

Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Altyapı, Uygulama ve Karşılaşılan Engeller

Knowledge Management in Accomodation: Infrastructure, Applications and Obstacles Encountered

Emel BAHAR

Mersin Üniversitesi

ebahar@mersin.edu.tr

Özet

Çağdaş işletmeler, -varlıklarını devam ettirebilmek, sürdürülebilir farklılaşmış üstünlük sağlayarak rekabet avantajlarını uzun vadeli kılabilme için- bilgiyi etkin ve sistematik bir şekilde yönetmek durumundadırlar. Küreselleşmeyle birlikte bilgi ve teknolojilerindeki gelişmelerin tüm sektörlerde yol açtığı değişimler turizm sektöründe de izlenmektedir. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi yönetimi altyapıları ve uygulamada karşılaşılan engelleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamındaki işletmelerce bilgi teknolojilerinin faydalarının somut bir şekilde görüldüğü ve gerekli altyapının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Fakat bilginin yönetilmesi konusunda; beşeri sermaye, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutunda yetersizlikler saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi yönetimi süreci, bilgi yönetimi araçları, turizm sektörü.

Abstract

Contemporary administrations have to manage their knowledge in an effective and systematic way so that they can maintain both their existence and their competition advantages with long term differentiated superiority. As a result of globalization, the effects of the development in information technology on all sectors can also be observed in tourism sector. In this study, the applications of accommodation establishments, their knowledge management background, and the obstacles met in practice are determined. The benefits of information technologies in enterprises involved in this study have been seen in a concrete way and the necessary infrastructure have been identified. But human capital, organizational structure and organizational culture were inadequacies about knowledge management.

Key Words: Knowledge management process, knowledge management tools, tourism sector.

GİRİŞ

1990'ların ortalarından bu yana bilgi ve iletişim teknolojileri ile bilgi ağlarının ekonomi alanında kullanılması yeni ekonominin ortaya çıkmasına, iş dünyasında bir dizi değişikliğin yaşanmasına, yeni kavram ve işlemlerin doğmasına yol açmıştır (Tapscot, 1996:44) Günümüzde işletmeler arası rekabet sadece yoğunlaşmamış yapısı da değişmiştir. Rekabet daha fazla bilgi temeline dayanmaya, rekabet üstünlüğünün kaynakları fiziksel aktiflerden daha çok entelektüel kaynaklar olmaya başlamıştır (Subramaniam ve Venkatraman, 2001:359). İşletmelerin rekabet gücünü yükseltmek, performansını geliştirmek ve onları geleceğe hazırlamak adına, bilginin bilinçli ve sistemli biçimde yönetilmesine yönelik çalışmaların sayısı hızla artarken son yıllarda bilgi yönetimi, yönetim sahasında üzerinde en çok konuşulan konuların başında gelmektedir (Wiig, 1999:155). Bilgi yönetimi, işletmenin bilgi ihtiyacının belirlenmesinden, bilginin amaç doğrultusunda kullanılarak işletme için katma değer yaratana kadar geçen süreci ifade etmektedir. Bu sürecin her bir aşamasının etkili ve sistemli bir şekilde işletilmesi işletmeler için hayati önem arz etmektedir. Çünkü, günümüzde bilgiye kolay ulaşılması ve pazar yerindeki tüm rakiplerce de paylaşılıyor olması; işletmeleri, özgün öğrenme ve bilgi yönetim süreçlerini geliştirmeye ve uygulamaya zorlamaktadır. Buradan hareketle araştırmamızın temel amacı; turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi ile ilgili mevcut durumlarını ortaya koymaktır. Böylece işletmelerimizin çağın gerektirdiği değişime uyum sağlayabilmeleri ve gelişim gösterebilmeleri için gerekli olan bilgi yönetimi alt yapısının ve uygulama süreçlerinin yeterliliği ve karşılaştıkları engeller tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bilgi Yönetimi

İlk olarak, 1986 yılında işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi; örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir strateji, 1990'lı yılların sonunda yapılan çalışmalarda ise, yeni gelişen bir organizasyon uygulaması-süreci ve bilgi disiplini olarak nitelendirilmiştir (Plunkett, 2001:2; Ives vd. 1998: 273; McAdam ve McCreedy 1999: 101). Argote ve Ingram (2000:150) firmadaki birimler arasında bilgiyi transfer edebilme yeteneğinin örgütsel performansı geliştirdiğini ortaya koymuştur. Gold vd., (2001:202) örgütsel etkinliğin başarılmasında bilgi yönetiminin önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşmıştır. McEviliy ve Chakravarthy (2002:285) firmanın özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp ve paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini tespit etmiştir. Ayrıca, bilgi yönetiminin müşteri ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, yenilik performansını geliştirmesi, kaliteyi artırması ve maliyetleri düşürmesi gibi firmanın performansını artıracak farklı etkileri de yapılan ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Carlucci ve Schiuma, 2006:35; Prabhu ve diğ., 2005:117).

Bilginin yönetimi şüphesiz ki, yeni bir olgu değildir, ancak bilgi yönetiminin bir disiplin olarak ortaya çıkışı ve organizasyonlar açısından örgütsel bir süreç olarak tanımlanabilmesi, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle etkileşimli olarak, içinde bulunduğumuz dönemde gerçekleşebilmektedir (Kalkan ve Keskin, 2005:182).

Bilgi yönetimi çeşitli kaynaklarda değişik uzmanlar tarafından ufak ayrıntılar dışında benzer biçimlerde tanımlanmıştır. Beijerse bilgi yönetimini "bilgi faktörünü üretken kılarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek" olarak tanımlamıştır (Beijerse 2000: 165). Malhotra'nın verdiği tanım ise şu şekildedir: "Bilgi yönetimi gittikçe artan

çevresel değişmeler karşısında kalan kurumların uyum, süreklilik, rekabet vb. gibi nazik sorunlarının çözümüne hizmet eder. Temelde, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme ve insanların yaratıcılık ve yenilikçilik güçlerini sinerji içinde çalışacak biçimde birleştiren kurumsal işlemleri düzenler” (Malhotra, 2001:3). Diğer bir tanımda, bilgi yönetimi için “örgütteki ortak beceri ve zekanın kullanılarak örgütsel öğrenmenin sürekli kılınması ve böylelikle yeniliğin teşvik edilmesi süreci” ifadesi kullanılmıştır. Bu tanıma göre bilgi yönetiminin asıl işlevi örgütsel yeniliği geliştirmektir (Meso ve Smith 2000: 225).

Bilgi yönetimi, farklı kaynaklı bilgiyi elde etme ve ortak anlayışı paylaşma yeteneğidir. Bilgi yönetimi örgütsel öğrenme ile yakından ilişkilidir. Örgütsel öğrenme süreci; bilginin kazanılması, bilginin yayılması, bilgiyi çözümlenme ve örgütsel hafızanın oluşturulması sürecinden geçerek oluşur. Örgütsel bilgi, deneyim, beceri ve kişisel kapasite formunda bireylerde; ayrıca belgeler, kayıtlar, kurallar, düzenlemeler aracılığıyla örgütte biriktirilir (Catherine, 2003, Güçlü ve Sotirofski, 2006:368). Diğer taraftan bilgiyi sınıflayarak inceleyecek olursak; literatürde en çok karşılaşılan bilgi sınıflandırması olarak örtülü ve açık bilgi yer almakta ve araştırmalar bu konuda yoğunlaşmaktadır. Örtülü bilgi, insanın aklına tecrübe ve iş aracılığıyla oturtulan, insanın içinde, beyninde taşıdığı birikim (know-how) veya enformasyonun oluşturduğu bilgidir. Bu bilgi, tecrübe yıllarından gelen sezgi, duygu, değer ve inançları içeren bilgidir. Bu bilgi aynı zamanda, açık bilgiyi oluşturmak için kullanılan bilgidir ve diyalog, senaryo ve metafor kullanımıyla iletilmektedir. Bu bilgi kolay fark edilebilir ve ifade edilebilir, kişiseldir, nitelendirilebilirliği ve başkalarıyla paylaşımı zordur (Awad ve Ghaziri, 2004:45, Nonaka 1999:29-50). Açık bilgi ise, kitap, doküman, rapor, kısa not ve eğitim kurslarında düzenlenen bilgidir. Açık bilgi, örtülü bilgiye göre daha hızlı iletilir ve düzenlenebilir, çünkü açık bilgi direkt olarak tecrübeden elde edilen bir bilgidir. Bu bilgi, kelime, rakam, ses, veri, bilimsel formül, kayıt veya ürün şeklinde ifade edilebilir; kişilere formal ve sistematik olarak iletilir (Awad ve Ghaziri, 2004:46). Örtülü ve açık bilgi arasındaki ilişki ve dönüşüm; bilgi paylaşımı, geliştirilmesi, anlamlı birleştirme ve yeni bilgi oluşumunun sağlanması açılarından önem kazanmaya başlamıştır (Kulaklı ve Birgün, 2005: 39). Nitekim bilgi yönetiminin en önemli

amaçlarından biri de şirketin entelektüel sermayesinin en etkili biçimde kullanılmasıdır. Bu sebeple söz konusu entelektüel birikimin niteliği ve bunun nasıl kullanılacağı bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı veya başarısızlığı açısından büyük önem taşımaktadır (Marr, 2004:75-85). Bu noktada, bilgi yönetimini başarılı bir şekilde uygulamak isteyen örgütlerin, teknolojik altyapı oluşturmanın yanı sıra, sosyal sermayenin maksimizasyonunu sağlamaları ve öğrenen örgüt oluşturabilmeleri için insan kaynakları planlamasına özel önem vermeleri gereklidir.

Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990’lardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. Bu, şirketlerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak da ifade edilebilir (Çivi 2000:168). Malhotra (2003:68), bilgi yönetimi sürecinden maksimum derecede faydalanmak amacıyla altı basamak belirlemiştir. Bu basamaklar Tablo 1’de de görüldüğü gibi, bilginin farkında olma, bilginin amaçlarını belirleme, uygulama, yayma, geliştirme ve saklama olup; iç ve dış bilginin elde edilmesi, paylaşımı ve uygulanması için; el kitapçıkları hazırlama, disiplinler arası proje takımları/uzmanlıklar oluşturma ve işbirliği sağlama, şeffaflık,

kiyaslama, raporlama gibi yöntemler içermektedir. Literatür incelendiğinde Malhotra'nın yukarıdaki sınıflandırmasının dışında, bilgi yönetim süreçleri birçok yazar tarafından farklı tanımlanmıştır.

Tablo 1- Bilgi Yönetiminin Basamakları

Konu ile ilgili bilginin belirlenmesi için yöntemleri iyi bilme	1. El kitapçılarının hazırlanması 2. İç ve dış kıyaslamalar 3. Uzmanlar, bilgi komisyonu ve aracılığı
Bilgi amaçları	1. Sürecin geliştirilmesi 2. Potansiyel alanların şeffaflığı 3. Şartların şeffaflığı
Bilginin geliştirilmesi için yöntemler	1. Uzmanlar ve proje takımlarının disiplinler arası iş birliği 2. Dış bilginin kazanımı 3. Bilgi ve tecrübelerin kullanımı sağlamak için sistematik yaklaşım
Bilginin saklanması için yöntemler	1. Bilgi ürünleri ve veri ve enformasyon 2. Standart ve denenmiş metotlar için el kitaplarının hazırlanması 3. Rapor ve başarı hikâyeleri
Bilginin yayılması ile ilgili yöntemler	1. Bilgiyi yayma için disiplinler arası proje takımları 2. İç yayımlar 3. Uzmanlar tarafından eğitim ve koçluk
Bilginin uygulanması için yöntemler	1. Disiplinler arası takımların özerkliği 2. Sonuçlar hakkında iç uzmanlar

Kaynak: Y. Malhotra. (2003:68).

Rastogi (2000:39) bilgi yönetimini, temel örgütsel amaçların başarılmasında örgüt çapında bireyler ve gruplar tarafından bilginin elde edilmesi, yaratılması, depolanması, geliştirilmesi, paylaşılması ve yayılması faaliyetlerinin sistematik ve bütünleştirici bir şekilde yürütülmesi olarak tanımlamaktadır. Darroch ve McNaughton (2003:572) bilgi yönetimini, örgüt içinde bilginin paylaşılması, yaygınlaştırılması ve kullanılmasını yöneten ve bilgiyi oluşturan ya da yerleştiren süreçler biçiminde ifade etmektedir. Soliman ve Spooner (2001:337) bilgi yönetim süreçlerinde beş aşamalı model önermiştir. Bunlar: bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve kullanımınıdır. Pretorius ve Steyn (2005:41) elde etme, kodlama, yayma ve uygulama, Bharadwaj ve diğ. (2005:69) ise elde etme, paylaşma, uygulama ve değerlendirme olmak üzere dört aşamalı süreç tanımlamıştır. Yazarlar farklı süreçler ifade etmekle birlikte temelde vurgulanan bilgi yönetim süreçleri bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi, uygulanması ve korunmasıdır (Gold vd., 2001:187)

Bilgi yönetimi uygulamalarının farklı alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar açısından tıpatıp aynı olması beklenemez. Bununla birlikte bilginin edinilmesi (tedarik edilmesi ve geliştirilmesi), içselleştirilmesi (depolanması ve korunması), paylaşılması (transferi ve yaygınlaştırılması) ve kullanılması (uygulanması ve değerlendirilmesi) gibi temel faaliyetlerin bütün organizasyonların bilgi yönetimi süreçlerinde ismen olmasa dahi fiilen var oldukları görülmektedir (Filius vd. 2000:287). Bu aşamalar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Bilgi Elde Etme Süreci: Kazanma odaklı bilgi yönetimi süreçleri bilgi sağlamaya yöneliktirler. Bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma en yaygın olanlarıdır. Bilgi yaratmak ve elde etmek, uyumlu çaba ve yüksek düzeyde deneyim gerektirir (Gold vd., 2001:192). Organizasyonlar geçmişteki ve halihazırdaki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni terkiplere tabi tutarak bilgi üretirler (Bhatt, 2001:71) İşletmeler çeşitli yollarla bilgi elde edebilirler; taklit etme, satın alma, kıyaslama, dış kaynak kullanma, türetme,

alternatif üretme ve keşfetme bu konuda kullanılan pek çok yöntemden sadece bazılarıdır (Zaim, 2000:996).

Bilginin İçselleştirilmesi Süreci: İşletmeler iç ve dış çevrelerinden elde ettikleri enformasyonu mevcut bilgi birikimleri, tecrübeleri, değerleri ve kurum gelenekleriyle harmanlayıp, örgütsel bir öğrenme sürecinden geçirmek suretiyle bilgiye dönüştürürler (Hong, 1999:173). İşletmenin bilgi tabanının bir parçası haline gelen söz konusu bilgi, kurum açısından yeni ve kuruma özel bir nitelik taşır (Krogh ve Roos, 1996:35). Bu bilgilerin işletme açısından değer ifade edebilmesi ancak onun tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir şekle sokulması ve saklanması ile mümkün olmaktadır (Offsey, 1997:114). Zira bu şekilde bilgi doğru zamanda, doğru kişi tarafından ve doğru biçimde kullanılabilir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilginin değerlendirilmesi açısından önemli olduğu kadar ileride yeniden kullanılabilmesi açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi bir ölçüde kişilerin mülkiyetinden çıkarak organizasyona mal olmuş olur (Nemati, 2002:7). Ayrıca bu süreç işletme için yaşamsal öneme sahip bilginin erişimini engelleme ve bilgiyi güvenli şekilde depolama ve koruma çabalarını da kapsamaktadır.

Bilginin Paylaşılması Süreci: Bu süreç bilgiyi sunan ile ihtiyaç duyan arasındaki değişimi ifade etmektedir. Bu değişim sürecinde bilgi paylaşıldıkça çoğalır, transfer edildikçe değerlenir ve böylece yeni bilgiler üretilir. Hatta çoğu zaman söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurur ve bu duruma bilginin çarpan etkisi denilir (Sveiby ve Simons, 2002:420). Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir (Robertson, 2002:295). Bilgiyi paylaşmayı sağlamak için insanların yüz yüze iletişim ve ilişki kurmaları, informal buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Jaitner, 2003:103). Böylece, bilgi transferi, örgütün içindeki bilgi birikimi ve yayılımını hızlandırarak örgütün uluslar arası bilgi temellerine hızlı ve kolay ulaşmasını sağlamaktadır (Buckman, 2004:9).

Bilginin Kullanılması Süreci: Bilginin elde edilmesi, içselleştirilmesi ve paylaşımı çabaları, ancak bilginin işletme yararına etkin, verimli ve katma değer yaratacak şekilde kullanılmasıyla fayda sağlayacaktır. Bu nedenle, bilgi yönetimi sürecinin pozitif sonuç vermesi üretilen bilginin davranışlara yansmasıyla gerçekleşecektir.

Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Bilgi yönetimi sürecinin yukarıda belirtildiği şekliyle uygulanması ve işletme amaçlarını gerçekleştirecek sonuçlar yaratabilmesi her zaman mümkün olamamakta ve birtakım engeller ve sorunlarla karşılaşmaktadır.

Hacket (2000:11), bilgi yönetimi ile ilgili hazırlamış olduğu araştırma raporunda bilgi yönetiminin başarısındaki en büyük engelin bilgi yönetimi ihtiyacının açık bir şekilde anlaşılmasına bağlamaktadır.

Chase (1997:42), bilgi yönetimi stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında engel teşkil eden konuları; “yumuşak konular”, “sert konular” ve “diğer alanlar” başlıkları altında değerlendirmiştir. Yumuşak konular sırasıyla, örgüt kültürü, problemin sahiplenilmemesi, zaman yetersizliği, örgütsel yapı, üst yönetimin sorumluluğu, ödüllendirme/takdir etme, takım çalışmasından ziyade bireyselliğin vurgulanmasıdır. Sert konular, enformasyon ve iletişim teknolojileridir. Diğer alanlar ise standart olmayan süreçler olarak sınıflandırılmıştır. Bu konular arasında %80’lik bir

oranla örgüt kültürü tüm endüstri/ sektör dallarında ve coğrafi bölgelerde ilk sırada yer almıştır.

Chong vd. (2000:372) ise bilgi yönetimi için engel teşkil eden konuları önem sırasına göre; enformasyon fazlalığı, bilgiyi paylaşmak için çalışanların motivasyonu, şirketteki teknolojinin düzeyi, çalışanların bilgi yönetimi ile ilgili rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanmaması, mevcut enformasyon teknolojileri arasındaki bağlantı, ağ sistemlerinin güvenliği ve eski veri şeklinde ortaya koymaktadır.

İpçioğlu ve Erdoğan (2005:107), Türkiye’de değişik sektörlerden 120 sanayi işletmesinde yapmış oldukları araştırmada,

entelektüel sermayenin öneminin kavranamamış olmasının ve bilgi çalışmalarını ödüllendirmenin yetersizliğinin işletmelerimizin bilgiyi paylaşan bir örgüt kültürünü yaratmalarını engelleyici faktörler olarak belirlemiştir.

Görüldüğü üzere bilgi yönetiminin başarısı üzerindeki engeller çoğunlukla teknoloji, örgütsel yapı ve kültürel öğelerden kaynaklanmaktadır. İşletmeler değişime ayak uydurabilmek için teknolojiye önem ve öncelik verdiklerinden bu alandaki engellerin nispeten kolay aşılabileceği, ancak örgüt yapısı ve kültüründen kaynaklı engellerin ortadan kaldırılmasının ise daha fazla özen ve zaman gerektirdiği bir gerçektir.

Turizmde Bilgi Yönetimi

Turizm endüstrisi uzak destinasyonlara seyahat eden ve farklı kültürler ile etkileşime giren bireylerin katıldığı, bilgi teknolojilerinden yoğun ölçüde yararlanan, finansal ve ekonomik pazarların küresel yayılımını destekleyen, medya ve reklam endüstrisini destekleyen ve bu endüstriler tarafından desteklenen, farklı kültürlerden gelen bireyler arasında karşılıklı iletişimi kolaylaştıran bir endüstridir (Macleod, 1999; 445). Makro düzeyde -ekonomik, kültürel, teknolojik, politik, yasal, toplumsal- çevresel değişimler ve mikro düzeyde -tüketiciler, rakipler, dağıtım kanalları ve tedarikçiler vb.- çevresel değişimler turizm endüstrisinin yapısını da etkilemektedir. Bütün bu değişimler, faaliyetlerinin her aşamasında doğru ve güncel bilgiye gereksinim duyan turistik işletmeler için bilginin elde edilmesini, etkin ve verimli şekilde kullanılmasını ve bunun için gerekli olan teknolojik altyapının sağlanmasını zorunlu kılmaktadır. Bilgi yönetimi literatüründe her ne kadar örtülü bilgi ve kurum kültürünün önemi vurgulansa da, birçok alandaki işletmeler için bilgi yönetimi çalışmalarının genellikle bilgi teknolojileri eksenli geliştiği belirtilmektedir.

Bilgi yoğun bir endüstri olan turizm endüstrisinde (Poon, 1996;153) bilgi ve iletişim teknolojileri, turistik ürünlerin tanımlanması, tanıtımı, dağıtımı, bir araya getirilmesi, düzenlenmesi ve tüketiciye sunulmasında bilginin oynadığı önemli role bağlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajının ana kaynağı ve stratejik bir silah haline gelmiştir (Buhalis ve Main, 1998; 198). Rekabetin global ölçüğe taşındığı, piyasaların belirsizleştiği, pazarlanan mal ve hizmetlerin birbirine benzediği günümüz ekonomilerinde, işletmeler için rekabette başarı elde etmenin yolu bilgiyi yönetmekten ve bu sayede sürdürülebilir farklılaşmış üstünlük sağlamaktan geçmektedir. İşletmelerin insan kaynakları ve entelektüel birikimi bu farklılığı yaratmanın önemli parametrelerini oluşturmakta ve ana kaynağını beşeri sermayenin oluşturduğu turizm sektörü için etkili ve verimli bilgi yönetimi uygulamaları hayati önem arz etmektedir.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın amacı: Bilgi yönetiminin stratejik önemini vurgulayan teorik ve ampirik çalışmalara rağmen, ülkemizde bilgi yönetimi uygulamalarını ve etkilerini ortaya koyan ampirik çalışmalar görece olarak azdır. Bu çalışmanın amacı, turizm sektörü içinde önemli yere sahip konaklama işletmelerinin bilgi yönetimiyle ilgili mevcut durum ve tutumlarını ortaya koymaktır. Araştırmaya katılan işletmelerin, faaliyetlerini yürütmede gerekli olan bilgi yönetimi altyapısının yeterince oluşturulup oluşturulmadığı, uygulama süreçleri ve karşılaştıkları engelleri belirlemeye yönelik bir durum tespiti çalışması niteliğindedir.

Araştırma evreni: Turizm potansiyelinin yoğun olduğu; Adana, Mersin ve Hatay illerinde faaliyet gösteren 3-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu illerde mevcut 3-5 yıldızlı 52 konaklama işletmesinin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın en önemli kısıtı üç ilde yapılabildiği olmasıdır. Bu illerin tercih edilmesinin nedeni turizm müşterilerinin her bir il için farklı beklentilere (toplantı-kongre, deniz-eğlence, kültür-inanç turizmi) sahip olmalarıdır. Ancak, farklı turizm potansiyeline sahip bu illerdeki otellerin üst düzey yöneticilerinin bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerini yansıtması açısından önemlidir. Ayrıca, aynı ya da değişik sektörlerdeki işletmelerle yapılacak benzer araştırmalarla karşılaştırma imkânı sunması bakımından yararlı olacaktır.

Araştırma yöntemi: Gerçekleştirilen literatür taraması uygulama bölümü için yol gösterici olmuştur. Bilgi yönetiminde üst yönetimin önemli rol oynadığı düşüncesiyle; uygulama çalışması -2009 Haziran ve Temmuz aylarında- Adana, Mersin Hatay illerindeki 3-5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan üst düzey yöneticilerden elde edilen verilere dayalı olarak yapılmıştır. Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket formu, bu konuda daha önce geçerliliği ispat edilmiş anketlerden yararlanılarak geliştirilmiş olup, çalışma herhangi bir hipotez ileri sürmeden sadece durum tespitine yönelik tasarlanmıştır. Veriler yüzyüze anketle, faks ve e-posta yoluyla toplanmaya çalışılmıştır. 52 işletmeden 46'sıyla anket gerçekleştirilmiş 6 işletmeden cevap alınamamıştır. Anketin birinci kısmı cevaplayıcının demografik ve işletmenin genel özelliklerinin belirlenmesine yönelik seçmeli sorulardan oluşmuştur. İkinci kısım ise, araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi altyapıları, bilgi yönetim süreci araçları (bilgi edinme, içselleştirme, paylaşma ve kullanmaya yönelik) ve uygulamada karşılaşılan engelleri belirlemeye yönelik 51 adet 5'li likert ölçeğinde soru sorulmuştur. 5'li likert ölçeğinin değerlendirilmesinde ise ölçekler 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5 "Kesinlikle Katılıyorum" arasında sınıflandırılmıştır.

Anket sonucu elde edilen veriler; istatistiksel paket programlar kullanılarak ve istatistiksel yöntemler ile yüzde 95 anlamlılık seviyesinde değerlendirilerek açıklanmıştır. "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Tespitine Yönelik" ölçeğin genel güvenilirliği Tablo 2'ye göre $\alpha=0,933$ olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucu ortaya çıkan bu değer, ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek olduğunu göstermektedir

Tablo 2: Ölçeğin Genel Güvenilirliği

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,933	,947	51

Araştırma Bulguları ve Tartışma

Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerinin bilgi yönetimi uygulamalarını belirlemeye ilişkin Adana, Mersin ve Hatay illerinde yer alan 3,4 ve 5 yıldızlı otellerde görev yapan yöneticilere uygulanan anket formları, değişik kademelerde görev yapan 46 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 3’de de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin % 69,5’i bay ve % 30,5’i bayandır. Bu yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımında en fazla yoğunlaşma % 45,7 ile lisans, % 34,8 ile lise ve dengi derecesinde eğitim almış yöneticiler üzerindedir. Yöneticilerin % 13’ü ön lisans, % 6,5’i lisans üstü dereceye sahiptir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin ve Yöneticilerinin Özellikleri

Yöneticilerin Demografik Özellikler		f	%	İşletme Özellikleri		f	%
Cinsiyet	Bay	32	69,5	İl	Adana	15	32,6
	Bayan	14	30,5		Mersin	23	50,0
Eğitim Düzeyi	Lise	16	34,8		Hatay	8	17,4
	Önlisans	6	13,0	Yıl	1-5 yıl	14	30,4
	Lisans	21	45,7		6-10 yıl	8	17,4
Lisansüstü	3	6,5	11-15 yıl		4	8,7	
Yaş	>25 yaş	3	6,5	16 yıl >	20	43,5	
	26-35 yaş	17	37,0	Sınıf	3yıldız	23	50,0
	36-45 yaş	12	26,1		4 yıldız	16	34,8
	46-55 yaş	11	23,9		5 yıldız	7	15,2
56 >	3	6,5	Kapasite	>50 yatak	4	8,7	
Sektörde Çalışma Süresi	>1 yıl	-		-	50-100 yatak	9	19,6
	1-5 yıl	10		21,7	101-200 yatak	21	45,6
	6-10 yıl	10		21,7	201-300 yatak	4	8,7
	11 yıl >	26		56,6	300 yatak >	8	17,4
Yönetimsel Konum	Genel müdür	20	43,5	Personel	>25 kişi	21	45,6
	Dept.. Md.	17	37,0		25-50 kişi	9	19,6
	Diğer	9	19,5		51-100 kişi	11	23,9
					101 kişi >	5	10,9
Toplam		46	100	Toplam		46	100

Yöneticilerin % 37’si 26-35, % 26,1’i 36-45, % 23,9’u 46-55, % 6,5’i 25 ve altı, yine % 6,5’inin de 56 ve üstü yaş dilimlerinde olduğu belirlenmiştir. Sektörde çalışma süreleri incelendiğinde yöneticilerin yarısından fazlasının (%56,6) 11 ve daha fazla süreli tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Genel Müdür düzeyindeki yöneticilerin oranı % 43,5, departman müdürü % 37, % 19,5’i ise şef vb. kademe de yer alan yöneticilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri incelendiğinde; işletmelerin % 50’si Mersin, % 32,6’sı Adana ve % 17,4’ü Hatay illeri içerisinde. Hizmet süreleri açısından dağılımlarına bakıldığında % 43,5’i 16 yıl ve üzeri, % 30,4 ü ise 5 yıl ve daha az süreli işletmelerden oluştuğu görülmektedir. İşletmelerin % 50’si 3 yıldızlı, % 34,8’i 4 yıldızlı, % 15,2’si 5 yıldızlı otellerden oluşmaktadır. Kapasite açısından incelendiğinde ise % 45,6 oran ile 100-200 yatak kapasitesinde yoğunlaşma görülmektedir. Çalışan sayısına göre dağılımlarında ise yoğunlaşmanın % 45,6 oran ile 25 ve daha az kişi çalıştıran işletmelerde olması dikkat çekicidir.

Araştırmaya Katılan İşletmelerde Örgütsel Altyapı Durumu

Bir organizasyonda bilgi yönetiminin etkili ve verimli biçimde uygulanabilmesi öncelikle güçlü bir alt yapının varlığı ile mümkündür (Tiwana, 2000:6). Alt yapı unsurları içinde teknoloji, organizasyon yapısı gibi somut faktörler olduğu gibi kurum kültürü ve liderlik gibi soyut faktörler de bulunmaktadır. Ancak ister soyut ister somut söz konusu unsurların bilgi yönetimi performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı biçimde etkide bulunduğu görülmektedir. Zira alt yapı unsurları yeterince sağlanmadan bilgi yönetimi süreçlerinden de sonuç alınması mümkün olmamaktadır (Zaim, 2010:62).

Bilgi yönetimi altyapısını oluşturan yukarıda belirtilen soyut ve somut faktörler dikkate alınarak oluşturulan yargılara, araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerin katılım derecelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, “Firmamızda bilgi edinme ve yaratmada ödüllendirme sistemi mevcuttur.” ve “Firmamızda hiyerarşik kademeler azaltılarak bilgi paylaşımı daha kolaylaştırılmıştır.” Dışındaki yargıların tamamı 4 üzeri ortalama değerlere sahiptir. Tablodaki değerler; araştırmaya katılan işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarını destekler nitelikte örgütsel altyapının var olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Örgütsel Altyapı

ÖRGÜTSEL ALT YAPI	(n= 46)	
	Ort.	s.s.
Firmamız (da)		
bilgi yönetimi kurum stratejisi olarak kabul edilmiştir	4,20	0,687
öğrenme ve bilgi paylaşımını kolaylaştırmaya elverişli iletişim sistemi mevcuttur	4,22	0,593
esnek, katılımcı ve sorumlulukların paylaşıldığı bir yapılanma modeli mevcuttur	4,15	0,698
eleman işe almada “Öğrenmeye ve bilgiye açıklık” aranan önemli bir yetkinliktir	4,33	0,598
bilgiyi edinmeyi ve paylaşmayı sağlayacak teknolojik donanım yeterli düzeydedir	4,13	0,859
hiyerarşik kademeler azaltılarak bilgi paylaşımı daha kolaylaştırılmıştır	3,98	0,954
organizasyon yapısı takım çalışmasını destekler niteliktedir	4,30	0,695
örgüt kültürü bilgi paylaşımını destekler hale getirilmiştir	4,26	0,681
bilgi edinme ve yaratmada ödüllendirme sistemi mevcuttur	3,74	0,999

Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Yönetimi Uygulamaları

Araştırma kapsamındaki 46 konaklama işletmesindeki bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin mevcut durum ve tutumları, bilginin elde edilmesi, içselleştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması şeklinde dört ayrı süreç kapsamında incelenmiştir.

Bilgiyi Elde Etme Süreci: Tablo 5’de yöneticilerin bilgi elde etme sürecine ilişkin yargılara katılım derecelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Katılımın, “müşterilerle ilgili bilgi elde etme araçlarının yeterliliği” ve “en iyi uygulamaların araştırarak hayata geçirilmeye çalışılması” yargıları dışında 4 ortalama değerinin altında kaldığı görülmektedir. Sonuçlar nispeten yeterli görülse de, gerek örgütün dış çevresinden bilginin tedarik edilmesini, gerekse örgüt çalışanlarınca geliştirilmesini sağlayan araçlarda iyileştirmeler yapılması faydalı olacaktır. İşletme amaçlarına yönelik bilgi yönetimi programı ve takımı oluşturularak bilgi elde etme sürecinin sistematik hale getirilmesi bu sürecin etkin işletilmesine katkı sağlayacaktır.

Tablo 5. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Elde Etme Araçları

BİLGİ ELDE ETME ARAÇLARI	(n= 46)	
Firmamız (da)	Ort.	s.s.
müşteriler ile ilgili bilgi edinmek için araçlar yeterli düzeydedir.	4,04	0,729
Rakipler ile ilgili bilgi edinmek için araçlar yeterli düzeydedir.	3,85	0,788
sektörlerdeki yeniliklerle ilgili bilgi edinmek için araçlar yeterli düzeydedir.	3,83	0,902
Bireyler arasında bilgi değişimi sağlayan araçlar yeterli düzeydedir.	3,87	0,749
arge çalışmalarına verilen önem yeterli düzeydedir.	3,28	0,861
çalışan personel sıklıkla firma dışına eğitime gönderilmektedir.	2,93	0,952
düzenli olarak pazarlama araştırması yapılmaktadır.	3,61	1,022
personelin ve yeteneklerin envanteri oluşturulmuştur.	3,76	0,970
en iyi uygulamalar araştırılarak hayata geçirilmeye çalışılır.	4,00	0,789
önemli bir bilgiye sahip değilse onu çeşitli yollarla satın almaya çalışır.	3,59	0,884

Bilgiyi İçselleştirme Süreci: Tablo 6’da bilginin tasnifi, saklanması, korunması kısaca içselleştirilerek örgüt bilgisi haline getirilmesi çabalarına ilişkin yargılara yer verilmiştir. Ankete katılan işletme yöneticileri, ‘bilginin tasnifini ve kaydedilmesini sağlayan araçlar’ (4,11) ile ‘bilginin güvenli ve ulaşılabilir şekilde depolanmasını sağlayan teknolojilerini’ (4,09) yeterli bulmaktadırlar. Her iki yargının da oranı % 58,7’dir. En düşük ortalama, “örgüt içinden kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen araçların yeterliliği” konusundadır (3.72). Tablodaki değerler, işletmelerde bilginin korunması ve saklanması konusunda fiziksel altyapının yeterli görüldüğü, ancak örgütsel yapı ve insan kaynakları konusunda düzenlemelere gidilmesi gerektiğini göstermektedir. Bilgi yönetiminin yapısı gözden geçirilerek standartlar, süreçler, teknolojiler, rol ve sorumluluklar ve ödüller belirlenmelidir

Tablo 6. Konaklama İşletmelerinde Bilgiyi İçselleştirme Araçları

BİLGİYİ İÇSELLEŞTİRME ARAÇLARI	(n= 46)	
Firmamız (da)	Ort.	s.s.
bilginin güvenli ve ulaşılabilir şekilde depolanmasını sağlayan teknolojiler yeterli düzeydedir.	4,09	0,784
bilginin tasnifini ve kaydedilmesini sağlayan araçlar yeterli düzeydedir.	4,11	0,737
Örgüt içinden kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen araçlar yeterli düzeydedir.	3,72	0,886
Örgüt dışından kişilerin bilgiyi sızdırmasını önleyen araçlar yeterli düzeydedir.	3,93	0,929
çalışanların bilgiyi uygunsuz kullanımını engelleyen araçlar yeterli düzeydedir.	3,89	0,900
Örgüt dışından bilginin uygunsuz kullanımını engelleyen araçlar yeterli düzeydedir.	3,96	0,918
bilginin korunmasını teşvik eden mekanizmalar yeterli düzeydedir.	3,96	0,893

Bilgiyi Paylaşma Süreci: Tablo 7’de işletmelerin bilgi paylaşım araçlarının yeterliliği yedi ayrı yargı ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılan işletme yöneticileri, bilgi paylaşımında işletmelerinin “internet ve intranet donanımlarının yeterli düzeyde” olduğu konusunda (% 91,3 ve 4.30) görüş bildirmişlerdir. “Sıkça toplantılar düzenlenmesi” ise ikinci sırada yeterli görülen bilgi paylaşım aracıdır (4.17).

En düşük ortalamaların ise; ‘bireysel bilgiyi örgüte kazandıran araçların yeterliliği’ (3.72) ve “örgütsel bilginin bireylere transferini sağlayan araçların yeterliliği” (3.74) konusunda olduğu görülmektedir. Bilgi paylaşmada yine teknolojik yeterliliğin var olduğu görülmekte ancak, öğrenmeye önem veren insan kaynakları politikası belirlenmesi, formal ve informal iletişim kanallarının artırılması gibi çabalarla örgütsel yapıda düzenlemelere gidilmesi iyileşme sağlayacaktır. Bu şekilde örgütteki örtülü bilginin açığa çıkması, açık bilginin de dolaşımı ve paylaşımı sağlanacaktır.

Tablo 7. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Paylaşma Araçları

BİLGİ PAYLAŞMA ARAÇLARI	(n= 46)	
	Ort.	s.s.
Firmamız (da)		
bireysel bilgiyi örgüte kazandıran araçlar yeterli düzeydedir	3,72	0,886
örgütsel bilginin bireylere transferini sağlayan araçlar yeterli düzeydedir.	3,74	0,880
bilgiyi örgütün tamamına dağıtan araçlar yeterli düzeydedir.	3,76	0,848
bilginin güncellenmesini sağlayan araçlar yeterli düzeydedir.	3,85	0,759
kurum içinde iş rotasyonu uygulanmaktadır.	3,89	0,795
bilgi paylaşımı için sıkça toplantılar düzenlenmektedir..	4,17	0,797
internet ve intranet donanımı yeterli düzeydedir.	4,30	0,628
bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için takımlar oluşturulmaktadır.	3,85	0,988

Bilgiyi Kullanma Süreci: Ankete katılan işletmelerin bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılan araçların yeterliliği konusunda en iyi sonuçların bilgiyi kullanma süreci araçlarının yer aldığı Tablo 8’de olduğu görülmektedir. En yüksek katılımın % 87 ile ‘sorunları ivedi çözmek için bilgi kaynaklarına hızla ulaşılır’ yargısı üzerinde olduğu görülmektedir (4,30). ‘Deneyimlerden öğrenilen bilgidan faydalanmak için araçların yeterli’ olduğu yargısının aritmetik ortalaması 4,17’dir. Bunları, 4,11 ortalama ile; “ihtiyaç duyan herkes için bilgi erişilir hale getirilir”, ‘bilgi katma değer üretecek biçimde kullanılır’ ve ‘değişen rekabet koşullarına bilgiyi uygular ve konular’ yargıları takip etmektedir. Yeni ürün geliştirmede, sorun çözümünde ve hatalardan öğrenilen bilgidan faydalanmada kullanılan araçların da (4,04) yeterli düzeyde olduğu tablodan anlaşılmaktadır. Ankete katılan işletme yöneticileri bilgi edinimi, içselleştirilmesi ve paylaşılması konusundaki araçlarının yeterliliği konusunda birtakım eksiklikleri belirtse de, bilginin kullanımını sağlayan araçların yeterliliği konusundaki yargılara % 80 üzerinde katılım göstermişlerdir. Ancak, eksiklikler görülen diğer süreçlerde yapılacak iyileştirmeler sonucunda bu sürecin de gözden geçirilmesi, bilgiyi kullanan çalışanların yetenek envanterlerinin çıkarılarak sistematik ve uzun süreli bilgi yönetimi programının oluşturulması gerekmektedir.

Tablo 8. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Kullanma Araçları

BİLGİ KULLANMA ARAÇLARI	(n= 46)	
Firmamız (da)	Ort.	s.s.
ihtiyaç duyan herkes için bilgiyi erişilir hale getirir	4,11	0,706
hatalardan öğrenilen bilgiden faydalanmak için araçlar yeterli düzeydedir	4,04	0,698
deneyimlerden öğrenilen bilgiden faydalanmak için araçlar yeterli düzeydedir	4,17	0,529
yeni ürün geliştirmede bilgiden faydalanmak için araçlar yeterli düzeydedir	4,04	0,759
yeni sorunların çözümünde bilgiden faydalanmak için araçlar yeterli düzeydedir	4,04	0,729
bilgiyi katma değer üretecek biçimde kullanır	4,11	0,706
değişen rekabet koşullarına bilgiyi uygular ve konumlar	4,11	0,737
sorunları ivedi çözmek için bilgi kaynaklarına hızla ulaşır	4,30	0,756

Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulama Engelleri

Bilgi yönetimi uygulamalarının etkin ve verimli sonuç verebilmesi, örgütsel altyapının oluşturulması ve sürecin etkin işletilmesine bağlıdır. Bunun gerçekleşmesi için de uygulamada karşılaşılabilecek engellerin tespit edilerek ortadan kaldıracak önlemlerin alınması gerekmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarında –bilgi paylaşma isteği olmasına karşın- yüz yüze kaldığı engellerin örgütsel altyapı ve örgüt kültürü nedeniyle oluştuğu anlaşılmaktadır. Karşılaşılan engeller sırasıyla; Bilgi yönetiminin yararlarının tüm çalışanlarca yeterince anlaşılabilmesi, finansman yetersizliği, örgüt kültürünün bilgi yönetimine yeterince elverişli olmaması, personelin bilgi paylaşma isteğinin azlığı, uygulama zorlukları, zaman yetersizliği, standart iş süreçlerinin bulunmaması, personelin çalışma isteğinin azlığı ve yönetici desteğinin azlığı şeklindedir. Bu yargılara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar Tablo 9’da görülmektedir.

Tablo 9. Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi Uygulama Engelleri

BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA ENGELLERİ	(n= 46)	
(Bilgi yönetimi uygulamasında karşılaşılan olumsuzluklar)	Ort.	s.s.
Bilgi yönetiminin yararlarının tüm çalışanlarca yeterince anlaşılabilmesi	3,20	1,108
Örgüt kültürünün bilgi yönetimine yeterince elverişli olmaması	2,93	1,143
Personelin bilgi paylaşma isteğinin azlığı	2,83	1,122
Personelin çalışma isteğinin azlığı	2,65	1,100
Yönetici desteğinin azlığı	2,48	1,243
Zaman yetersizliği	2,76	1,177
Finansman yetersizliği	3,04	1,074
Standart iş süreçlerinin bulunmaması	2,76	1,177
Uygulama zorlukları	2,80	1,067

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi uygulama engellerinin büyük oranda; örgütsel yapı, insan kaynakları ve örgüt kültüründen kaynaklandığını ve literatür incelemesinde elde edilen bilgi yönetimi uygulama engellerinin çoğunluğuyla örtüştüğünü göstermektedir.

SONUÇ

Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasıyla giderek üretimin yapısı da değişmekte; bilgi, işgücü ve sermayeden daha önemli bir faktör olarak üretime girmektedir. Bilgi temelli ürün ve hizmetlere olan talepteki artış yeni kurum ve kuralları ortaya çıkartmış ve işletmelerin faaliyette bulunma şekillerini önemli derecede değiştirmiştir. Artık çağdaş işletmeler bilgiyi rekabet avantajı sağlayan bir işletme varlığı, bilgi yönetimini ise işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yarattıkları bir işletme süreci olarak değerlendirilmektedirler. Bu araştırmada konaklama işletmelerinde bilgi yönetimi altyapısının yeterli ölçüde kurulup kurulmadığı, sürecin işletilip işletilemediği ve karşılaşılan engellerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı bilginin işletme performansı üzerindeki öneminin farkındadırlar. İşletmelerin bir kısmı bilgi yönetimi uygulamalarını sistematik bir şekilde bir program dahilinde yürütmekte iken, çoğunluğu çağa ayak uydurmak adına gerçekleştirdikleri bilgi yönetimi ile ilgili uygulamaların bir bilgi yönetimi faaliyeti olduğunun farkında değildirler.

1990'lerden sonra işletme yönetimine kazandırılan bu oluşumun; araştırma kapsamındaki işletmelerce artık uygulamaya dönüşmekte olduğunu göstermektedir. Birçok global işletmede bilgi yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulandığı yapılan araştırmaların sonuçlarından ve bu işletmelerdeki somut uygulamalardan anlaşılmaktadır. Oysa, bilgi yönetimi sadece global işletmeler açısından değil, bütün işletmeler açısından önemli hale gelmiştir. Ülkemizde değişik sektörlerde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarını tespiti yönelik araştırmaların önemli bir kısmı, bilgi yönetimi sürecinde uygulamaların beklenenleri gerçekleştirmekten uzak olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Uygulama çalışmasında elde edilen veriler turizm sektöründeki konaklama işletmelerinde sistematik bilgi yönetimi altyapısının oluşturulmaya çalışıldığına ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin –nispeten- yeterli düzeyde yürütüldüğüne dair kanıtları içermektedir. Ancak mevcut durumu iyileştirmek, değişime ayak uydurmak, bilgiyi sistematik şekilde yönetebilmek için örgütsel yapıda ve örgüt kültüründe değişiklikler yapılması gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerce bilgi teknolojilerinin faydalarının somut bir şekilde görüldüğü ve gerekli altyapının oluşturulduğu tespit edilmiştir. Fakat bilginin yönetilmesi konusunda; beşeri sermaye, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutunda mevcut durumlarında iyileştirmeler yapmaları, işletmelerin rekabet avantajı sağlama ve değişime ayak uydurmalarını kolaylaştıracaktır. Bunun için; örgüt amaçlarıyla ilişkilendirilmiş bir bilgi yönetimi programı ve ekibi oluşturmaları, tüm standartları süreçleri, teknolojileri ve sorumlulukları gözden geçirerek örgütsel zeminin elverişli hale getirilmesi gerekmektedir. Bilgi yönetimine uygun bir örgütsel kültür ve entelektüel sermaye oluşturulmalıdır. Bunun için de değişik ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığı gerektiğinden insan kaynakları planlaması buna göre düzenlenmeli, öğrenen örgüt olmaya çalışılmalıdır

Adana, Mersin ve Hatay illerindeki 3,4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin görüşleriyle sınırlı olan bu çalışma aynı ya da değişik sektörlerdeki işletmelerde yapılacak benzer araştırmalarla karşılaştırma imkanı sunması bakımından yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Argote, L., Ingram, P. (2000). "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms", *Organizational Behavior and Human Decision*, 82(1), 150-169.
- Awad, E., Ghaziri, H. (2004). "Knowledge Management". New Jersey: Prentice Hall Publishing, 46
- Beijerse, R. P. (2000). "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, IV(2): 162-179.
- Bharadwaj, S., Bhushan S. and Saxena, C. (2005). "Knowledge Management in Global Software Teams", *Vikalpa*, 30(4), 65-75.
- Bhatt G. (2001). "Knowledge Management In Organizations : Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People", *Journal of Knowledge Management*, V(1), s. 71
- Buckman, R. (2004). *Building a Knowledge – Driven Organization*. U.S.A.:McGraw-Hill Companies Pub., 9
- Buhalis, D., Main, H. (1998). Information Technology in small and medium hospitality enterprises: Strategic analysis and critical factors, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Special Theme Issue: Small hotels: The peripheral tourist sector,10(5), 198
- Carlucci, D., Schiuma, G. (2006). "Knowledge Asset Value Spiral: Linking Knowledge Assets to Company's Performance", *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35-46.
- Chase, R.L. (1997). "The Knowledge Based Organization: An International Survey", *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 38-49.
- Catherine, L. Wang; Pervaiz K. Ahmed. (2003). Organisational Learning: A Critical Review *The Learning Organization*, 10(1); ABI/INFORM Global.
- Chong, C.W., Holden, T., Wilhelmij, P., Schmidt , R.A. (2000). "When does knowledge management add value?" *Journal of Intellectual Capital*. 1 (4), 366-380.
- Çivi, E. (2000). "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence & Planning*, XVIII(4), 166-174.
- Darroch, J., Naughton, R.M. (2003). "Beyond Market Orientation: Knowledge Management and the Innovativeness of New Zealand Firms", *European Journal of Marketing*, 37(34), 572-593.
- Filius, R, Jong, J., Roelofs, E.C. (2000). "Knowledge Management in the HRD Office: A Comparison of Three Cases", *Journal of Workplace Learning*, XII(7), 286-295.
- Gold, A.H., Malhotra A., Segars A.H. (2001). "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, Summer, Vol. 18, No.1, 187-192
- Güçlü, N., Sotirofski K. (2006). Bilgi Yönetimi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi *Güz*, 4(4), 351-371
- Hacket, B. (2000). *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*. Reserach Report 1262-00-RR, The Conference Board, Inc., New York, 11
- Hong, J. (1999). "Structuring for organizational learning", *The Learning Organization*, 6(4), 173- 185

- Ives, W., Torrey B., Gordon, C. (1998). "Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History", *Journal of Knowledge Management*, I(4) : 269-274.
- İpçioğlu İ., Erdoğan Z. (2005). "İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi", *Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:2*, 89-112
- Jaitner, A. (2003). *Role Models, Human Resources and Strategy. Knowledge Management.* Germany: Springer Pub., 92-113.
- Kalkan, V.D., Keskin,H. (2005). "KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:35, 182
- Krogh, V. G., Roos J. (1996). *Managing Knowledge*, Sage Publication, London, 9-31
- Kulaklı ,A., Birgün S. (2005). "Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi İTÜ Dergisi/b Sosyal Bilimler Cilt:2, Sayı:1, 37-48
- MacLeod, D. (1999). *Tourism and the Globalization of a Canary Island. The Journal of the Royal Anthropological Institute (incorporating MAN)*. 5 (3) September, s.443-456
- Malhotra, Y. (2001). *Knowledge Management For the New World of Business*, <http://www.brint.com/km/whatis.htm>, 3/6, (21.01.2010)
- Malhotra, Y. (2003). *Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage? Business Management Asia*. September, Q ¾, 66-69.
- Marr, B. (2004). "Measuring and Benchmarking Intellectual Capital",*Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11, No. 6, 75-85.
- McAdam, R., Sandra McCreedy, S. (1999). "The Process of Knowledge Management within Organizations: A Critical Assessment of Both Theory and Practice", *Knowledge and Process Management*, VI(2), 101-113.
- McEviliy, S., Chakravarthy, B. (2002). "The Persistence of Knowledge based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge", *Strategic Management Journal*, 23, 285-305.
- Meso, P., Smith, R. (2000). "A Resource-Based View of Organizational Organizational Knowledge Management Systems", *Journal of Knowledge Management*, IV(3), 224-234
- Nemati, H. (2002). "Global Knowledge Management : Exploring a Framework for Research", *Journal of Global Information Technology Management*, V(3), 1-11
- Nonaka, I. (1999). *Bilgi yaratan şirket, Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review dergisinden seçmeler, MESS Yayınları, İstanbul, 29-50
- Offsey, S., (1997). "Knowledge Management : Linking People to Knowledge for Bottom Results", *Journal of Knowledge Management*, I (2), 114
- Plunkett, P. T., (2001). *Managing Knowledge@Work: An Overview of Knowledge Management*, Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, August, 2.
- Poon, A. (1996). "Tourism Technology and Competitive Strategies" 3rd Edition CabInternational, Wallingford,UK, 153
- Prabhu, J., Racjesh, K.C., Mark, E.E. (2005). "The Impact of Acquisitions on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?", *Journal of Marketing*, 69(1), 114-130.
- Pretorius, J.C., Steyn, H. (2005). "Knowledge Management in Project Environments", *South African Journal of Business Management*, 36(3), 41-50.

- Rastogi, P.N. (2000). “Knowledge Management and Intellectual Capital: The New Virtuous Reality of Competitiveness”, *Human Systems Management*, 19(1), 39-49.
- Robertson S. (2002). “A Tale of Two Knowledge Sharing Systems”, *Journal of Knowledge Management*, VI(3), 295
- Soliman, F., Spooner, K. (2000). “Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resource Management”, *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Subramaniam, M., Venkatraman, N. (2001). “Determinants of Transnational New Product Development Capability: Testing the Influence of Transferring and Deploying Tacit Overseas Knowledge”, *Strategic Management Journal*, 22, 359-378.
- Sveiby K.E., Simons R. (2002). “Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work”, *Journal of Knowledge Management*, VI(5), 420-433
- Tapscot, D. (1996). *Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, New York: Mc Graw Hill, 44
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*, Prentice Hall, USA, 6.
- Wiig K. M. (1999). “What future knowledge management users may expect”, *Journal of Knowledge Management*, III(2) 155-165
- Zaim S. (2000). “Kıyaslama (Benchmarking) yolu ile daha iyiye ulaşmanın yolu”, Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, Tühis, s.974.
- Zaim H. (2010). “Bilgi Yönetiminin Alt Yapısı ve Bilgi Yönetimi Performansı: Türkiye’de Bir Saha Çalışması”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, Sayı: 59, 2010/2, 51-67.

Knowledge Management in Accommodation: Infrastructure, Applications and Obstacles Encountered

Emel BAHAR

Mersin Üniversitesi

ebahar@mersin.edu.tr

Today, not only condensed of the competition between businesses has also changed its structure. Competition has based on more information, and intellectual resources is becoming more important for competitive advantage than physical resources. Modern enterprises, -to survive, sustainable and differentiated competitive advantage by providing long-term superior- have to manage their information in a systematic manner. Information management, from determining information needs of businesses, using the information for the purpose of creating added value for the business until the last refers to the process. Main effort is to make knowledge productive. Intellectual capital within the organization to use the most efficient manner, that is created as a scientific field of knowledge transfer provides enterprise. Objective decision-making, production, resource transfer, competitiveness, prosperity, development hits describe and to accelerate within the organization implicit information revealed, the explicit knowledge of the movement by ensuring the institution's yield will contribute to the right people to be fit to deliver. In short, knowledge generation, storage, transfer, access, utilization is concerned.

In knowledge management; technology, structural and cultural items are three basic elements, and these provides maximize of the social capital. Implementation of information management and business process to realize the objectives can not always be possible to be able to create results and a number of obstacles and problems are encountered. And on the success of knowledge management technology that prevents the majority, are due to organizational structures and cultural elements.

As in all sectors, in tourism sector the acquisition of knowledge, use and storage protection is vital. As a knowledge intensive industry, in tourism industry, information and communication technologies, tourism product identification, promotion, distribution, together be brought, regulation and consumer submitting, depending on playing a significant role of the information, it has become the main source of the sustainable competitive advantage and a strategic weapon.

In this study, the tourism sector has an important place in the management of information about the current state of accommodation businesses, and is intended to clarify their stance. In participated enterprises of the research, it was tried to find out that if the knowledge management infrastructure is enough to create necessary information for the activities of executive management, the application process and the obstacles encountered.

3-5 star accommodation establishments in Adana, Mersin and Hatay which have high tourist potential have been identified as the main body of the resource. Survey method was used for data collection. 46 of 52 companies were conducted with the survey. The first part of the survey consists of questions about demographic characteristics of participants the general characteristics of business. In the second part, infrastructure of knowledge management, process tools of knowledge management (information, involvement, sharing, and for using), and the obstacles encountered in practice of the surveyed companies have been tried to determine. So that 51 (5-Likert scale) questions were asked. Overall reliability of the scale was calculated as $\alpha = 0.933$.

First of all, applying information management in an organization effectively and efficiently is possible with the presence of a strong infrastructure. According to research, expressions about the adequacy of infrastructure, almost all have 4 on the average value. These values show that there are adequate organizational infrastructure that supports knowledge management applications in participated companies.

46 accommodation companies, concerning the current state of knowledge management practices were investigated under four different processes. These are: knowledge acquisition, internalization, sharing and using. Arithmetic mean of the responses received from managers is 3.68 about the process of the **obtain information**. In the process of the **internalization information** was given the subjects that information classification, storage and preservation, shortly these are efforts to make the information into the organization. "the tools that enable classify and record information" and "the technologies that ensure the information accessible and storable securely" were found sufficient by the managers. The lowest average is about the adequacy of the tools that prevent leaking information of the individuals within the organization.

It was tried determine that the adequacy of the tools **sharing information** of the companies, in this regard it is understood that there are no significant shortcomings. The ratio of technological equipment adequacy to share information is 91.3%. In surveyed companies, the adequacy of the tools that make **use of information** is at the rate of 80%.

The obstacles in which knowledge management applications of the surveyed companies are mostly caused by organizational culture and infrastructure. Obstacles were encountered are as follows; "the benefits of knowledge management can not be fully understood by all employees", "insufficient funding", "organizational culture is not relevant enough to the knowledge management", "the lack of willingness of staff to share information", "implementation challenges", "insufficient time", "the absence of standard business processes", "the lack of willingness of staff to and "the lack of executive support.

As a result, enterprises have considered the knowledge as assets that provides competitive advantage and also they know that the knowledge management is an important business process created their own collective knowledge. All of the companies that participated in the research are also aware of the importance of the knowledge on business performance.

A significant portion of performed researchs in our country in various sectors to identify knowledge management practices is shown that practices in the knowledge management process is far from realized expectations. In this research, according to the data obtained; systematic knowledge management infrastructure is to be established and knowledge management activities are conducted -comparatively- at a sufficient level in accomodation companies in tourism industry.