

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİLGİ YÖNETİMİ: ANTALYA'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA

Prof. Dr. Bahar TANER Yrd. Doç. Dr. Dilek TETİK Öğr. Gör. İ. Alpay YILMAZ
Mersin Üniversitesi İİBF Mersin Üniversitesi Kırklareli Üniversitesi
bahartaner@mersin.edu.tr Turizm İşletmeciliği ve Pınarhisar MYO
Otelcilik YO alpay.yilmaz@kirkklareli.edu.tr
dilek@mersin.edu.tr

ÖZET

Günümüzde bilgi, işletmeler için önemli bir üretim faktörü ve en önemli stratejik kaynak haline gelmiş bulunmaktadır. Günümüzde işletmelerin rekabet üstünlükleri sermaye ve hammadde gibi geleneksel kaynaklardan çok bilgiye dayanmaktadır. Bilgiden söz konusu rekabet üstünlüğünü yaratabilmek; gerek duyulan bilgilerin edinilmesi, üretilmesi, düzenlenmesi, saklanması, paylaşılması ve ürünlerde, hizmetlerde, kararlarda ve süreçlerde uygulamaya geçirilmesi şeklinde bir dizi süreci gerektirmektedir. Öte yandan bilginin bir sistem dahilinde yönetilmesi, buna uygun bir altyapının varlığını da gerektirmektedir. İşlevsel bilgi ve iletişim teknolojileri, bilgi paylaşımına açık bir kurum kültürü, esnek bir örgüt yapısı ve nitelikli insan sermayesi bilgiden değer yaratmak için gereksinim duyulan altyapıyı oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinin harekete geçirilmesi ve bilgi yönetimi altyapısının etkin olarak faaliyet göstermesi, ülke ekonomisine önemli katkısı olan ve krizlere karşı duyarlılığı yüksek olan bir sektörde yer alan konaklama işletmeleri açısından da önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı Antalya'daki beş yıldızlı otellerde üst ve orta düzeylerde çalışan yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını belirlemek ve otellerdeki mevcut bilgi yönetimi altyapısı ile bilgi yönetiminin düzeyini saptamaktır. Bu amaçla gerçekleştirilen alan çalışmasında literatürdeki farklı kaynaklardan yararlanılarak geliştirilen "Bilgi Yönetimi Anket Formu" kullanılmıştır. Çalışma kapsamında yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algıları, bilgi yönetimi altyapısı ve bilgi yönetimi arasındaki ilişkiler istatistiksel analizler ile ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, Bilgi Yönetimi Altyapısı, Bilgi Yönetimi, Antalya, Beş Yıldızlı Otel

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY FIRMS: A SURVEY WITHIN THE FIVE-STAR HOTELS IN ANTALYA

Knowledge has become an important production factor and the most valuable strategic resource for organizations in the Knowledge Economy. Today the competitive advantage of organizations depends on knowledge, rather than the traditional resources as capital and raw materials. A set of processes are required to gain a strategic advantage from knowledge. These processes include acquiring, creating, organising,

storing, sharing and applying knowledge into the products, services, decisions and operations.

An appropriate knowledge management infrastructure is also required to manage knowledge systematically. Within the context of such an infrastructure are functional knowledge and communication technologies, an organizational culture that is open to knowledge sharing, a flexible organizational structure and a qualified human capital. Activating knowledge management processes and knowledge management infrastructure in an efficient way is also very important for the firms in tourism industry. The aim of this survey is to investigate the knowledge management perceptions of the managers in the five-star hotels in Antalya; and to determine the levels of the knowledge management infrastructure and knowledge management in these hotels. A “Knowledge Management Questionnaire Form” is used for the survey. Statistical analyses have been performed in order to determine the relations between the perceptions of the managers, knowledge management.

Key Words: Knowledge, Knowledge Management, Knowledge Management Infrastructure, Antalya, Five-Star Hotels

1. GİRİŞ

İçinde bulunulan Bilgi Çağı’nda bilgi, işletmelerin sahip olduğu en önemli kaynak olma konumuna yükselmiştir. İşletmelerin uzun dönemli sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin temelinde bilgi ve bu bilginin stratejiler üretilerek yeni ürün ve hizmetlerde kullanılması bulunmaktadır. Geleneksel üretim faktörleri, rekabet içinde bulunulan diğer işletmeler tarafından da kolaylıkla elde edilebildikleri için, işletmeler sahip oldukları özgün bilgilere dayalı ürün ve hizmetler üretmek yoluyla rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Bilginin işletmeler için bu denli önemli bir kaynak haline gelmiş bulunması, onun sistemli ve planlı çabalarla kontrol altına alınmasını ve yönetilmesini de gerekli kılmıştır. Bilgi yönetimi bu gereksinimi karşılayan bir yönetim tekniğidir. Bilgi yönetimi ile işletmeler çevrenin belirsizliğinin ve rekabet koşullarının şiddetinin olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmeye çalışmaktadırlar. Bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında en önemli rol insan kaynağına aittir; insan zihninin bir ürünü olan bilgiye etkinlik kazandırılması da insan kaynağına bağımlı olmaktadır. Bu nedenle bilgi yönetimi kapsamında çalışanların bilgiyle ilgili faaliyetleri etkili bir biçimde yerine getirebilecekleri işletme içi sosyal koşulların oluşturulması da önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın amacı Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları ve işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algıları ile söz konusu işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının düzeyini tespit etmek; ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

2. Bilgi Kavramı ve Bilgi Türleri

Bilgi yönetimi literatüründe bilgi kavramı, hiyerarşik bir düzen içinde veri ve enformasyon kavramlarıyla birlikte açıklanmaktadır. Veri, olay ve olgulara ilişkin, birbirleriyle ilişkilendirilmemiş nesnel gerçeklerdir (İbicioğlu ve Doğan, 2006: 2). Enformasyon belge biçiminde, ya da sözel ya da görsel bir iletişim formundaki mesajdır. Alıcının bir şeyi algılama tarzını değiştirmeyi, yargısı ve davranışları üzerinde etkide bulunmayı amaçlar (Davenport ve Prusak, 1998: 3). Bilgi insan zihninin bir ürünüdür; enformasyon mesajların akışı iken bilgi; enformasyon akışı ile kişi tarafından yaratılıp organize edilir ve sahibinin değerlerine ve inançlarına dayanır. Bu bağlamda bilgi öznel ve dinamiktir, insan eylemi ile ilişkilidir (Nonaka, 1994: 15-16). Bilgi kişi tarafından kabul edilen inançtır, ve nesnel olarak doğru olup olmamasının kişi açısından pek önemi yoktur. Bilgi içsel tutarlılığı ile değerlendirilir, dışsal gerçekliğe uyup uymadığı ile değerlendirilmez (Lang, 2001: 45). Bilginin eyleme yol açması, onun nesnel olarak doğru olup olmamasından daha önemlidir.

Literatürde bilgi, türlerine ayrılarak incelenmektedir. En sık kullanılan ayırım açık ve örtülü bilgi şeklindeki ayırmadır. Açık bilgi, kolayca açığa çıkarılabilen, belgelere aktarılabilen ve bilişim teknolojileri aracılığıyla paylaşılabilen bilgidir. İşletmelerde raporlar, el kitapları, standartlar ve prosedürlerde yer alır (Kurt, 2005: 256). Örtülü bilgi ise insanların deneyimleri ile kazandığı, sezgi, duygu, değer ve inançlarını içeren bilgidir (Güçlü ve Sotirofski, 2006: 354). Örtülü bilgi, yüksek düzeyde kişiseldir ve biçimlendirilmesi güçtür. Bu nedenle de diğerlerine aktarılması ve paylaşılması güçtür (Nonaka ve Konno, 1998: 42). Diğer bir ayırım bireysel ve örgütsel bilgi şeklindeki ayırmadır. Bireysel bilgi, birey tarafından yaratılan ve onun zihninde yer alan bilgidir (Alavi ve Leidner, 2001: 111). Örgütsel bilgi, örgütün kendi iç ve dış çevresinde meydana gelen olaylar ve durumlara ilişkin olarak örgüt üyeleri tarafından yapılan gözlemlerin, elde edilen bireysel deneyimlerin ve uzmanlıkların paylaşılması ile ortaya çıkan bilgidir (Odabaş, 2006: 5).

Bilgi geçmişten günümüze gelen süreç içinde işletmeler açısından farklı dönemlerde farklı anlamlar taşımıştır. Sanayi toplumunda bilgi, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve üretim miktarlarını artırmaları çabalarına hizmet eden içsel bir kaynak olarak görülmüş ve içsel çerçevede ele alınmıştır. Bilgi toplumunda ise bilgi dışsal çevre göz önünde bulundurularak dış çevreye uyum sağlama amacıyla kullanılan bir araç haline gelmiştir. Artık bilgi işletmeler için geleneksel üretim faktörlerinin yanında bir üretim faktörü ve en değerli stratejik kaynaktır (Kurt, 2005: 250-254). Ancak bilginin en önemli üretim faktörü haline gelmiş olması, toprak ve emek gibi geleneksel üretim faktörlerinin ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Bu faktörler yalnızca önceliklerini yitirmişlerdir. Bilgiye sahip olunduğu sürece, diğer üretim faktörleri de kolaylıkla elde edilebilmektedirler (Beijerse, 1999).

Bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesinin nedeni, onun mal ve hizmetlere değer katabilmesidir. Ancak stratejik kaynak olarak bilgi, tüm işletmelerin ulaşabileceği ve taklit edebileceği türde bilgi değil, bağlama özgü olarak ortaya çıkan ve ürünlere farklılık ve değer kazandıran türde bilgidir. Bu ise örtülü bilgidir (Kurt, 2005: 256). İşletmeler faktör pazarında sermaye, işgücü, teçhizat ve toprak gibi üretim faktörlerine kolaylıkla ulaşabilmektedirler, ancak bilginin, özellikle örtülü bilginin kullanıma hazır bir biçimde faktör pazarından elde edilebilmesi mümkün değildir. Aynı pazar

koşullarında mevcut bilgiyi kullanma ve yeni bilgi yaratma yeteneği, işletmelerin diğer işletmelerden farklılaşmasını ve rekabette öne geçmelerini sağlamaktadır (Lee vd, 2005: 469).

İşletmeler açısından bu derece önemli hale gelmiş bilginin sağlayacağı rekabet üstünlüğü, onun işletme stratejileri ve amaçları doğrultusunda yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Böylelikle bilgi yönetimi işletmeler için stratejik önem taşıyan bir konuma ulaşmıştır.

3. Bilgi Yönetimi Kavramı ve Bilgi Yönetiminin İşlevleri

Bilgi yönetimi bilgiyi elde etmek, kullanmak ve gelecekte bu bilgiden yeniden yararlanmak için gerekli işlemlerin yapılması ve mevcut bilgilerin çevredeki değişimlere uyum sağlama amacı doğrultusunda yeni koşullara uyarlanması ile ilgili bir yönetim alanıdır (Aktan ve Vural, 2005: 1). Bilgi yönetiminin temel amaçları örgüt bilgisinin geliştirilmesi, yeni bilginin üretilmesi, yeniliğin gerçekleştirilmesi ve işletme içinde yaygın bir işbirliğinin sağlanması ile çalışanların verimliliklerinin artırılmasıdır (Bhatt, 2001).

Bilgi yönetimi enformasyon teknolojilerinin sahip olduğu veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile insanların sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik kapasitesinin sinerjik bir birleşimidir (Malhotra, 1998). Bilgi yönetimi yalnızca teknik boyutu ile değil, yönetsel boyutu ile de ele alındığında bilgi yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında insan kaynağının önemi ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde bilgiye ulaşan, bilgiyi paylaşan, yaratan ve nihayetinde yeni bilgileri örgütün etkinliğine katkıda bulunmak doğrultusunda kullananlar çalışanlardır. Bu bakımdan çalışanlar bilgi yönetimi faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadırlar (Özer, Özmen ve Saatçioğlu, 2004: 265-266).

Bilgi yönetimi günümüzün karmaşık ve yoğun rekabetin yaşandığı işletme çevresinde işletmelerin stratejik yönetim çabalarını etkileyen bir uygulama olması nedeniyle önemlidir. İşletmeler rekabetçi ve karmaşık çevrede, rakiplerinden farklılaşmalarını sağlayacak iş yapma yöntemlerinin ve stratejilerinin belirlenmesinde bilgiden yararlanmaktadırlar (Kurt, 2005: 259). Bilgi yönetimi, işletmelere bilgiye dayalı ekonominin karmaşıklıklarıyla baş etmelerinde yardımcı olmaktadır. İşletmeler çevreleriyle ilgili bilgiyi yöneterek pazar ortamında daha akıllıca hareket edebilmekte, bu sayede pazar konumlarını iyileştirmekte ve devamlılıklarını sağlayabilmektedirler (Beijerse, 1999). Öte yandan bilgi yönetimi işletmelerin performansını, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmanın önemli bir aracıdır (Vural, 2005: 238). Aynı zamanda etkin bir bilgi yönetimi sistemi içerisinde bilgi akışı daha hızlı ve nitelikli olmakta ve böylece işletme içinde daha etkili kararların alınması mümkün olmaktadır (Kurt, 2005: 261).

Bilgi yönetimi sayesinde bölümler arasında benzer çabaların tekrarının önlenmesi mümkün olur (OECD, 2003). Bilgi yönetimi bilginin organizasyon içinde etkili bir biçimde kullanılmasını ve paylaşılmasını sağlar (Vural, 2005: 238). Bilgi yönetimi sayesinde en iyi uygulamalar paylaşılır (KPMG, 2000). Bilgi yönetimi sayesinde bilgi işçilerinin sahip olduğu ustalık, beceri ve deneyimlerin (örtülü bilgilerin) tüm işletmeye yayılması mümkün olmaktadır (Kurt, 2005: 261). Bilgi yönetimi stratejik örgütsel öğrenmeyi mümkün kılar (Lee vd., 2005: 473). Bilgi yönetimi işletmelerde doğru

bilginin doğru zamanda doğru kişiye aktarılmasına yardımcı olur (Hasanali, 2002; Zaim, 2005: ?). Bilgi yönetimi ile işgören devri ve emeklilik nedeniyle yaşanan bilgi kaybının önüne geçmek mümkün olur (OECD, 2003). Bilgi yönetimi ile yeni iş yapma biçimleri yaratılır (KPMG, 2000). Bilgi yönetimi işletmelerin gelirlerini artırır, maliyetlerini düşürür (KPMG, 2000).

Günümüzün hızla değişen iş çevresinde varlığını sürdürebilmek ve rekabet ettikleri pazarlarda yenilik gerçekleştirebilmek için işletmeler sahip oldukları insan sermayesinin bilgisini geliştirmekte ve bilgi işçilerini teşvik etmektedir. Çünkü yenilik çabaları bilgi işçilerinin bireysel çabalarıyla doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda bilgi işçileri yeniliğin gerçekleştirilmesinde öncelikli bir öneme sahiptirler (Kurt, 2005: 262). Bilgi yönetimi bilgi işçilerinin arasındaki iletişimi güçlendirebilir, sinerjiyi artırabilir ve bilgi işçilerinin işletmede kalmalarını sağlayabilir (Beijerse, 1999).

4. Örgütlerde Bilgi Yönetimi

Örgütlerde bilginin sistemli ve etkili bir biçimde yönetilmesi öncelikle buna uygun bir altyapının varlığını gerektirmektedir. Örgütlerde bilgi yönetimi altyapısı; bilgi ve iletişim teknolojileri, örgüt kültürü, örgüt yapısı ve entelektüel sermayeden oluşmaktadır. Sözü edilen öğelerin niteliği, bilgi yönetiminin etkinliğini de belirlemektedir. Öte yandan örgütlerde bilgiyi harekete geçirme gücü bir dizi sürecin işleyişine bağlıdır. Bu süreçler bilginin elde edilmesi, üretilmesi, düzenlenmesi, saklanması, paylaşılması, transfer edilmesi ve kullanılması olarak tanımlanabilir. Bu süreçler aracılığıyla bilginin kararların alınmasında ve yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesinde değer yaratması mümkün olmaktadır.

4.1. Bilgi Yönetimi Altyapısı

Örgütlerde bilgi yönetimi altyapısının ilk ögesi bilgi teknolojileridir. Bilgi yönetimi teknoloji kullanımının ötesinde bir uygulama alanı olmakla birlikte, teknolojik altyapı bilgi yönetiminin kaçınılmaz bir ögesidir. Bilgi teknolojileri bilgi yönetimi süreçlerinin her aşamasında kullanılmaktadır (Zaim, 2005a: 763). Bilgi teknolojileri terimi işlenmemiş verilerin kayıt edilmesi, saklanması, bu verilerin çeşitli işlem ve süreçlerden geçirilerek bilginin üretilmesi, üretilen bilgilere erişilmesi, bilgilerin saklanması ve dağıtılması gibi işlemlerin yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılmaktadır (Acılar ve Başaran, 2007: 365).

Bilgi yönetimi altyapısının diğer bir ögesi örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, öğrenmeyi ve bilgi üretimini, bilgi paylaşımını ve nihai olarak karar almayı teşvik edebilecek ya da engelleyebilecek değerleri, inançları ve çalışma sistemlerini belirlemektedir (Balafas, Jackson ve Dawson, 2004: 646). Paylaşma ve etkileşime kapalı çalışanların ve grupların oluşturduğu bir kültür, bilgi paylaşımının önündeki en büyük engeldir (Kurt, 2005: 259). Oysa çalışanların teşvik edildiği, üyelik ve başarı duygusunun hakim olduğu ve çalışanların kendi potansiyellerini en üst düzeyde gerçekleştirebildikleri yapıcı kültürler bilgi yönetiminde daha fazla başarıya yol açmaktadır (Leidner, Alavi ve Kayworth, 2006: 18).

Bilgi yönetimi altyapısının üçüncü ögesi örgüt yapısıdır. Bilgi yönetimi açısından esnek, merkezi olmayan ve güvene dayanan örgüt yapılarının, ileri düzeyde merkezi,

kontrole dayanan ve katı hiyerarşilerden daha uygun olduğu konusunda yazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Zaim, 2005a: 764). Geleneksel bürokratik örgüt yapısı sıklıkla örgüt içinde işbirliğini ve bilgi paylaşımını engelleyici sonuçlar doğurmaktadır (Kim ve Lee, 2004). Yatay örgüt yapısı ise, yetki devri ve açık kapı politikası ile çalışanlar ve departmanlar arasındaki bilgi akışını hızlandırmakta, bilginin örgüt içinde dağılımını kolaylaştırmakta ve çalışanların birbirleriyle etkileşime geçerek enformasyonu farklı bakış açıları ile yorumlamalarını mümkün kılmaktadır (Bhatt, 2001).

Bilgi yönetimi altyapısının son ögesi entelektüel sermayedir. Bilgi odaklı entelektüel varlıkların oluşturduğu entelektüel sermaye bilgi ekonomisinde zenginliğin yeni temel kaynağı olmuştur. Entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluşmaktadır (Erkal, 2006: 51). İnsan sermayesi çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerin toplamıdır. Yapısal sermaye işletme tarafından oluşturulan ve işletmenin kalıcı olarak sahip olduğu; ürün ve hizmetlerin üretilmesini ve dağıtılmasını, çalışanların faaliyetlerini yerine getirmelerini sağlayan örgütsel varlıkların tümüdür (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). Müşteri sermayesi bir işletmenin yalnızca müşterileri ile değil tedarikçileri, stratejik ortakları, hissedarları ve genel anlamda toplum ile kurduğu ilişkilerin toplam değeridir (Erkal, 2006: 57).

4.2. Örgütlerde Bilgi Yönetimi Süreci

Bilginin rekabet üstünlüğü sağlayıcı gücünden yararlanabilmek için, bir dizi sistemli süreçler aracılığıyla harekete geçirilmesi gerekmektedir. Bu süreçler bilginin üretilmesi ve elde edilmesi, düzenlenmesi ve saklanması, transferi ve paylaşılması, ve kullanılmasıdır.

İşletmeler bilgi ekonomisinin dinamik ve rekabetçi ortamında varlıklarını sürdürebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak için yeni fikirler ve ürünler ortaya koymak zorundadırlar. Bu durum işletmelerin yeni bilgiler üretmelerini de zorunlu kılmaktadır (Nonaka, 1994: 14). İşletmelerde bilgi örtülü ve açık bilgiler arasındaki süregelen etkileşimler aracılığıyla ve çalışanlar, gruplar ve örgütün kendisinden meydana gelen bir bağlamda üretilir. Bilgiyi üreten bireylerdir, ancak bilgi diğer bireylerle gerçekleşen etkileşimler sonucunda artar, şekillenir ve yeni bir içerik kazanır. Öte yandan işletmeler yeni bilgilere, dış ve iç çevrelerinden elde etmek yoluyla da ulaşabilirler. Elde edilen bilgilerin işletme için yeni olması yeterlidir, mutlaka işletme tarafından üretilmiş olmasına gerek yoktur. Örgüt içine aktarılan bilginin yararlı olması, orijinal olmasından daha önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998: 53).

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

Bilgi yönetiminin temel süreçlerinden bir diğeri bilginin işletme içinde transfer edilmesi ve paylaşılmasıdır. İşletmelerde bilginin transferi bireyler arasında; bireylerden açık bilgi kaynaklarına; bireylerden gruplara; gruplar arasında ve gruptan örgüte doğru

gerçekleşir (Alavi ve Leidner, 2001: 119). Bilgi paylaşımı ise, bilginin işletmedeki ilgili birim ve kişilere aktarılarak örgüt içine dağıtılması sürecidir. Bilginin paylaşılması, bilginin örgüte yarar sağlayacak bir varlık haline getirilmesinin ön koşuludur (Kalkan, 2006: 30). Bilgi paylaşıldıkça çoğalmakta, değerlendirilmekte ve bu sayede yeni bilgilerin üretilmesi mümkün olmaktadır (Zaim, 2005a: 765-766).

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

5. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Üzerine Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Bilgi yönetimi çevresel koşullara duyarlı ve yoğun rekabetin yaşandığı bir sektör olan turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından da önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi otel endüstrisinde rekabet avantajı sunmakta ve operasyonları geliştirmektedir. Bilgi yönetimi formel ve enformel prosedürlerden bilgiyi toplayarak, bu bilgiyi günlük operasyonların içine katmaktadır. Böylece enformasyonun gereksiz yinelenmesinin önüne geçilebilmekte ve operasyonel etkinlik artırılabilir (Lee, 2008: 14). Bilgi yönetimi sayesinde otel işletmelerinin karşılaştıkları en büyük sorunlardan biri olan yüksek işgören devir hızının yol açtığı bilgi kaybının önüne geçilebilmektedir (Yang ve Wan, 2004: 593). Oteller çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri arasındaki iletişim kanallarını genişletmek yoluyla bilgi yönetiminden yarar sağlayabilirler. Rakiplerinden farklı olmak için otellerin ürün ve hizmetleri konusunda yenilikçi olmaları gerekmektedir ve bu bağlamda bilgi yönetimi, çalışanlara yaratıcı olmak için gerekli bilgileri elde etmelerine yardımcı olur (Lee, 2008: 23).

5.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları ve işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algıları ile söz konusu işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının düzeyini tespit etmek; ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

Araştırmanın evrenini Türkiye'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve kaynak kısıtı nedeniyle Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmeleri örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma için Antalya ilinin seçilmesinin nedeni, Antalya'nın kapsamındaki pek çok sayfiye ve şehir oteli ile Türkiye'yi temsil edici bir özelliğe sahip olmasıdır. Öte yandan araştırmanın yöneticiler üzerinden gerçekleştirilmesinin temel nedeni, yöneticilerin, ilk hat çalışanlarına göre bilgi yönetimi hakkında daha fazla kuramsal bilgi ve fikre sahip olduklarının düşünülmesidir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde (Nisan-Mayıs 2009) Türkiye’de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel sayısı 252, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel sayısı 126’dır (www.hotelguide.com.tr). Dağıtılan anket sayısı 550 adet olarak gerçekleştirilmiştir. 52 otelden geri dönüş sağlanmıştır ve geri dönen anket sayısı 374 olup geri dönme oranı % 68’dir. Anket formları incelendiğinde 347 anket analize uygun bulunmuştur.

Araştırmada verilere esas olan bilgiler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler 5’li Likert tipi ölçeklerdir. İlk ölçek yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkındaki algılarını ölçmek için kullanılan ve 21 maddeden oluşan Bilgi Yönetimi Algısı ölçeğidir. Söz konusu ölçek literatürdeki farklı kaynaklardan [(Zaim (2005a), Uzun (2006), KPMG Research Report (2000), OECD (2003)] yararlanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve ilk defa bu araştırma amacı ile kullanılmıştır. İkinci ölçek, yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerdeki bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla kullanılan ve 10 maddeden oluşan Bilgi Yönetimi Altyapısı ölçeğidir. Söz konusu ölçek daha önce Zaim (2005a) tarafından kullanılmıştır. Üçüncü ölçek beş maddeden oluşan Bilgi Yönetimi ölçeğidir ve maddeler literatürdeki bilgi yönetimi süreçlerini ifade etmektedir.

4.2. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

Araştırma ile elde edilen verilerin analiz edilmesi kapsamında sırasıyla araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, Bilgi Yönetimi Algısı ve Bilgi Yönetimi Altyapısı ölçeklerinin geçerlik analizleri, araştırmada ölçülen değişkenlerin tanımlayıcı istatistik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılarak her bir ölçeğe ait Cronbach’ın Alpha katsayısı belirlenmiştir. Buna göre Cronbach’ın Alpha katsayısı sırasıyla Bilgi Yönetimi Algısı ölçeği için 0.871; Bilgi Yönetimi Altyapısı ölçeği için 0.947 ve Bilgi Yönetimi ölçeği için 0.862 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler çerçevesinde ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan Bilgi Yönetimi Algısı ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi kapsamında temel bileşenler yöntemi ile dik döndürme tekniği olan “varimax” kullanılmıştır. Faktör analizi sonuçları, bir sonraki sayfada Tablo 1’de verilmektedir.

Bilgi Yönetimi Algısı ölçeğinin faktör analizi iki aşamadan oluşmuştur. Yapılan ilk faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliği katsayısı 0.859 ve Bartlett’s test değeri 2351.500 ($p < 0.001$) çıkmıştır. Bu değerler, verilerin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermektedir. Bu ilk faktör analizinin sonucunda toplam varyansın % 58.2’ sini açıklayan beş faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ancak madde yük değerleri 0.40’ın altında olan ya da binişik yüklenen 11, 13, 14, 17, 20 ve 21. maddelerin analizden çıkartılmasıyla yapılan ikinci faktör analizi sonucunda KMO katsayısı 0.816 ve Bartlett’s test değeri 1500.420 ($p < 0.001$) olarak çıkmıştır ve toplam varyansın % 60’ını açıklayan anlamlı dört faktör elde edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda en yüksek varyansı açıklayan Faktör 1 (% 31.522), toplam beş maddenin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu maddelerin işletmelerin genel

performansı, rekabet gücü, varlığını sürdürebilmesi, çalışanların performansı ve yöneticilerin kararlarının etkinliği ile ilgili olduğu dikkate alınarak birinci faktör “Etkinlik Boyutu” olarak isimlendirilmiştir. Faktör 2, varyansın % 11.979’unu

açıklamıştır ve toplam beş maddenin bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Faktörde toplanan maddelerin işletmelerde bilginin içselleştirilmesi faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçları ile ilişkili oldukları görülmüştür. Bu nedenle ikinci faktör “Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu” olarak isimlendirilmiştir.

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Algısı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

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

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

Faktör 3, toplam varyansın % 8.777'sini açıklamıştır ve toplam üç maddeden oluşmuştur. İlk iki madde bilgi çalışanları ile ilgilidir, ancak üçüncü madde Bilginin İçselleştirilmesi boyutu ile daha ilgili gözükse de bu faktör altında toplanmıştır. Faktör 3 bilgi çalışanları ile ilgisi nedeniyle "İnsan Sermayesi Boyutu" olarak isimlendirilmiştir. Sonuncu faktör olan Faktör 4 toplam varyansın % 7.665'ini açıklamıştır ve toplam iki maddeden oluşmuştur. Maddeler bilgi yönetimine yönelik ilave beşeri ve finansal kaynak ayrılması ile ilgili olduğundan dördüncü faktör "Kaynak Boyutu" olarak isimlendirilmiştir.

Bilgi Yönetimi Altyapısı ölçeğinin faktör analizi sonucunda tüm maddeler tek faktör altında toplanmışlardır. Bu nedenle bilgi yönetimi altyapısı yeterliği algısı analizlere tek bir değişken olarak dahil edilmiştir.

Analize konu olan değişkenlere ilişkin ortalama değerler ile standart sapmalar, Tablo 2'de verilmektedir.

Tablo 2: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi Yönetimi Algısı (Genel)	4.23	0.41
Etkinlik Boyutu	4.39	0.48
Bilginin İçselleştirilmesi Boyutu	4.14	0.58
İnsan Sermayesi Boyutu	4.35	0.50
Kaynak Boyutu	4.06	0.85
Bilgi Yönetimi Altyapısı	3.87	0.75
Bilgi Yönetimi (Bilgi Yönetimi Süreçleri	4.13	0.67
- Bilginin Elde Edilmesi	4,11	0.79
- Bilginin Üretilmesi	4,16	0.77
- Bilginin Düzenlenmesi ve Saklanması	4,06	0.92
- Bilginin Transferi ve Paylaşılması	4.09	0.88
- Bilginin Kullanılması	4.20	0.83

Tablo incelendiğinde yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algılarının olumlu düzeyde olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algılarına ait genel ortalama 4.23'tür . Bu değer, yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkındaki önermelere katıldıklarını; ve bilgi yönetimini örgütler açısından bir takım önemli ve olumlu etkileri bulunan bir yönetim tekniği olarak kabul ettiklerini göstermektedir. Algı boyutlarının ortalamalarına bakıldığında ise en yüksek ortalamaya Etkinlik boyutunun (X=4.39) sahip olduğu; onu sırasıyla İnsan Sermayesi (X=4.35), Bilginin İçselleştirilmesi (4.14) ve Kaynak(4.06) boyutlarının izlediği görülmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel etkinliğe katkı sağladığı şeklindeki algılarının tüm algı boyutları içinde en yüksek düzeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bilgi yönetiminin insan sermayesi boyutunun önemine ilişkin algılarının da yüksek bir düzeye sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetiminin işletmelerde bilginin içselleştirilmesine aracılık ettiği ve bu sayede işten ayrılmalar nedeniyle gerçekleşen bilgi kaybının önüne geçilmesi, işletme içinde benzer çabaların tekrarının önlenmesi gibi olumlu sonuçların ortaya çıktığını kabul ettikleri görülmektedir. Yöneticilerin bilgi yönetimine ilave beşeri ve finansal kaynak ayrılması konusunda da olumlu fikir beyan ettikleri, ancak diğer algı boyutlarına göre bu fikirlerinde kısmi bir çekingenlik sergiledikleri görülmektedir.

Yöneticilerin işletmede mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algılarına bakıldığında (X=3.87), mevcut bilgi yönetimi altyapısını bir dereceye kadar yeterli buldukları görülmektedir. Yöneticilerin ifadelerine dayanarak bilgi yönetimi düzeyi hesaplandığında (X=4.13) söz konusu otel işletmelerinde bilgi yönetiminin yeterli düzeyde uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu işletmelerde performansı en yüksek bilgi yönetimi sürecinin bilginin kullanılması süreci olduğu (X=4.20); bunu sırasıyla bilginin üretilmesi (X=4.16), elde edilmesi (X=4.11) , transferi ve paylaşılması (X=4.09) ve düzenlenip saklanması (X=4.06) süreçlerinin izlediği görülmektedir.

Yukarıda bahsi geçen ortalamalar; yöneticilerin bilgi yönetimi ile çalıştıkları işletmelerdeki bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algılarını; ve işletmelerde bilgi yönetiminin ne düzeyde uygulandığını ortaya koymaktadır. Bu bulgulardan hareket ederek araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmeye çalışılacaktır:

H₁: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları arasında ilişki vardır.

H₂: Yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algıları ile bilgi yönetimi arasında ilişki vardır.

H₃: Yöneticilerin mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları ile bilgi yönetimi arasında ilişki vardır.

H₄: Yöneticilerin bilgi yönetimi ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları, bilgi yönetimini etkilemektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetimi ile işletmedeki mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları ve bilgi yönetiminin düzeyi arasındaki ilişkileri belirlemeye

yönelik korelasyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgular, bir sonraki sayfada Tablo 3’de verilmektedir. Buna göre yöneticilerin bilgi yönetimine ilişkin algıları (Bilgi Yönetimi Algı ölçeğindeki 21 maddenin genel ortalaması) ile mevcut bilgi yönetimi altyapısına ilişkin algıları arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.204$, $p<0.01$) Bu bulgu yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutuna ilişkin algıları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algılarının birlikte güçlenip zayıfladığını göstermektedir. Bu durumda H_1 kabul edilmiştir.

Bilgi yönetimine ilişkin algılar ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde her iki değişken arasında düşük düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($r=0.207$, $p<0.01$) Bu bulgu ışığında yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutuna ilişkin algıları ile işletmede bilgi yönetiminin düzeyinin birlikte değiştiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla H_2 kabul edilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi ve Bulgular

		Bilgi Yönetimi Algısı	Bilgi Yönetimi Altyapısı	Bilgi Yönetimi
Bilgi Yönetimi Algısı	r	1	,204**	,207**
	p	.	,000	,000
	n	313	290	311
Bilgi Yönetimi Altyapısı	r	,204**	1	,545**
	p	,000	.	,000
	n	290	322	321
Bilgi Yönetimi	r	,207**	,545**	1
	p	,000	,000	.
	n	311	321	345

** Korelasyon $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır (2-tailed)

Yöneticilerin mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiye bakıldığında; her iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır ($r=0.545$, $p<0.01$). Bu bulgu; yöneticilerin işletmede mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterli bulmaları durumunda, bilgi yönetiminin yüksek düzeyde uygulandığı; altyapı düzeyini yetersiz bulmaları durumunda ise bilgi yönetiminin de düşük düzeyde uygulandığı şeklinde yorumlanabilir. Söz konusu bulgu çerçevesinde H_3 kabul edilmiştir.

Araştırmada yöneticilerin bilgi yönetimi ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algılarının bilgi yönetimine etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

Tablo 4: Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Altyapısının Yeterliğine İlişkin Algılarının Bilgi Yönetimine Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta değeri	t değeri	p değeri	Düz. R Square	F test	p değeri	VIF
Bilgi Yönetimi	Bil.Yön.Algısı	.078	1.537	.125	.292	60.355	.000	1.043
	Bil.Yön. Altyapısı	.524	10.337	.000				1.043

Tablo 4 incelendiğinde regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=60.355$, $p<0.001$). VIF değerinin her iki bağımsız değişken için de 10'un altında çıkmış olması, değişkenler arasında regresyon analizinin sonuçlarını etkileyecek türde yüksek bir korelasyonun bulunmadığını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre yöneticilerin bilgi yönetimi ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algılarının birlikte bilgi yönetimindeki toplam varyansın % 29'unu açıkladığı görülmektedir. Ancak değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde Mevcut Bilgi Yönetimi Altyapısı algısının (Beta=.524, $p<0.001$) bu açıklamada etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Bilgi Yönetimi algısının, bilgi yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu durumda H_4 kabul edilmiştir.

Sonuç

Bu çalışma Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları ile işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliği hakkındaki algılarının belirlenmesi; bu işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının düzeyinin saptanması; ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde otel yöneticilerinin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkında genel olarak olumlu algılara sahip oldukları bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını temsil eden anlamlı dört boyut elde edilmiş ve bunlar sırasıyla Etkinlik, Bilginin İçselleştirilmesi, İnsan Sermayesi ve Kaynak boyutları olarak isimlendirilmişlerdir. Yöneticiler bilgi yönetiminin işletmenin performansına, devamlılığına ve rekabet gücüne önemli katkılar sağladığı; çalışanların bireysel performanslarının artmasına ve yöneticilerin daha etkili kararlar almalarına yardımcı olduğu yönündeki görüşlere katıldıklarını beyan etmişlerdir. Bilgi yönetimine ilişkin

daha önceki çalışmalar incelendiğinde Beijerse (1999), Vural (2005) ve Kurt'un (2005) kendi kavramsal çalışmalarında bilgi yönetiminin benzer örgütsel etkilere yol açtığını ifade ettikleri görülmektedir. Öte yandan Zaim tarafından 2005 yılında yapılan alan araştırmasında, yönetici ve çalışan düzeyindeki katılımcıların bilgi yönetiminin hem işletme performansına, hem de çalışanların bireysel performanslarına olumlu katkıları olduğunu düşündükleri sonucu ortaya çıkmıştır (Zaim, 2005a). Dolayısıyla bu çalışma sonucunda elde edilen bulguların, literatürdeki bilgi yönetimine ilişkin kavramsal önermeleri ve ampirik çalışmaların bulgularını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

Yöneticiler bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde çalışanların örtülü bilgilerinin açık hale gelerek tüm işletmeye yayıldığı; bilgi paylaşımı ile çalışanların işletmeden ayrılmaları nedeniyle gerçekleşen bilgi kaybının önüne geçildiği; örgütsel öğrenmenin gerçekleştiği; farklı birimlerde benzer çabaların tekrarının önlenildiği ve en iyi uygulamaların işletme içinde paylaşıldığı konularına katıldıklarını bildirmişlerdir. KPMG adlı danışmanlık şirketinin 1998 ve 2000 yıllarında yayınladığı araştırma raporlarında ve OECD'nin 2003 yılında üye ülkeler üzerinden yürüttüğü araştırmanın sonuç raporunda benzer bulgulara ulaşıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmadan elde edilen ampirik bulguların, literatürde daha önceki ampirik çalışmalardan elde edilen bulguları desteklediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Bilgi yönetimine ilişkin literatürde üzerinde önemle durulan ve vurgulanan bir konu da bilgi çalışanlarıdır. Bilgi çalışanlarının hem işletmenin başarısına önemli katkısının olduğu, hem de bilgi çalışanlarının işletmeden ayrılmalarının önlenerek korunmasının gerektiği yönündeki önermeleri literatürde rastlanmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda da yöneticilerin aynı yönde fikirlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Öte yandan yöneticiler bilgi yönetimi için ilave beşeri ve finansal kaynak ayırmalarının gerektiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu bulgu, Uzun'un 2006 yılında hazırladığı yüksek lisans tezinde elde ettiği bulgu ile örtüşmektedir (Uzun, 2006).

Araştırmaya katılan yöneticilerin, işletmelerindeki bilgi yönetimi altyapısını bir dereceye kadar yeterli buldukları görülmüştür. Bilgi yönetimi altyapısı bilgi ve iletişim teknolojileri; örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile entelektüel sermaye öğelerinden oluşmaktadır. Öte yandan araştırmaya katılan işletmelerde bilgi yönetiminin etkili bir biçimde uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. İşletmelerde bilginin kullanılmasına yönelik uygulamaların, diğer bilgi yönetimi süreçlerinden daha etkili yürütüldüğü; ve etkili bir şekilde yürütülmek bağlamında bu süreci sırasıyla yeni bilgilerin üretilmesi, gereksinim duyulan bilgilerin elde edilmesi, bilgilerin transfer edilip paylaşılması ve bilgilerin düzenlenip saklanması süreçlerinin izlediği bulunmuştur. Zaim'in çalışmasında ise (Zaim, 2005a) örnekleme oluşturan işletmelerin bilginin üretilmesi ve geliştirilmesi konusundaki performanslarının diğer bilgi yönetimi süreçlerine göre daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmada işletmelerin bilginin düzenlenmesi sürecinin orta düzeyde, bilginin saklanması sürecinin ise etkili bir biçimde yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin bilginin paylaşılması konusundaki performansları oldukça kötü çıkmış, bilginin kullanılması sürecinin ise orta düzeyde etkin yürütüldüğü bulunmuştur. Zaim'in çalışmasından elde edilen bu bulguların, bu çalışmada elde edilen bulgulardan farklı oldukları görülmektedir. Zaim araştırmasını turizm de dahil olmak üzere hem imalat hem de hizmet sektörlerinde yer alan farklı işletmeler

üzerinden gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın evrenini ise yalnızca otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu veriden hareketle, bilgi yönetimi süreçlerinin etkinlik derecesinin farklı sektörlerde yer alan farklı işletmelere göre değiştiği sonucuna varmak mümkündür.

Analizler sonucunda yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkındaki algıları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algıları arasında pozitif yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu bulgu işletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğinin artmasının, yöneticilerin bilgi yönetimi hakkında güçlü ve olumlu algılara sahip olmaları ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları hakkındaki algıları ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki incelendiğinde, söz konusu değişkenlerin arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu durumda yöneticilerin bilgi yönetimi hakkındaki algılarının, işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları ile birlikte değiştiği anlaşılmaktadır.

Bilgi yönetimini etkileyen unsurları belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucunda yöneticilerin bilgi yönetiminin örgütsel boyutları ile mevcut bilgi yönetimi altyapısının yeterliğine ilişkin algılarının bilgi yönetimini birlikte etkiledikleri, ancak bu etkiyi mevcut bilgi yönetimi altyapısının (Beta: .524, $p < 0.001$) açıkladığı görülmüştür. Dolayısıyla bilgi yönetimi altyapısının bilgi yönetimini etkileyen en önemli unsur olduğu tespitine varılmıştır. İşletmelerde mevcut bilgi yönetimi altyapısını; bilgi ve iletişim teknolojileri, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile entelektüel sermaye oluşturmaktadır. Bu bağlamda bilgiyi etkili bir biçimde yönetmek isteyen otel işletmesi yöneticilerine; gerekli bilgi ve iletişim teknolojilerini işletmelerine transfer etmeleri, çalışanlarını bu teknolojileri kullanma konusunda eğitmeleri ve teşvik etmeleri, iletişimin tüm yönlerde aktığı yalın bir örgüt yapısı ile bilgi paylaşımına elverişli bir örgüt kültürü oluşturmaları ve işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayeyi geliştirmeleri çerçevesinde uygun bir bilgi yönetimi altyapısını oluşturmaları tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmanın ortaya koyduğu bulgular araştırma kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerinin bilgi yönetimi hakkındaki algılarını, işletmelerdeki bilgi yönetimi altyapısının yeterlik derecesini, bilgi yönetimi uygulamalarının düzeyini ve söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymuştur. Aynı araştırmanın ileride diğer yıldız türlerindeki otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi yoluyla, çalışmaların bulgularının birbirleriyle karşılaştırılması mümkün olabilecektir. Öte yandan aynı araştırmanın eğitim ve sağlık kurumları gibi diğer hizmet örgütlerinde gerçekleştirilmesi ile turizm ve diğer hizmet işletmeleri arasında bilgi yönetimi değişkeni açısından bir karşılaştırma yapmak mümkün hale gelebilecektir.

Kaynakça

ACILAR, Ali ve BAŞARAN, Bülent (2007). “KOBİ’lerde Stok Yönetiminde Bilgi ve Teknolojinin Kullanımı: Sektörel, Üretim Süreci ve Büyüklük Bazında Farklılıklar” *6th Knowledge, Economy & Management International Congress, İstanbul*, 364-374.

- AKTAN, Coşkun Can ve VURAL, İstiklal Y. (2005) “Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi” Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural (Ed.) *Bilgi çağı, bilgi yönetimi ve bilgi sistemleri* içinde (ss. 1-30). Konya: Çizgi Kitabevi.
- ALAVI, Maryam ve LEIDNER, Dorothy, E. (2001). “Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues” *MIS Quarterly*, 25 (1), ss. 107-136.
- BALAFAS, Peter, JACKSON, Thomas ve DAWSON, Ray (2004) “Deploying Knowledge Management and Securing Future Sponsorship within a Highly Hierarchical ‘Role-Based’ Organisational Culture” *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 4, 643-652.
- BEIJERSE, R. P. Uit (2000). “Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4, (2), 162-179.
- BHATT, Ganesh, D. (2001) “Knowledge Management In Organizations: Examining The Interaction Between Technologies, Techniques, And People” *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), ss. 68-75.
- DAVENPORT, Thomas H. ve PRUSAK, Laurance (1998) “*Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*” Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ERKAL, Zekeriya E. (2006). *Entelektüel sermaye [ölçülmesi ve raporlanması]* İstanbul: Derin Yayınları
- GÜÇLÜ, Nezahat ve SOTİROFSKİ, Kseanela (2006) “Bilgi Yönetimi” *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi* 4(4), 351-371.
- İBİCİOĞLU, Hasan ve DOĞAN, Hulisı (2006) *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- KALKAN, Veli Denizhan (2006). “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi” *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- KİM, Soonhee ve LEE, Hyangsoo (2004) “Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-government: An Empirical Study” M.A. Wimmer (Ed.) *Knowledge Management in Electronic Government* içinde (ss. 281-293). Heidelberg: Springer Berlin.
- KPMG Management Consulting Knowledge Management Research Report (2000).

Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 19, Sayı 3, 2010, Sayfa 481-498

KURGUN, Osman Avşar (2006) “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (1), 274-291.

KURT, Mustafa (2005) “İşletmelerde Bilginin Rolündeki Değişim Ve Bilgi Yönetimi” *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*.Ed: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi, ss. 249-265.

LANG, Josephine Chinying (2001). “Managerial Concerns in Knowledge Management” *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 43-57.

LEE, Ming-Lun (2008). *A Qualitative Case Study Approach to Define and Identify Perceived Challenges of Knowledge Management for Casino Hotel Industry*. Graduate College, University of Nevada Las Vegas William F. Harrah College of Hotel Administration. Doktora Tezi.

LEE, Young-Chan ve LEE, Sun-Kyu (2007) “Capabilities, Processes, And Performance Of Knowledge Management: A Structural Approach” *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 17 (1), ss. 21-41.

LEIDNER, Dorothy; ALAVI, Maryam ve KAYWORTH, Timothy (2006) “The Role Of Culture In Knowledge Management: A Case Study Of Two Global Firms” *International Journal Of e-Collaboration*, 2(1), ss 17-40.

MALHOTRA, Yogesh (1998). “Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines” <http://www.brint.com/interview/maeil.htm> erişim tarihi: 20 Kasım 2008.

NONAKA, Ikujiro (1994) “A Dynamic Theory Of Organizational Knowledge Creation” *Organization Science*, .5 (1), ss. 14-37.

NONAKA, Ikujiro ve KONNO, Noboru (1998) “The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation” *California Management Review*, 40(3), 40-54.

ODABAŞ, Hüseyin (2006) “Bilgi Yönetimi” Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç (Ed.) *Bilgi... içinde* (ss. 99-108). Ankara: Referans Yayıncılık

OECD (2003). *Introduction and Draft Results of the Survey of Knowledge Management Practices in Ministries/Departments/Agencies of Central Government*

ÖLÇER, Ferit ve ŞANAL, Musa (2007). “İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (1), 479-500.

ÖZER, Pınar Süral, ÖZMEN, Ömür ve SAATÇIOĞLU, Ömür (2004). “Bilgi

Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 254-275.

UZUN, Hatice (2006) *Bilgi Yönetimi ve Türk Telekom A.Ş.’de Yöneticilerin Algularına Yönelik Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

YANG, Jen-Te, ve WAN, Chin-Seng (2004). “Advancing Organizational Effectiveness and Knowledge Management Implementation” *Tourism Management*, 25, 593-601.

ZAİM, Halil (2005a). “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları” *Sosyal Siyaset Konferansları*, 50, ss. 761-783

ZAİM, Halil (2005b). “Bilgi Yönetimi Süreçleri” *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri* Ed: Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural. Konya: Çizgi Kitabevi, ss. 207-228.