bilgiye gereksinime duyar. Yönetici bilgi toplama ve dağıtma işlevini birbirinden farklı üç rol aracılığıyla yerine getirir.

Monitör olarak yönetici, sürekli biçimde yararlanılabilecek olan bilgilerin nereden sağlanabileceğini araştırır. Bu amaçla, astlara sorular sorarak ya da başkalarıyla ilişki kurularak bilgi toplanmaya çalışılır. monitörlük rolü genellikle yöneticiyi, kendi grubunun en iyi bilgi sağlayan kişisi durumuna getirir.

Dağıtıcılık toplanan bilgilerin ilgili merkezlere dağıtımı yöneticinin bilgi sağlama rolünün ikinci bölümünü oluşturur. Dağıtıcı olarak, yönetici, başka şekilde elde etmeleri mümkün olmayan çok önemli bilgileri astlara ve başka birimlere dağıtma işlevini yerine getirir.

Konuşmacı olarak işletme temsilcisi durumundaki yönetici, topladığı bilgilerin bir kısmını birimin ve hatta örgütün dışındaki bireylere iletir. Örgüt personelini gerekli bilgilerle donatmak ve onları örgüt içinde bu yönden tatmin etmek, şirket temsilcisinin yüklendiği rollerin en önemli yönlerinden birini oluşturur. Bu rolün diğer önemli bir yönü de rakip örgütlerle sağlıklı, hızlı ve etkili bir haberleşme kurup yürütmekle ilişkili bulunmaktadır.

1.4.8.3. Karar Almaya İlişkin Roller

Yönetmel kararların temel girdilerini yöneticinin çeşitli kaynaklardan sağladığı bilgiler oluşturur. Mintzberg'e göre; yöneticinin karar almaya ilişkin rolleri dört grupta toplanabilir.

Girişimci rolü ile yönetici şirketi geliştirme, genişletme ve benzeri işlevleri yerine getirmeye çalışır. Örnek olarak, yönetici bu rolü gereği şirketin geleceğine ilişkin iyi bir fikir ya da öneri aldığı zaman, bunu gerçekleştirmek üzere hemen bir geliştirme projesi başlatır. Bir girişimci olarak değişim sürecini gönüllü olarak başlatır veya başlatılmasına önayak olur.

Problem Çözücü rolünde yönetici, grevler, iflas etmiş müşteriler, işgörenlerle şirket ve şirketle diğer örgütler arasındaki sözleşmelerin ihlali ve benzeri gibi, kendi denetimi dışındaki durumlara tepkisini ortaya koyar veya bunlara cevap vermeye çalışır.

Kaynak Sağlayıcı rolünü üstlenen yönetici, sorumluluğundaki her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar vermek ve bu konuda denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır. Kaynak dağıtıcısı olarak, yönetici, örgütsel kaynakların nasıl ve kimlere dağıtılacağını kararlaştırmakla sorumludur. Buna ilaveten, yönetici uygulamaya aktarılmadan önce biriminde veya örgütünde başkaları tarafından alınmış olan bütün önemli kararları süzgeçten geçirir.

Müzakereci Rolü ile bir işletme yöneticisi herhangi bir işi bir danışma firması ile tartışıp çözümleyebilir. Örnek olarak, bir üretim bölümü şefi bir sözleşmeyi bir satıcı ile tartışıp sonuçlandırabilir ve son olarak bölüm yöneticisi bir sorunu astlarıyla veya şeflerle tartışıp çözümleme yoluna gidebilir.

Yöneticilerin, yönetme işlevini yerine getirirken üstlendiği rolleri yöneticilerin içinde faaliyet gösterdikleri belirsiz ve kargaşa dolu ortama dikkatleri çekmesi açısından oldukça önemlidir. Gerçek yaşama ilişkin olay ve durumların, ancak kısmen önceden görülüp denetlenebileceğini vurgulayan Mintzberg, yöneticinin söz konusu olay ve durumlarla ortaya çıktıkları şekilleriyle uğraşmak durumunda olduğunu önemle belirtmektedir.

Luthans (1988), Mintzberg'in genel rol modelini destekleyerek insan etkileşimine ve iletişimine daha fazla önem verilmesini önermiştir. Dunham ve Pierce(1990),yöneticilerin geleneksel yönetim işlevi ile, rol odaklı yaklaşımın bütünlenmesi gerektiğini öne sürmüştür. Dubrin (1990), Mintzberg teorisini genişletme çalışmaları ile temel yönetim işlevlerini on yedi yönetsel rol altında toplamıştır. Dubrin, birçok çalışmada sözü edilen (Fleet,1991; Peacock, 1995; Webster 1994; Woods ve King, 1996; Oldcorn 1996;Kamp 1999) ve Mintzberg'in çalışmalarının uzantısı olduğu düşünülen sekiz yeni rolü daha tanıtmıştır.

Mullins (1992), yöneticilerin Mintzberg'in rollerini uygulamasında bir sıranın olması gerektiğini önermiştir. Yönetsel konumun bir sonucu olarak yönetici, kişilerarası ilişkiler kurmak durumundadır. Sonuç olarak, yönetici karar verme görevini yerine getirebilmek için bilginin toplanmasında ve işlenmesinde odak noktası haline gelmektedir

Yöneticilerin bireylerarası rollerinden özellikle üç tanesi, onlara, örgütü düzenli ve rasyonel biçimde yürütmelerinde büyük çapta yardımcı olmaktadır. Bu rollere ilişkin yönetsel görevler her ne kadar rutin bir nitelik gösteriyor olsalar bile, yöneticilerin bunları görmezlikten gelemeyeceği ve ihmal edemeyeceği günümüzde ortak bir görüş olarak kabul edilmektedir.

Konaklama sektöründeki yönetsel rolleri araştırmak amacıyla bazı çalışmalar, Mintzberg'in modelinden faydalanmışlardır. Ley (1980), yüksek seviyedeki etkili yöneticilerin liderlik rolünde daha fazla zaman harcadıklarını düşünmektedir. Arnaldo (1981) ve Schrott (1989)'un çatışma ve girişimcilik rollerinin vurgulandığı çalışmalarından da aynı sonuçları çıkarmak mümkündür. Kişilerarası ilişki rollerinin önemi, Dan (1990)'ın ileri sürdüğü modelde açıkça belirtilmiştir. Mullins (1992), kişilerarası ilişkilerin yoğun olduğu konaklama sektöründe, konaklama işletmesi yöneticileri tarafından da bu rollerin benimsenmesi gerektiği üzerinde durmuştur.

Eddystone ve Ajay (1993), genel müdür işlevlerinin kendilerine özgü birtakım özelliklerinin olduğunu ve Mintzberg'in modelini tanımlarken, genel müdürlerin işlerini tanımlarken kendi bakış açıları ile tanımladıklarını ileri sürmektedir. Eddystone ve Ajay'a göre, genel müdürlerin işlerinde en çok ağırlığı olan faktörler; kaynakları doğru

dağıtmak, çalışanları izlemek ve liderlik unsurlarıdır. Benzer şekilde Kriegel (2000)'de liderlik yetisinin önemine dikkat çekmiştir.

1.4.9. Bilgi Yönetiminde Lider Yetenekleri

Bilgi liderlerinin yetenekleri ile ilgili yazın araştırmasına geçmeden önce, “Yetenek” tanımını açıklamak önemlidir. Bu çalışmanın içeriğinde bilgi liderlerinin yetenekleri, kendilerine biçilen rolleri başarıyla yerine getirmesini sağlayan bireysel ve özel yetenek veya yeterlilik olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda yeterlilikler iki tanıma dayanan yetenekler ile kıyaslanmaktadır. Boyatzis (1982) tarafından yeterlilik “ onu motive edebilen, yetenek, kişinin kendi imaj görüntüsü veya sosyal rol anlamında bir kişinin belirgin karakteristiğidir. Diğer yandan, Mc Lagan (1997: 41)’a göre “yeterlilik” insanların yaptığı iş, bilgi, yetenek ve tutumlarının karakteristikleridir (Dfouni,2003:12).

Mintzberg’in tanımladığı yönetsel roller incelendiğinde yazında tanımlanan bilgi liderlerinin rollerini kapsadıkları görülmektedir. Örneğin, Bilgi Paylaşma Kültürünün Teşvik Edilmesi, Bilgi Yönetiminden Faydalanmak İçin Çalışanların Teşvik Edilmesi, Bilgiyi Paylaşarak Çalışanlara Örnek Olunması, Bilgi Yönetimi Uygulamasını Geliştirmek İçin Adil Bir Ödüllendirme Sistemi Geliştirmesi ve Çalışanların Eğitimine Destek Verilmesi gibi bilgi liderlerine ait olan roller Mintzberg’in “*bireylerarası roller*”nin kapsamına girdiği görülmektedir.

Aynı şekilde, Bilgi Paylaşımı Olaylarının ve Toplantılarının Desteklenmesi , Bilgi Kaynaklarının Değerlendirilmesi, Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yardımcı Olunması gibi rollerin *bilgi sağlama rolleri*’ni, Bilgi Yönetiminin Yararlarını Ölçmede İnsiyatif Gösterilmesi, Yeni Personelin İş Tanımlarına Bilgi Yönetimi Görevlerinin de Eklenmesi, Değişim Yönetimi Uygulanması, Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Katkıda Bulunan Teknolojilerin Seçimine Destek Sağlanması gibi rollerin de *karar alma rolleri*’ni kapsadıkları söylenebilir.

Bilgi liderlerinin yetenekleri açısından yazına bakıldığında ise bu yeteneklerin iki ana kategoride toplandığı görülmektedir: 1) Bilgi yönetimi vizyonunu geliştirme yetenekleri ve 2) Bilgi yönetimi programı planlama yetenekleri. Bu yetenekler Tablo 10'da gösterilmiştir:

Tablo 10: Bilgi Liderlerinin Bilgi Yönetimi Vizyonunu Geliştirme ve Programını Planlama Yetenekleri

BY Vizyonunu Geliştirme Yetenekleri	BY Programını Planlama Yetenekleri
<ul style="list-style-type: none">• İş Bilgisi• Politik Anlayış• Risk analizi• Etkileme Yetenekleri• Liderlik• Yaratıcılık• Sunum Yetenekleri	<ul style="list-style-type: none">• Örgütsel Gelişme• Bilgi ve Bilgi Teknolojileri Stratejisi• Finansal Planlama• İletişim• Yenilik• Risk Yönetimi• Esneklik ve Tüm Konulara Karşı Açıklık• Sınırlılıkların Yönetimi• Kendi Kendine Yönetimde Bireysel Yardımcı olma• Potansiyeli Olanları Serbest Bırakma Yeteneği

Kaynak: Dfouni,2003:15

Guns(1998) 25 bilgi lideri ile yaptığı görüşme sonucunda bilgi liderlerinin yeteneklerini kişisel iletişim yetenekleri, tutkulu ve vizyon sahibi liderlik yetenekleri işi çabuk kavrama yetenekleri, stratejik düşünme yetenekleri, işbirliği yeteneği ile birleştirici ve bütünleştirici yetenekler olarak belirtmiştir.

Son olarak yazın araştırması ile ortaya çıkan bilgi liderlerinin en önemli dört yeteneği Tablo 11'de gösterilmiştir. Birinci sütunda yeteneklerden bahsedilirken, ikinci sütunda bu yeteneklerin hangi kaynaklara dayandığı gösterilmiştir. Bu yetenekler soru formundaki ikinci bölüm sorularının da özetini içermektedir.

Tablo 11:Bilgi Liderlerinin Yetenekleri ve Kaynaklar

Yetenekler	Kaynaklar
Proje Yönetim Yetenekleri	Abell ve Oxbrow,1999; Barcay,1997; Bonner,2000; Brown, 1999, Corcoran ve Jones,1997;
Teknolojik Yetenekler	Barcay,1997; Corcoran ve Jones, 1997;Davenport, 1994; Flash 2001; Herschel ve Nemati,1999; Rasmus,2000
Kişisel Yetenekler	Abell ve Oxbrow, 1999; Bonner, 2000; Corcoran ve Jones 1997; Flash 2001; Neilson, 2000; Skyrme, 1997
Liderlik Yetenekleri	Abell ve Oxbrow,1999; Bonner ,2000; Flash , 2001; Herschel ve Nemati,2000; Rasmus ,2000, Skyrme, 1997

Kaynak :Dfouni, 2002 :13

1.4.9.1. Konaklama İşletmelerinde Lider Yetenekleri

Konaklama işletmeleri ve örgütleri, küresel rekabetinin, çeşitli müşteri ihtiyaçlarının ve daha büyük çapta insan kaynaklarından faydalanmanın gerekli olduğu bir çevre ile karşı karşıya olan bir sektördür. Dolayısıyla, böyle bir çevre, gelişime ve değişime açık ve uyum sağlayan bir liderliği gerektirmektedir. Böyle bir iş çevresi yeni tarz yönetim yetenekleri ve insan kaynaklarını geliştiren, yaratıcılık sürecini yöneten ve çalışanları motive eden bir liderliği gerektirmektedir Buna rağmen, konaklama sektöründe lider yetenekleri ile ilgili araştırmalar çok az iken, özel sektör ve kamu kuruluşlarındaki liderlik yetenekleri ile ilgili araştırmalar oldukça fazladır (Weerakit, 2007: 37).

Hsu ve Gregory (1995) profesyonel alt kademe otel yöneticilerinin bakış açısından gerekli olan yetenekleri araştırmış ve tanımlamışlardır. Buna göre, iletişim ve lider yetenekleri gibi insan ilişkileri yetenekleri gelecekteki dikkate değer yetenekler olacaktır.

Siu (1998) ise Hong Kong endüstrisindeki orta kademe yöneticilerin belli başlı yönetsel yeteneklerini tanımlamıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak iletişimin en önemli yeteneklerden biri olduğu bunu da müşteriler ile iletişim ve lider yetenekleri olduğu söylenebilir. Ekip oluşturma, ekip üyeliği, oto kontrol ve verimlilik ise diğerlerinden daha az öneme sahip yetenekler olarak düşünülmektedir (Weerakit, 2007: 38).

Chung- Herrera (2003)'nın konaklama sektörüne uyarlanabilecek geleceğe dayalı liderlik yetenekleri modeli Tablo12'de gösterilmiştir. Uygulama yeteneği ve kritik düşünme yeteneğini takip eden özyönetim yeteneği en önemli faktördür. Özyönetim faktörü dört davranışsal boyutu içermektedir: etik ve doğruluk, zaman yönetimi, esneklik ve uyumluluk ile kişisel gelişimdir. Etik kurallar veya doğruluk ile davranma boyutları içerisinde en önemli olanıdır. Etik-doğruluk boyutunun; “ insanlara saygı”, “söz ve davranışlarda tutarlılık”, “etik kurallara uyarak hareket etme” gibi altı özel davranışsal yetenekleri bulunmaktadır.

Tablo 12: Konaklama Sektörü için Lider Yetenekleri Modeli

Faktör	Ortalama	Boyut	Ortalama
Öz Yönetim	4.32	Etik ve doğruluk	4.58a
		Zaman Yönetimi	4.28
		Esneklik ve Uyumluluk	4.22
		Kişisel Gelişim	4.12
Stratejik Konumlanma	4.17	Müşteri ihtiyaçlarını bilme	4.39
		Kaliteye bağlılık	4.26
		Paydaşların Yönetimi	4.21
		Topluma karşı ilgi	3.67 b
Uygulama	4.16	Planlama	4.23c
		Diğerlerinin Yönetilmesi	4.15
		Yeniden Yapılandırma	4.02
Kritik Düşünme	4.15	Stratejik Uyum	4.24d
		Karar Alma	4.18
		Analiz	4.17
		Risk Alma ve Yenilik	4.03
İletişim	4.12	Etkileyici Konuşma	4.27
		Açık iletişime imkan verme	4.14
		Aktif Dinleme	4.06
		Yazılı İletişim	4.06
Kişilerarası	4.09	Network ağının oluşturulması	4.20e
		Yönetim Çelişkisi	4.07
		Farklılıkları Kucaklama	4.01
Liderlik	4.09	Takım çalışması uyumu	4.25f
		Motivasyonu güçlendirme	4.19
		Dayanıklılık	4.14
		Değişikliği Kucaklama	3.98
		Lider Becerikliliği	3.97
Sektör Bilgisi	4.09	İş ve sektör bilgisi	4.09

Kaynak : Chung- Herrera, B.G.,En, C.A., and Lankau, M.J,2003: 17-25

a “ Etik ve doğruluk bu faktörler içinde diğer 3 boyuttan daha yüksektir.($p<.01$)

b “ Topluma ilgi” bu faktörler içinde diğer üç boyuttan daha düşüktür.($p<.01$)

c “Planlama”, “Yeniden Yapılandırma”dan daha yüksektir.($p<.05$)

d “ Stratejik uyum “Risk alma ve yenilik”den daha yüksektir.(p<.05)

e “Network ağı oluşturma”, “ Farklılıkları Kucaklama”dan daha yüksektir.
(p<.05)

f “Takım çalışması uyumu” “Diğerlerinin Geliştirilmesi”nden (p<.05),
“Değişiklikleri Kucaklama” (p<.01) ve “ Lider Becerikliliğinden” (p<.01) daha yüksektir.

Bunlardan başka, stratejik konumlandırma gelecekteki liderler için en önemli ikinci yetenek olarak düşünülmektedir. Bu faktör, dört boyuttan oluşmaktadır: Müşteri ihtiyaçlarını bilme, eşitlik ilkesine bağlılık, paydaşların yönetilmesi ve topluma karşı ilgi şeklindedir. Bunlara ek olarak, uygulama, kritik düşünme ve iletişim yetenekleri, daha yüksek liderlik pozisyonlarına ulaşmak isteyen liderler için oldukça önemli yeteneklerdir. Buna rağmen, kişilerarası yetenekler ve sektör bilgisi hala önemini korusa da, tabloda diğer faktörlerden daha düşük bir öneme sahip olduğu görülmektedir (Weerakit, 2007: 39).

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

2.1. ARAŞTIRMANIN DEĞİŞKENLERİ VE MODELİ

Guns (1998:315-316)'a göre, liderin öncelikli görevi, örgütün bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Bu rolün gerçekleştirilmesinde liderin kullanacağı iki boyut vardır. Birincisi, öğrenen bir örgüt olabilmek ikincisi ise bir bilgi altyapısı geliştirebilmektir. Birinci boyut daha çok örgütteki bireylerin tutum ve hareketleri ile ilgiliyken, ikincisi daha çok teknoloji ile ilişkilidir. Bilgi yönetiminin başarısı için her iki boyutun da dengeli bir şekilde ayarlanması gereklidir. Liderin stratejik düzeydeki temel sorumluluğu örgütsel bilgiyi dönüştürerek bilgiden yarar sağlayabilen bir süreç geliştirmektir.

Bilgi yönetiminin örgütte etkin bir şekilde yürütülmesinde liderlere büyük sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluk kendisinden beklenen liderlik rollerini etkin bir şekilde uygulamasını ve sürdürmesini gerektirmektedir.

Bu nedenle bu çalışmada liderlik rollerinin bilgi yönetiminin yararları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Bilgi yönetiminde liderliğin rolü ile ilgili farklı araştırmacıların çalışmaları bulunmaktadır. Araştırmacıların bilgi yönetiminde liderlik rollerine ilişkin düşünceleri genellikle birbiriyle örtüşmektedir (Dfouni,2002:107-115;Barutçugil,2002:146; Bonner,2000:38-39).

2.1.1.Araştırma Modeli

Birinci bölümde yer alan yazın araştırmasına dayanarak bilgi yönetiminde liderlerinin rolü Şekil 3'te belirtilen ilişki çerçevesinde ele alınmaktadır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Araştırma modelinde bağımsız değişken olarak belirlenen liderlik rolleri “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ve “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” olarak iki boyutta tanımlanmaktadır. Bağımlı değişken olarak belirlenen Bilgi Yönetiminin Yararları da “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” ile “Kurumsal Performans” olarak ifade edilmektedir.

Araştırmanın temel sorusu liderlik rolleri ile bilgi yönetiminin yararları arasında ilişki olup olmadığına ilişkindir.

Bu temel soru kapsamında ikinci olarak liderlik yeteneklerinin liderlik rollerinin belirleyicisi olup olmadığı sorgulanmak istenmiştir.

Bu durumda birinci aşamada çalışmanın temel araştırma noktasını oluşturan liderlik rollerinin bilgi yönetiminin yararları üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

İkinci aşamada ise liderlik yetenekleri bağımsız, liderlik rolleri ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Liderlik yeteneklerinin liderlik rollerini ne ölçüde açıklayacağı, bu özelliklerin liderlik rollerinin belirleyicisi olup olmayacağı incelenmiştir.

Liderlik yetenekleri ise proje yönetim, teknolojik, kişisel ve liderlik yetenekleri olarak tanımlanmıştır. Bu özellikler liderlik rolleri kapsamında davranışsal boyutları oluşturabilirler.

Teknoloji kullanımı, bilginin paylaşımı ve bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi boyutunun belirleyicisi olabilir. Sözlü ifade yeteneği, bilginin kullanımı ve paylaşılması rolünü belirleyebilir. Proje yönetimi ve yaratıcılık, yeniliklere ayak uydurma gibi yetenekleri bilginin kullanımı ve paylaşımı rolünü tanımlarken, insiyatif sahibi olma yeteneği iki davranışsal boyutunda belirleyicisi olabilir.

Öte yandan, daha öncede yazında belirtildiği gibi liderlik rollerinin bilgi yönetiminin çalışan performansı, bilgi paylaşımı ve öğrenme ile kurumsal performans boyutlarını etkileyeceği düşünülmektedir.

2.2.ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma kapsamını, İzmir ili ve çevresindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi ve liderlerin rolü oluşturmaktadır.

Araştırmanın İzmir ve ilçelerindeki (Çeşme, Selçuk, Balçova, Gümüldür, Foça, Çiğli ve Dikili) dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde yürütülmüştür. Bu bölgedeki 15'i beş yıldızlı, 24 ü dört yıldızlı otelden (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı İstatistikleri, Nisan 2011),22'si rassal örneklem yöntemiyle araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Örneklem içine alınan konaklama işletmelerinin 12'si beş yıldızlı 10'u da dört yıldızlı işletmelerinde genel müdür, genel müdür yardımcısı, departman yöneticisi ve yardımcısı pozisyonlarında görev yapan kişilerden oluşmaktadır.

Toplam 351 soru formunun 216 adeti dört yıldızlı, 135 adeti ise beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmıştır. Soru formu gönderilen 351 konaklama

işletmesi yöneticisinden 183 tanesinden 102 tanesi dört yıldızlı, 81'i beş yıldızlı konaklama işletmelerinden gelen soru formu geri dönmüş, 178'i analize değer görölmüştür.

Diğer beş soru formu eksik bilgiler ve aynı soruya birden fazla işaretleme yapılması nedeniyle analiz edilememiştir. Soru formların geri dönüş oranı %50,7 dir. Bu da örnekleme temsil etmesi açısından kabul edilebilir sınırlar içerisinde dir. (Sekaran,2000: 245).

2.3.ARAşTIRMA SINIRLILIKLARI

Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve araştırma için belirlenen amaçlar doğrultusunda konaklama işletmelerinden toplanan verilerle sınırlıdır.

Araştırmadan elde edilen veriler soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla, yöntemin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur. Bunun yanı sıra, zaman ve maliyet kısıtlılığı nedeni ile araştırma Türkiye'deki tüm dört ve beş yıldızlı otellerde uygulanamamıştır. İzmir ve çevresinde ise dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri dışında kalanların önemli sayılacak bilgi yönetimi algıları ve uygulamaları olmadığı düşünöldüğünden çalışma sadece dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri ile sınırlandırılmıştır.

2.4.ARAşTIRMA YÖNTEMİVE ÖLÇME ARACI

Çalışmada öncelikle yazın araştırması yapılarak ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olarak alan araştırması (survey) yöntemi kullanılarak gerçekteştirilmiştir. Alan araştırmasında, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış soru formu kullanılarak veri toplanmıştır. Bu teknik, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmaya ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından araştırmalarda en çok kullanılan etkili tekniklerden biridir (Balcı,2004).

Araştırmada kullanılan soru formu Lider Yetenekleri, Bilgi Yönetiminde Liderlik Rollerini, Bilgi Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararlar ile Konaklama İşletmelerinin ve Çalışanların Demografik Özelliklerine, yönelik soruları kapsayan dört bölümden oluşmaktadır.

Giriş bölümünde, çalışmanın amacı, verilerin hangi amaçla kullanılacağı, elde edilecek verilerin etik sınırlar içerisinde değerlendirileceği belirtilmiştir.

Soru formunun ilk bölümünde demografik özelliklere yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümünde, işletmeye ve lider yeteneklerine yönelik ifadeler içeren “Lider Yetenekleri Değerlendirme Ölçeği”, üçüncü bölümde, bilgi yönetiminde liderlik rollerine yönelik soruların yer aldığı “ Bilgi Yönetiminde Liderlik Rollerini Değerlendirme Ölçeği” ve son bölümde ise bilgi yönetiminin işletmeye sağladığı yararlaraya yönelik soruların yer aldığı “Bilgi Yönetiminin İşletmeye Sağladığı Yararları Değerlendirme Ölçeği” bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan soru formu Ek de yer almaktadır.

Soru formunda yer alan ölçekler 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır. Likert tipi tutum ölçeklerinde birey, verilen ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadığını dereceler şeklinde belirlemektedir (Tavşancı,2002). Genellikle kullanılan cevap seçenekleri “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir (Balcı,2004). Araştırmada kullanılan ölçeklerde olumlu uca (kesinlikle katılıyorum) 5, olumsuz uca (kesinlikle katılmıyorum) 1 puan verilmiştir.

Soru formu 80 ifadeden oluşmaktadır. Bunların 19’u lider yetenekleri ile ilgili, (Bonner, 2000; Dfouni, 2002; Williams, 2003) 16’sı bilgi yönetiminde liderlik rolleri ile ilgili (Dfouni, 2002;Faget, 2006; Ribiere, 2001), 25’i bilgi yönetiminin yararları ile ilgili (Dfouni, 2002; Ribiere, 2001) 9’u Bilgi Teknolojileri ve Araçları ile ilgili (Dfouni, 2002) olup 5’li likert ölçeği ile (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Fikrim Yok, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum ve 1. Çok Kötü, 2. Kötü,3. Ne iyi Ne Kötü, 4.İyi 5. Çok İyi) ölçülmüştür.

Soru formundaki sorularının anlaşılabilirliğini ve cevap verme süresini test edebilmek için, anket uygulaması öncesinde hedef örnek kitle ile benzer özelliklere sahip cevaplayıcılarla pilot çalışma yapılmıştır. Bu nedenle soru formunu uygulamadan

önce Antalya ve Bodrum’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinden seçilen 35 kişiye pilot çalışma uygulanmıştır. Bu çalışma sonucunda gerekli düzeltme ve sadeleştirmeler yapıldıktan sonra anket uygulanabilir bir aşamaya getirilmiştir.

Geri dönen soru formlarındaki cevaplar bilgisayarda kodlanarak “SPSS (Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 11.00 Sürümü” ile analiz edilmiştir.

2.5.ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Lider yetenekleri, liderlik rolleri, bilgi yönetimi uygulamasının işletmeye sağladığı yararları değerlendirmeye yönelik olarak yöneticilerin düşüncelerinin ele alındığı soru formunda bulunan ölçeklerin güvenilirlik analizi Tablo 13’de ele alınmaktadır. Cronbach Alfa değerlerinin yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunun göstergesidir. Lider Yetenekleri ölçeğinin genel Cronbach Alfa değeri 0,93 (p=0,011), bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri ölçeğinin genel Cronbach Alfa değeri 0,97 (p<0,001) ve bilgi yönetimi uygulamasının işletmeye sağladığı yararlar ölçeğinin genel Cronbach Alfa değeri 0,97 (p<0,001)

Tablo13: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Cronbach Alfa	P
Lider Yetenekleri	0,923	,011
Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Liderlik Roller	0,977	,001
Bilgi Yönetimi Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Yararlar	0,973	,001

Yapı geçerliliğini sınamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri ile bilgi yönetimi uygulamasının işletmelere sağladığı yararların ölçeklerine ilişkin faktör analizleri aşağıda gösterilmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri veri seti için yapılan faktör analizinde;

Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rolleri veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett's Test of Spirit) sonucu 0.001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,97 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14:Liderlik Rollerine İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yüklü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P	Faktör Yüklü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
1. FAKTÖR – Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı		12,140	75,873	2,75	6,687	,98	,001							
İşletmemizde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklerim.	,908									2. FAKTÖR – Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi				
İşletmemize bilgi yönetimi stratejisini geliştiririm.	,900									Bilgiyi sınırlı sayıda çalışanlarla paylaştım. İşletmenin tamamı ile paylaştımam.	,820			
İşletmemizde bilgi yönetiminin yararlarını ölçmek için insiyatif gösteririm.	,898									İşletmemizin bilgi kaynaklarını geliştirmede araştırmaya yapmayı gerekli bulmam.	,820			
İç süreçlerde bilgi yönetimini yerleştiririm.	,898									Bilgiyi yöneterek neler kazanabileceğimize bütün çalışanların inanmasını sağladım.	,629			
İşletmemizde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik ederim.	,894													
İşletmemizde bilgi yönetimi uygulamalarına katkıda bulunan teknolojilerin seçimine destek sağladım.	,893													
Yeni katılan personelin iş tanımlamalarına bilgi yönetimi görevlerini de eklerim.	,866													
Çalışanların bilgi paylaşımına yardımcı olurum.	,863													
Bilgi yönetimi uygulamasının geliştirmek için adil bir ödüllendirme sistemi geliştirim.	,857													
İşletmemizde değişim yönetimini uyguladım.	,846													
Çalışanların eğitimine her zaman destek veririm.	,837													
Bilgi yönetiminden faydalanmak için işletmemizin tamamını teşvik ederim.	,787													
Bilgi yönetimin işletmemize ne gibi yararlar sağladığını anlamak için rakip işletmeler ile karşılaştırmaya yararım.	,695													
Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü: ,965; Barlett' s Test of Sphericity=3,801E3 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 82,539														

Tablo 14 incelendiğinde, veri setinin iki boyut altında oluştuğu görülmektedir. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 75,87’dir ve 13 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 12,140’dur. Bu faktöre göre soru formunu dolduranlar ortalama değer olarak 2,75 vermişlerdir. “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” değişkeninin parça güvenilirliği 0,98’dir ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan ikinci faktör “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,067’dir ve tanımladığı fark yüzdesi 6,666’dır. Bu faktöre göre soru formunu dolduranlar ortalama değer olarak 2,93 vermişlerdir. “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” değişkeninin parça güvenilirliği 0,79’dur ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır. Bu boyut soru formunda mevcut olan olumsuz içerikle sorulmuş soruların bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Bunun nedeni, katılımcıların olumsuz olan ifadeleri aynı boyut altında birbirine benzer ifadeler olarak algılamalarından dolayı kaynaklanmış olabilir.

Bilgi Yönetiminin Yararlarına İlişkin Veri Seti İçin Yapılan Faktör Analizinde;

Faktör analizlerinin uygunluğunu belirlemek amacıyla Bilgi Yönetimi Uygulamasının Sağladığı Yararlar veri setine uygulanan Küresellik Testi (Barlett’s Test of Spiritry) sonucu 0,001 düzeyinde anlamlı, Kaizer-Mayer-Olkin örneklem değeri de 0,97 olarak bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında faktör analizi Tablo 15 ‘de gösterilmiştir.

Tablo 15: Bilgi Yönetiminin Yararlarına İlişkin Faktör Analizi

	Faktör Yükü	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P	Özdeğerler	Açıklanan Varyans Yüzdesi	M	F Değeri	Alpha	P
1. FAKTÖR – Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme		17,33569,342	2,72	3,518	,99	,001		2. FAKTÖR – Kurumsal Performans	7,241	2,93	3,160	,14	,053
İşletmemizde yeni teknolojilerin kullanılmasına katkı sağlamıştır.	,937							İş gücü verimliliğinde artış sağlamamıştır.	,767				
Bilgi kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını sağlamıştır.	,931							Çalışanların iş tatmininde Bir artışı sağlamamıştır.	,741				
Ürün ve hizmet kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır.	,915							Yeni müşterilerin kazanılmasına Bir artışı sağlamamıştır.	,689				
Nitelikli iş gücünün elde edilmesine katkı sağlamıştır.	,910							Üretim/Hizmet verimliliği azalmıştır.	,689				
İşletme karlılığı artışı sağlamıştır.	,898												
İşletme için bilgi paylaşımının artışı sağlamıştır.	,895												
Müşterilerle birebir ilişki kurma ve geliştirmeye katkı sağlamıştır.	,895												
Çalışanlar arasında işbirliğinin artmasını sağlamıştır.	,886												
Yeni ürün ve hizmetlerin meydana getirilmesinde artış sağlamıştır.	,886												
İşletme içinde deneyimlerin daha çok paylaşılmasına katkı sağlamıştır.	,885												
Maliyetlerin azalmasına katkı sağlamıştır.	,881												
İşletmemizin faaliyet alanının çeşitlendirilmesine katkı sağlamıştır.	,879												
Rekabet üstünlüğü elde etmeye ve sürdürmeye katkı sağlamıştır.	,867												
İşletme sorunlarına daha çabuk çözümler bulunmasına katkı sağlamıştır.	,866												
Pazar payının artmasına katkı sağlamıştır.	,860												
İşletme dışı bilgi paylaşımının artışı sağlamıştır.	,829												
Yetenekli çalışanlar işlemeden ayrılrsa bile onlardan elde edilen bilgi ve deneyimlerin kârlılığı sağlamıştır.	,813												
İşletmemizde daha etkin kararların alınmasına katkı sağlamıştır.	,809												
Eğitim- Öğrenme süresinin kısalmasını sağlamıştır.	,794												
Çalışanların işletme kararlarına tam katılımını sağlamıştır.	,773												
Çalışanların yeteneklerinde olumlu gelişmeler olmasını sağlamıştır.	,731												
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Ölçümü: ,966; Bartlett's Test of Sphericity=5,462E3 (p<0,001) Açıklanan Toplam Varyans: 76,583													

Tablo 15 incelendiğinde, veri setinin iki boyut altında oluştuğu görülmektedir. İlk faktörün tanımladığı fark yüzdesi 69,34'tür ve 21 değişkenle ifade edilmektedir. Bu faktörün altında bulunan ifadeler incelendiğinde değişkenlerin “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır ve özdeğeri 17,335'tir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 2,72 vermişlerdir. “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” değişkeninin parça güvenilirliği 0,99'dur ve $p < 0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan ikinci faktör “Kurumsal Performans” olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,810'dur ve tanımladığı fark yüzdesi 7,241'dir. Bu faktöre göre anketi dolduranlar ortalama değer olarak 2,93 vermişlerdir. “Kurumsal Performans” değişkeninin parça güvenilirliği 0,14'dir ve $p = 0,053$ 'tür. Bu doğrultuda “Kurumsal Performans” boyutu için parça güvenilirliği tespit edilememiştir.

2.6.ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Yaptığımız bu tez araştırmasının verileri, üç ana başlık altında analiz edilmiş ve bulguları aşağıda aktarılmıştır. Nitekim ilk olarak, araştırma örneklememizde yer alan ve soru formunu cevaplayan yöneticilerin demografik özellikleri frekans ve yüzde analizi irdelenmiştir. İkinci olarak, liderlik yetenekleri ile liderlik rolleri ve liderlik rolleri ile bilgi yönetiminin yararları arasındaki ilişkiyi ölçen korelasyon analizinin bulguları aktarılmıştır. Son olarak da, bilgi yönetimi uygulamasının işletmeye sağladığı yararlar etki eden liderlik rollerine ilişkin regresyon analizi yapılmıştır.

2.6.1.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, iş yerlerindeki unvanları, toplam yöneticilik tecrübeleri, yabancı dil bilgisi, çalıştıkları fonksiyonel alana ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 16:Örneklem Profilinin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

	Frekans (n)	Yüzde (%)		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet			Yükseköğrenim Gördükleri Eğitim Alanı		
Kadın	68	38,2	İşletme- İktisat	41	24,0
Erkek	110	61,8	Turizm-Otelcilik	82	48,0
Toplam	178	100,0	Mühendislik	4	2,3
Yaş			Hukuk	10	5,8
34 yaş ve altı	79	44,4	Eğitim	16	9,4
35-44 yaş arası	76	42,7	Diğer	18	10,5
45 ve üzeri	23	12,9	Toplam	171	100,0
Toplam	178	100,0	Yöneticilerin İşletmedeki Unvanları		
Eğitim			Genel Müdür	21	12,1
Lise ve altı	29	16,5	Gen. Müd. Yard.	30	17,3
Ön lisans	30	17,0	Dep. Müdürü	67	38,7
4 yıllık YO	54	30,7	Dep. Müd. Yard.	31	17,9
Fakülte	44	25,0	Diğer	24	13,9
Yük. Lis. ↑	19	10,8	Toplam	173	100,0
Toplam	176	100,0	Toplam Yöneticilik Tecrübeleri		
İyi Derecede Bir Yabancı Dil Bilme Durumu			3 yıldan az	20	11,3
Evet	98	59,4	3-6 yıl	60	33,9
Hayır	67	40,6	7-10 yıl	57	32,2
Toplam	165	100,0	11-14 yıl	24	13,6
			14 yıldan fazla	16	9,0
			Toplam	177	100,0
Yöneticilerin Çalıştıkları Fonksiyonel Alana Göre Dağılımı					
Üst yönetim	36	20,2	Muhasebe	6	3,4
İdari	17	9,6	Pazarlama /Satış	7	3,9
Üretim/Mühendislik	6	3,4	Satın alma	4	2,2
Kalite/İş geliştirme	9	5,1	Araştırma ve Geliştirme	12	6,7
Strateji/Planlama	17	9,6	Misafir ilişkileri	9	5,1
İnsan Kaynakları	18	10,1	Housekeeping	4	2,2
Bilgi Sistemleri ve Teknolojisi	11	6,2	Banket /Organizasyon	5	2,8
Finans	8	4,5	Diğer	9	5,0
Toplam	178	100,0			

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine ilişkin sıklıklar Tablo 16’da gösterilmiştir. Katılımcıların %38,2’si bayan, % 61,8’i erkektir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %44,4’ü 34 yaş altında, %42,7’si 35 ile 44 yaş arasında ve %12,9’u 45 yaş ve üzerindedir.

Lise ve altında eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar %16,5, ön lisans mezunu olan katılımcılar %17,0, 4 yıllık yüksek okul mezunu olan katılımcılar %30,7 fakülte mezunu olan katılımcılar %25,0 ve yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip olan katılımcılar %10,8’lik bir orana sahiptir.

Katılımcıların %24,0’ü işletme-iktisat, %48,0’ı turizm-otelcilik, %2,3’ü mühendislik, %5,8’i hukuk, %9,4’ü eğitim ve %10,5’i diğer alanlarda öğrenim

görmektedir. Katılımcıların %12,1'i genel müdür, %17,3'ü genel müdür yardımcısı, %38,7'sidepartman müdürü, %17,9'u departman müdür yardımcısı ve %13,9'u ise diğer ünvanlarda görev yapmaktadır.

Katılımcıların %11,3'ü 3 yıldan az tecrübeye sahip olduğunu, %33,9'ü 3-6 yıl , %32,2'si 7-10 yıl, %13,6'sı11-14 yıl ve %9,0'u 14 yıldan fazlatecrübeye sahiptir.

Katılımcıların %59,4'ü iyi derecede bir yabancı dil bilmekte %40,6'sı ise iyi derecede bir yabancı dil bilmemektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları fonksiyonel alana göre dağılımlarına bakıldığında katılımcıların %20,2'si üst yönetimde, %9,6'ü idari birimde, %3,4'ü üretim/mühendislik, %5,1'i kalite/iş geliştirme alanında, %9,6'sıstrateji/planlama, %9,6'si insan kaynakları, %6,2'si bilgi sistemleri ve teknolojisi , %4,5'i finans , %3,4'ü muhasebe , %10,1'i pazarlama /satış, %2,2'si satın alma , %6,7'si araştırma ve geliştirme , %5,1'i misafir ilişkileri , %2,8'i banket /organizasyon ve %5,0'ise diğer pozisyonlarda görev yapmaktadır.

2.6.2.Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları İşletmeye İlişkin Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmeyle ilgili olarak, işletmenin sahiplik durumu, işletmenin toplam faaliyet süresi ve işletmedeki çalışan sayısına ilişkin frekans analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17:Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

İşletmenin Faaliyet Süresi		
5 yıldan az	26	14,8
5-9 yıl	63	35,8
10-14 yıl	37	21,0
15-20 yıl	20	11,4
20'den fazla	30	17,0
Toplam	176	100,0
İşletmedeki Çalışan Sayısına		
1-20	3	1,7
21-40	9	5,1
41-60	5	2,8
61-80	30	17,0
81-100	64	36,4
101-120	37	21,0
121-140	28	15,9
Toplam	176	100,0
İşletmenin Sahiplik Durumu		
Şahıs	88	49,7
Yabancı Zincir	12	6,8
Yerli Zincir	6	3,4
Ortaklık	13	7,3
Grup	53	29,9
Diğer	2	1,1
Toplam	174	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları işletmelere ait bilgileri Tablo 17’de gösterilmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin %49,7’si şahıs işletmesi, %6,8’i yabancı zincir işletmesi, %3,4’ü yerli zincir işletmesi, %7,3’ü ortaklık işletmesi, %29,9’u grup işletmesi ve %1,1’i ise diğer şekillerde sahiplik durumunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, %14,8’i çalıştıkları işletmenin 5 yıldan az , %35,8’i 5-9 yıl % 21,0’ı 10-14 yıl , %11,4’ü 15-20 yıla ve %17,0’ı ise 20 yıldan fazla faaliyet gösterdiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların işletmede çalışan sayılarına verdikleri cevaplara bakıldığında %1,7’sinin çalıştıkları işletmede 1–20 kişi , %5,1’i 21–40 kişi , %2,8’i 41-60 kişi , %17,0’si, 61-80 kişi , %36,4’ü 81-100 kişi , %21,0’i 101-120 kişi ve %15,9’u ise 121-140 kişi ile çalıştıkları görülmektedir.

2.6.3.Yöneticilerin Bilgi Yönetiminde Kullandıkları Teknoloji ve Araçlar

Yöneticilerin bilgi yönetiminde uygulanan teknoloji ve araçlarına ilişkin düşünceleri ile ilgili dağılım Tablo 18’de ele alınmaktadır.

Tablo 18:Yöneticilerin Bilgi Yönetiminde Kullanılan Teknoloji ve Araçlarına İlişkin Dağılım

İfade	1		2		3		4		5	
	n	%	n	%	n	%	n	%	N	%
İnternet	1	,6	-	-	7	4,0	46	26,0	123	69,5
İntranet	3	1,7	7	4,0	63	36,2	82	47,1	19	10,9
Extranet	10	5,7	18	10,2	77	43,8	57	32,4	14	8,0
Groupware	9	5,2	39	22,4	80	46,0	37	21,3	9	5,2
Veri Ambarı (Data warehousing)	9	5,2	42	24,1	55	31,6	54	31,0	14	8,0
Karar Destek Sistemleri (Decision Support Systems)	14	8,2	50	29,4	58	34,1	40	23,5	8	4,7
Belge Yönetim Sistemleri(Mgmt Systm Document)	17	10,0	32	18,8	48	28,2	56	32,9	17	10,0
Yapay zeka (Artificial Intelligence)	87	50,9	31	18,1	22	12,9	28	16,4	3	1,8

(1: Çok Etkisiz; 2:Etkisiz; 3: Ne Etkili, Ne Etkisiz; 4: Etkili; 5:Çok Etkili)

Tablo 18 incelendiğinde, yöneticilerin bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesi için internetin çok etkili olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bunun yanında yöneticiler, intranetin de bilgi yönetimi uygulamalarında etkili olduğunu düşünmektedirler. Belge yönetim sistemleri ve yapay zeka hariç, diğer bilgi yönetiminde uygulana teknoloji ve araçlara ilişkin düşünceleri incelendiğinde, yöneticilerin sıklıkla “Ne Etkili, Ne de Etkisiz” seçeneğini işaretledikleri gözlenmektedir. Yapay zeka için ise katılımcıların büyük çoğunluğu bilgi yönetimi uygulamalarında “Çok Etkisiz” olduğunu düşünmektedirler.

2.6.4.Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yeteneklerine İlişkin Dağılım

Tablo 19’da araştırma kapsamındaki yöneticilerin yeteneklerine ilişkin dağılım, ortalama ve standart sapmalar gösterilmektedir.

Tablo 19. Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin Yeteneklerine İlişkin Dağılım

İfade	1		2		3		4		5		Ort.	S. S.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Takım Oluşturma	-	-	-	-	6	3,4	117	65,7	54	30,3	4,28	,531
İş Geliştirme	-	-	2	1,1	6	3,4	117	65,7	52	29,2	4,24	,564
Teknolojiyi Kullanma	-	-	1	,6	21	11,8	95	53,4	61	34,3	4,21	,663
Sözlü İfade	-	-	3	1,7	9	5,1	91	51,1	75	42,1	4,34	,654
Proje Yönetim	-	-	2	1,1	17	9,6	105	59,0	54	30,3	4,19	,642
Yaratıcılık	1	,6	1	,6	15	8,4	99	55,6	62	34,8	4,24	,673
Kişilerarası İlişki	1	,6	1	,6	7	3,9	91	51,1	78	43,8	4,37	,645
İnsanları harekete geçirme	1	,6	1	,6	11	6,2	90	50,6	75	42,1	4,33	,670
Engelleri Aşma	1	,6	-	-	14	7,9	101	56,7	60	33,7	4,24	,644
Yeniliklere Ayak Uydurma	1	,6	-	-	18	10,1	89	50,0	69	38,8	4,27	,687
Özgüven Duyma	2	1,1	1	,6	9	5,1	97	54,8	68	38,4	4,29	,692
İnsiyatif Sahibi Olma	-	-	4	2,2	10	5,6	96	53,9	68	38,2	4,28	,672
Başkalarına Güven Verme	1	,6	3	1,7	11	6,2	95	53,4	67	37,6	4,27	,701
Vizyon	1	,6	1	,6	14	7,9	99	55,6	63	35,4	4,25	,669
Çalışanlarla Ortak Bir Amaç Oluşturabilme	-	-	3	1,7	10	5,6	105	59,0	60	33,7	4,25	,634
Sonuca Yönelik Düşünebilme	1	,6	1	,6	12	6,8	95	53,7	68	38,4	4,29	,667
Başarılı çalışanları ödüllendirme	1	,6	2	1,1	13	7,3	106	59,9	55	31,1	4,20	,666
Güçlü ve Zayıf Yönlerinizi Tanıma	1	,6	2	1,1	15	8,5	108	61,0	51	28,8	4,16	,667
Empati Geliştirme	1	,6	1	,6	10	5,6	100	56,2	66	37,1	4,29	,648

(1: Çok Kötü; 2:Kötü; 3: Ne İyi, Ne Kötü; 4: İyi; 5:Çok İyi)

Yöneticilerin verdikleri yanıtlar incelendiğinde, ifadelerde belirtilen konularda genelde yetenekli olduklarını düşünmektedirler. Ancak, “kişilerarası ilişki yeteneği” ve “insanı harekete geçirme” ifadeleri için yeteneklerinin “iyi” ve “çok iyi” olduklarını

düşünmektedirler. İfadelere verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifadenin “kişilerarası ilişki yeteneği” ve en düşük ortalamaya sahip olan ifade ise “Güçlü ve zayıf yönlerinizi tanıma yeteneği” olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında yöneticilerin, kendi liderlik yeteneklerin genelde iyi olduğunu düşündükleri söylenebilir.

2.6.5.Yöneticilerin İşletmede Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Liderlik Rollerine İlişkin Dağılımı

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin işletmede bilgi yönetimi uygulamasındaki liderlik rollerine ilişkin dağılım Tablo 20’de ele alınmaktadır.

Tablo 20: Araştırma Kapsamındaki Yöneticilerin İşletmede Bilgi Yönetimi Uygulamasındaki Liderlik Rollerini İlişkin Dağılım

İfade	1		2		3		4		5		Ort.	S. S.
	n	%	n	%	N	%	n	%	N	%		
İşletmemizde Bilgi Paylaşma Kültürünün Oluşmasını Teşvik Ederim.	37	20,8	66	37,1	5	2,8	56	31,5	14	7,9	2,69	1,320
İşletmemizde Bilgi Yönetim Stratejisini Geliştiririm.	20	11,3	74	41,8	14	7,9	43	24,3	26	14,7	2,89	1,303
İşletmemizde Bilgi Paylaşımı Olaylarını ve Toplantılarını Desteklerim.	37	20,9	62	35,0	8	4,5	31	17,5	39	22,0	2,85	1,494
İşletmemizde Bilgi Yönetiminin Yararlarını Ölçmek İçin İnsiyatif Gösteririm.	21	11,9	74	42,0	13	7,4	47	26,7	21	11,9	2,85	1,276
Yeni Katılan Personelin İş Tanımlarına Bilgi Yönetimi Görevlerini de Eklerim.	29	16,3	62	34,8	18	10,1	39	21,9	27	15,2	2,85	1,358
Bilgi Yönetiminden Faydalanmak İçin İşletmemizin Tamamını Teşvik Ederim.	28	15,9	71	40,3	12	6,8	40	22,7	25	14,2	2,79	1,342
İşletmemizin Bilgi Kaynaklarını Geliştirmede Araştırma Yapmayı Gerekli Bulmam	30	16,9	54	30,3	16	9,0	40	22,5	38	21,3	3,01	1,438
Bilgiyi Yöneterek Neler Kazanabileceğimize Bütün Çalışanların İnanmasını Sağlarım.	34	19,1	76	42,7	9	5,1	36	20,2	23	12,9	2,65	1,341
Bilgiyi Sınırlı Sayıda Çalışanlarla Paylaşıyorum. İşletmenin Tamamı İle Paylaşmam.	21	11,9	53	30,1	25	14,2	37	21,0	40	22,7	3,12	1,376
Bilgi Yönetiminin İşletmemize Ne Gibi Yararlar Sağladığını Anlamak İçin Rakip İşletmeler İle Karşılaştırma Yaparım.	30	16,9	69	38,8	15	8,4	52	29,2	12	6,7	2,70	1,242
Çalışanların Bilgi Paylaşımına Yardımcı Olurum.	35	19,9	67	38,1	8	4,5	48	27,3	18	10,2	2,70	1,333
Bilgi Yönetimi Uygulamasını Geliştirmek İçin Adil Bir Ödüllendirme Sistemi Geliştiririm.	30	17,2	60	34,5	22	12,6	36	20,7	26	14,9	2,82	1,347
İşletmemizde Değişim Yönetimini Uygularım.	17	9,7	55	31,4	32	18,3	47	26,9	24	13,7	3,03	1,236
İşletmemizde Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Katkıda Bulunan Teknolojilerinin Seçimine Destek Sağlarım.	31	17,7	60	34,3	9	5,1	42	24,0	33	18,9	2,92	1,432
İç Süreçlerde Bilgi Yönetimini Yerleştiririm.	28	15,9	64	36,4	15	8,5	46	26,1	23	13,1	2,84	1,330
Çalışanların Eğitimine Her Zaman Destek Veririm.	60	34,1	43	24,4	4	2,3	40	22,7	29	16,5	2,63	1,540

(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3: Fikrim Yok; 4: Katılıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum)

Tablo 20 incelendiğinde, yöneticiler tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda “Bilgiyi sınırlı sayıda çalışanlarla paylaşırım. İşletmenin tamamı ile paylaşmam.” ifadesine verilen yanıtların ortalamasının en yüksek ve “Çalışanların eğitimine her zaman destek veririm.” ifadesine verilen yanıtların ortalamasının en düşük olduğu tespit

edilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların verdikleri yanıtlar genelde “Fikrim Yok” seçeneğine yakındır.

2.6.6. Yöneticilerin Bilgi Yönetimi Uygulamasının İşletmeye Sağladığı Yararlar Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Dağılımı

Bilgi yönetimi uygulamasının sağladığı yararlar hakkındaki yöneticilerin düşüncelerine ilişkin dağılım Tablo 21’de ele alınmaktadır.

Tablo 21: Bilgi Yönetimi Uygulamasının Sağladığı Yararlara İlişkin Yöneticilerin Düşüncelerine İlişkin Dağılım

İfade	1		2		3		4		5		Ort.	S. S.
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%		
Çalışanların İşletme Kararlarına Tam Katılımını Sağlamıştır.	22	12,4	73	41,0	18	10,1	46	25,8	19	10,7	2,81	1,251
Çalışanların İş Tatmininde Bir Artış Sağlamamıştır.	10	5,6	43	24,3	45	25,4	31	17,5	48	27,1	3,36	1,268
Eğitim- Öğrenme Süresinin Kısalmasını Sağlamıştır.	19	10,7	67	37,6	28	15,7	46	25,8	18	10,1	2,87	1,207
İşletme İçi Bilgi Paylaşımının Artışını Sağlamıştır.	24	13,5	77	43,3	9	5,1	43	24,2	25	14,0	2,82	1,324
İşletme Dışı Bilgi Paylaşımının Artışı Sağlanmıştır.	17	9,6	61	34,5	27	15,3	44	24,9	28	15,8	3,03	1,272
Yeni Ürün ve Hizmetlerin Meydana Getirilmesinde Artış Sağlamıştır.	25	14,0	70	39,3	22	12,4	42	23,6	19	10,7	2,78	1,256
Yetenekli Çalışanlar İşletmeden Ayrılrsa Bile Onlardan Elde Edilen Bilgi ve Deneyimlerin Kalıcılığı Sağlanmıştır.	28	15,8	75	42,4	19	10,7	34	19,2	21	11,9	2,69	1,279
İşgücü Verimliliğinde Artış Sağlamamıştır.	20	11,3	45	25,4	24	13,6	62	35,0	26	14,7	3,16	1,275
Rekabet Üstünlüğü Elde Etmeye ve Sürdürmeye Katkı Sağlamıştır.	26	14,6	70	39,3	23	12,9	44	24,7	15	8,4	2,73	1,224
Müşterilerle Birebir İlişki Kurma ve Geliştirmeye Katkı Sağlamıştır.	31	17,4	69	38,8	12	6,7	46	25,8	20	11,2	2,75	1,318
İşletmemizin Faaliyet Alanının Çeşitlendirmesine Katkı Sağlamıştır.	32	18,1	63	35,6	18	10,2	40	22,6	24	13,6	2,78	1,345
Ürün ve Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesine Katkı Sağlamıştır.	36	20,3	61	34,5	10	5,6	47	26,6	23	13,0	2,77	1,380

Tablo 21: Bilgi Yönetimi Uygulamasının Sağladığı Yararlara İlişkin Yöneticilerin Düşüncelerine İlişkin Dağılım (Devamı)

İşletmemizde Yeni Teknolojilerin Kullanılmasına Katkı Sağlamıştır.	32	18,1	65	36,7	11	6,2	42	23,7	27	15,3	2,81	1,383
Bilgi Kaynaklarının Etkin Bir Şekilde Kullanımını Sağlamıştır.	34	19,2	66	37,3	5	2,8	45	25,4	27	15,3	2,80	1,406
Çalışanlar Arasında İşbirliğinin Artmasını Sağlamıştır.	38	21,6	64	36,4	5	2,8	38	21,6	31	17,6	2,77	1,452
İşletmemizde Daha Etkin Kararların Alınmasına Katkı Sağlamıştır.	37	21,1	67	38,3	11	6,3	29	16,6	31	17,7	2,71	1,426
Yeni Müşterilerin Kazanılmasında Bir Artış Sağlamamıştır.	19	10,7	52	29,2	29	16,3	38	21,3	40	22,5	3,16	1,348
İşletme Sorunlarına Daha Çabuk Çözümler Bulunmasına Katkı Sağlamıştır.	33	18,8	64	36,4	20	11,4	50	28,4	9	5,1	2,65	1,219
Çalışanların Yeteneklerinde Olumlu Gelişmeler Olmasını Sağlamıştır.	30	17,1	79	45,1	12	6,9	39	22,3	15	8,6	2,60	1,246
Üretim /Hizmet Verimliliği Azalmıştır.	31	17,5	49	27,7	14	7,9	61	34,5	22	12,4	2,97	1,352
İşletme Karlılığı Artışını Sağlamıştır.	23	12,9	68	38,2	28	15,7	27	15,2	31	17,4	2,86	1,322
İşletme İçinde Deneyimlerin Daha Çok Paylaşılmasına Katkı Sağlamıştır.	28	15,8	69	39,0	14	7,9	48	27,1	18	10,2	2,77	1,287
Maliyetlerin Azalmasına Katkı Sağlamıştır.	25	14,0	57	32,0	33	18,5	40	22,5	23	12,9	2,88	1,272
Pazar Payının Artmasına Katkı Sağlamıştır.	23	13,1	56	31,8	34	19,3	45	25,6	18	10,2	2,88	1,225
Nitelikli İşgücünün Elde Edilmesine Katkı Sağlamıştır.	29	16,5	67	38,1	16	9,1	35	19,9	29	16,5	2,82	1,369

(1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2:Katılmıyorum; 3: Fikrim Yok; 4: Katılıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum)

Yöneticiler tarafından verilen yanıtlar doğrultusunda “Çalışanların iş tatmininde bir artışı sağlamamıştır” ifadesine verilen yanıtların ortalamasının en yüksek ve “Çalışanların yeteneklerinde olumlu gelişmeler olmasını sağlamıştır.” ifadesine verilen yanıtların ortalamasının en düşük olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre katılımcıların verdikleri yanıtlar genelde “Fikrim Yok” ve “Kötü” seçenekleri arasındadır.

2.6.7.Lider Yetenekleri ve Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki

Liderlik yetenekleri ve liderlik rollerini arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmektedir.

Tablo 22: Lider Yetenekleri ile Liderlik Rollerini Arasındaki İlişki

İfadeler	Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı	Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi
Takım oluşturma	-,002	,026
İş geliştirme	,130	,095
Teknolojiyi kullanma	,238**	,173*
Sözlü ifade	,169*	,105
Proje yönetim	,237**	,141
Yaratıcılık	,179*	,125
Kişilerarası ilişki	,041	,055
İnsanları harekete geçirme	,059	,057
Engelleri aşma	,187*	,139
Yeniliklere ayak uydurma	,175*	,105
Özgüven duyma	,080	,088
İnsiyatif sahibi olma	,207**	,189*
Başkalarına güven verme	,116	,068
Vizyon	,209**	,126
Çalışanlarla ortak bir amaç oluşturabilme	,273**	,259**
Sonuca yönelik düşünebilme	,067	,045
Başarılı çalışanları ödüllendirme	,260**	,196**
Güçlü ve zayıf yönlerinizi tanıma	,103	,097
Empati geliştirme	,014	-,033

*p< 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **p< 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizinden elde edilen bulgulara göre tüm lider yetenekleri ve liderlik rollerini arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu söylemek mümkün değildir. “Teknolojiyi Kullanma Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r=0,238$ ve $p=0,001$) ve “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” ($r=0,173$ ve

$p=0,021$) boyutları arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. “Sözlü İfade Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 169$ ve $p=0,024$) arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. “Yaratıcılık Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 179$ ve $p=0,017$) arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki vardır. “Engelleri Aşma Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 187$ ve $p=0,013$) arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki vardır.

“Yeniliklere Ayak Uydurma Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 175$ ve $p=0,020$) arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki vardır. “İnsiyatif Sahibi Olma Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 207$ ve $p=0,006$) ve “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” ($r= 0, 189$ ve $p=0,012$) boyutları arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. “Vizyon Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 209$ ve $p=0,005$) arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişki vardır. “Çalışanlarla Ortak Bir Amaç Oluşturabilme Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0, 273$ ve $p<0,001$) ve “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” ($r= 0, 259$ ve $p<0,001$) boyutları arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür. “Başarılı Çalışanları Ödüllendirme Yeteneğiniz” ifadesi ile “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” ($r= 0,260$ ve $p<0,001$) ve “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” ($r= 0,196$ ve $p=0,009$) boyutları arasında anlamlı ve düşük kuvvette bir ilişkinin olduğunu söylemek mümkündür.

2.6.8.Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetimin Yararları Arasındaki İlişki

Liderlik rolleri ile bilgi yönetiminin yararları boyutları arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla üçüncü korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 23: Liderlik Rollerini ile Bilgi Yönetiminin Yararları Arasındaki İlişki

		1	2	3	4
1. Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı	<i>r</i> <i>p</i>	1			
2. Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi	<i>r</i> <i>p</i>	,698** ,000	1		
3. Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme	<i>r</i> <i>p</i>	,952** ,000	,706** ,000	1	
4. Kurumsal Performans	<i>r</i> <i>p</i>	,338** ,000	,495** ,000	,336** ,000	1

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 23’de görüldüğü gibi “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” değişkeni ile “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” değişkeni arasında pozitif yönde güçlü kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,698$) olduğu görülmektedir. “Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” değişkeni ile “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” değişkeni arasında pozitif yönde çok güçlü kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,952$) olduğu görülmektedir. Bu iki boyut için ilişkinin çok güçlü kuvvette olduğunu, katılımcıların bu iki değişkeni neredeyse bir olarak algıladıklarını söylemek mümkündür. Bilginin Kullanımı ve Paylaşımı” değişkeni ile “Kurumsal Performans” değişkeni arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,338$) olduğu görülmektedir.

“Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” değişkeni ile “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” değişkeni arasında pozitif yönde çok güçlü kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,706$) olduğu görülmektedir. “Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi” değişkeni ile “Kurumsal Performans” değişkeni arasında pozitif yönde orta kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,495$) olduğu görülmektedir. “Çalışan Performansı, Bilgi Paylaşımı ve Öğrenme” değişkeni ile “Kurumsal Performans” değişkeni arasında pozitif yönde düşük kuvvette bir ilişki ($p < 0,001$ ve $r = 0,336$) olduğu görülmektedir.

2.6.9. Liderlik Yetenekleri, Liderlik Rollerine ve Bilgi Yönetiminin Yararlarına İlişkin Regresyon Analizi

Liderlik yeteneklerinin, liderlik rollerine, liderlik rollerinin de bilgi yönetimine etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Öncelikle liderlik yetenekleri, liderlik rolleri ve bilgi yönetimine yararları arasındaki ilişkiler değişkenler bazında incelenmiştir.

Tablo 24: Bilgi Yönetiminin Yararlarına Etki Eden Liderlik Rollerine İlişkin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	B	t	Sig T
Liderlik Rollerine	,915	30,078	,000
SABİT	,424	4,894	,000
Not: Multiple R: ,915; R Square: ,837; Adjusted R Square: ,836; F: 904,689; Sig: ,001			

Tablo 24 ise liderlik rollerinin bilgi yönetiminin yararları üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 24 incelendiğinde F değerinin 904,689 ve anlamlılık değerinin 0,001 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,915 ve R Square= 0,837 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre, bilgi yönetiminin yararları üzerindeki etkisinin yüksek olduğu ($\beta=0,915$ ve $p<0,001$) tespit edilmiştir. Liderlik rollerinin bilgi yönetiminin yararları üzerindeki etkisini ise %83 açıkladığı görülmektedir ($R^2=,837$).

Tablo 23'de sunulan liderlik rolleri ile bilgi yönetiminin yararları arasındaki korelasyonun güçlü olmasının regresyon analizi sonuçlarını da desteklediği söylenebilir. Bu bağlamda, liderlik rollerini oluşturan bilginin kullanımı ve paylaşımı ile sürdürülmesi ve desteklenmesi gibi iki boyutları arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler olup, liderlik rollerinin bilgi yönetiminin yararları arasındaki ilişkileri boyutları bazında etkilediği görülmektedir.

Tablo 25: Liderlik Rollerine Etki Eden Lider Yeteneklerine İlişkin Regresyon Analizi

DEĞİŞKENLER	β	<i>T</i>	<i>Sig T</i>
Lider Yetenekleri	,572	2,940	,004
SABİT	,438	,526	,599
Not: Multiple R: ,216; R Square: ,047; Adjusted R Square: ,041; F: 8,644; Sig: ,004			

Tablo 25 incelendiğinde F değerinin 8,644 ve anlamlılık değerinin 0,004 düzeyinde gerçekleştiği görülmektedir. Buna bağlı olarak Multiple R= 0,216 ve R Square= 0,047 olarak gerçekleşmiştir.

Regresyon analizinden elde edilen bu sonuçlara göre, liderlik rollerine lider yeteneklerinin etkisinin olduğu ($\beta=0,572$ ve $p=0,004$) tespit edilmiştir. Lider yetenekleri liderlik rollerini %5 düzeyinde açıklamaktadır ($R^2=,047$). Tablo 22’de sunulan korelasyon analizinde lider yetenekleri ile liderlik rolleri arasındaki belirlenen zayıf kuvvetteki ilişki de bu bulguyu desteklemektedir.

SONUÇ

Bilgi devrimi ile birlikte, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki değişimlerin yanında işletmelerin yapılanma ve işleyişlerinde de önemli değişimler olmuştur. Ekonomik faaliyetlerde ağırlık “bilgi temelli faaliyetlere” kaymış, bilgi yönetiminde etkililik rekabet üstünlüğü sağlamada öne çıkmıştır. İşletmelerinde uzun dönemli sürdürülebilir üstünlüklerinin temelinde bilgi ve bu bilginin stratejiler üreterek yeni ürün ve hizmetlerde kullanılması bulunmaktadır.

Geleneksel üretim faktörleri, rekabet içinde bulunan örgütler tarafından kolaylıkla elde edilebildikleri için, işletmeler sahip oldukları özgün bilgilere dayalı ürün ve hizmetler üretmek yoluyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle günümüzde bilgi içeren işlerin ve bilgiye dayalı olarak üretilen ürün ve hizmetlerin sayısı hızla artmaktadır.

Bilginin örgütler için bu denli önemli bir kaynak haline gelmiş olması, onun sistemli ve planlı çabalarla kontrol altına alınmasını, kısaca yönetilmesini gerekli kılmıştır. Bilgi yönetimi bu gereksinimi sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bilgi yönetimi ile örgütler çevrenin belirsizliğinin ve rekabet koşullarının şiddetinin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmeye çalışmaktadırlar.

Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında en önemli rol yine insan kaynağıdır. Bu nedenle örgütlerin vizyonu ve stratejileri doğrultusunda verimli bir bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için bilgi liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Çevresel koşullara duyarlı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin başarısında da bilgi yönetimine yapılan yatırımlar 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 yolu ile konaklama işletmelerine özgü bir sorun olan yüksek devir hızının yol açtığı bilgi kaybının da önüne geçilebilmektedir.

Bilgi yönetimi ile liderlik rolleri arasındaki ilişkiye yönelik olarak, bu çalışmada oluşturulan kuramsal ve kavramsal çerçeve ile araştırmanın analiz kısmını oluşturan ikinci bölümden elde edilen bulgular doğrultusunda bazı değerlendirmeler yapılmıştır: Buna göre; bilgi liderlerinin yetenekleri ile rolleri arasında bir ilişki var mıdır sorusuna (Araştırma sorusu 1) yönelik sonuçlara bakıldığında ‘Başarılı çalışanları ödüllendirme yeteneği ile bilginin kullanılması, paylaşılması ve sürdürüp desteklenmesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu yeteneği sırası ile, başarılı çalışanları ödüllendirme, teknolojiyi kullanma, proje yönetimi, vizyon ve inisiyatif sahibi olma ve insanları harekete geçirme gibi yetenekler izlemektedir ve liderlerin bilgi yönetimi sürecindeki (bilginin kullanımı, paylaşımı sürdürülmesi, desteklenmesi rollerini pozitif etkilediği görülmektedir.

Liderlik yetenekleri ve liderlik rolleri arasındaki ilişki incelendiğinde tüm liderlik yetenekleri ile rolleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söylemek mümkün değildir. Ayrı ayrı değerlendirildiğinde;

- Liderlerin teknolojiyi kullanma yeteneği ile bilginin kullanımı, paylaşımı ve bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

- Liderlerin sözlü ifade yeteneği ile bilginin kullanımı ve paylaşımı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Liderlerin sözlü ifade yeteneği ne kadar artarsa, bilginin işletme içinde kullanılması ve çalışanlarla paylaşımı da artabileceğini söylemek mümkündür.

- Liderlerin yaratıcılık yeteneği ile bilginin kullanımı ve paylaşımı arasında da anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, liderlerin yaratıcılık yetenekleri ne kadar gelişmiş ise, bilgiyi de o ölçüde kullanabilir ve çalışanları ile paylaşabilmeleri mümkündür olabilmektedir.

- Liderlerin yeniliklere ayak uydurma yeteneği ile bilginin kullanılması ve paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Liderlerin yeniliklere ayak uydurmayı sürdürebilmeleri durumunda bilginin kullanımı ve paylaşımı kolaylaşabilecektir.

- Liderlerin inisiyatif sahibi olma yeteneği ile bilginin kullanımı ve paylaşımı ve Bilgi Yönetiminin Sürdürülmesi ve Desteklenmesi boyutları arasında anlamlı bir

ilişki gözlemlenmiştir.

- Liderlerin engelleri aşma yeteneği ile bilginin kullanımı ve paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır. Engelleri aşma yeteneği arttıkça bilginin kullanımı ve paylaşımı da artacaktır denilebilir.

- Liderlerin çalışanlarla ortak bir amaç oluşturabilme yeteneği ile bilginin kullanımı ve paylaşımı ve bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Çalışanlar ile ortak bir amaç oluşturulduğunda bilginin kullanımı, paylaşılması ve bilgi yönetim sürecinin sürdürülmesi ve desteklenmesi de o kadar kolaylaşabilecektir.

Liderler insanları ortak bir amaca ve bunları gerçekleştirmeye yönlendirirken çalışanlar ile ortak bir amaç oluşturabilme, çalışanları harekete geçirme vizyonu, kendini açıkça ifade edebilme kapasitesine sahip olma ve güven yaratmak gibi yeteneklere sahip olmalıdır(Bennis,1997;Bonner,2000; Ribiere,2001). Guns(1998)'ın çalışmasına bakıldığında, bilgi yönetimi uygulamasını geliştirmek için başarılı çalışanların ödüllendirilmesi ve adil bir ödüllendirme sisteminin geliştirilmesi bilgi liderlerinin rolleri arasındadır. Bu bağlamda, bilgi liderlerinin kişisel iletişim yetenekleri, bilgi yönetimi programını planlama yetenekleri(iletişim, teknolojiyi kullanma vb) ile bilgi yönetimi vizyonunu geliştirme yeteneklerinin(liderlik, iş bilgisi, etkileme yetenekleri vb.) bilgi yönetimi sürecindeki rollerini etkileyebileceği düşünülmektedir.

Bilgi yönetimindeki liderlik rollerinin konaklama işletmelerine sağladığı yararlarla yönelik aralarında bir ilişki var mıdır sorusuna(Araştırma sorusu 2) yönelik korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, liderlerin bilginin kullanımı ve paylaşımı rolleri ile çalışan performansı, bilginin paylaşılması ve öğrenme değişkenleri arasında pozitif ve çok kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca bilginin kullanımı ve paylaşımı değişkeni ile “Kurumsal Performans” değişkeni arasında pozitif yönde ama düşük kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle, liderler bilginin kullanımı ve paylaşımında ne kadar etkin role sahip olurlarsa bu durum çalışanların performansını, bilginin örgüt içinde paylaşılmasını ve öğrenilmesini kolaylaştıracaktır denilebilir. Yazın ile araştırma bulgularından çıkan sonuçlar kıyaslandığında bazı değerlendirmeler yapmak mümkündür:

Guns'a göre(1998:315-316), bilgi liderinin öncelikli görevi, organizasyonun bilgi varlıklarını harekete geçirerek bilgiden yarar sağlayabilmektir. Çalışanların eğitimine ve organizasyonel öğrenmeye her zaman destek sağlamak(Dfouni,2002:107-115; Dfouni ve Croteau,2003:10), örgüt içinde bilgi paylaşma kültürünün oluşmasını teşvik etmek, organizasyon içinde bilgi paylaşımı olaylarını ve toplantılarını desteklemek (Andre 2003; Chase,1997:44), bilgiyi paylaşarak çalışanlara örnek olmak gibi bilgi paylaşımı ile ilgili rolleri sayesinde bilgi paylaşımı desteklenmesi organizasyonel öğrenme kültürünün yerleşmesi, örgüt içerisinde bir güven ve saygı ortamı yaratılması, bilgi yönetimi çalışanların bilgiyi paylaşması, teşvik edilmesi ve ödüllendirilmesi çalışan performansını ve dolayısıyla kurumsal performansı da olumlu etkilediği (Viitala, 2004: 53338; Faget, 2004; Bonner, 2000: 38-39) yapılan araştırmalarda da görüldüğü için araştırmanın sonuçlarının literatürle örtüştüğü söylenebilir.

Öte yandan, Chase'e göre(1997) bilgi yönetiminin kazandırdığı en önemli örgütsel yararlar, insan ve operasyonların gelişmiş etkinliğidir. Bu bağlamda bu çalışmada verilen yanıtlara bakıldığında “çalışanların yeteneklerinde olumlu gelişmeler sağlamıştır” en düşük ortalama da olduğu için Herschel ve Nemati(1999)'nin de çalışmasında belirtildiği gibi, bilgi liderlerinin başta kendi rolleri, sorumlulukları, ünvanları ve bilgi yönetimi uygulamalarının örgüte sağladığı yararlar konusundaki bilinç düzeylerinin yetersiz olduğu görülmektedir.

Liderlerin bilgi yönetimi uygulamalarında kullandıkları en önemli bilgi teknolojileri ve araçlarına yönelik sonuçlara bakıldığında bilgi yönetiminin gerçekleştirilmesi için internetin çok etkili olduğunu düşündükleri söylenebilir. Bunun yanında yöneticiler, intranet'in de bilgi yönetimi uygulamalarında etkili olduğunu düşünmektedirler. Belge yönetim sistemleri ve yapay zeka hariç, diğer bilgi yönetiminde uygulana teknoloji ve araçlara ilişkin düşünceleri incelendiğinde yöneticilerin sıklıkla “Ne Etkili, Ne de Etkisiz” seçeneğini işaretledikleri gözlenmektedir. Yapay zeka için katılımcıların büyük çoğunluğu bilgi yönetimi uygulamalarında “Çok Etkisiz” olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmanın sonuçlarına paralel olarak Kılıç (2006)'ın yaptığı araştırmada da bilgi liderlerinin bilgi yönetimi uygulamalarında başta internet ve intranet olmak üzere

bilgi geliştirme ve satın alma aşamasında tüm elektronik ortamlardan yararlanıldığı, bilgi paylaşımı esnasında intranet desteği alındığı (Beijerse,2000:177), bilgi değerlendirme aşamasında ise dökümantasyon sistemlerini kullandıkları görülmektedir.(Kalkan ve Keskin,2002:173)Dolayısıyla yazın ile araştırma sonuçlarının birbirini destekler nitelikte olduğu söylenebilir.

Araştırma sonuçlarına göre, bilgi yönetimi uygulamasında liderler örgüt içinde bilginin kullanımı ve paylaşımını kolaylaştırdığı sürece bilgi yönetiminin sürdürülmesi de kolaylaşmaktadır. Öte yandan liderlerin örgüt içinde bilginin kullanımını ve paylaşımını kolaylaştırıp desteklediği sürece çalışan performansında ve örgüt performansında büyük bir artış olabilmektedir. Ayrıca, bilgi yönetimi uygulamasında liderler bilginin kullanımını ve paylaşımını sağladıkları sürece örgüt içinde bilgi paylaşımı ve öğrenme kültürünün oluştuğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen veriler sonucunda, liderlerin, örgüt içinde bilgi yönetimini benimseyip, uyguladıkları ve bu kültürün devamını sağladıkları sürece çalışanların performanslarında ve örgüt performansında bir iyileşme ve artış sağlanmaktadır. Ayrıca, örgüt içinde bilginin kullanımı ve paylaşımı artmaktadır.

Araştırma sonucunda, liderlerin bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile ilgili rolleri ve bilginin kullanımı ve paylaşımı ile ilgili rolleri arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç liderlerin bilgi yönetiminin başarı ile uygulanmasındaki çabalarının birbirini tamamladığını göstermektedir. Özetle, liderler bilgi yönetiminin uygulanma sürecinin her aşamasına katkı sağlamaktadır. Bilgi yönetiminin başarılı uygulanabilmesinde de örgüt içinde hem bilgi yönetiminin uygulanması, sürdürülmesi ve desteklenmesi hem de bilgi paylaşım ortamının oluşmasının sağlanması gerekmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre; bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak, örgüt içinde bilgi paylaşımı ile çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgüt içinde bilgi paylaşımı oldukça çalışanlar bilgi ve yetenekleri de artabileceğinden bu durum çalışanların performanslarına olumlu yansıtacaktır.

Bilgi yönetimi uygulamasının bir sonucu olarak örgüt içerisinde bilgi paylaşımının sağlanması ve öğrenme kültürünün oluşturulması ile örgüt performansı arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı gözlemlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve desteklenmesi ile örgüt performansı arasında da anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Bilgi yönetiminin sürdürülmesi ve üst kademedен en alt kademeye kadar tüm çalışanlar tarafından desteklenmesi, örgüt performansını olumlu etkileyecektir.

Araştırmanın sonucu ile ilgili olarak Türkiye'deki konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve uygulamanın başarısı için bazı öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Örgütün amacı ve stratejisi doğrultusunda etkin bir bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için liderlik rolünün yaratılması gerekmektedir. Büyük örgütlerde bilgi lideri veya yöneticisi (CKO) gibi pozisyonlar bulunmaktadır. Bilgi liderinin veya yöneticisinin temel sorumluluğu bilgiyi yaratması, toplaması, şekillenmesi, yayması ve kullanması kısaca bilgi yönetimi programını geliştirebilmesi ve uygulamasıdır. Bu bağlamda Türkiye'deki konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminden sorumlu bilgi lideri pozisyonları oluşturulmalıdır. Çünkü araştırma sonuçlarına göre, liderlerin bilgi yönetiminin uygulanmasındaki rollerine ilişkin bulgulardan yola çıkarak bilgi yönetimini ve örgüte yararlarının neler olduğunu tam olarak bilmediği ve bilgi yönetimini geliştirmek için çaba sarf etmedikleri ve yeterli duyarlılık ve bilince sahip olmadıkları söylenebilir.

Türkiye'deki konaklama işletmelerinde bilgi yönetiminin başarı ile yürütülebilmesi için bilgi yönetimi teknolojilerini ve araçlarını daha etkin kullanmaları gerekmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; internet ve intranet hariç, diğer bilgi teknolojilerini (extranet, groupware, karar destek sistemleri, belge yönetim sistemleri vs) ve araçlarını tam olarak etkin kullanmadıkları ve bazı kavramların ne anlama geldiğini bile bilmedikleri gözlemlenmiştir. Öte yandan e- posta kullanımı, video konferans ve ses konferans gibi sistemler ile çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve kullanımı yaygınlaştırılabilir.

Bu sistemler işletmeler için maliyet azaltıcı etkiler de yaratabileceği için bu sistemlerin örgütlere getirileri de yüksek olabilecektir.

Bilgi yönetiminin başarısına katkı sağlayanlardan birisi de, üst yönetimin desteğidir. Bu yüzden ülkemizdeki örgütlerde üst yönetim, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütün başarısı için çok kritik olduğuna ilişkin işletmeye mesajlar vermelidir. Üst yönetim desteği arttıkça, bilginin iç ve dış kaynaklardan elde edilmesinde ve çalışanlar arasında da bilginin paylaşılmasında da artış olmaktadır.

Etkin bir bilgi yönetimi için bilgi yönetimi ile bağlantılı iyi tanımlanmış bir örgüt stratejisi ve bilgi yönetimine yön veren bir vizyonun olması, bilginin elde edilmesini, gelişimini, entegrasyonunu, çalışanlar arasında bilginin paylaşılmasını ve bilginin kullanılmasını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Liderlerin örgütsel bilgiyi geliştirerek rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, bilginin yaratılması ve edilmesi süreçlerinde aktif olarak rol almalıdır. Bu rollerini örgüt içerisinde bir güven ortamı yaratıp çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırarak ve bilginin önemi vurgulayıp onun değerli bir varlık olduğuna tüm çalışanların inanmasını sağlayarak gerçekleştirilebilir. Çalışanlar bilgiyi değerli bir varlık olarak kabul ettiklerinde, bilgiye ulaşabilmek ve elde edebilmek için çaba gösterecek, bilgi ve yeteneklerini zenginleştirebilmek için diğer çalışanlardan yardım isteyecektir. Bu yardımlaşma süreci içerisinde bilgi paylaşımı gerçekleşecek ve dolayısıyla örgütsel bilgi tabanı da zenginleşecektir.

Kısaca bir bilgi yönetimi planının uygulanmasında örgütlerin bu süreci geliştirmek ve sürdürmek için bir liderlik rolünü yaratmaya ihtiyacı vardır. Bu bağlamda, liderin bilgi paylaşımı için gerekli olan kültürel iklimi yaratmada öncülük etmesi, çalışanlar arasında bilgi paylaşım kültürü yaratacak etkileşim ortamını oluşturması ve eş zamanlı olarak çalışanlar arasındaki bilgi transferini sağlayacak olan sistemleri ve çevreyi tasarımılaması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Arnaldo,M.J.(1981).Hotel General Managers: A Profile, *Cornell Hotel and Restaurant Administration*.22(4):53-56

Akkaya,M.A.(2010).*Endüstriyel Örgütlerde Bilgi Hizmetleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksatan,M.(2010).*Küçük Ölçekli Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Alaçatı Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aksu A.,A. Ve Ehtiyar,V.R.(2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktaş,A.(2006). Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi, Türk ve Amerikan Yöneticilerin Karşılaştırmalı Analizi. *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,3(2): 32-34.

Aktan, C.C ve Vural, Y.İ.(2005). *Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi*. Konya: Çizgi Kitapevi.

Arnaldo,M.J.(1981).Hotel General Managers: A Profile. *Cornell Hotel and Restaurant Administration*. 22(4): 53-56.

Arthur,B.(1994).*Increasing Returns and Path Dependences In The Economy*, Michigan University. Michigan University Press.

Avcı, U. ve Topaloğlu, C.(2009).Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel alışanları üzerinde Bir Araştırma.*KMU İİBF Dergisi*. Sayı: 16 : 24-27.

Avcı, U. ve Sayılır,A.(2006). Hizmet Kalitesi çerçevesinde alışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırılmal Bir İnceleme.*Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*. 1 : 121-13.

Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul : Kariyer Yayıncılık.

Bass, B.M.(1990). From Transactional To Transformal Leadership: Learning To Share The Vision.*Organizational Dynamics*. 18(4): 19-31.

Beijerse ,R.P..(1999). Knowledge Management in Small and Medium Sized Companies: Knowledge Management For Entrepreneurs.*Journal of Management*. 4(2) : 162-179.

Bernstein, L.(1999). Luxury and The Hotel Brand: Art, Science or Finction. *Cornell Hotell and Restaurant Administration Quarterly*.40(1): 47-53.

Bolinger A.S. ve Smith,R.D. (2001). Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*. 5(1): 8-18.

Bonner,D.(2000). Enter The Chief Knowledge Officer Training & Development. 54(2): 36-41.

Bouncken, R. B.(2002).Knowledge Management For Quality Improvments in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality& Tourism*. 3(3): 25-59

Breu,K., Grimshaw,D. ve Myers, A.(2000).Releasing The Value Of Knowledge : A Survey UK Industry.*Cronfield School of Management*.

Brownell, J.(2005). Predicting Leadership: The Assesment Center's Extended Role.*International Journal of Contempaorary Hospitality Management*.17(1):6-8.

Buluç, B.(1998). Bilgi Çağı ve Liderlik.*Yeni Türkiye Dergisi*. Sayı: 20.Mart- Nisan.

Burns, M.(1978). *Leadership*.NY: HarperRow.

Chase, L.R. (1997). The Knowledge Based Organization An İnternational Survey.*Journal of Management*. 1(1): 38-49.

Cooper, C.(2006). Knowledge Management and Tourism. *Annals of Tourism Research*. 33,(1) : 47-64.

Chung,B.G., Enz,C.A.ve Lankau M. J.(2003). Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model.*Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 44(3):17-25.

Çakar,N.,Yıldız.S. ve Dur,S. *Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri*. <http://eab.ege.edu.tr/pdf/10-1/c10-s1-M5.pdf> (09.08.2010).

Çapar (2005). Bilgi Yönetimi ve Üretimi ve Pazarlaması. Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlaması Sempozyumu. Kadir Has Üniversitesi. İstanbul : 22-24.

Çevik S., Kozak,N. ve Marnburg, E.(2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik.11.Ulusal Turizm Kongresi,02-05Aralık, Kuşadası, Detay Yayıncılık: 82.

Daldal,F.(2008). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu ve İletişim Engelleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı.

Davenport T.H.ve Prusak L.(2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*.İstanbul :Rota Yayıncılık.

Davenport,T.(1994).Coming Soon The CKO.

<http://www.informationweek.com/509/cko.htm> (09.09.2010)

Davenport,T.H.,D.,Long.,W.D. ve Beers,M.C (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*. Winter :43-57.

Demirel, Y.(2008). Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Kongresi*. 6(1) : Ankara.

Dfouni, M.(2002). *Knowledge Leaders's Critical Issues: An International Delphi Study*. Kanada.

Doğan, S. ve Kılıç, S.(2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*. 14(2): 87-111.

Doğan, S. ve Őahin, F.(2004).Bireysel Performansı ve Verimliliği Arttırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi.*İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 10 (1) : 48-52.

Dubrin,A.J.(1990). Essentials of Management. 2nd Edition.Chicago:*South-Western Publishing Co*.

Duran,E.(2003). *Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Rekabet Avantajları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale : Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eddystone,C.N ve Ajay,G.(1993).A Conceptual Framework of the Hotel General Manager's Job.*Hospitality Research Journal*.16(3):27-38.

Fiedler(1977). F. E.,Chemers, M.M. Improving Leadership Effectiveness. N.Y, John Wiley and Sons.

Fleet,D.V.(1991).Contemporary Management.2nd Edition.Dallas: Houghton Mifflin Co.

Guns,B.(1998).The Chief Knowledge Officer's Role: Challenges and Competencies.*Journal of Knowledge Management*. 1(4): 315-319.

Gürdal,O.(1996). *Tekstil Endüstrisinin Enformasyon Gereksinimleri*.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hallin,C.A ve Marnburg E.(2008). Knowledge Management In The Hospitality.A *Rewiew of Emprical Research Tourism Management*, 29 : 366-381.

Herschel, T.R. ve Nemai, R.H. (1999). CKO's And Knowledge Management: Exploring Opportunities For Using Information Exchange Protocols, *Communication of ACM*: 42-50.

Hoşcan, Y., Oktal, Ö., Hepkul, A., Kağncıoğlu H. ve Sevim A., (2003). "Yönetim Bilgi Sistemi". *Anadolu Üniversitesi Yayını*. Eskişehir.

Hsu, J. F. ve Gregory, S.R (1995). Developing Future Hotel Managers In Taiwan: From and Industry Viewpoint. *International Journal of Hospitality Management*. 14(3/4) : 261-26.

Ichijo, K. (2004). From Managing To Enabling Knowledge. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Willey & Sons Pub.

İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama*. Ankara: Türken Kitapevi.

InK. Heyman (1992). Quality Management: A Ten Point Model. *Cornell Hotel and Administration*, 33(5): 51-60.

İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, B.Z. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik bir Uygulama.3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 25-26 Kasım, Eskişehir 633-643.

İpçioğlu, İ. (2004). İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi. Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kalkan, V. D. ve Keskin, H.(2007) *Kobilerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları, Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma*
www.yesevi.edu.tr/bilig/biligTur/pdf/35/173-206 pdf. (13.03.2011).

Katara, H. ve Demerdash, J. (2006). Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. 17 (2) : 202- 211.

Kenner,T. ve Isaak,A.M.(2004). Effective Leadership Development In A Civil Engineering Culture : Finding The Balance- Point Between Experience and Experiment *Leadership and Management in Engineering*. 4(3): 105-108.

Keskin,H. ve Kalkan, V.D.(2002). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Tanımlanması ve Kavramsallaştırılması: Kobilerde Bilgi Yönetimi Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir Araştırma. *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 10-11 Mayıs, Kocaeli.

Ke,W. ve Wei K.K. (2007). Organizational Culture And Leadership in ERP Implementation. *Decison Support Systems*: 1-11.

Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek lisans Tezi. Niğde. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kıngır,S.(2006).*İşletme Becerileri* Grup Çalışması. İstanbul: Türkmen Kitapevi.

Koçel,T.(1989). *İşletme Yöneticiliği* İstanbul : Beta Kitapevi

Kozak, A.M.(1999). “Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetmel Davranışları ve Etkinlik Algılamaların Analizi”.TUGEV- Turizmde Seçme Makaleler :1-27.

KPMG (2000). Knowledge Management Research Report. London : 24.

Kurgun,O.A (2006). “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”. *Dokuzeylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(1): 274-291.

Lee,C.C. ve Yang,J.(2000). Knowledge Value Chain”. *The Journal of Management Development*. 19(9): 783-794.

Ley,D.A.(1980). The Effective Manager: Leader or Enterpreneur? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 21(3):66-67.

Likert, G.(1976). New ways of Managing Conflict NY : Mc Graw Hill Book Company.

Luthans,F.(1988). Organizational Behavior Modification and Beyond:An Operant and Social Learning Approach.UK. Glenview, Scott, Foresman and Company.

Mullins, L. J.(1996). Management and Organizational Behavior. London. Petman Press. 4th Edition.

Mutlu, M.(1995). “Konaklama İşletmelerinde Bilgi Sistemleri”.Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Yüksekokulu Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı.

Nebel,E.E. ve Stearns, G.K(1977). Leadership in Hospitality Industry.*Cornell Hotel and Restuarant Administration Qarterly*. 18(3): 69-76.

Neilson,R.E (2000). *Knowledge Management And The Role of Chief Knowledge Officer*.<http://www.ndu.edu/ndu/irm/km-cio-role/km-cio-role.htm> (25.06.2010).

Northouse, G. P.(2010). Leadership: Theory and Practice, 5. Edition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Nonaka,I. ve Takeuchi , H., (1995). The Knowledge Creating Company. Newyork: Oxford University Press.

Nonaka,I. ve Konno, N.(1998). The Concept Of 'ba' Building A Foundation For Knowledge Creation.*California Management Review*. 40(3) : 40-54.

Nonaka,I.,Ikujiro,R.,T., ve Noboru,K.(2000). *SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation'*. Long Range Planning. 33: 26-32.

Minghetti,V.(2003). Building Customer Value In The Hospitality Industry: Towards The Defination Of ACustomer-Centric Information System.*Information Technology& Tourism*. 6:141-152.

Oxbrow, N.(2000). "*Knowledge Strategies in Action*". TFPL's Third International CKO Summit Executive Report. October, Luttrellstown Castle, Dublin, Ireland: 1-18, <http://www.tfpl.com> (03.07.2011).

Oxbrow,N.,Abell,A. ve Ward,Sandra(1999). "*KM in Practice 50 Years of Experience*".The Second International CKO Summit Executive Report, March, Luttrellstown,Castle Dublin,Irelandf:1-9.hhp://www.tfpl.com (23.08.2011).

Ören,S.A.(2006).*Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü)Liderlik :Antalya Bölgesi'nde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya.*

Özgener,Ş.(2002).Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri.*1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Kocaeli: 483-496.

Özmen,Ö., Özer,P.ve S.,Saatçioğlu,Ö.(2004). “Bilgi Yönetimi Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olan Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri” *Dokuz Eylül Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(1): 90-92

Öztürk,Y. ve Seyhan,K.(2005). “Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Arttırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi”.*Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.1: 121-140.

Özyılmaz, A. ve Ölçer F.(2006).*Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları* Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Payne,A. ve Frow,P.(2005). A Strategic Framework For Customer Relationship.*Management Journal of Marketing*. 69: 167-176.

Pittaway,L. Carmouche, R. ve Chell E. (1998). The Way Forward : Leadership Research in Hospitality Industry.*International Journal of Hospitality Industry , International Journal Of Hospitality Management*. 17:407-426.

Powers,T.(1995). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*.5th Edition.N.Y: John Wiley and Sons, Inc.

Probst,G.,Stefan, R. ve Kai,R (2000).Managing Knowledge: Building Blocks For Success. Newyork.John Wiley&Sons Ltd.

Rutherford,G.D.(1994). *Hotel Management and Operations*. 2nd Edition.NY: Van Nostrand Reinhold.

Sanayei,A. ve Karin,M. G.(2005).*Knowledge Oriented Customer Relationship Management: An Application Model For Hotel Management. 4th International Management Conference*

Shanks,G. ve Tay,E. (2001). The Role Of Knowledge Management In Moving To A Customer- Focused Organization. *The 9th European Conference on Information Systems. 27-29.*

Schrott,G.(1989).Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis.*International Journal of Hospitality Management. 8(2):121-130.*

Shaw,G. ve Williams,A.(2009).Knowledge Transfer And Management In Tourism Organizations.*An Emerging Resarch Agenda, Tourism Management. 30 :325-335.*

Skyrme,D.J.(1997).*Knowledge Management: Making Sense of Oxymoron*.[http://skyrme.com/insights/22 km.htm](http://skyrme.com/insights/22km.htm)(18.04.2010).

Sotirofski, K. ve Güçlü N.(2006).“Bilgi Yönetimi”.*Türk Eğitim Dergisi, Güz .4(4) : 351-371* www.yuvam.yeditepe.edu.tr/yuvam-arastirma-notu-0612.pdf(10.03.2011).

Şimşek,H.(2002). “*Liderlik*”, T.C Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yönetici Adaylarının Eğitim Yönetimi Ders Notları”. Ankara: MEB Yayınevi. 90-98.

Taşkıran, E.(2006) “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *Anatolia Turizm Araştırma Dergisi. (172): 169-183.*

Ürü F. O. ve Yozgat U.(2007). Knowledge Management Practices For Advancing Performance Improvement in Hotels: A Quantitive Research in Five Stars Hotels in İstanbul. *6th Knowledge, Economy & Management International Congress*. İstanbul. 2428-2447.

Viitala,R.(2004). Towards Knowledge Leadership.*Leadership and Organization Development Journal*. 25(6): 528-544.

Warunszynski, T.B.(2000).The Knowledge Revaluation A Literature Review .Ottawa. Defence R&D Kanada: 33.

Weerakit, N.(2007). Leadership Competencies Required For Future Hotel General Manager's Success in Thailand.

Woodsworth,R.H ve King.J.Z.(1999).Quality Leadership and Management In The Hospitality Industry.Michigan.*Educational Institute of American Hotel and Motel Association*.

Workfold , P.(1989). Leadership And Managerial Effectiveness in Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 8(2), 145-155.

Yang,J. ve Wan,S.(2004). Job Related Knowledge Sharing: Comparative Case Studies. *Journal of Knowledge Management*. 8/3 :118-126.

Yang. J.(2008). Individual Attitudes And Organizational Knowledge Sharing. *Tourism Management*. 29: 345-353.

Yıldırım, H.(2006).Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.*Yeditepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim, Uygulama ve Araştırma Merkezi.* İstanbul.

Yılmaz, İ.(2009). *Ağırlama İşletmeleri Yöneticilerinin Bilgiye ve Bilgi Yönetimine Yönelik Yaklaşımları: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.* Yüksek lisans Tezi.

Yüksel, E. (2007). *Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri: Kütahya'da Bir Uygulama.* Yüksek lisans Tezi,Kütahya.

Yüksel, Ö. ve Akoğlan M.(1998). Managerial Behaviour And Effectiveness Perceptions of Female Managers In The Hospitality Industry, Anatolia.*An International Journal of Tourism and Hospitality Research.*9(1) : 19-35.

EK

Ek 1.Dahilde İşleme İzni Verilen ve Verilmeyen Haller

2006/12 sayılı Dahilde İşleme Rejim Tebliği, gümrük idaresince hangi hallerde dahilde işleme izni verilebileceğini 14. Maddede sıralamıştır. Buna göre ;

- Elyaf, iplik, ham ve mamul mensucat (astar dahil) gibi temel tekstil hammaddeleri ile tekstil ve deri kimyasal maddeleri dışında kalan yardımcı maddelerin (tela, etiket, düğme, fermuar, çitçit, rivet, askı, kuşgözü, şerit, kordela, lastik vb.)her bir 8(sekiz)li bazda gümrük tarife istatistik pozisyonu itibariyle bir takvim yılı için 200.000 ABD Dolarını aşmamak kaydıyla ithalatını müteakip, ihraç ürünlerinin elde edilmesinde kullanılması,
- Kıymetli maden ve taşların, 32 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar hükümleri çerçevesinde ithalatını müteakip, işlendikten sonra ihraç edilmek üzere işçiliğe tabi tutulması,
- Eşyanın korunması, görünüş ya da satış kalitesinin iyileştirilmesi, yeniden dağıtım veya yeniden satış için hazırlanmasına yönelik işlemler,
- Eşyanın montajı, kurulması, diğer eşyayla birleştirilmesi, bir araya getirilmesi veya ihraç edilecek eşyanın tamamlanması dahil olmak üzere işçiliğe tabi tutulması,
- Eşyanın yenilenmesi ve düzenli hale getirilmesi dahil olmak üzere tamir edilmesi veya boyanması,
- Eşyanın elden geçirme ve ayarlar da dahil olmak üzere onarımı,
- Eşyanın baskı işlemine tabi tutulması, asorti edilmesi, etiketlenmesi, ambalajlanması, temizlenmesi, elenmesi, fiziksel boyutunun değiştirilmesi, kavrulması veya kabuğundan ayrılması,
- Fide ithalatını müteakip, ihraç edilmek üzere kesme çiçek yetiştirilmesi,
- Filmaşın ithalatını müteakip, ihraç edilmek üzere çivi ve tel üretimi,
- Rulo sacın ithalatını müteakip, ihraç edilmek üzere kesilmiş sac elde edilmesinde kullanılması,
- Bedelsiz olarak ithal edilen eşyanın işleme faaliyetine tabi tutulması (Tarım ürünlerindeki bedelsiz ithalat, Savunma Sanayi Projeleri kapsamında bedelsiz ithalat ile 8531.20.40 gümrük tarife istatistik pozisyonunda yer alan “Aktif

matris sıvı kristal tertibatlı olanlar (LCD)” isimli maddenin bedelsiz ithalatı hariç olmak üzere).

- Bağırsak (Dahilde İşleme İzni kapsamında değerlendirilir)
- 1605.40.00.00.01 GTİP’li salyangoz (Dahilde İşleme İzni kapsamında değerlendirilir)

Gümrük ve Ticaret Bakanlığının (Gümrükler Genel Müdürlüğü) görüşü alınmak suretiyle, Ekonomi Bakanlığı’nca (İhracat Genel Müdürlüğü) yukarıda belirtilen dahilde işleme izninin kapsamı genişletilebilir.

2006/12 sayılı Dahilde İşleme Rejim Tebliği’nin 17. maddesine göre aşağıdaki konulara Dahilde İşleme İzni verilmemektedir :

- Süs hayvanları, canlı balık (orkinos balığı ve larva hariç) küçük ve büyükbaş hayvanlar ile çevre kirliliğine neden olan eşyalar dahilde işleme rejim kapsamında değerlendirilmez. Bu sayılanlar için yapılan, dahilde işleme izin belgesi veya dahilde işleme izin başvuruları reddedilecektir.
- Elyaf, iplik, ham ve mamul mensucat (astar dahil) gibi temel tekstil hammaddeleri ile tekstil ve deri kimyasal maddeleri dışında kalan yardımcı maddelerin (tela, etiket, düğme, fermuar, çitçit, rivet, askı, kuşgözü, şerit, kordela, lastik vb.) her bir 8(sekiz)li bazda gümrük tarife istatistik pozisyonu itibariyle bir takvim yılı için 200.000 ABD Dolarını aşan ithalata
- Tarım ürünlerinin bedelsiz ithalatına, Savunma Sanayi Projeleri kapsamında yapılacak bedelsiz ithalata
- Dış Ticaret sermaye şirketleri, sektörel dış ticaret şirketleri ve sermayesinin en az % 51’i imalatçının hissedarlarına ait olan ihracatçılar hariç olmak üzere tarım ve işlenmiş tarım ürünleri ihracatı için ihracatçılar adına belge/izin düzenlenmemektedir. Bir başka şekilde ifade edilecek olursa, tarım ve işlenmiş tarım ürünleri ihracatı için belge/izin düzenlenebilmesi için başvuru sahibinin imalatçı olması gerekmektedir.

Ekonomi Bakanlığı’nın 2007/3 sayılı Tarım ürünlerine ilişkin Dahilde İşleme Rejimi Genelgesine göre aşağıda belirtilen maddelerin de rejim kapsamında ithalatına izin verilmez. Ancak, bu maddelerin 2006/12 sayılı Dahilde İşleme Rejimi Tebliği’nin 7. maddesindeki katma değer vergisinde tecil-terkin sistemi hükümleri çerçevesinde iç piyasadan teminine ilişkin talepler değerlendirmeye

alınır.Ayrıca,bu maddelerin,Tebliğ'in 38. maddesinin onuncu fıkrasındaki belgeden belgeye teslim hükümleri çerçevesinde iç piyasadan teminine izin verilebilir.

- Et ve et ürünleri
- Büyükbaş,küçükbaş,kümes ve süs hayvanları
- Canlı balık (orkinos ve larva hariç)
- Kuru üzüm,kuru incir,kuru kayısı,findık,antep fıstığı ve yer fıstığı
- Yaş meyve ve sebzeler (nar ve yerli üretimi bulunmayanlar hariç)
- Zeytin ve zeytinyağı
- Salça,meyve ve sebze konserveleri
- Çay
- Şeker
- Kayısı,elma,üzüm,domates ve havuç suyu
- Meşrubat,alkollü içecekler ve sirke
- Lokum,helva,reçel,şekerleme,çikolata,kek,bisküvi,gofret,bal,Ciklet dondurma,yoğurt,süt,krema,un,kahve,irmik,makarna ve bulgur
- Kabuğunu çıkartma işlemine tabi tutulacak mercimek,nohut ve fasulye
- Eleme ve paketleme gibi basit işlemlere tabi tutulacak maddeler

Ek 2. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi İçin Aranacak Genel Koşullar

Onaylanmış Kişi Statü Belgesi için başvuruda bulunan kişilerin:

- a) Yönetim kurulu üyeleri, sermayesinin yüzde onundan fazlasına sahip gerçek kişiler ile gümrük ve dış ticaret işlemlerinde temsil yetkisini haiz çalışanlarının; devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, devlet sırlarına karşı suçlar ve casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, güveni kötüye kullanma (emniyeti suistimal), hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma, hileli (dolanlı) iflas, yalan tanıklık (yalan yere şahadet), suç uydurma (suç tasnii) ve iftira suçları ile ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerini aklama suçlarından mülga 765 sayılı Türk Ceza Kanunu ile 5237 sayılı Türk Ceza Kanununa; vergi kaçakçılığı veya vergi kaçakçılığına teşebbüs suçlarından 213 sayılı Vergi Usul Kanununa; mülga 1918 sayılı Kaçakçılığın Men ve Takibine Dair Kanun, mülga 4926 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu, 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu, 3628 sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu ile 1567 sayılı Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Kanuna muhalefetten ceza veya mahkumiyet kararı bulunmaması,
- b) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, her bir dönem içerisinde vergi kaybına neden olan gümrük mevzuatı ihlali nedeniyle, haklarında Kanunun 234 ila 238 inci maddeleri uyarınca Kanunun 241 inci maddesinin birinci fıkrasında öngörülen usulsüzlük cezasının üç katını aşan tutarda düzenlenmiş ceza kararı toplam sayısının, beşten fazla olmak koşuluyla, her bir dönemde işlem gören ithalat ve ihracata ilişkin gümrük beyannamesi toplam sayısının yüzde birini aşmaması,
- c) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, her bir dönem içerisinde vergi kaybına neden olan gümrük mevzuatı ihlali nedeniyle, haklarında Kanunun 234 ila 238 inci maddeleri uyarınca Kanunun 241 inci maddesinin birinci fıkrasında öngörülen usulsüzlük cezasının yetmiş beş katını aşan tutarda düzenlenmiş ceza kararı sayısı ve yine aynı tutardaki usulsüzlük

cezasının ikiyüzelli katını aşan 3065 sayılı Katma Değer Vergisi Kanununun 51 inci maddesi ve 4760 sayılı Özel Tüketim Vergisi Kanununun 16 ncı maddesi uyarınca düzenlenmiş ceza kararı sayısı toplamlarının, ikiden fazla olmak koşuluyla, her bir dönemde işlem gören ithalat ve ihracata ilişkin gümrük beyannamesi toplam sayısının binde üçünü aşmaması,

- d) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, her bir dönem içerisinde gümrük mevzuatı ihlali nedeniyle haklarında Kanunun 239 ve 240 ıncı maddeleri uyarınca Kanunun 241 inci maddesinin birinci fıkrasında öngörülen usulsüzlük cezasının üç katını aşan tutarda düzenlenmiş ceza kararı ile Kanunun 241 inci maddesi uyarınca aynı maddenin birinci fıkrasında öngörülen usulsüzlük cezasını aşan tutarda düzenlenmiş ceza kararı toplam sayısının, ondan fazla olmak koşuluyla, her bir dönemde işlem gören ithalat ve ihracata ilişkin gümrük beyannamesi toplam sayısının yüzde ikisini aşmaması,
 - e) Gümrük mevzuatı uyarınca kesinleşmiş vergi ve ceza borcu bulunmaması,
 - f) Vergi mevzuatı uyarınca kesinleşmiş vergi borcu bulunmaması,
 - g) İlgili mevzuat uyarınca kesinleşmiş sosyal güvenlik prim borcu bulunmaması,
 - h) İhracatçılar için, bağlı bulunulan ihracatçı birliği kayıtlarına göre, Türkiye İhracatçılar Meclisi veya ihracatçı birliklerince ilgili mevzuatı çerçevesinde performans ve güvenilirliğinin onaylanmış olması,
 - i) Dış ticaret sermaye şirketleri, grup ihracatçıları, grup ithalatçıları, Ar-Ge merkezi belgesine sahip kişiler ile bakım onarım faaliyeti yürüten ticari hava taşımacılığı şirketleri hariç imalatçı olması,
 - j) Başvuru yılından önceki iki yıl esas alınmak suretiyle, mali yapısının yeminli mali müşavir tarafından incelenerek, Müsteşarlıkça belirlenecek formata uygun olarak düzenlenecek raporla olumlu görüşle sonuca bağlanmış olması, koşullarının tamamının sağlanması gerekir.
- (b) bendinin uygulanmasında, aynı beyannameye ilişkin düzenlenmiş birden fazla ceza kararı bir ceza kararı sayılır.

Ek 3. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi İçin Aranacak Özel Koşullar

A sınıfı onaylanmış kişi statüsü için başvuruda bulunan kişilerin aşağıdaki özel koşulları da sağlaması gerekir:

a) Dış ticaret performansına ilişkin olarak aşağıdaki koşullardan en az birinin sağlanması:

1) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde asgari yirmi beş milyon FOB/ABD doları tutarında fiili ihracat yapılmış olması,

2) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde gerçekleştirilen ithalat ve fiili ihracat toplamının asgari yüz milyon ABD doları tutarında olması.

b) Başvuru tarihinden geriye dönük bir ay içinde en az iki yüz elli işçi istihdam ediyor olması.

B sınıfı onaylanmış kişi statüsü için başvuruda bulunan kişilerin aşağıdaki özel koşulları da sağlaması gerekir:

a) Dış ticaret performansına ilişkin olarak aşağıdaki koşullardan en az birinin sağlanması:

1) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde asgari beş milyon FOB/ABD doları tutarında fiili ihracat yapılmış olması,

2) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde gerçekleştirilen ithalat ve fiili ihracat toplamının asgari yirmi milyon ABD doları tutarında olması.

b) Başvuru tarihinden geriye dönük bir ay içinde en az yüz işçi istihdam ediyor olması.

C sınıfı onaylanmış kişi statüsü için başvuruda bulunan kişilerin aşağıdaki özel koşulları da sağlaması gerekir:

a) Dış ticaret performansına ilişkin olarak aşağıdaki koşullardan en az birinin sağlanması:

1) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde asgari iki milyon FOB/ABD doları tutarında fiili ihracat yapılmış olması,

2) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde, on ikişer aylık iki dönem ayrı ayrı olmak üzere, herhangi bir dönem içerisinde gerçekleştirilen ithalat ve fiili ihracat toplamının asgari sekiz milyon ABD doları tutarında olması,

3) Başvurunun kayda alındığı ayın ilk gününden geriye dönük iki yıl içerisinde asgari yirmi beş milyon ABD doları tutarında sabit sermaye yatırımı yapmış olması.

b) Başvuru tarihinden geriye dönük bir ay içinde en az otuz işçi istihdam ediyor olması.

Dış ticaret sermaye şirketleri ve/veya grup ihracatçısı aracılığıyla ihracat yapılması durumunda, bağlı bulunulan ihracatçı birliği kayıtlarına göre Türkiye İhracatçılar Meclisi veya ihracatçı birliklerince onaylı belgede kayıtlı ihracat tutarlarından dış ticaret sermaye şirketleri ve/veya grup ihracatçısı aracılığıyla yapıldığı tespit edilen ihracat tutarları da imalatçı kişinin ihracatı olarak kabul edilir ve imalatçı kişinin başvurusunda dikkate alınır.

Dış ticaret sermaye şirketleri için birinci, ikinci ve üçüncü fıkralarda sayılan özel koşullar aranmaz.

Grup ihracatçıları ve grup ithalatçıları için birinci, ikinci ve üçüncü fıkraların (b) bentlerinde belirtilen özel koşul aranmaz. Ancak, grup ihracatçıları veya grup ithalatçıları tarafından yapılan başvurularda, dış ticaret işlemlerinde adlarına aracılık yapıldığı bildirilen grup imalatçıları tarafından birinci, ikinci ve üçüncü fıkraların (b) bendinde yer alan koşulun sağlanması zorunludur. Bu koşulun sağlanmasında, grup imalatçılarının sigortalı çalışan sayıları toplamı dikkate alınır.

Ek 4. İndirimli Teminat Uygulaması

a) A sınıfı onaylanmış kişi statü belgesi sahibi firmaların dahilde işleme izin belgesi kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin % 1 'inin,

b) B sınıfı onaylanmış kişi statü belgesi sahibi firmaların belge kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin %5'inin,

c) C sınıfı onaylanmış kişi statü belgesi sahibi firmaların belge kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin % 10'unun,

d) Onaylanmış kişi statü belgesi sahibi olmayan dış ticaret sermaye şirketleri ile sektörel dış ticaret şirketlerinin belge müracaat tarihinden önceki takvim yılı içerisinde gerçekleştirdikleri ihracat kadar dahilde işleme izin belgesi kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin %10'unun,

e) İmalatçı-ihracatçıların, belge/izin müracaat tarihinden önceki dört yıl içerisinde düzenlenmiş, ihracat taahhüdü kapatılmış, dahilde işleme izin belgeleri ve 27/1/2005 tarihinden sonra düzenlenen dahilde işleme izinleri kapsamında sanayi ürünleri için toplam 1 (bir) Milyon ABD Dolarından, tarım ve işlenmiş tarım ürünleri için toplam 500 (beşyüz) Bin ABD Dolarından az olmamak kaydıyla gerçekleştirdikleri ihracat kadar belge/izin kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin %10'unun,

e) Son üç takvim yılı itibarıyla ihracatı her bir yıl için 5 (beş) Milyon ABD Dolarını geçen veya son beş takvim yılı itibarıyla ihracatı her bir yıl için 1 (bir) Milyon ABD Dolarını geçen ihracatçıların, belge/izin müracaat tarihinden önce dört yıl içerisinde düzenlenmiş, ihracat taahhüdü kapatılmış, dahilde işleme izin belgeleri ve 27/1/2005 tarihinden sonra düzenlenen dahilde işleme izinleri kapsamında sanayi ürünleri için toplam 1 (bir) Milyon ABD Dolarından, tarım ve işlenmiş tarım ürünleri için toplam 500 (beşyüz) Bin ABD Dolarından az olmamak kaydıyla gerçekleştirdikleri ihracat kadar belge/izin kapsamında yapacakları ithalatta, bu ithalattan doğan verginin %10'unun,

Teminat olarak yatırılması kaydıyla, gümrük idaresince ithalatın gerçekleştirilmesine izin verilir. Bu fıkra çerçevesinde, T.C. Şeker Kurumunca tespit edilen şeker fabrikalarından şeker alımlarında da belge sahibi firmalar indirimli teminat uygulamasından yararlandırılır. Ancak, BİLGE (Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri) Sistemine dahil olmayan gümrük idarelerinden yapılacak ithalatta indirimli teminat

uygulanmaz. Geçici veya kati anti-damping vergisi veya sübvansiyon vergisine tabi eşyanın ithalatında anti-damping ve sübvansiyon vergisine indirimli teminat uygulanmaz, bunun dışında bu ithalattan doğan vergi, bu fıkra çerçevesinde indirimli teminat uygulamasından yararlandırılır. Geçici veya kati anti-damping vergisi veya sübvansiyon vergisine tabi eşyanın ithalatında uygulanan teminat oranı Bakanlıkça(İhracat Genel Müdürlüğü), bu ithalattan doğan vergi tutarının 2 (iki) katına kadar artırılabilir

Ek 5. 2002-2011 Yılları Arası Dahilde İşleme Rejiminin Dış Ticaretteki Yeri

YILLAR	2002-2011* YILLARI ARASI DAHİLDE İŞLEME REJİMİNİN DIŞ TİCARETTEKİ YERİ					
	TOPLAM İHRACAT	TOPLAM İTHALAT	DİR KAPSAMINDA YAPILAN TOP.İHR.	DİR KAPSAMINDA YAPILAN TOP.İTH	DAH.İHR/ TOPLAM İHRACAT	DAH.İTH/ TOPLAM İTHALAT
	A	B	C	D	C/A	D/B
	Milyon Dolar	Milyon Dolar	Milyon Dolar	Milyon Dolar	Yüzde	Yüzde
2002	36.059	51.554	9.296	8.019	0.26	0.16
2003	47.253	69.340	24.113	11.555	0.51	0.17
2004	63.167	97.540	34.116	16.356	0.54	0.17
2005	73.476	116.774	37.775	17.259	0.51	0.23
2006	85.535	139.576	43.557	18.799	0.51	0.13
2007	107.272	170.062	52.088	24.305	0.49	0.14
2008	132.027	201.963	62.796	30.793	0.48	0.15
2009	102.143	140.928	46.339	21.471	0.45	0.15
2010	113.883	185.544	53.642	26.267	0.47	0.14
2011	111.398	201.581	52.997	25.883	0.48	0.13
TOPLAM	872.213	1.374.862	416.719	200.707	0.47	0.16

Ek 6. Yıllara Göre Düzenlenen Dahilde İşleme İzin Belgeleri - D1 (01/01/1996-22/08/2011)

Belgenin Düzenlendiği Yıl	TÜM BELGELER				SÖZ KONUSU YILDA DÜZENLENMİŞ OLUP KAPATILAN BELGELER						ORANLAR			
	Belge Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Öng. Döviz Kullanım Oranı	Belge Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Gerçekleşen İhracat (\$)	Gerçekleşen İthalat (\$)	Net İhracat (\$)	Belge Kapatma	İhracat Gerçekleşme	İthalat Gerçekleşme	Döviz Kullanım
	A	B	C	C/B	D	E	F	G	H	G-H	D/A	G/E	H/F	H/G
1996	2.382	8.922.490.014	5.049.825.639	%56,60	2.101	8.219.870.413	4.669.131.034	6.996.117.803	3.073.935.544	3.922.182.259	%88,20	%85,11	%65,84	%43,94
1997	4.108	14.713.558.132	8.282.155.262	%56,29	3.622	13.559.491.780	7.609.970.466	11.356.945.817	5.124.695.528	6.232.250.289	%88,17	%83,76	%67,34	%45,12
1998	4.118	13.746.202.444	7.853.559.540	%57,13	3.562	12.867.895.747	7.369.223.452	10.544.962.247	4.423.294.621	6.121.667.626	%86,50	%81,95	%60,02	%41,95
1999	3.699	13.028.702.071	7.021.846.162	%53,90	3.256	11.372.631.775	6.414.372.462	9.685.750.131	4.707.336.574	4.978.413.557	%88,02	%85,17	%73,39	%48,60
2000	3.979	14.006.871.034	8.099.520.657	%57,83	3.556	13.444.276.295	7.790.646.213	11.772.776.540	5.450.554.995	6.322.221.545	%89,37	%87,57	%69,96	%46,30
2001	4.239	15.585.334.103	9.208.511.843	%59,08	3.878	15.007.932.306	8.886.313.517	13.947.533.101	6.919.406.456	7.028.126.645	%91,48	%92,93	%77,87	%49,61
2002	4.174	19.224.785.427	11.971.009.655	%62,27	3.836	18.605.241.999	11.526.340.572	19.355.971.555	8.631.751.053	10.724.220.502	%91,90	%104,04	%74,89	%44,59
2003	4.765	26.785.845.887	17.029.340.956	%63,58	4.343	26.036.821.574	16.552.849.983	27.201.567.661	12.769.147.621	14.432.420.040	%91,14	%104,47	%77,14	%46,94
2004	4.955	34.112.690.937	22.396.580.628	%65,65	4.548	33.101.408.822	21.747.495.799	33.919.139.417	17.626.309.256	16.292.830.161	%91,79	%102,47	%81,05	%51,97
2005	5.143	37.844.897.362	24.519.221.211	%64,79	4.548	34.528.754.217	22.527.071.587	35.403.727.519	16.499.784.010	18.903.943.509	%88,43	%102,53	%73,24	%46,60
2006	4.461	37.021.169.963	24.409.099.543	%65,93	3.809	28.952.176.139	18.934.080.893	29.119.365.335	14.195.565.102	14.923.800.232	%85,38	%100,58	%74,97	%48,75
2007	5.145	51.307.644.008	31.874.434.338	%62,12	4.306	32.502.141.693	20.450.222.422	35.196.651.298	16.667.084.978	18.529.566.320	%83,69	%108,29	%81,50	%47,35
2008	5.521	60.531.178.499	37.555.015.380	%62,04	4.471	32.875.985.325	20.855.830.229	31.236.119.199	16.216.907.241	15.019.211.958	%80,98	%95,01	%77,76	%51,92
2009	6.049	46.887.955.643	27.776.093.772	%59,24	4.688	19.868.943.881	11.334.588.928	18.945.444.815	9.405.575.095	9.539.869.720	%77,50	%95,35	%82,98	%49,65
2010	7.123	54.565.765.403	33.134.714.205	%60,72	3.054	6.234.174.351	3.868.794.821	6.272.901.720	3.230.112.270	3.042.789.450	%42,88	%100,62	%83,49	%51,49
2011	4.789	37.412.690.738	23.475.500.051	%62,75	192	285.381.217	211.197.452	313.268.391	202.100.096	111.168.295	%4,01	%109,77	%95,69	%64,51
Genel Toplam	74.650	485.697.781.664	299.656.428.843	%61,70	57.770	307.463.127.534	190.748.129.829	301.268.242.547	145.143.560.440	156.124.682.107	%77,39	%97,99	%76,09	%48,18

Ek 7. Aylara Göre Düzenlenen Dahilde İşleme İzin Belgeleri - D1 (01/01/1996-22/08/2011)

Belge Yılı	Belge Ayı	TÜM BELGELER				SÖZ KONUSU YILDA DÜZENLENMİŞ OLUP KAPATILAN BELGELER						ORANLAR			
		Belge Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Öng. Döviz Kullanım Oranı	Belge Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Gerçekleşen İhracat (\$)	Gerçekleşen İthalat (\$)	Net İhracat (\$)	Belge Kapatma	İhracat Gerçekleşme	İthalat Gerçekleşme	Döviz Kullanım
		A	B	C	C/B	D	E	F	G	H	G-H	D/A	G/E	H/F	H/G
1996	Oca	1	4.793.120	2.644.000	%55,16	1	4.793.120	2.644.000	3.813.811	2.347.102	1.466.709	%100,00	%79,57	%88,77	%61,54
	Şub	51	174.165.788	101.165.325	%58,09	44	153.954.875	86.763.365	135.681.135	65.108.788	70.572.347	%86,27	%88,13	%75,04	%47,99
	Mar	116	344.440.260	197.188.941	%57,25	97	299.108.010	172.790.551	221.716.552	99.919.546	121.797.006	%83,62	%74,13	%57,83	%45,07
	Nis	157	610.364.958	339.829.352	%55,68	134	554.981.605	313.984.166	411.003.909	204.372.066	206.631.843	%85,35	%74,06	%65,09	%49,73
	May	198	994.744.544	524.569.311	%52,73	179	929.636.631	488.546.679	721.823.839	341.472.089	380.351.750	%90,40	%77,65	%69,90	%47,31
	Haz	199	824.039.565	461.585.955	%56,02	171	724.772.873	413.534.012	687.709.964	274.453.037	413.256.927	%85,93	%94,89	%66,37	%39,91
	Tem	267	960.510.807	537.618.527	%55,97	228	872.016.798	500.155.391	730.391.013	333.476.588	396.914.425	%85,39	%83,76	%66,67	%45,66
	Ağu	241	808.977.865	427.844.814	%52,89	217	756.598.909	399.256.536	653.012.039	284.927.424	368.084.615	%90,04	%86,31	%71,36	%43,63
	Eyl	249	1.072.704.915	633.054.476	%59,01	223	1.000.219.433	593.962.506	860.152.027	346.024.458	514.127.569	%89,56	%86,00	%58,26	%40,23
	Eki	273	918.301.489	510.131.398	%55,55	245	846.424.407	466.659.007	746.297.608	305.265.760	441.031.848	%89,74	%88,17	%65,42	%40,90
	Kas	294	1.015.475.138	602.736.363	%59,36	272	986.705.105	585.457.088	893.479.559	400.202.578	493.276.981	%92,52	%90,55	%68,36	%44,79
	Ara	336	1.193.971.565	711.457.177	%59,59	290	1.090.658.647	645.377.733	931.036.347	416.366.108	514.670.239	%86,31	%85,36	%64,52	%44,72
Toplam 1996	2.382	8.922.490.014	5.049.825.639	%56,60	2.101	8.219.870.413	4.669.131.034	6.996.117.803	3.073.935.544	3.922.182.259	%88,20	%85,11	%65,84	%43,94	
1997	Oca	269	1.202.709.850	591.737.326	%49,20	240	1.157.536.741	562.207.402	1.078.526.461	392.426.743	686.099.718	%89,22	%93,17	%69,80	%36,39
	Şub	292	1.058.460.445	607.420.708	%57,39	254	968.007.362	550.732.036	761.492.186	351.291.944	410.200.242	%86,99	%78,67	%63,79	%46,13
	Mar	295	977.487.046	510.841.843	%52,26	262	875.430.456	457.846.316	697.296.733	306.167.304	391.129.429	%88,81	%79,65	%66,87	%43,91
	Nis	259	808.149.535	462.040.291	%57,1	225	759.254.800	437.842.550	698.636.868	311.532.472	387.104.396	%86,87	%92,02	%71,15	%44,59

				7											
	May	386	1.192.126.032	694.887.975	%58,29	341	1.122.265.842	655.500.447	945.127.466	444.255.399	500.872.067	%88,34	%84,22	%67,77	%47,00
	Haz	339	1.493.927.398	774.563.248	%51,85	304	1.429.914.138	733.694.601	1.063.500.263	502.270.703	561.229.560	%89,68	%74,38	%68,46	%47,23
	Tem	346	1.224.987.557	722.983.651	%59,02	315	1.175.382.371	692.288.208	971.325.504	475.593.597	495.731.907	%91,04	%82,64	%68,70	%48,96
	Ağu	379	1.485.603.069	838.323.019	%56,43	345	1.405.098.223	793.496.990	1.193.921.032	518.155.010	675.766.022	%91,03	%84,97	%65,30	%43,40
	Eyl	367	1.042.607.348	643.465.035	%61,72	308	837.160.098	531.798.905	641.697.039	353.825.432	287.871.607	%83,92	%76,65	%66,53	%55,14
	Eki	392	1.427.744.389	820.622.062	%57,48	340	1.337.021.341	764.628.184	1.190.310.165	543.326.371	646.983.794	%86,73	%89,03	%71,06	%45,65
	Kas	385	1.465.370.211	853.604.277	%58,25	337	1.273.535.005	740.264.310	1.064.188.811	485.399.000	578.789.811	%87,53	%83,56	%65,57	%45,61
	Ara	399	1.334.385.252	761.665.827	%57,08	351	1.218.885.403	689.670.517	1.050.923.289	440.451.553	610.471.736	%87,97	%86,22	%63,86	%41,91
	Toplam 1997	4.108	14.713.558.132	8.282.155.262	%56,29	3.622	13.559.491.780	7.609.970.466	11.356.945.817	5.124.695.528	6.232.250.289	%88,17	%83,76	%67,34	%45,12
1998	Oca	241	1.049.010.450	585.284.327	%55,79	212	1.010.624.855	571.897.724	817.836.882	380.780.291	437.056.591	%87,97	%80,92	%66,58	%46,56
	Şub	360	1.381.474.352	812.796.659	%58,84	324	1.313.713.751	772.684.537	1.116.656.175	480.747.870	635.908.305	%90,00	%85,00	%62,22	%43,05
	Mar	414	1.470.680.397	826.229.317	%56,18	371	1.399.888.115	789.478.798	1.275.064.457	464.459.137	810.605.320	%89,61	%91,08	%58,83	%36,43
	Nis	347	1.265.948.982	719.864.485	%56,86	294	1.159.473.409	656.155.807	887.905.737	410.955.702	476.950.035	%84,73	%76,58	%62,63	%46,28
	May	431	1.383.005.023	831.756.548	%60,14	383	1.323.161.679	796.845.769	1.090.954.560	508.724.678	582.229.882	%88,86	%82,45	%63,84	%46,63
	Haz	409	1.113.001.815	629.830.087	%56,59	367	1.046.335.292	593.353.661	812.250.919	366.960.094	445.290.825	%89,73	%77,63	%61,85	%45,18
	Tem	316	966.254.789	492.988.895	%51,02	283	926.399.013	468.098.888	719.492.623	263.918.521	455.574.102	%89,56	%77,67	%56,38	%36,68
	Ağu	329	950.212.811	576.469.430	%60,67	275	830.439.365	505.463.577	586.075.959	267.437.105	318.638.854	%83,59	%70,57	%52,91	%45,63
	Eyl	289	885.118.500	475.109.496	%53,68	242	823.422.825	447.057.272	564.074.576	226.781.575	337.293.001	%83,74	%68,50	%50,73	%40,20
	Eki	359	1.164.373.113	680.019.208	%58,40	287	1.056.227.244	619.268.829	1.173.365.251	367.738.307	805.626.944	%79,94	%111,09	%59,38	%31,34
	Kas	322	976.323.418	551.752.992	%56,51	272	906.328.205	510.086.609	591.999.406	293.111.660	298.887.746	%84,47	%65,32	%57,46	%49,51
	Ara	301	1.140.798.794	671.458.096	%58,86	252	1.071.881.994	638.831.981	909.285.702	391.679.681	517.606.021	%83,72	%84,83	%61,31	%43,08

Toplam 1998		4.118	13.746.202.444	7.853.559.540	%57,13	3.562	12.867.895.747	7.369.223.452	10.544.962.247	4.423.294.621	6.121.667.626	%86,50	%81,95	%60,02	%41,95	
1999	Oca	205	604.102.420	350.019.508	%57,94	165	540.973.060	312.627.411	419.238.707	197.577.894	221.660.813	%80,49	%77,50	%63,20	%47,13	
	Şub	284	944.685.344	536.272.475	%56,77	245	896.949.168	510.534.342	682.022.872	342.568.603	339.454.269	%86,27	%76,04	%67,10	%50,23	
	Mar	310	1.142.299.455	578.716.818	%50,66	270	1.101.067.996	553.610.205	993.050.849	333.404.629	659.646.220	%87,10	%90,19	%60,22	%33,57	
	Nis	307	1.057.087.593	608.334.838	%57,55	273	1.009.967.699	581.856.054	841.742.714	382.473.316	459.269.398	%88,93	%83,34	%65,73	%45,44	
	May	309	974.625.567	537.989.602	%55,20	282	930.182.673	515.732.389	726.306.789	299.500.716	426.806.073	%91,26	%78,08	%58,07	%41,24	
	Haz	371	1.773.135.797	714.679.679	%40,31	321	1.143.639.680	666.361.453	1.025.889.968	985.340.569	40.549.399	40.549.399	%86,52	%89,70	%147,87	%96,05
	Tem	368	920.692.795	488.703.123	%53,08	320	859.439.506	457.145.409	693.441.837	283.904.738	409.537.099	409.537.099	%86,96	%80,69	%62,10	%40,94
	Ağu	232	668.001.386	372.975.377	%55,83	198	627.576.620	351.094.711	532.313.958	225.540.535	306.773.423	306.773.423	%85,34	%84,82	%64,24	%42,37
	Eyl	352	1.131.739.360	664.450.948	%58,71	320	1.096.020.174	647.194.595	965.874.322	428.417.862	537.456.460	537.456.460	%90,91	%88,13	%66,20	%44,36
	Eki	334	996.425.038	583.143.403	%58,52	299	962.900.470	565.593.755	818.290.593	394.335.330	423.955.263	423.955.263	%89,52	%84,98	%69,72	%48,19
	Kas	342	1.107.974.700	602.513.168	%54,38	310	1.074.401.716	588.039.241	957.385.847	362.016.423	595.369.424	595.369.424	%90,64	%89,11	%61,56	%37,81
	Ara	285	1.707.932.616	984.047.223	%57,62	253	1.129.513.013	664.582.897	1.030.191.675	472.255.959	557.935.716	557.935.716	%88,77	%91,21	%71,06	%45,84
Toplam 1999		3.699	13.028.702.071	7.021.846.162	%53,90	3.256	11.372.631.775	6.414.372.462	9.685.750.131	4.707.336.574	4.978.413.557	%88,02	%85,17	%73,39	%48,60	
2000	Oca	222	853.852.510	528.834.028	%61,94	192	820.946.932	514.775.377	719.227.914	363.961.871	355.266.043	%86,49	%87,61	%70,70	%50,60	
	Şub	418	1.285.422.341	697.807.683	%54,29	385	1.208.033.551	658.226.767	1.010.802.476	419.008.877	591.793.599	%92,11	%83,67	%63,66	%41,45	
	Mar	368	1.520.283.904	840.215.557	%55,27	332	1.488.771.490	823.903.299	1.313.776.071	553.490.283	760.285.788	%90,22	%88,25	%67,18	%42,13	
	Nis	427	1.271.786.183	706.319.604	%55,54	383	1.215.856.796	676.741.756	956.095.380	463.174.551	492.920.829	%89,70	%78,64	%68,44	%48,44	
	May	434	1.705.061.257	975.214.660	%57,20	368	1.626.277.959	937.996.063	1.328.362.591	637.099.823	691.262.768	%84,79	%81,68	%67,92	%47,96	
	Haz	363	1.066.925.133	636.595.475	%59,67	320	988.703.331	582.640.003	828.578.206	401.189.729	427.388.477	427.388.477	%88,15	%83,80	%68,86	%48,42
	Tem	276	778.328.978	450.204.635	%57,84	256	753.840.243	437.474.572	623.581.569	297.023.241	326.558.328	326.558.328	%92,75	%82,72	%67,89	%47,63
	Ağu	260	906.118.158	541.557.955	%59,7	230	872.925.089	525.447.970	820.560.584	352.072.049	468.488.535	468.488.535	%88,46	%94,00	%67,00	%42,91

				7											
	Eyl	316	1.323.825.120	800.365.208	%60,46	290	1.301.283.400	789.599.830	1.156.727.286	565.937.750	590.789.536	%91,77	%88,89	%71,67	%48,93
	Eki	314	1.293.480.493	754.472.601	%58,33	283	1.232.026.357	713.214.998	1.184.860.718	546.837.436	638.023.282	%90,13	%96,17	%76,67	%46,15
	Kas	286	1.117.406.248	666.423.093	%59,64	253	1.088.060.942	651.939.342	1.011.310.646	508.996.406	502.314.240	%88,46	%92,95	%78,07	%50,33
	Ara	295	884.380.709	501.510.158	%56,71	264	847.550.205	478.686.236	818.893.099	341.762.979	477.130.120	%89,49	%96,62	%71,40	%41,73
	Toplam 2000	3.979	14.006.871.034	8.099.520.657	%57,83	3.556	13.444.276.295	7.790.646.213	11.772.776.540	5.450.554.995	6.322.221.545	%89,37	%87,57	%69,96	%46,30
2001	Oca	320	1.643.669.941	1.000.792.232	%60,89	288	1.481.721.511	895.495.515	1.324.667.193	626.857.167	697.810.026	%90,00	%89,40	%70,00	%47,32
	Şub	275	1.210.841.295	689.735.589	%56,96	259	1.178.219.605	669.078.736	1.049.999.747	427.241.624	622.758.123	%94,18	%89,12	%63,86	%40,69
	Mar	312	1.023.936.785	581.976.103	%56,84	286	989.003.585	560.659.853	918.382.949	426.120.676	492.262.273	%91,67	%92,86	%76,00	%46,40
	Nis	350	1.361.281.093	723.752.769	%53,17	323	1.286.233.628	684.670.999	1.176.772.361	464.448.143	712.324.218	%92,29	%91,49	%67,84	%39,47
	May	404	1.785.534.260	1.010.802.207	%56,61	363	1.747.856.830	994.140.408	1.687.582.530	785.459.293	902.123.237	%89,85	%96,55	%79,01	%46,54
	Haz	398	1.451.511.498	852.369.818	%58,72	372	1.429.790.181	842.377.835	1.259.192.836	668.490.830	590.702.006	%93,47	%88,07	%79,36	%53,09
	Tem	368	1.089.350.881	669.433.567	%61,45	336	1.060.688.730	650.828.120	947.487.748	455.427.453	492.060.295	%91,30	%89,33	%69,98	%48,07
	Ağu	319	1.112.316.191	803.052.395	%72,20	295	1.067.231.119	782.533.507	975.369.545	636.073.104	339.296.441	%92,48	%91,39	%81,28	%65,21
	Eyl	337	1.075.689.064	595.475.522	%55,36	302	1.017.786.060	568.886.724	1.075.221.321	411.211.051	664.010.270	%89,61	%105,64	%72,28	%38,24
	Eki	465	1.634.192.098	997.198.135	%61,02	418	1.603.652.385	982.829.195	1.514.591.731	1.109.857.844	404.733.887	%89,89	%94,45	%112,92	%73,28
	Kas	396	983.229.636	545.043.632	%55,43	358	946.693.385	523.301.318	873.120.378	356.966.914	516.153.464	%90,40	%92,23	%68,21	%40,88
	Ara	295	1.213.781.361	738.879.874	%60,87	278	1.199.055.287	731.511.307	1.145.144.762	551.252.357	593.892.405	%94,24	%95,50	%75,36	%48,14
	Toplam 2001	4.239	15.585.334.103	9.208.511.843	%59,08	3.878	15.007.932.306	8.886.313.517	13.947.533.101	6.919.406.456	7.028.126.645	%91,48	%92,93	%77,87	%49,61
2002	Oca	333	1.378.188.745	842.177.451	%61,11	298	1.314.831.468	811.954.653	1.326.256.402	561.438.093	764.818.309	%89,49	%100,87	%69,15	%42,33
	Şub	306	1.504.370.668	931.722.458	%61,93	285	1.484.445.255	918.489.704	1.511.852.073	666.178.152	845.673.921	%93,14	%101,85	%72,53	%44,06
	Mar	359	2.103.212.569	1.350.813.319	%64,23	331	2.067.274.094	1.332.938.609	2.153.706.151	1.038.387.886	1.115.318.265	%92,20	%104,18	%77,90	%48,21

	Nis	368	1.635.906.844	1.013.257.861	%61,94	348	1.570.334.488	970.253.641	1.592.397.388	757.412.891	834.984.497	%94,57	%101,40	%78,06	%47,56
	May	445	1.588.094.433	943.236.926	%59,39	397	1.548.414.870	918.493.245	1.584.989.613	743.717.632	841.271.981	%89,21	%102,36	%80,97	%46,92
	Haz	305	927.741.229	572.222.529	%61,68	267	895.636.773	554.453.796	907.962.893	427.248.614	480.714.279	%87,54	%101,38	%77,06	%47,06
	Tem	418	2.188.344.450	1.305.278.163	%59,65	389	2.160.859.588	1.292.625.839	2.313.682.336	974.403.924	1.339.278.412	%93,06	%107,07	%75,38	%42,11
	Ağu	332	1.660.513.165	1.064.164.341	%64,09	297	1.612.979.743	1.032.747.975	1.688.049.465	738.668.342	949.381.123	%89,46	%104,65	%71,52	%43,76
	Eyl	325	1.327.565.636	793.768.215	%59,9	310	1.314.960.508	785.196.430	1.443.189.617	555.057.169	888.132.448	%95,38	%109,75	%70,69	%38,46
	Eki	325	1.560.123.249	1.024.763.314	%65,68	303	1.528.296.148	1.010.578.551	1.528.854.769	810.113.157	718.741.612	%93,23	%100,04	%80,16	%52,99
	Kas	349	2.063.253.513	1.400.218.567	%67,6	322	1.831.286.954	1.177.158.430	1.964.184.684	913.785.351	1.050.399.333	%92,26	%107,26	%77,63	%46,52
	Ara	309	1.287.470.926	729.386.511	%56,65	289	1.275.922.110	721.449.699	1.340.846.164	445.339.842	895.506.322	%93,53	%105,09	%61,73	%33,21
	Toplam 2002	4.174	19.224.785.427	11.971.009.655	%62,27	3.836	18.605.241.999	11.526.340.572	19.355.971.555	8.631.751.053	10.724.220.502	%91,90	%104,04	%74,89	%44,59
2003	Oca	427	2.323.118.629	1.474.393.128	%63,47	396	2.261.021.644	1.431.131.111	2.369.773.955	1.063.247.372	1.306.526.583	%92,74	%104,81	%74,29	%44,87
	Şub	271	1.771.156.939	1.197.729.016	%67,62	250	1.751.661.261	1.185.302.623	1.834.948.243	909.742.842	925.205.401	%92,25	%104,75	%76,75	%49,58
	Mar	403	2.302.785.037	1.464.205.348	%63,58	364	2.170.348.242	1.378.409.962	2.207.918.458	1.072.192.143	1.135.726.315	%90,32	%101,73	%77,78	%48,56
	Nis	411	2.076.732.070	1.304.891.409	%62,83	378	2.035.605.842	1.279.449.128	2.127.309.440	1.005.573.676	1.121.735.764	%91,97	%104,50	%78,59	%47,27
	May	413	1.870.031.102	1.047.969.332	%56,04	373	1.821.696.433	1.019.984.068	1.730.845.657	748.535.088	982.310.569	%90,31	%95,01	%73,39	%43,25
	Haz	422	2.176.404.585	1.401.663.135	%64,40	385	2.135.193.238	1.377.131.999	2.101.971.227	898.285.137	1.203.686.090	%91,23	%98,44	%65,23	%42,74
	Tem	469	2.817.475.834	1.732.111.434	%61,48	426	2.762.550.172	1.702.542.558	3.069.640.285	1.327.046.926	1.742.593.359	%90,83	%111,12	%77,95	%43,23
	Ağu	373	1.761.432.291	1.156.852.650	%65,68	341	1.727.877.833	1.132.340.812	1.782.729.910	877.401.554	905.328.356	%91,42	%103,17	%77,49	%49,22
	Eyl	378	2.017.030.854	1.243.625.540	%61,66	345	1.865.059.499	1.135.972.647	1.935.828.697	912.424.511	1.023.404.186	%91,27	%103,79	%80,32	%47,13
	Eki	455	2.164.206.668	1.338.334.326	%61,84	415	2.096.809.977	1.295.585.903	2.355.732.123	1.046.056.464	1.309.675.659	%91,21	%112,35	%80,74	%44,40
	Kas	307	2.349.558.196	1.491.400.295	%63,48	275	2.315.347.160	1.474.860.858	2.485.627.281	1.159.156.112	1.326.471.169	%89,58	%107,35	%78,59	%46,63
	Ara	436	3.155.913.682	2.176.165.343	%68,9	395	3.093.650.273	2.140.138.314	3.199.242.385	1.749.485.796	1.449.756.589	%90,60	%103,41	%81,75	%54,68

					6										
Toplam 2003		4.765	26.785.845.887	17.029.340.956	%63,58	4.343	26.036.821.574	16.552.849.983	27.201.567.661	12.769.147.621	14.432.420.040	%91,14	%104,47	%77,14	%46,94
2004	Oca	411	2.851.188.382	1.870.229.667	%65,59	370	2.764.790.375	1.822.866.683	2.969.130.122	1.381.806.628	1.587.323.494	%90,02	%107,39	%75,80	%46,54
	Şub	288	1.591.490.374	1.104.308.823	%69,39	260	1.568.501.978	1.089.637.790	1.598.260.505	799.952.891	798.307.614	%90,28	%101,90	%73,41	%50,05
	Mar	469	3.054.242.127	1.953.975.449	%63,98	424	2.985.887.909	1.913.055.698	3.046.723.915	1.550.889.806	1.495.834.109	%90,41	%102,04	%81,07	%50,90
	Nis	424	2.926.986.050	2.010.113.965	%68,68	384	2.834.298.438	1.947.327.802	2.830.721.864	1.585.556.665	1.245.165.199	%90,57	%99,87	%81,42	%56,01
	May	400	2.445.895.379	1.390.254.183	%56,84	366	2.408.296.484	1.373.669.073	2.545.603.184	991.758.988	1.553.844.196	%91,50	%105,70	%72,20	%38,96
	Haz	450	3.183.812.292	2.144.964.801	%67,37	428	3.101.093.988	2.090.008.252	3.202.702.933	2.810.278.773	392.424.160	%95,11	%103,28	%134,46	%87,75
	Tem	437	2.898.978.788	1.780.199.866	%61,41	408	2.618.307.671	1.599.618.353	2.646.519.782	1.220.188.452	1.426.331.330	%93,36	%101,08	%76,28	%46,11
	Ağu	365	2.277.573.731	1.459.384.796	%64,08	339	2.240.713.702	1.442.320.781	2.312.832.695	1.108.538.134	1.204.294.561	%92,88	%103,22	%76,86	%47,93
	Eyl	453	3.374.946.884	2.278.142.968	%67,50	418	3.298.443.743	2.220.541.820	3.442.201.730	1.655.099.673	1.787.102.057	%92,27	%104,36	%74,54	%48,08
	Eki	389	2.967.800.856	2.057.741.718	%69,34	356	2.843.021.346	1.960.512.864	2.887.799.626	1.579.512.706	1.308.286.920	%91,52	%101,58	%80,57	%54,70
	Kas	387	2.879.495.258	1.909.685.971	%66,32	354	2.821.882.436	1.871.882.414	2.947.333.879	1.303.315.683	1.644.018.196	%91,47	%104,45	%69,63	%44,22
	Ara	482	3.660.280.816	2.437.578.421	%66,60	441	3.616.170.752	2.416.054.269	3.489.309.182	1.639.410.857	1.849.898.325	%91,49	%96,49	%67,85	%46,98
Toplam 2004		4.955	34.112.690.937	22.396.580.628	%65,65	4.548	33.101.408.822	21.747.495.799	33.919.139.417	17.626.309.256	16.292.830.161	%91,79	%102,47	%81,05	%51,97
2005	Oca	295	2.478.109.868	1.648.409.960	%66,52	264	2.432.768.361	1.621.460.924	2.318.676.818	1.112.155.052	1.206.521.766	%89,49	%95,31	%68,59	%47,97
	Şub	400	2.350.419.722	1.555.635.198	%66,19	360	2.273.564.826	1.502.980.297	2.126.693.948	1.144.873.165	981.820.783	%90,00	%93,54	%76,17	%53,83
	Mar	483	4.406.303.059	2.763.523.795	%62,72	431	4.214.355.393	2.656.712.734	4.393.117.679	2.196.956.231	2.196.161.448	%89,23	%104,24	%82,69	%50,01
	Nis	442	3.005.232.951	1.900.651.304	%63,24	393	2.771.201.441	1.721.563.671	2.771.521.039	1.216.434.766	1.555.086.273	%88,91	%100,01	%70,66	%43,89
	May	419	2.130.179.535	1.402.028.076	%65,82	356	2.039.576.590	1.352.497.555	1.907.544.726	936.145.468	971.399.258	%84,96	%93,53	%69,22	%49,08
	Haz	520	3.391.432.114	2.090.722.734	%61,65	456	2.872.032.987	1.868.009.466	2.926.412.703	1.298.234.975	1.628.177.728	%87,69	%101,89	%69,50	%44,36
	Tem	346	2.602.733.163	1.783.067.848	%68,51	307	2.498.461.328	1.707.284.977	2.548.805.589	1.193.168.907	1.355.636.682	%88,73	%102,02	%69,89	%46,81

	Ağu	429	2.649.264.964	1.638.131.814	%61,83	382	2.432.573.064	1.486.741.379	2.555.587.527	1.224.280.654	1.331.306.873	%89,04	%105,06	%82,35	%47,91
	Eyl	405	3.850.232.283	2.444.719.661	%63,50	362	3.180.538.053	2.054.713.135	3.579.076.081	1.576.585.605	2.002.490.476	%89,38	%112,53	%76,73	%44,05
	Eki	416	4.111.553.389	2.750.561.791	%66,90	367	3.243.905.732	2.220.978.074	3.338.893.246	1.587.757.485	1.751.135.761	%88,22	%102,93	%71,49	%47,55
	Kas	346	1.844.619.652	1.199.204.159	%65,01	306	1.771.739.240	1.150.155.541	1.808.152.146	860.305.211	947.846.935	%88,44	%102,06	%74,80	%47,58
	Ara	642	5.024.816.661	3.342.564.872	%66,52	564	4.798.037.203	3.183.973.834	5.129.246.017	2.152.886.491	2.976.359.526	%87,85	%106,90	%67,62	%41,97
	Toplam 2005	5.143	37.844.897.362	24.519.221.211	%64,79	4.548	34.528.754.217	22.527.071.587	35.403.727.519	16.499.784.010	18.903.943.509	%88,43	%102,53	%73,24	%46,60
2006	Oca	161	1.862.799.060	1.274.849.316	%68,44	136	1.806.324.173	1.246.425.092	1.828.685.839	858.134.098	970.551.740	%84,47	%101,24	%68,85	%46,93
	Şub	293	2.480.686.056	1.736.275.946	%69,99	258	2.307.799.951	1.614.864.766	2.409.733.813	1.288.465.068	1.121.268.744	%88,05	%104,42	%79,79	%53,47
	Mar	373	2.870.855.418	1.844.074.083	%64,23	314	1.559.168.168	976.578.025	1.564.358.269	797.701.079	766.657.189	%84,18	%100,33	%81,68	%50,99
	Nis	377	3.522.421.058	2.325.716.934	%66,03	314	2.966.068.502	1.952.426.778	3.050.374.185	1.604.886.158	1.445.488.027	%83,29	%102,84	%82,20	%52,61
	May	376	3.051.494.443	1.942.517.151	%63,66	324	2.681.579.022	1.698.750.797	2.769.142.683	1.288.519.812	1.480.622.870	%86,17	%103,27	%75,85	%46,53
	Haz	414	2.519.102.175	1.595.761.033	%63,35	350	2.016.622.495	1.264.372.959	1.907.889.306	906.140.617	1.001.748.688	%84,54	%94,61	%71,67	%47,49
	Tem	350	4.087.048.449	2.693.765.868	%65,91	300	3.635.564.970	2.365.674.442	3.530.088.871	1.608.233.955	1.921.854.916	%85,71	%97,10	%67,98	%45,56
	Ağu	427	2.945.900.793	1.939.563.837	%65,84	372	2.164.226.092	1.362.910.040	2.156.990.721	1.026.997.756	1.129.992.965	%87,12	%99,67	%75,35	%47,61
	Eyl	473	3.404.352.414	2.280.399.783	%66,98	408	2.984.675.684	2.002.801.123	2.973.257.811	1.424.732.147	1.548.525.663	%86,26	%99,62	%71,14	%47,92
	Eki	334	2.675.397.778	1.733.136.920	%64,78	283	2.008.287.485	1.257.724.668	1.992.519.474	920.626.444	1.071.893.029	%84,73	%99,21	%73,20	%46,20
	Kas	476	4.366.743.472	2.824.549.617	%64,68	407	2.798.535.578	1.878.102.909	2.828.232.572	1.459.856.077	1.368.376.495	%85,50	%101,06	%77,73	%51,62
	Ara	407	3.234.368.847	2.218.489.055	%68,59	343	2.023.324.018	1.313.449.295	2.108.091.793	1.011.271.889	1.096.819.904	%84,28	%104,19	%76,99	%47,97
	Toplam 2006	4.461	37.021.169.963	24.409.099.543	%65,93	3.809	28.952.176.139	18.934.080.893	29.119.365.335	14.195.565.102	14.923.800.232	%85,38	%100,58	%74,97	%48,75
2007	Oca	354	4.226.982.032	1.859.059.465	%43,98	286	1.546.431.308	919.353.847	1.667.085.498	731.854.493	935.231.005	%80,79	%107,80	%79,61	%43,90
	Şub	412	3.074.796.351	1.777.276.010	%57,80	351	1.820.386.353	1.083.673.761	1.884.941.395	814.328.019	1.070.613.376	%85,19	%103,55	%75,15	%43,20
	Mar	482	3.986.814.608	2.662.812.713	%66,7	398	2.108.629.927	1.372.260.489	2.290.872.401	1.186.101.173	1.104.771.228	%82,57	%108,64	%86,43	%51,78

				9											
Nis	430	4.524.813.016	2.846.939.705	%62,92	345	3.529.342.373	2.277.477.528	3.624.770.882	1.666.517.119	1.958.253.762	%80,23	%102,70	%73,17	%45,98	
May	439	5.272.164.124	3.398.936.202	%64,47	374	3.668.750.760	2.395.008.376	4.007.018.421	2.021.144.243	1.985.874.178	%85,19	%109,22	%84,39	%50,44	
Haz	459	6.559.971.105	4.408.763.962	%67,21	383	2.872.352.089	1.855.150.027	3.036.229.585	1.374.422.217	1.661.807.368	%83,44	%105,71	%74,09	%45,27	
Tem	530	4.902.313.627	2.943.802.045	%60,05	447	4.287.295.363	2.582.605.219	4.745.161.273	2.146.850.200	2.598.311.073	%84,34	%110,68	%83,13	%45,24	
Ağu	427	2.952.590.159	1.841.783.613	%62,38	360	2.145.562.775	1.316.181.777	2.430.541.377	1.098.997.909	1.331.543.468	%84,31	%113,28	%83,50	%45,22	
Eyl	403	4.270.598.838	2.872.834.968	%67,27	344	2.410.999.333	1.506.779.351	2.757.493.329	1.337.669.502	1.419.823.827	%85,36	%114,37	%88,78	%48,51	
Eki	394	3.513.667.767	2.069.393.879	%58,90	328	2.131.911.489	1.315.014.023	2.263.793.463	1.108.899.427	1.154.894.035	%83,25	%106,19	%84,33	%48,98	
Kas	466	4.678.671.781	3.124.992.810	%66,79	396	3.539.762.751	2.413.793.905	4.014.022.921	2.050.283.727	1.963.739.194	%84,98	%113,40	%84,94	%51,08	
Ara	349	3.344.260.601	2.067.838.966	%61,83	294	2.440.717.171	1.412.924.120	2.474.720.753	1.130.016.948	1.344.703.805	%84,24	%101,39	%79,98	%45,66	
Toplam 2007	5.145	51.307.644.008	31.874.434.338	%62,12	4.306	32.502.141.693	20.450.222.422	35.196.651.298	16.667.084.978	18.529.566.320	%83,69	%108,29	%81,50	%47,35	
2008	Oca	459	6.195.703.000	3.664.877.403	%59,15	374	2.798.938.054	1.686.050.132	2.932.977.413	1.320.641.955	1.612.335.459	%81,48	%104,79	%78,33	%45,03
	Şub	427	3.736.023.003	2.206.555.497	%59,06	351	2.325.046.519	1.459.208.058	2.464.038.034	1.211.286.959	1.252.751.075	%82,20	%105,98	%83,01	%49,16
	Mar	477	7.533.343.642	4.941.556.095	%65,60	386	3.903.800.075	2.709.124.720	3.832.019.746	2.111.010.018	1.721.009.728	%80,92	%98,16	%77,92	%55,09
	Nis	458	4.999.910.479	3.289.124.288	%65,78	381	3.841.031.396	2.488.063.340	3.699.906.723	2.082.418.691	1.617.488.031	%83,19	%96,33	%83,70	%56,28
	May	486	5.980.499.775	3.656.519.122	%61,14	390	2.716.491.048	1.712.147.337	2.701.667.958	1.319.630.335	1.382.037.623	%80,25	%99,45	%77,07	%48,85
	Haz	430	6.689.350.031	4.255.044.629	%63,61	360	3.445.475.751	2.153.833.682	2.835.855.515	1.645.568.102	1.190.287.413	%83,72	%82,31	%76,40	%58,03
	Tem	541	6.130.811.819	3.741.921.911	%61,03	440	2.832.873.656	1.862.478.927	2.711.531.770	1.474.064.554	1.237.467.216	%81,33	%95,72	%79,15	%54,36
	Ağu	437	5.955.350.127	3.726.171.948	%62,57	364	3.488.131.301	2.200.053.780	3.184.749.773	1.680.237.639	1.504.512.135	%83,30	%91,30	%76,37	%52,76
	Eyl	503	3.833.708.124	2.314.435.000	%60,37	387	2.074.926.019	1.260.300.690	1.793.730.338	949.453.214	844.277.124	%76,94	%86,45	%75,34	%52,93
	Eki	460	3.186.632.522	1.943.619.327	%60,99	361	1.724.332.390	1.005.694.611	1.623.362.334	715.845.808	907.516.526	%78,48	%94,14	%71,18	%44,10
	Kas	454	3.310.193.046	2.075.828.759	%62,71	372	2.134.424.597	1.338.346.692	1.977.734.837	980.576.879	997.157.957	%81,94	%92,66	%73,27	%49,58

	Ara	389	2.979.652.931	1.739.361.401	%58,37	305	1.590.514.519	980.528.260	1.478.544.758	726.173.086	752.371.672	%78,41	%92,96	%74,06	%49,11
Toplam 2008		5.521	60.531.178.499	37.555.015.380	%62,04	4.471	32.875.985.325	20.855.830.229	31.236.119.199	16.216.907.241	15.019.211.958	%80,98	%95,01	%77,76	%51,92
2009	Oca	430	2.424.183.278	1.415.980.116	%58,41	358	1.444.648.184	816.143.231	1.378.890.615	607.097.902	771.792.714	%83,26	%95,45	%74,39	%44,03
	Şub	403	2.757.979.929	1.725.080.714	%62,55	326	1.721.376.628	1.031.468.573	1.692.176.703	761.077.482	931.099.221	%80,89	%98,30	%73,79	%44,98
	Mar	498	4.135.193.899	2.344.851.020	%56,70	401	2.576.641.915	1.505.185.048	2.672.230.231	1.265.873.146	1.406.357.084	%80,52	%103,71	%84,10	%47,37
	Nis	534	2.453.081.186	1.472.394.401	%60,22	431	1.377.110.203	807.485.870	1.396.823.390	706.477.702	690.345.688	%80,71	%101,43	%87,49	%50,58
	May	456	2.796.239.818	1.727.339.914	%61,77	361	1.786.613.059	1.109.774.489	1.700.809.864	956.051.828	744.758.035	%79,17	%95,20	%86,15	%56,21
	Haz	548	5.752.977.586	2.830.849.484	%49,21	421	2.619.051.990	913.400.139	1.740.167.430	720.839.662	1.019.327.768	%76,82	%66,44	%78,92	%41,42
	Tem	544	6.363.231.726	3.697.057.389	%58,10	427	1.342.189.505	810.038.559	1.324.856.003	650.486.345	674.369.658	%78,49	%98,71	%80,30	%49,10
	Ağu	510	3.045.086.155	1.786.990.811	%58,68	390	1.566.271.190	985.760.278	1.547.199.012	825.457.143	721.741.870	%76,47	%98,78	%83,74	%53,35
	Eyl	470	3.290.870.718	2.102.619.202	%63,89	357	1.399.483.744	914.832.656	1.365.146.358	791.210.808	573.935.550	%75,96	%97,55	%86,49	%57,96
	Eki	567	5.006.846.666	3.167.863.212	%63,27	431	1.642.285.421	953.231.408	1.685.064.934	873.451.901	811.613.033	%76,01	%102,60	%91,63	%51,83
	Kas	505	3.270.009.961	1.965.536.762	%60,11	375	1.101.874.016	667.772.470	1.112.050.585	536.355.092	575.695.493	%74,26	%100,92	%80,32	%48,23
Ara	584	5.592.254.720	3.539.530.746	%63,29	410	1.291.398.026	819.496.207	1.330.029.690	711.196.084	618.833.605	%70,21	%102,99	%86,78	%53,47	
Toplam 2009		6.049	46.887.955.643	27.776.093.772	%59,24	4.688	19.868.943.881	11.334.588.928	18.945.444.815	9.405.575.095	9.539.869.720	%77,50	%95,35	%82,98	%49,65
2010	Oca	557	3.630.770.734	2.163.743.409	%59,59	359	879.911.295	478.504.403	861.492.564	378.641.427	482.851.136	%64,45	%97,91	%79,13	%43,95
	Şub	537	3.312.886.505	2.022.085.876	%61,04	331	771.810.021	495.874.586	821.471.164	446.072.462	375.398.701	%61,64	%106,43	%89,96	%54,30
	Mar	690	6.342.366.783	3.690.468.361	%58,19	445	1.162.698.924	723.279.021	1.145.238.032	581.346.507	563.891.525	%64,49	%98,50	%80,38	%50,76
	Nis	583	4.962.334.362	3.054.182.249	%61,55	304	619.331.008	370.327.293	673.191.122	293.343.363	379.847.760	%52,14	%108,70	%79,21	%43,58
	May	556	3.874.683.085	2.432.816.978	%62,79	303	913.089.980	571.300.763	904.006.292	507.456.934	396.549.358	%54,50	%99,01	%88,82	%56,13
	Haz	587	6.258.320.869	3.841.207.867	%61,38	279	290.956.208	178.171.334	297.622.044	147.279.044	150.343.000	%47,53	%102,29	%82,66	%49,49
	Tem	647	4.523.734.084	2.773.699.160	%61,3	276	452.527.042	293.064.873	492.660.409	267.752.155	224.908.254	%42,66	%108,87	%91,36	%54,35

				1											
	Ağu	542	2.417.155.853	1.585.502.987	%65,59	195	255.531.543	172.048.112	263.177.559	155.585.507	107.592.052	%35,98	%102,99	%90,43	%59,12
	Eyl	498	5.665.015.643	2.953.361.025	%52,13	152	381.079.631	253.583.822	277.149.825	142.447.054	134.702.771	%30,52	%72,73	%56,17	%51,40
	Eki	659	4.635.610.909	2.937.863.078	%63,38	172	219.459.670	134.626.184	235.675.501	122.335.153	113.340.347	%26,10	%107,39	%90,87	%51,91
	Kas	568	2.948.604.719	1.914.387.556	%64,93	110	149.317.392	99.544.336	159.859.260	92.981.175	66.878.086	%19,37	%107,06	%93,41	%58,16
	Ara	699	5.994.281.856	3.765.395.659	%62,82	128	138.461.637	98.470.095	141.357.946	94.871.488	46.486.458	%18,31	%102,09	%96,35	%67,11
	Toplam 2010	7.123	54.565.765.403	33.134.714.205	%60,72	3.054	6.234.174.351	3.868.794.821	6.272.901.720	3.230.112.270	3.042.789.450	%42,88	%100,62	%83,49	%51,49
2011	Oca	588	4.076.437.978	2.598.765.146	%63,75	67	93.694.812	66.070.654	103.344.177	59.057.135	44.287.042	%11,39	%110,30	%89,38	%57,15
	Şub	587	3.130.829.721	2.068.946.940	%66,08	48	54.111.626	39.348.722	70.000.665	36.750.400	33.250.265	%8,18	%129,36	%93,40	%52,50
	Mar	680	5.896.655.031	3.941.241.821	%66,84	42	68.694.165	51.927.490	68.896.786	52.419.399	16.477.387	%6,18	%100,29	%100,95	%76,08
	Nis	590	2.510.404.974	1.512.783.982	%60,26	23	40.091.637	30.976.067	41.229.909	31.180.855	10.049.054	%3,90	%102,84	%100,66	%75,63
	May	640	10.034.930.389	6.041.065.410	%60,20	9	27.460.923	21.682.002	28.468.798	21.665.916	6.802.882	%1,41	%103,67	%99,93	%76,10
	Haz	631	4.188.205.828	2.627.742.906	%62,74	3	1.328.054	1.192.518	1.328.056	1.026.392	301.664	%0,48	%100,00	%86,07	%77,29
	Tem	598	3.963.998.331	2.470.756.129	%62,33	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
	Ağu	475	3.611.228.487	2.214.197.716	%61,31	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
	Toplam 2011	4.789	37.412.690.738	23.475.500.051	%62,75	192	285.381.217	211.197.452	313.268.391	202.100.096	111.168.295	%4,01	%109,77	%95,69	%64,51
	Genel Toplam	74.650	485.697.781.664	299.656.428.843	%61,70	57.770	307.463.127.534	190.748.129.829	301.268.242.547	145.143.560.440	156.124.682.107	%77,39	%97,99	%76,09	%48,18

Ek 8. Alt Sektörlere Göre Düzenlenen Dahilde İşleme İzin Belgeleri - D1 (01/01/1996-22/08/2011)

Alt Sektör	Belgenin Tebellüğü Yılı	TÜM BELGELER				ÖZ KONUSU YILDA DÜZENLENMİŞ OLUP KAPATILAN BELGELER						ORANLAR			
		Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Övizi Kullanım Oranı	Adedi	Öngörülen İhracat (\$)	Öngörülen İthalat (\$)	Gerçekleşen İhracat (\$)	Gerçekleşen İthalat (\$)	Net İhracat (\$)	İhracat Oranı	İthalat Oranı	Övizi Oranı	
		A	B	C	C/B	D	E	F	G	H	G-H	D/A	G/E	H/F	I/G
Bitkisel Üretim	1996	31	38.124.671	9.842.164	%25,82	29	35.748.671	8.090.164	52.871.951	4.213.863	48.658.088	%93,55	%147,90	%52,09	%7,97
	1997	16	5.671.237	1.485.645	%26,20	12	4.649.102	1.249.259	4.017.710	627.129	3.390.581	%75,00	%86,42	%50,20	%15,61
	1998	29	10.501.976	5.006.451	%47,67	24	6.821.274	2.593.964	3.267.818	1.064.034	2.203.784	%82,76	%47,91	%41,02	%32,56
	1999	18	2.355.956	1.252.162	%53,15	16	2.038.263	1.204.747	1.330.504	490.680	839.824	%88,89	%65,28	%40,73	%36,88
	2000	8	2.894.654	768.462	%26,55	7	2.694.654	682.866	1.729.991	190.853	1.539.138	%87,50	%64,20	%27,95	%11,03
	2001	7	2.384.598	621.214	%26,05	6	2.224.598	504.214	1.591.414	288.961	1.302.453	%85,71	%71,54	%57,31	%18,16
	2002	4	2.313.725	1.413.317	%61,08	4	2.313.725	1.413.317	328.706	157.440	171.266	%100,00	%14,21	%11,14	%47,90
	2003	3	1.660.752	175.845	%10,59	2	1.551.952	119.525	393.280	71.856	321.424	%66,67	%25,34	%60,12	%18,27
	2004	2	1.646.100	570.500	%34,66	2	1.646.100	570.500	591.504	151.283	440.221	%100,00	%35,93	%26,52	%25,58
	2005	1	425.000	170.000	%40,00	1	425.000	170.000	112.204	62.584	49.620	%100,00	%26,40	%36,81	%55,78
2008	1	10.752	4.800	%44,64	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
2010	1	230.662	184.500	%79,99	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
Toplam		121	68.220.083	21.495.060	%31,51	103	60.113.339	16.598.556	66.235.082	7.318.683	58.916.399	%85,12	%110,18	%44,09	%11,05
Cam	1996	7	2.428.161	972.000	%40,03	7	2.428.161	972.000	968.908	412.038	556.870	%100,00	%39,90	%42,39	%42,53
	1997	22	114.513.630	11.467.486	%10,01	21	114.178.630	11.380.236	116.531.041	6.336.481	110.194.560	%95,45	%102,06	%55,68	%5,44
	1998	23	97.294.670	14.702.325	%15,11	20	92.845.170	13.810.469	108.463.418	7.960.564	100.502.854	%86,96	%116,82	%57,64	%7,34
	1999	12	84.420.671	14.289.509	%16,93	9	80.505.671	13.891.753	81.185.679	5.504.828	75.680.851	%75,00	%100,84	%39,63	%6,78
	2000	12	140.271.593	17.207.939	%12,27	11	136.846.593	17.073.399	167.188.023	12.148.833	155.039.190	%91,67	%122,17	%71,16	%7,27
	2001	26	104.352.503	13.754.724	%13,18	22	99.760.056	12.621.500	95.704.160	5.317.005	90.387.155	%84,62	%95,93	%42,13	%5,56
	2002	17	98.703.072	9.972.539	%10,10	14	88.824.750	8.958.803	61.623.201	1.816.855	59.806.346	%82,35	%69,38	%20,28	%2,95
	2003	21	130.798.818	8.422.089	%6,44	20	126.960.193	8.239.824	34.543.103	4.083.697	30.459.406	%95,24	%27,21	%49,56	%11,82
	2004	22	47.436.298	10.411.664	%21,95	20	45.576.851	9.868.953	15.289.078	6.220.445	9.068.633	%90,91	%33,55	%63,03	%40,69
	2005	22	291.093.471	36.309.352	%12,47	20	288.613.489	36.032.154	153.873.067	11.894.499	141.978.568	%90,91	%53,31	%63,01	%7,73
	2006	22	52.450.762	29.168.935	%55,61	19	42.167.557	23.869.399	41.900.570	15.162.150	26.738.420	%86,36	%99,37	%63,52	%36,19
	2007	24	112.436.413	58.742.804	%52,25	23	94.979.673	47.861.804	100.361.518	32.273.293	68.088.224	%95,83	%105,67	%67,43	%32,16
	2008	29	148.317.742	56.158.883	%37,86	24	76.487.405	41.231.511	87.389.391	26.842.610	60.546.780	%82,76	%114,25	%65,10	%30,72
2009	17	117.459.419	55.536.064	%47,28	13	73.324.528	31.590.977	78.590.516	20.049.453	58.541.063	%76,47	%107,18	%63,47	%25,51	
2010	14	74.160.265	48.094.932	%64,85	4	9.449.353	4.972.282	10.488.926	3.489.054	6.999.872	%28,57	%111,00	%70,17	%33,26	
2011	11	120.323.617	32.779.845	%27,24	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
Toplam		301	1.736.461.105	417.991.090	%24,07	247	1.372.948.079	282.375.065	1.154.100.597	159.511.805	994.588.793	%82,06	%84,06	%56,49	%13,82
Çimento	1996	3	17.592.050	3.019.924	%17,17	3	17.592.050	3.019.924	18.244.231	730.077	17.514.154	%100,00	%103,71	%24,18	%4,00

1997	1	7.800.000	680.587	%8,73	1	7.800.000	680.587	4.870.372	77.798	4.792.574	%100,00	%62,44	%11,43	%1,60	
1998	2	6.659.000	1.383.716	%20,78	2	6.659.000	1.383.716	9.790.859	975.107	8.815.752	%100,00	%147,03	%70,47	%9,96	
1999	3	6.134.000	811.591	%13,23	3	6.134.000	811.591	5.928.211	536.295	5.391.916	%100,00	%96,65	%66,08	%9,05	
2000	2	2.636.000	1.588.000	%60,24	2	2.636.000	1.588.000	3.353.335	1.609.232	1.744.103	%100,00	%127,21	%101,34	%47,99	
2001	1	13.835.000	1.257.470	%9,09	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
2002	2	4.859.921	555.523	%11,43	2	4.859.921	555.523	5.269.215	385.454	4.883.761	%100,00	%108,42	%69,39	%7,32	
2003	3	7.233.408	1.511.910	%20,90	3	7.233.408	1.511.910	6.308.160	809.585	5.498.575	%100,00	%87,21	%53,55	%12,83	
2004	2	5.008.845	444.398	%8,87	1	4.829.800	382.762	6.550.919	297.099	6.253.820	%50,00	%135,64	%77,62	%4,54	
2005	2	15.289.400	1.126.450	%7,37	1	5.882.200	506.102	9.256.252	377.263	8.878.989	%50,00	%157,36	%74,54	%4,08	
2006	2	55.680.000	5.810.680	%10,44	2	55.680.000	5.810.680	40.881.963	2.492.784	38.389.178	%100,00	%73,42	%42,90	%6,10	
2007	1	272.750	152.375	%55,87	1	272.750	152.375	388.449	19.374	369.075	%100,00	%142,42	%12,71	%4,99	
2008	3	64.685.000	12.159.506	%18,80	2	64.100.000	11.942.256	19.748.020	3.435.172	16.312.848	%66,67	%30,81	%28,76	%17,40	
2009	1	20.250.000	5.787.000	%28,58	1	20.250.000	5.787.000	36.336.178	2.443.079	33.893.100	%100,00	%179,44	%42,22	%6,72	
2010	3	36.013.500	7.081.599	%19,66	2	34.850.000	7.001.496	46.905.443	8.102.872	38.802.571	%66,67	%134,59	%115,73	%17,27	
2011	1	1.163.500	80.103	%6,88	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
Toplam	32	265.112.374	43.450.831	%16,39	26	238.779.129	41.133.922	213.831.607	22.291.191	191.540.416	%81,25	%89,55	%54,19	%10,42	
Demir Çelik	1996	160	1.674.466.268	1.146.696.091	%68,48	141	1.563.530.398	1.066.962.132	1.301.379.599	778.525.115	522.854.484	%88,13	%83,23	%72,97	%59,82
	1997	255	2.372.830.792	1.503.059.595	%63,34	230	2.210.878.501	1.395.127.489	1.919.900.587	1.104.664.264	815.236.323	%90,20	%86,84	%79,18	%57,54
	1998	246	2.082.588.096	1.314.180.830	%63,10	221	1.996.977.181	1.254.193.573	1.611.093.084	846.554.665	764.538.419	%89,84	%80,68	%67,50	%52,55
	1999	204	1.752.651.778	1.167.714.042	%66,63	180	1.704.499.113	1.132.545.031	1.606.325.968	864.269.428	742.056.540	%88,24	%94,24	%76,31	%53,80
	2000	235	1.989.852.004	1.364.928.877	%68,59	213	1.954.687.302	1.341.021.659	1.755.386.553	990.726.764	764.659.789	%90,64	%89,80	%73,88	%56,44
	2001	221	2.226.984.944	1.558.539.632	%69,98	206	2.170.277.519	1.517.372.962	2.043.766.493	1.213.941.482	829.825.011	%93,21	%94,17	%80,00	%59,40
	2002	230	2.755.408.799	1.957.330.937	%71,04	208	2.721.785.089	1.931.594.256	2.899.327.617	1.712.083.209	1.187.244.408	%90,43	%106,52	%88,64	%59,05
	2003	271	4.074.030.743	2.990.325.124	%73,40	240	3.965.446.774	2.910.546.566	4.263.221.860	2.504.794.549	1.758.427.311	%88,56	%107,51	%86,06	%58,75
	2004	331	6.262.684.285	4.712.564.618	%75,25	309	6.111.727.595	4.597.009.151	5.973.446.626	4.050.280.639	1.923.165.987	%93,35	%97,74	%88,11	%67,80
	2005	278	5.433.323.040	4.086.499.980	%75,21	259	5.301.244.163	3.983.304.341	5.309.540.300	3.443.348.164	1.866.192.136	%93,17	%100,16	%86,44	%64,85
	2006	248	5.476.862.383	4.062.333.451	%74,17	193	4.087.099.008	3.041.386.680	4.107.757.579	2.723.658.314	1.384.099.265	%77,82	%100,51	%89,55	%66,31
	2007	298	9.838.940.384	7.083.309.736	%71,99	203	5.513.914.790	4.003.144.982	5.559.790.027	3.854.867.828	1.704.922.199	%68,12	%100,83	%96,30	%69,33
	2008	285	17.120.546.201	12.239.935.027	%71,49	194	10.894.950.291	7.822.484.224	9.436.274.329	6.601.589.233	2.834.685.096	%68,07	%86,61	%84,39	%69,96
2009	296	9.546.741.594	6.737.387.107	%70,57	178	4.984.052.693	3.553.693.787	4.644.431.752	3.210.352.765	1.434.078.987	%60,14	%93,19	%90,34	%69,12	
2010	290	11.268.153.663	7.955.681.605	%70,60	56	1.173.840.465	854.640.230	1.059.080.912	664.756.531	394.324.381	%19,31	%90,22	%77,78	%62,77	
2011	214	6.374.798.423	4.787.041.320	%75,09	5	2.347.340	1.344.603	2.493.238	1.328.448	1.164.790	%2,34	%106,22	%98,80	%53,28	
Toplam	4.062	90.250.863.398	64.667.527.972	%71,65	3.036	56.357.258.222	40.406.371.665	53.493.216.524	34.565.741.398	18.927.475.125	%74,74	%94,92	%85,55	%64,62	
Demir Dışı Metaller	1996	34	176.435.329	119.631.188	%67,80	29	167.518.352	113.413.538	143.619.743	98.520.295	45.099.448	%85,29	%85,73	%86,87	%68,60
	1997	62	223.171.462	137.426.441	%61,58	59	215.946.462	131.992.483	166.906.119	98.149.224	68.756.895	%95,16	%77,29	%74,36	%58,81
	1998	60	250.668.136	169.035.347	%67,43	55	225.038.736	152.831.447	137.792.929	97.541.464	40.251.465	%91,67	%61,23	%63,82	%70,79
	1999	69	280.036.420	201.394.844	%71,92	61	274.809.940	198.716.272	224.777.655	161.903.975	62.873.680	%88,41	%81,79	%81,47	%72,03
	2000	76	343.540.376	239.899.950	%69,83	70	331.582.776	230.979.730	239.110.334	173.807.109	65.303.225	%92,11	%72,11	%75,25	%72,69
	2001	87	340.912.255	241.785.777	%70,92	78	316.200.850	223.364.326	248.074.743	178.145.027	69.929.716	%89,66	%78,45	%79,76	%71,81

	2002	98	578.445.303	389.901.801	%67,41	89	558.413.434	374.597.524	521.265.907	323.288.863	197.977.044	%90,82	%93,35	%86,30	%62,02
	2003	114	582.649.664	417.952.884	%71,73	106	556.115.414	400.622.602	541.888.275	347.159.149	194.729.126	%92,98	%97,44	%86,65	%64,06
	2004	110	598.894.856	436.742.782	%72,92	108	596.995.727	435.498.820	565.812.384	367.822.935	197.989.449	%98,18	%94,78	%84,46	%65,01
	2005	119	799.018.611	583.930.579	%73,08	109	763.074.931	560.886.434	829.736.668	523.857.164	305.879.504	%91,60	%108,74	%93,40	%63,14
	2006	129	1.704.315.374	1.278.529.081	%75,02	91	795.916.796	592.337.904	722.384.546	500.488.390	221.896.156	%70,54	%90,76	%84,49	%69,28
	2007	166	1.967.258.860	1.452.406.770	%73,83	109	905.797.704	678.099.962	874.925.208	569.891.393	305.033.815	%65,66	%96,59	%84,04	%65,14
	2008	157	1.971.999.016	1.353.774.591	%68,65	102	801.270.014	502.117.071	753.745.649	426.563.461	327.182.188	%64,97	%94,07	%84,95	%56,59
	2009	183	1.663.286.038	1.142.819.146	%68,71	120	524.687.578	331.985.146	526.521.382	277.313.664	249.207.717	%65,57	%100,35	%83,53	%52,67
	2010	207	2.525.625.153	1.729.715.944	%68,49	60	348.289.246	255.428.667	339.487.357	204.929.298	134.558.058	%28,99	%97,47	%80,23	%60,36
	2011	129	1.313.210.247	958.559.183	%72,99	1	280.000	211.500	318.680	185.548	133.132	%0,78	%113,81	%87,73	%58,22
	Toplam	1.800	15.319.467.100	10.853.506.307	%70,85	1.247	7.381.937.961	5.183.083.426	6.836.367.578	4.349.566.960	2.486.800.618	%69,28	%92,61	%83,92	%63,62
Deri ve Kösele	1996	110	227.636.042	130.409.768	%57,29	97	201.875.934	116.820.764	161.178.504	64.168.151	97.010.353	%88,18	%79,84	%54,93	%39,81
	1997	230	481.896.709	279.292.096	%57,96	218	456.927.359	262.238.606	370.271.509	182.134.429	188.137.080	%94,78	%81,04	%69,45	%49,19
	1998	161	357.268.652	217.943.932	%61,00	146	339.924.287	207.739.132	229.150.448	111.266.099	117.884.349	%90,68	%67,41	%53,56	%48,56
	1999	125	268.082.229	167.235.391	%62,38	114	257.564.404	161.112.833	201.947.768	101.180.775	100.766.993	%91,20	%78,41	%62,80	%50,10
	2000	145	356.709.278	220.963.149	%61,94	134	346.628.868	214.097.896	278.047.688	143.794.889	134.252.799	%92,41	%80,21	%67,16	%51,72
	2001	219	514.579.252	350.961.510	%68,20	207	506.834.176	345.391.804	382.590.508	226.587.584	156.002.924	%94,52	%75,49	%65,60	%59,22
	2002	207	585.228.803	403.149.367	%68,89	191	566.906.119	390.179.335	480.894.907	277.659.707	203.235.200	%92,27	%84,83	%71,16	%57,74
	2003	194	554.976.824	395.860.740	%71,33	184	549.069.510	391.777.406	477.780.396	271.330.056	206.450.340	%94,85	%87,02	%69,26	%56,79
	2004	179	628.831.629	416.293.429	%66,20	174	626.543.414	414.844.782	545.527.446	261.625.943	283.901.503	%97,21	%87,07	%63,07	%47,96
	2005	163	597.138.980	407.857.229	%68,30	156	571.192.900	389.843.603	509.634.866	243.438.966	266.195.900	%95,71	%89,22	%62,45	%47,77
	2006	138	507.883.840	330.353.935	%65,05	131	482.612.130	313.810.068	432.138.430	224.290.478	207.847.951	%94,93	%89,54	%71,47	%51,90
	2007	166	513.226.975	306.407.947	%59,70	155	470.337.984	275.624.644	435.078.861	197.320.757	237.758.105	%93,37	%92,50	%71,59	%45,35
	2008	165	560.702.083	345.542.651	%61,63	145	508.641.234	309.466.021	443.935.230	190.424.189	253.511.041	%87,88	%87,28	%61,53	%42,89
	2009	148	474.750.004	290.888.826	%61,27	127	374.523.318	226.640.881	337.634.831	145.927.337	191.707.494	%85,81	%90,15	%64,39	%43,22
	2010	143	516.484.987	299.754.457	%58,04	51	91.612.412	49.094.220	85.827.933	36.918.983	48.908.950	%35,66	%93,69	%75,20	%43,02
	2011	115	373.009.884	214.081.248	%57,39	4	2.173.747	968.094	2.130.457	1.066.720	1.063.738	%3,48	%98,01	%110,19	%50,07
	Toplam	2.608	7.518.406.171	4.776.995.675	%63,54	2.234	6.353.367.797	4.069.650.089	5.373.769.782	2.679.135.062	2.694.634.721	%85,66	%84,58	%65,83	%49,86
Dİğerleri	1996	45	87.367.070	52.075.265	%59,61	42	84.467.070	50.159.221	68.442.234	32.624.856	35.817.378	%93,33	%81,03	%65,04	%47,67
	1997	65	120.773.029	69.311.865	%57,39	61	114.371.509	64.872.340	92.636.570	52.986.125	39.650.445	%93,85	%81,00	%81,68	%57,20
	1998	71	177.842.433	100.705.661	%56,63	60	164.335.917	93.624.110	125.192.122	59.440.316	65.751.806	%84,51	%76,18	%63,49	%47,48
	1999	82	219.457.336	133.598.900	%60,88	72	211.021.427	130.492.193	169.043.102	85.996.296	83.046.806	%87,80	%80,11	%65,90	%50,87
	2000	85	82.667.275	23.387.472	%28,29	69	72.539.171	21.315.492	39.553.994	79.917.920	-40.363.926	%81,18	%54,53	%374,93	%202,05
	2001	111	142.918.318	78.629.368	%55,02	90	135.946.395	76.571.383	104.129.095	127.655.879	-23.526.784	%81,08	%76,60	%166,71	%122,59
	2002	68	95.162.109	59.872.339	%62,92	61	88.961.229	55.573.338	80.009.303	38.437.216	41.572.087	%89,71	%89,94	%69,16	%48,04
	2003	76	193.610.527	115.667.401	%59,74	68	190.621.067	114.201.150	166.535.378	87.175.250	79.360.128	%89,47	%87,36	%76,33	%52,35
	2004	83	210.555.655	128.057.232	%60,82	81	208.008.155	127.319.797	204.151.814	104.557.616	99.594.198	%97,59	%98,15	%82,12	%51,22
	2005	75	325.354.210	208.156.591	%63,98	68	314.426.360	201.322.007	301.938.141	166.140.356	135.797.785	%90,67	%96,03	%82,52	%55,02
	2006	56	264.268.518	174.824.876	%66,15	47	165.799.104	105.535.281	143.997.650	72.208.261	71.789.390	%83,93	%86,85	%68,42	%50,15
	2007	73	266.428.471	166.046.840	%62,32	53	136.845.344	86.449.526	152.150.162	70.583.698	81.566.464	%72,60	%111,18	%81,65	%46,39
	2008	64	478.557.568	281.297.450	%58,78	48	296.667.292	161.602.041	291.674.567	124.470.322	167.204.245	%75,00	%98,32	%77,02	%42,67

	2009	55	319.953.331	176.789.923	%55,25	38	200.165.157	105.697.629	192.212.606	86.795.669	105.416.937	%69,09	%96,03	%82,12	%45,16
	2010	60	377.224.541	245.224.028	%65,01	15	35.185.571	25.792.882	38.767.967	23.005.881	15.762.086	%25,00	%110,18	%89,19	%59,34
	2011	17	162.071.768	90.275.002	%55,70	1	71.102	9.965	71.942	9.965	61.976	%5,88	%101,18	%100,00	%13,85
Toplam		1.086	3.524.212.157	2.103.920.213	%59,70	874	2.419.431.869	1.420.538.355	2.170.506.647	1.212.005.626	958.501.021	%80,48	%89,71	%85,32	%55,84
Dokuma ve Giyim	1996	1.008	2.586.834.922	1.316.135.731	%50,88	897	2.378.851.311	1.214.312.643	2.059.694.952	745.757.204	1.313.937.748	%88,99	%86,58	%61,41	%36,21
	1997	1.838	5.151.302.635	2.636.413.640	%51,18	1.656	4.737.527.108	2.413.625.292	3.965.393.910	1.429.295.740	2.536.098.170	%90,10	%83,70	%59,22	%36,04
	1998	1.901	4.985.001.996	2.521.617.721	%50,58	1.693	4.595.293.815	2.334.181.353	4.028.718.164	1.292.632.698	2.736.085.466	%89,06	%87,67	%55,38	%32,09
	1999	1.746	4.200.894.778	2.157.083.758	%51,35	1.570	3.964.169.830	2.035.396.362	3.197.550.112	1.739.449.176	1.458.100.936	%89,92	%80,66	%85,46	%54,40
	2000	1.831	4.603.486.603	2.369.242.523	%51,47	1.692	4.402.007.626	2.265.588.038	3.777.050.749	1.483.944.450	2.293.106.299	%92,41	%85,80	%65,50	%39,29
	2001	1.858	4.295.555.054	2.141.468.326	%49,85	1.717	4.147.307.624	2.076.874.232	3.959.700.772	1.442.129.582	2.517.571.190	%92,41	%95,48	%69,44	%36,42
	2002	1.717	4.654.078.733	2.513.730.439	%54,01	1.611	4.548.707.995	2.457.062.179	4.984.989.147	1.643.761.143	3.341.228.004	%93,83	%109,59	%66,90	%32,97
	2003	1.931	5.864.974.142	3.153.174.446	%53,76	1.793	5.737.396.273	3.078.907.210	6.423.284.632	2.164.804.284	4.258.480.348	%92,85	%111,95	%70,31	%33,70
	2004	1.810	6.081.019.203	3.337.816.175	%54,89	1.695	5.951.879.771	3.265.202.554	6.933.597.389	3.558.674.792	3.374.922.597	%93,65	%116,49	%108,99	%51,33
	2005	1.730	6.131.519.433	3.305.527.357	%53,91	1.583	5.863.946.869	3.156.419.393	6.381.945.109	2.022.197.888	4.359.747.221	%91,50	%108,83	%64,07	%31,69
	2006	1.553	5.170.059.096	2.506.898.837	%48,49	1.394	4.582.788.512	2.194.744.868	5.086.763.030	1.647.042.278	3.439.720.751	%89,76	%111,00	%75,04	%32,38
	2007	1.766	7.364.215.502	2.930.990.270	%39,80	1.519	4.729.636.933	2.278.883.449	5.424.426.560	1.818.449.750	3.605.976.809	%86,01	%114,69	%79,80	%33,52
2008	1.867	6.080.513.600	2.806.472.386	%46,16	1.512	4.403.503.702	2.012.418.877	4.444.633.494	1.537.078.086	2.907.555.408	%80,99	%100,93	%76,38	%34,58	
2009	2.107	5.744.758.192	2.681.026.966	%46,67	1.749	3.803.507.475	1.730.961.676	4.092.055.306	1.440.683.182	2.651.372.124	%83,01	%107,59	%83,23	%35,21	
2010	2.582	6.729.847.141	3.424.410.809	%50,88	1.225	1.794.402.093	888.009.346	1.955.284.829	757.595.139	1.197.689.689	%47,44	%108,97	%85,31	%38,75	
2011	1.682	4.922.742.165	2.493.978.027	%50,66	61	58.442.853	38.348.481	78.563.221	30.378.893	48.184.327	%3,63	%134,43	%79,22	%38,67	
Toplam		28.927	84.566.803.195	42.295.987.409	%50,01	23.367	65.699.369.791	33.440.935.953	66.793.651.374	24.753.874.287	42.039.777.087	%80,78	%101,67	%74,02	%37,06
Elektrikli Makinalar	1996	99	362.018.595	226.364.396	%62,53	95	359.514.492	224.763.643	328.237.557	158.275.051	169.962.506	%95,96	%91,30	%70,42	%48,22
	1997	112	474.810.675	318.955.535	%67,18	107	468.795.837	314.906.865	399.295.409	229.121.515	170.173.894	%95,54	%85,17	%72,76	%57,38
	1998	108	477.932.803	314.414.811	%65,79	104	466.640.218	311.378.715	429.483.364	205.388.206	224.095.158	%96,30	%92,04	%65,96	%47,82
	1999	106	363.453.803	241.484.352	%66,44	102	359.931.003	239.668.360	334.910.943	178.339.353	156.571.590	%96,23	%93,05	%74,41	%53,25
	2000	136	539.352.551	341.868.515	%63,38	128	525.992.927	335.024.964	533.383.448	266.977.661	266.405.787	%94,12	%101,41	%79,69	%50,05
	2001	183	734.267.237	471.315.629	%64,19	178	682.810.137	440.070.836	625.752.210	334.141.342	291.610.868	%97,27	%91,64	%75,93	%53,40
	2002	175	745.912.911	507.518.343	%68,04	163	685.793.266	467.602.425	640.545.816	316.265.592	324.280.224	%93,14	%93,40	%67,64	%49,37
	2003	173	970.519.336	653.959.639	%67,38	157	832.075.427	561.736.505	822.109.306	422.200.794	399.908.512	%90,75	%98,80	%75,16	%51,36
	2004	220	2.254.937.805	1.491.741.380	%66,15	206	2.205.361.734	1.465.135.143	2.044.353.955	963.323.268	1.081.030.687	%93,64	%92,70	%65,75	%47,12
	2005	212	1.692.462.519	1.142.669.215	%67,52	196	1.598.202.291	1.070.286.470	1.817.791.747	794.542.068	1.023.249.679	%92,45	%113,74	%74,24	%43,71
	2006	140	1.567.711.813	1.039.135.803	%66,28	107	1.296.163.414	852.966.944	1.306.374.968	716.913.304	589.461.663	%76,43	%100,79	%84,05	%54,88
	2007	163	2.092.166.451	1.336.634.611	%63,89	122	1.619.912.114	1.033.643.504	1.634.328.430	819.902.842	814.425.587	%74,85	%100,89	%79,32	%50,17
2008	171	2.389.259.739	1.512.186.890	%63,29	118	1.594.407.343	1.026.864.318	1.463.594.094	746.315.728	717.278.366	%69,01	%91,80	%72,68	%50,99	
2009	163	2.803.110.764	1.800.009.393	%64,21	84	949.115.311	566.747.273	991.847.897	430.875.131	560.972.766	%51,53	%104,50	%76,03	%43,44	
2010	151	2.815.246.017	1.738.154.080	%61,74	22	140.875.151	96.466.242	158.150.085	83.364.247	74.785.838	%14,57	%112,26	%86,42	%52,71	
2011	117	2.644.780.698	1.695.903.976	%64,12	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
Toplam		2.429	22.927.943.717	14.832.316.570	%64,69	1.889	13.785.590.666	9.007.262.206	13.530.159.228	6.665.946.103	6.864.213.126	%77,77	%98,15	%74,01	%49,27
Elektronik	1996	31	356.377.346	228.890.494	%64,23	28	346.727.346	223.227.016	296.445.581	170.790.894	125.654.687	%90,32	%85,50	%76,51	%57,61

1997	48	587.521.003	451.707.287	%76,88	48	587.521.003	451.707.287	526.165.403	360.829.431	165.335.972	%100,00	%89,56	%79,88	%68,58	
1998	63	965.793.972	733.995.182	%76,00	60	955.656.472	726.341.085	773.127.530	537.020.679	236.106.851	%95,24	%80,90	%73,94	%69,46	
1999	71	677.467.539	508.296.224	%75,03	69	676.867.539	507.874.224	559.735.476	395.657.503	164.077.973	%97,18	%82,69	%77,90	%70,69	
2000	92	1.047.462.479	805.218.728	%76,87	87	1.027.538.479	789.879.738	924.207.730	674.669.171	249.538.559	%94,57	%89,94	%85,41	%73,00	
2001	106	1.100.651.184	925.816.371	%84,12	100	1.092.502.944	919.666.248	996.632.511	847.915.528	148.716.983	%94,34	%91,22	%92,20	%85,08	
2002	99	1.826.978.616	1.441.337.735	%78,89	95	1.820.829.616	1.436.483.735	1.763.663.367	1.246.276.031	517.387.336	%95,96	%96,86	%86,76	%70,66	
2003	118	2.583.457.362	2.017.514.587	%78,09	108	2.523.778.706	1.969.855.221	2.433.996.341	1.724.870.485	709.125.856	%91,53	%96,44	%87,56	%70,87	
2004	127	3.543.002.572	2.736.783.214	%77,24	116	3.367.845.672	2.596.983.854	2.812.652.097	2.081.329.108	731.322.989	%91,34	%83,51	%80,14	%74,00	
2005	151	4.670.604.249	3.654.873.622	%78,25	121	4.177.067.798	3.265.450.245	3.424.771.958	2.590.603.242	834.168.716	%80,13	%81,99	%79,33	%75,64	
2006	96	3.056.102.398	2.396.418.598	%78,41	65	1.914.193.395	1.505.461.505	1.447.399.209	1.048.559.248	398.839.962	%67,71	%75,61	%69,65	%72,44	
2007	51	2.049.087.822	1.621.521.295	%79,13	42	1.615.808.071	1.280.412.750	1.394.245.312	1.021.189.831	373.055.481	%82,35	%86,29	%79,75	%73,24	
2008	62	2.489.685.391	1.942.216.879	%78,01	43	1.522.120.599	1.187.727.304	1.177.692.628	845.902.231	331.790.397	%69,35	%77,37	%71,22	%71,83	
2009	68	2.952.153.860	2.269.152.600	%76,86	23	215.737.952	168.074.696	210.079.015	152.278.363	57.800.652	%33,82	%97,38	%90,60	%72,49	
2010	63	2.007.753.292	1.552.010.708	%77,30	3	905.898	559.130	1.592.270	607.546	984.724	%4,76	%175,77	%108,66	%38,16	
2011	43	1.555.710.105	1.195.457.044	%76,84	1	145.360	20.750	145.360	21.065	124.295	%2,33	%100,00	%101,52	%14,49	
Toplam	1.289	31.469.809.190	24.481.210.569	%77,79	1.009	21.845.246.850	17.029.724.788	18.742.551.789	13.698.520.355	5.044.031.433	%78,28	%85,80	%80,44	%73,09	
Gıda ve İçki	1996	443	1.604.565.627	890.148.563	%55,48	368	1.382.208.768	765.584.094	1.164.598.680	490.797.709	673.800.971	%83,07	%84,26	%64,11	%42,14
	1997	811	2.491.543.210	1.459.875.226	%58,59	630	2.107.360.670	1.209.478.791	1.579.392.868	749.514.411	829.878.457	%77,68	%74,95	%61,97	%47,46
	1998	817	1.659.778.272	972.259.855	%58,58	591	1.416.994.491	807.671.909	983.789.235	463.245.058	520.544.177	%72,34	%69,43	%57,36	%47,09
	1999	687	1.332.455.762	647.260.919	%48,58	544	1.204.615.725	572.942.340	890.002.548	341.065.603	548.936.945	%79,18	%73,88	%59,53	%38,32
	2000	683	1.241.440.513	622.152.161	%50,12	523	1.130.253.113	561.886.019	867.527.893	356.367.657	511.160.236	%76,57	%76,76	%63,42	%41,08
	2001	481	1.089.818.805	511.329.490	%46,92	396	1.034.807.304	486.893.142	877.613.573	351.221.401	526.392.172	%82,33	%84,81	%72,14	%40,02
	2002	555	1.359.731.124	677.998.159	%49,86	466	1.309.831.199	648.749.769	1.255.426.424	513.876.482	741.549.942	%83,96	%95,85	%79,21	%40,93
	2003	687	1.846.204.466	995.136.944	%53,90	573	1.781.887.541	961.365.509	1.599.266.929	741.126.544	858.140.385	%83,41	%89,75	%77,09	%46,34
	2004	945	2.210.709.569	1.186.499.302	%53,67	781	2.075.719.734	1.106.554.502	1.906.919.396	802.537.130	1.104.382.266	%82,65	%91,87	%72,53	%42,09
	2005	1.272	3.019.373.078	1.672.044.374	%55,38	992	2.710.864.977	1.484.375.782	2.442.251.402	1.164.549.801	1.277.701.601	%77,99	%90,09	%78,45	%47,68
	2006	1.004	2.486.171.221	1.465.631.460	%58,95	825	2.247.002.766	1.308.433.932	2.099.207.033	924.753.175	1.174.453.857	%82,17	%93,42	%70,68	%44,05
	2007	1.067	3.400.407.362	2.030.814.088	%59,72	907	3.172.792.537	1.880.547.908	3.328.050.744	1.476.090.173	1.851.960.571	%85,00	%104,89	%78,49	%44,35
	2008	1.190	4.345.391.553	2.662.911.596	%61,28	1.060	3.364.288.298	2.052.700.799	3.337.278.117	1.571.277.894	1.766.000.222	%89,08	%99,20	%76,55	%47,08
	2009	1.718	5.116.070.109	2.549.162.036	%49,83	1.457	3.698.719.862	1.850.818.849	2.651.979.250	1.486.078.113	1.165.901.137	%84,81	%71,70	%80,29	%56,04
	2010	2.208	5.018.171.338	2.950.489.275	%58,80	1.160	1.396.919.023	1.001.681.965	1.331.012.722	878.499.931	452.512.791	%82,54	%95,28	%87,70	%66,00
	2011	1.496	3.659.117.418	2.389.473.287	%65,30	98	200.589.404	156.674.993	203.634.198	155.169.948	48.464.250	%6,55	%101,52	%99,04	%76,20
Toplam	16.064	41.880.949.429	23.683.186.735	%56,55	11.371	30.234.855.413	16.856.360.305	26.517.951.011	12.466.171.030	14.051.779.980	%70,79	%87,71	%73,96	%47,01	
Kağıt	1996	15	21.444.550	11.907.125	%55,53	14	20.482.050	11.318.499	21.685.032	7.583.145	14.101.887	%93,33	%105,87	%67,00	%34,97
	1997	35	96.751.862	63.025.651	%65,14	29	86.708.328	56.304.090	87.947.851	43.661.825	44.286.026	%82,86	%101,43	%77,55	%49,65
	1998	20	36.455.420	20.735.638	%56,88	19	35.695.420	20.545.638	27.676.347	12.169.243	15.507.104	%95,00	%77,53	%59,23	%43,97
	1999	12	25.651.722	12.268.921	%47,83	11	25.552.649	12.233.521	23.569.792	8.555.570	15.014.222	%91,67	%92,24	%69,94	%36,30
	2000	17	70.869.786	40.687.038	%57,41	15	68.078.350	38.551.053	60.296.884	30.421.224	29.875.660	%88,24	%88,57	%78,91	%50,45
	2001	25	56.587.162	30.778.317	%54,39	22	53.003.037	29.326.715	44.764.245	18.552.954	26.211.291	%88,00	%84,46	%63,26	%41,45
	2002	39	79.858.304	45.095.242	%56,47	37	78.395.804	44.682.742	83.512.045	34.080.226	49.431.819	%94,87	%106,53	%76,27	%40,81
	2003	36	102.938.621	53.764.076	%52,23	30	99.050.376	51.403.973	106.155.769	44.305.682	61.850.087	%83,33	%107,17	%86,19	%41,74

	2004	42	103.726.622	61.846.260	%59,62	39	102.475.151	61.024.784	111.405.500	50.768.422	60.637.078	%92,86	%108,71	%83,19	%45,57
	2005	47	113.779.972	68.835.017	%60,50	41	110.793.898	67.088.957	133.168.069	53.224.731	79.943.338	%87,23	%120,19	%79,33	%39,97
	2006	51	134.953.031	80.593.822	%59,72	48	132.621.931	79.270.697	147.792.655	61.626.465	86.166.189	%94,12	%111,44	%77,74	%41,70
	2007	65	236.390.283	143.218.523	%60,59	58	216.169.920	128.610.742	235.813.538	105.805.267	130.008.271	%89,23	%109,09	%82,27	%44,87
	2008	100	450.141.010	245.716.892	%54,59	91	425.463.946	231.088.994	408.862.274	180.668.694	228.193.580	%91,00	%96,10	%78,18	%44,19
	2009	90	442.745.222	249.173.335	%56,28	71	271.015.350	144.365.372	292.824.945	116.948.585	175.876.360	%78,89	%108,05	%81,01	%39,94
	2010	103	756.231.824	406.665.985	%53,78	39	92.007.136	46.594.534	84.603.792	37.403.910	47.199.881	%37,86	%91,95	%80,28	%44,21
	2011	66	368.758.532	206.982.863	%56,13	2	2.126.902	1.125.888	2.422.059	1.146.631	1.275.428	%3,03	%113,88	%101,84	%47,34
Toplam		763	3.097.283.923	1.741.294.705	%56,22	566	1.819.640.248	1.023.536.200	1.872.500.796	806.922.574	1.065.578.221	%74,18	%102,90	%78,84	%43,09
Kimya	1996	93	303.676.424	188.144.184	%61,96	81	287.368.094	179.793.816	270.784.335	122.623.714	148.160.621	%87,10	%94,23	%68,20	%45,28
	1997	153	526.498.594	330.811.145	%62,83	142	519.295.383	327.147.162	451.296.207	241.518.513	209.777.694	%92,81	%86,91	%73,83	%53,52
	1998	134	440.638.330	246.422.979	%55,92	121	416.297.440	238.236.435	274.340.148	136.350.222	137.989.926	%90,30	%65,90	%57,23	%49,70
	1999	113	495.485.842	287.945.483	%58,11	99	459.686.842	268.926.625	432.194.873	143.564.307	288.630.566	%87,61	%94,02	%53,38	%33,22
	2000	105	301.915.600	196.976.817	%65,24	92	290.306.745	191.572.692	241.829.715	123.020.322	118.809.393	%87,62	%83,30	%64,22	%50,87
	2001	141	343.750.507	217.733.919	%63,34	132	334.360.831	211.930.598	306.150.519	150.619.544	155.530.975	%93,62	%91,56	%71,07	%49,20
	2002	153	666.363.029	425.457.522	%63,85	138	649.103.249	418.558.900	627.417.011	321.066.924	306.350.087	%90,20	%96,66	%76,71	%51,17
	2003	174	644.800.805	453.322.257	%70,30	159	631.386.115	446.869.876	658.393.219	403.193.829	255.199.390	%91,38	%104,28	%90,23	%61,24
	2004	178	768.242.402	483.318.739	%62,91	162	742.259.277	468.177.464	735.407.535	361.723.760	373.683.775	%91,01	%99,08	%77,26	%49,19
	2005	171	834.304.724	566.148.553	%67,86	160	823.838.316	559.443.337	957.615.295	475.181.479	482.433.816	%93,57	%116,24	%84,94	%49,62
	2006	181	1.089.810.173	670.091.623	%61,49	165	1.047.572.824	649.718.567	893.936.402	474.013.273	419.923.129	%91,16	%85,33	%72,96	%53,03
	2007	215	1.417.169.605	945.836.276	%66,74	195	1.304.600.508	880.472.327	1.377.778.255	769.049.078	608.729.177	%90,70	%105,61	%87,35	%55,82
	2008	233	1.526.012.809	945.597.492	%61,97	210	1.160.197.713	783.663.996	1.227.844.924	663.298.856	564.546.068	%90,13	%105,83	%84,64	%54,02
	2009	251	1.235.720.761	700.851.017	%56,72	200	933.507.077	526.914.664	895.143.237	459.132.638	436.010.599	%79,68	%95,89	%87,14	%51,29
	2010	236	1.626.598.839	1.023.305.593	%62,91	101	163.484.130	106.770.567	180.995.171	92.803.960	88.191.211	%42,80	%110,71	%86,92	%51,27
	2011	143	1.472.212.830	936.637.056	%63,62	8	11.465.684	8.346.863	12.937.799	8.482.618	4.455.181	%5,59	%112,84	%101,63	%65,56
Toplam		2.674	13.693.201.273	8.618.600.655	%62,94	2.165	9.774.730.228	6.266.543.889	9.544.064.644	4.945.643.037	4.598.421.608	%80,96	%97,64	%78,92	%51,82
Lastik	1996	77	194.839.792	109.923.973	%56,42	68	183.990.972	104.946.832	190.458.653	73.746.107	116.712.546	%88,31	%103,52	%70,27	%38,72
	1997	107	333.186.207	187.294.145	%56,21	92	322.747.357	181.936.672	315.495.893	125.401.257	190.094.636	%85,98	%97,75	%68,93	%39,75
	1998	141	514.825.864	296.404.424	%57,57	131	509.808.157	294.103.909	458.102.987	160.730.296	297.372.691	%92,91	%89,86	%54,65	%35,09
	1999	109	397.001.946	234.024.261	%58,95	100	388.793.806	231.530.571	369.159.182	129.804.631	239.354.551	%91,74	%94,95	%56,06	%35,16
	2000	128	530.759.600	340.265.514	%64,11	120	525.619.550	337.706.784	487.227.390	158.720.524	328.506.866	%93,75	%92,70	%47,00	%32,58
	2001	181	728.257.703	468.796.611	%64,37	173	721.178.935	464.371.628	737.508.033	286.598.082	450.909.951	%95,58	%102,26	%61,72	%38,86
	2002	217	501.763.987	318.528.660	%63,48	200	495.675.656	315.020.570	567.936.987	186.956.401	380.980.586	%92,17	%114,58	%59,35	%32,92
	2003	275	996.465.782	664.014.586	%66,64	258	904.794.223	595.986.240	1.009.536.320	402.469.792	607.066.528	%93,82	%111,58	%67,53	%39,87
	2004	268	1.051.888.515	730.381.327	%69,44	253	1.047.055.638	727.641.465	1.234.963.346	491.233.814	743.729.532	%94,40	%117,95	%67,51	%39,78
	2005	280	1.361.910.122	902.572.427	%66,27	263	1.245.451.027	829.857.034	1.563.914.868	598.505.645	965.409.223	%93,93	%125,57	%72,12	%38,27
	2006	277	1.271.168.873	803.613.680	%63,22	234	862.528.111	553.777.820	804.880.361	392.740.705	412.139.656	%84,48	%93,32	%70,92	%48,79
	2007	411	1.906.305.896	1.228.398.084	%64,44	349	1.432.840.862	921.596.997	1.759.877.222	756.644.580	1.003.232.642	%84,91	%122,82	%82,10	%42,99
	2008	479	2.457.350.029	1.535.029.026	%62,47	382	1.377.903.860	897.622.266	1.605.445.977	690.277.842	915.168.135	%79,75	%116,51	%76,90	%43,00
	2009	412	1.986.613.101	1.122.245.761	%56,49	304	991.657.847	560.759.414	1.051.915.171	469.615.715	582.299.456	%73,79	%106,08	%83,75	%44,64
	2010	431	2.057.317.536	1.235.932.349	%60,07	166	372.636.562	233.902.886	376.808.842	209.425.450	167.383.393	%38,52	%101,12	%89,54	%55,58

	2011	343	1.756.366.880	1.100.151.869	%62,64	8	5.572.726	3.266.340	6.788.613	3.272.293	3.516.320	%2,33	%121,82	%100,18	%48,20
Toplam		4.136	18.046.021.833	11.277.576.697	%62,49	3.101	11.388.255.288	7.254.027.428	12.540.019.846	5.136.143.135	7.403.876.711	%74,98	%110,11	%70,80	%40,96
Madeni Eşya	1996	78	221.722.149	101.163.069	%45,63	67	200.477.499	95.212.466	185.513.189	61.970.752	123.542.437	%85,90	%92,54	%65,09	%33,41
	1997	127	464.635.329	258.428.220	%55,62	108	418.857.189	238.033.480	372.155.104	134.994.077	237.161.027	%85,04	%88,85	%56,71	%36,27
	1998	104	357.841.627	185.445.541	%51,82	91	343.324.260	181.045.624	324.442.606	82.237.179	242.205.427	%87,50	%94,50	%45,42	%25,35
	1999	107	348.401.189	187.689.538	%53,87	95	339.183.528	184.678.772	296.670.947	158.310.576	138.360.371	%88,79	%87,47	%85,72	%53,36
	2000	130	348.700.377	174.537.682	%50,05	113	327.396.997	166.506.075	278.835.179	94.751.874	184.083.305	%86,92	%85,17	%56,91	%33,98
	2001	219	794.357.155	447.779.843	%56,37	205	746.319.372	419.008.576	690.594.313	192.839.964	497.754.349	%93,61	%92,53	%46,02	%27,92
	2002	233	1.272.953.226	714.478.548	%56,13	212	1.240.078.645	696.899.011	1.331.841.464	333.935.536	997.905.928	%90,99	%107,40	%47,92	%25,07
	2003	271	1.187.642.557	680.330.155	%57,28	257	1.172.441.794	670.048.991	1.251.838.658	417.045.260	834.793.398	%94,83	%106,77	%62,24	%33,31
	2004	196	1.752.808.400	1.119.559.189	%63,87	187	1.741.133.150	1.111.124.864	1.883.580.047	660.331.169	1.223.248.878	%95,41	%108,18	%59,43	%35,06
	2005	159	1.470.769.079	992.475.898	%67,48	150	1.451.253.111	980.053.019	1.611.196.433	482.533.851	1.128.662.582	%94,34	%111,02	%49,24	%29,95
	2006	199	2.224.284.223	1.502.347.059	%67,54	160	1.529.755.688	1.022.748.525	1.465.503.942	562.025.460	903.478.483	%80,40	%95,80	%54,95	%38,35
	2007	239	3.341.568.665	2.034.849.329	%60,90	180	1.633.844.114	903.774.108	2.125.469.499	621.159.364	1.504.310.135	%75,31	%130,09	%68,73	%29,22
2008	282	4.208.742.709	2.421.356.955	%57,53	192	1.742.761.636	995.688.465	1.704.402.475	554.249.753	1.150.152.722	%68,09	%97,80	%55,66	%32,52	
2009	207	2.561.911.176	1.483.426.844	%57,90	121	543.204.001	260.000.152	538.455.062	172.394.492	366.060.571	%58,45	%99,13	%66,31	%32,02	
2010	267	2.957.242.949	1.734.346.797	%58,65	60	247.663.276	124.429.895	275.296.378	105.834.818	169.461.560	%22,47	%111,16	%85,06	%38,44	
2011	141	1.565.839.920	1.034.116.469	%66,04	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00	
Toplam		2.959	25.079.420.730	15.072.331.136	%60,10	2.198	13.677.694.260	8.049.252.023	14.335.795.297	4.634.614.124	9.701.181.173	%74,28	%104,81	%57,58	%32,33
Makina İmalat	1996	29	69.180.028	26.767.331	%38,69	27	65.664.028	25.995.718	47.722.218	12.282.973	35.439.245	%93,10	%72,68	%47,25	%25,74
	1997	42	157.575.063	55.734.991	%35,37	36	118.761.063	42.830.693	77.940.487	16.492.828	61.447.659	%85,71	%65,63	%38,51	%21,16
	1998	40	96.057.897	38.792.585	%40,38	36	84.842.657	36.084.681	60.634.083	14.576.017	46.058.066	%90,00	%71,47	%40,39	%24,04
	1999	47	201.023.571	81.866.904	%40,73	42	193.463.371	77.556.105	160.630.401	47.353.329	113.277.072	%89,36	%83,03	%61,06	%29,48
	2000	62	249.400.156	101.834.180	%40,83	58	211.641.416	86.277.299	160.000.731	50.817.569	109.183.162	%93,55	%75,60	%58,90	%31,76
	2001	76	220.178.231	102.851.521	%46,71	73	218.380.231	102.230.521	183.284.502	61.653.196	121.631.306	%96,05	%83,93	%60,31	%33,64
	2002	90	201.900.932	97.676.483	%48,38	85	191.538.469	92.229.245	169.779.471	56.077.667	113.701.804	%94,44	%88,64	%60,80	%33,03
	2003	84	364.989.923	169.649.110	%46,48	76	355.390.322	166.272.522	376.107.855	144.259.846	231.848.009	%90,48	%105,83	%86,76	%38,36
	2004	106	460.676.377	250.611.241	%54,40	96	410.041.184	228.870.861	480.752.827	158.061.397	322.691.430	%90,57	%117,25	%69,06	%32,88
	2005	112	495.981.917	273.139.021	%55,07	107	490.932.256	271.252.558	498.358.359	174.814.859	323.543.500	%95,54	%101,51	%64,45	%35,08
	2006	77	330.633.742	192.198.635	%58,13	75	319.752.242	186.693.264	355.032.338	130.984.043	224.048.294	%97,40	%111,03	%70,16	%36,89
	2007	87	502.712.873	269.416.535	%53,59	71	368.439.878	210.503.715	491.453.411	158.343.178	333.110.232	%81,61	%133,39	%75,22	%32,22
2008	98	617.429.744	356.983.576	%57,82	73	415.959.408	250.757.789	415.919.775	129.595.128	286.324.648	%74,49	%99,99	%51,68	%31,16	
2009	55	318.115.932	167.428.626	%52,63	27	89.500.460	36.526.963	90.606.182	20.383.086	70.223.097	%49,09	%101,24	%55,80	%22,50	
2010	43	543.509.193	331.948.549	%61,08	5	5.324.399	3.276.906	2.286.133	942.648	1.343.486	%11,63	%42,94	%28,77	%41,23	
2011	48	400.919.684	230.902.586	%57,59	1	626.314	286.192	646.135	300.224	345.911	%2,08	%103,16	%104,90	%46,46	
Toplam		1.096	5.230.285.263	2.747.801.873	%52,54	888	3.540.257.699	1.817.645.032	3.571.154.909	1.176.937.988	2.394.216.921	%81,02	%100,87	%64,75	%32,96
Bil.Ölç.Opt.Do.	1996	3	10.212.000	3.985.351	%39,03	3	10.212.000	3.985.351	2.442.114	1.062.537	1.379.577	%100,00	%23,91	%26,66	%43,51
	1997	3	8.806.542	5.481.748	%62,25	3	8.806.542	5.481.748	4.408.105	1.194.151	3.213.954	%100,00	%50,05	%21,78	%27,09
	1998	4	7.645.000	3.157.169	%41,30	3	6.395.000	2.260.340	1.449.528	164.580	1.284.948	%75,00	%22,67	%7,28	%11,35
	2000	1	240.000	31.200	%13,00	1	240.000	31.200	275.170	29.498	245.672	%100,00	%114,65	%94,54	%10,72
	2001	4	2.919.520	2.171.821	%74,39	4	2.919.520	2.171.821	2.487.454	1.769.116	718.338	%100,00	%85,20	%81,46	%71,12

	2002	8	5.930.871	3.637.486	%61,33	8	5.930.871	3.637.486	4.598.197	1.097.287	3.500.910	%100,00	%77,53	%30,17	%23,86
	2003	12	8.278.560	5.276.898	%63,74	12	8.278.560	5.276.898	8.124.647	5.110.850	3.013.797	%100,00	%98,14	%96,85	%62,91
	2004	12	9.789.594	6.817.425	%69,64	12	9.789.594	6.817.425	8.214.751	4.257.313	3.957.438	%100,00	%83,91	%62,45	%51,83
	2005	13	13.849.130	9.124.581	%65,89	12	13.833.730	9.120.566	13.864.873	7.990.885	5.873.988	%92,31	%100,23	%87,61	%57,63
	2006	7	7.270.929	4.146.456	%57,03	6	5.065.427	3.176.848	5.331.076	1.965.767	3.365.308	%85,71	%105,24	%61,88	%36,87
	2007	5	2.843.921	1.668.921	%58,68	5	2.843.921	1.668.921	1.640.411	493.236	1.147.175	%100,00	%57,68	%29,55	%30,07
	2008	8	22.238.798	12.447.322	%55,97	8	22.238.798	12.447.322	22.787.803	10.292.350	12.495.453	%100,00	%102,47	%82,69	%45,17
	2009	12	27.362.046	14.223.946	%51,98	8	22.157.546	11.937.005	20.331.238	10.938.125	9.393.113	%66,67	%91,76	%91,63	%53,80
	2010	10	22.025.850	13.069.543	%59,34	5	12.124.427	6.564.604	10.770.772	6.035.841	4.734.931	%50,00	%88,84	%91,95	%56,04
	2011	7	14.585.298	8.185.284	%56,12	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
	Toplam	109	163.998.058	93.425.151	%56,97	90	130.835.935	74.577.536	106.726.138	52.401.536	54.324.602	%82,57	%81,57	%70,26	%49,10
Orman Ürünleri	1996	17	35.836.070	13.174.948	%36,76	12	15.841.320	6.590.662	4.996.549	1.748.448	3.248.101	%70,59	%31,54	%26,53	%34,99
	1997	19	27.007.668	13.698.390	%50,72	14	21.298.618	11.012.377	10.056.765	4.706.681	5.350.084	%73,68	%47,22	%42,74	%46,80
	1998	31	46.389.759	24.032.241	%51,81	27	37.518.028	20.759.428	19.283.287	11.450.899	7.832.388	%87,10	%51,40	%55,16	%59,38
	1999	37	47.921.344	27.292.910	%56,95	32	41.137.194	23.868.612	20.484.695	12.035.937	8.448.758	%86,49	%49,80	%50,43	%58,76
	2000	34	49.958.375	24.885.900	%49,81	31	48.372.625	24.195.900	32.218.774	14.465.839	17.752.935	%91,18	%66,61	%59,79	%44,90
	2001	58	68.453.028	41.946.781	%61,28	51	62.714.928	39.816.102	42.511.766	24.825.611	17.686.155	%87,93	%67,79	%62,35	%58,40
	2002	48	71.609.818	42.889.572	%59,89	44	69.304.318	42.159.652	51.808.354	21.402.474	30.405.880	%91,67	%74,75	%50,77	%41,31
	2003	55	74.036.310	38.226.193	%51,63	43	55.094.550	31.762.107	48.453.003	23.245.220	25.207.783	%78,18	%87,95	%73,19	%47,97
	2004	57	115.009.360	72.170.048	%62,75	56	113.398.360	71.915.365	102.216.866	46.752.734	55.464.132	%98,25	%90,14	%65,01	%45,74
	2005	59	146.285.044	95.417.314	%65,23	53	141.243.116	92.596.327	142.171.529	64.214.503	77.957.026	%89,83	%100,66	%69,35	%45,17
	2006	39	107.376.835	60.108.731	%55,98	35	105.998.196	59.373.502	98.313.731	38.271.119	60.042.612	%89,74	%92,75	%64,46	%38,93
	2007	47	196.588.832	110.023.672	%55,97	43	188.921.912	108.606.468	222.002.585	83.339.527	138.663.057	%91,49	%117,51	%76,74	%37,54
	2008	48	214.650.130	126.891.465	%59,12	45	187.865.739	110.324.332	204.025.998	88.641.532	115.384.466	%93,75	%108,60	%80,35	%43,45
	2009	49	263.374.873	149.928.280	%56,93	35	142.261.040	74.341.907	133.626.196	60.219.186	73.407.010	%71,43	%93,93	%81,00	%45,07
	2010	46	120.103.781	72.466.416	%60,34	15	49.791.327	35.407.956	59.596.430	35.747.684	23.848.746	%32,61	%119,69	%100,96	%59,98
	2011	25	110.559.081	75.933.923	%68,68	2	1.539.786	593.783	3.116.689	737.742	2.378.947	%8,00	%202,41	%124,24	%23,67
	Toplam	669	1.695.160.308	989.086.783	%58,35	538	1.282.301.057	753.324.481	1.194.883.217	531.805.137	663.078.080	%80,42	%93,18	%70,59	%44,51
Kil ve Çim.Ger.	1996	1	2.450.000	1.086.800	%44,36	1	2.450.000	1.086.800	2.550.004	1.087.043	1.462.961	%100,00	%104,08	%100,02	%42,63
	1997	4	6.770.000	3.374.500	%49,84	4	6.770.000	3.374.500	8.598.262	2.637.132	5.961.130	%100,00	%127,01	%78,15	%30,67
	1999	1	150.000	100.000	%66,67	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
	2000	2	4.608.000	2.447.500	%53,11	2	4.608.000	2.447.500	4.168.321	2.072.950	2.095.371	%100,00	%90,46	%84,70	%49,73
	2001	5	9.830.755	4.264.056	%43,37	5	9.830.755	4.264.056	10.368.193	2.943.249	7.424.944	%100,00	%105,47	%69,02	%28,39
	2002	5	11.830.000	4.089.195	%34,57	5	11.830.000	4.089.195	12.829.167	3.399.231	9.429.936	%100,00	%108,45	%83,13	%26,50
	2003	11	18.230.000	9.091.676	%49,87	11	18.230.000	9.091.676	21.371.745	7.014.090	14.357.655	%100,00	%117,23	%77,15	%32,82
	2004	8	13.700.000	7.502.370	%54,76	8	13.700.000	7.502.370	16.647.819	6.266.513	10.381.306	%100,00	%121,52	%83,53	%37,64
	2005	11	32.537.143	18.832.014	%57,88	10	31.212.143	18.714.514	26.582.597	9.870.513	16.712.084	%90,91	%85,17	%52,74	%37,13
	2006	8	42.575.983	16.418.279	%38,56	8	42.575.983	16.418.279	20.512.989	5.553.516	14.959.474	%100,00	%48,18	%33,83	%27,07
	2007	17	35.771.494	17.726.831	%49,56	17	35.771.494	17.726.831	35.966.182	11.679.809	24.286.372	%100,00	%100,54	%65,89	%32,47
	2008	13	38.084.992	23.137.366	%60,75	13	38.084.992	23.137.366	43.271.968	16.201.862	27.070.106	%100,00	%113,62	%70,02	%37,44
	2009	15	36.907.474	18.828.915	%51,02	15	36.907.474	18.828.915	35.800.534	13.111.865	22.688.668	%100,00	%97,00	%69,64	%36,62

	2010	16	47.584.486	28.371.406	%59,62	6	12.891.727	6.720.565	14.979.509	5.603.916	9.375.593	%37,50	%116,19	%83,38	%37,41
	2011	10	27.063.589	10.572.079	%39,06	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
Toplam		127	328.093.916	165.842.985	%50,55	105	264.862.568	133.402.566	253.647.290	87.441.689	166.205.601	%82,68	%95,77	%65,55	%34,47
Seramik	1996	10	35.176.041	17.323.924	%49,25	9	31.983.309	15.532.882	48.554.623	8.204.808	40.349.815	%90,00	%151,81	%52,82	%16,90
	1997	22	178.263.016	53.862.277	%30,22	20	172.510.200	52.342.202	153.166.715	19.339.305	133.827.410	%90,91	%88,79	%36,95	%12,63
	1998	24	112.530.070	49.286.160	%43,80	22	107.866.820	48.593.732	121.741.500	16.342.924	105.398.576	%91,67	%112,86	%33,63	%13,42
	1999	17	124.547.168	41.247.824	%33,12	13	102.730.713	30.448.757	107.270.370	10.427.431	96.842.939	%76,47	%104,42	%34,25	%9,72
	2000	21	122.399.683	34.444.883	%28,14	19	115.209.618	31.631.323	105.563.924	10.135.597	95.428.327	%90,48	%91,63	%32,04	%9,60
	2001	16	111.196.104	35.180.823	%31,64	15	107.883.719	34.512.021	126.517.924	12.365.904	114.152.020	%93,75	%117,27	%35,83	%9,77
	2002	14	69.200.662	29.354.834	%42,42	14	69.200.662	29.354.834	89.723.711	9.886.938	79.836.773	%100,00	%129,66	%33,68	%11,02
	2003	25	260.761.359	87.935.571	%33,72	25	260.761.359	87.935.571	355.340.636	34.187.020	321.153.616	%100,00	%136,27	%38,88	%9,62
	2004	24	235.658.929	85.882.454	%36,44	23	228.618.929	84.087.621	339.393.566	31.227.726	308.165.840	%95,83	%148,45	%37,14	%9,20
	2005	20	308.194.392	104.356.729	%33,86	20	308.194.392	104.356.729	385.862.391	49.043.982	336.818.409	%100,00	%125,20	%47,00	%12,71
	2006	20	185.397.123	65.626.934	%35,40	19	180.522.123	64.853.116	243.944.485	34.846.649	209.097.836	%95,00	%135,13	%53,73	%14,28
	2007	36	302.618.178	104.068.265	%34,39	36	302.618.178	104.068.265	443.671.303	54.996.213	388.675.090	%100,00	%146,61	%52,85	%12,40
	2008	30	268.518.487	103.081.412	%38,39	27	168.520.565	66.903.658	213.281.821	34.870.424	178.411.397	%90,00	%126,56	%52,12	%16,35
	2009	21	207.316.096	53.009.542	%25,57	18	188.065.568	42.358.699	199.877.439	17.800.350	182.077.089	%85,71	%106,28	%42,02	%8,91
	2010	17	252.120.189	98.194.479	%38,95	4	12.534.116	2.807.645	14.440.887	1.629.426	12.811.461	%23,53	%115,21	%58,04	%11,28
	2011	14	205.868.000	77.498.725	%37,64	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
Toplam		331	2.979.765.496	1.040.354.835	%34,91	284	2.357.220.271	799.787.054	2.948.351.295	345.304.698	2.603.046.597	%85,80	%125,08	%43,17	%11,71
Taşıt Araçları	1996	88	894.106.879	452.163.350	%50,57	83	860.938.588	437.342.869	625.729.146	238.810.764	386.918.382	%94,32	%72,68	%54,60	%38,17
	1997	136	882.229.469	440.768.792	%49,96	131	857.780.919	434.248.307	730.498.930	321.013.212	409.485.718	%96,32	%85,16	%73,92	%43,94
	1998	139	1.062.488.471	624.036.972	%58,73	136	1.058.961.404	621.844.192	817.422.790	366.184.371	451.238.419	%97,84	%77,19	%58,89	%44,80
	1999	133	2.201.109.017	908.988.629	%41,30	124	1.079.926.757	590.473.793	1.003.031.905	322.890.881	680.141.024	%93,23	%92,88	%54,68	%32,19
	2000	174	1.977.706.131	1.176.184.167	%59,47	169	1.919.395.485	1.132.588.586	1.815.820.714	781.965.059	1.033.855.655	%97,13	%94,60	%69,04	%43,06
	2001	214	2.683.544.788	1.561.528.640	%58,19	198	2.562.669.375	1.479.350.832	2.467.790.673	1.439.895.0	1.027.895.628	%92,52	%96,30	%97,33	%58,35
	2002	195	3.636.551.482	2.327.021.614	%63,99	189	3.396.957.982	2.106.938.733	3.723.181.538	1.589.840.377	2.133.341.161	%96,92	%109,60	%75,46	%42,70
	2003	231	6.317.585.928	4.118.028.825	%65,18	218	6.259.258.010	4.089.318.701	6.596.918.149	3.019.889.783	3.577.028.366	%94,37	%105,39	%73,85	%45,78
	2004	233	7.756.463.921	5.120.566.881	%66,02	219	7.496.802.986	4.960.962.762	7.997.664.552	3.618.866.150	4.378.798.402	%93,99	%106,68	%72,95	%45,25
	2005	246	10.091.683.848	6.389.154.909	%63,31	226	8.317.061.250	5.445.992.016	8.890.141.391	3.623.391.567	5.266.749.824	%91,87	%106,89	%66,53	%40,76
	2006	214	11.286.193.647	7.724.848.669	%68,45	185	9.056.360.931	6.353.693.014	9.655.312.379	4.617.969.722	5.037.342.658	%86,45	%106,61	%72,68	%47,83
	2007	248	15.761.233.272	10.032.201.166	%63,65	218	8.755.793.004	5.608.373.146	9.599.233.622	4.244.985.786	5.354.247.836	%87,90	%109,63	%75,69	%44,22
	2008	236	15.078.341.148	8.572.113.214	%56,85	182	3.810.552.491	2.355.641.618	3.934.310.668	1.774.911.875	2.159.398.793	%77,12	%103,25	%75,35	%45,11
	2009	181	11.049.355.650	6.108.418.446	%55,28	99	1.806.583.644	1.086.557.920	1.925.176.076	812.234.296	1.112.941.780	%54,70	%106,56	%74,75	%42,19
	2010	232	14.814.120.197	8.239.611.153	%55,62	55	239.388.038	118.672.804	226.525.362	73.415.135	153.110.227	%23,71	%94,63	%61,86	%32,41
	2011	167	10.363.589.098	5.936.890.165	%57,29	0	0	0	0	0	0	%0,00	%0,00	%0,00	%0,00
Toplam		3.067	115.856.302.945	69.732.525.593	%60,19	2.432	57.478.430.864	36.821.999.292	60.008.757.896	26.846.264.022	33.162.493.874	%79,30	%104,40	%72,91	%44,74
Genel Toplam		74.650	485.697.781.664	299.656.428.843	%61,70	57.770	307.463.127.534	190.748.129.829	301.268.242.547	145.143.560.440	156.124.682.107	%77,39	%97,99	%76,09	%48,18