OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İKY DEPARTMANININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FETHİYE OTELLERİ ÖRNEĞİ

Şernaz BULUT
Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU
Şubat, 2018
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İKY DEPARTMANININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FETHİYE OTELLERİ ÖRNEĞİ

Hazırlayan

Şernaz BULUT

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

AFYONKARAHİSAR 2018

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum "**Otel İşletmelerinde Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Departmanının Rolü Üzerine Bir Araştırma: Fethiye Otelleri Örneği**" adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

09.02.2018

Şernaz BULUT

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ		İmza
Tez Danışmanı	**:** Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU	……
Jüri Üyeleri	**:** Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ	.....
	: Yrd. Doç. Dr. Ali AVAN	……

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, yükseklisans öğrencisi Şernaz BULUT'un **"Otel İşletmelerinde Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Departmanının Rolü Üzerine Bir Araştırma: Fethiye Otelleri Örneği"** başlıklı tezini değerlendirmek üzere 09.02.2018 tarihinde, saat 11:00'da Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Celal DEMİR

MÜDÜR

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İKY DEPARTMANININ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: FETHİYE OTELLERİ ÖRNEĞİ

Şernaz BULUT

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Şubat, 2018

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU

Değişen rekabet koşulları ve teknolojik gelişmelere paralel olarak işletme yönetimi ve ilgili literatürde bilgi ve bilgi yönetimine olan ilgi hızla artmıştır. Bununla birlikte örtük bilgi olarak nitelenen deneyim ve uzmanlık bilgisinin işletmeleri farklılaştıran ve rekabet avantajı sağlayan temel unsur haline gelmesi ile işletmelerde işgücüne daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla günümüzde tüm işletmeler örtük bilgi ve bu bilgiye sahip olan işgörenlerin etkin yönetimi için çaba göstermeye başlamışlardır. Otel işletmeleri de bu değişim sürecinde insan kaynakları yönetimi (İKY) odaklı örtük bilgi yönetimi ve bilginin dışsallaştırılmasına yönelik girişimler gerçekleştirmektedirler.

Bilginin artan önemi ve İKY'nin bilginin yönetimindeki rolünden hareketle bu araştırmanın amacı bilginin dışşallaştırılmasında İKY yönetiminin nasıl bir yol izlediğinin saptanması ve buna yönelik çabalarının ortaya çıkarılmasıdır. Belirtilen amaç doğrultusunda, Haziran 2017 döneminde, Fethiye bölgesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde görevli 13 İKY yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeleri takiben ilgili otellerdeki alt, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşan 403 katılımcı üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda İKY departmanının toplantı, etkinlik ve personel günleri organizasyonu, işgören güçlendirme, bilgi paylaşımının teşviki ve mentorluk faaliyetleri ile bilginin dışsallaştırılmasına katkı sağladığı saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Yönetimi, Bilginin Dışsallaştırılması, Örtük Bilgi, İKY.

ABSTRACT

A SURVEY ON THE ROLE OF HRM ON THE KNOWLEDGE EXTERNALIZATION PROCESS AT HOTEL ENTERPRISES: CASE OF FETHIYE HOTELS

Şernaz BULUT

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT

February, 2018
Advisor: Assist. Prof. Dr. Özcan ZORLU

Interest in knowledge and knowledge management in business management and related literature has increased rapidly with parallel to changing competition conditions and technological developments. However, more emphasis has been placed on the workforce in the enterprises as the experience and expertise knowledge (implicit knowledge) has become a fundamental element that differentiates businesses and provides competitive advantage. Thus, all businesses have begun to strive for effective management of implicit knowledge and workforce who have this knowledge. Hotel establishments are also undertaking initiatives on Human Resources Management (HRM)-focused implicit knowledge management and externalization of implicit knowledge during this transformation process.

Moving from the increasing importance of knowledge and the role of HRM in knowledge management, the aim of this study is to determine HRM efforts towards externalization of implicit knowledge. For the stated purpose, in May-June 2017 period, interviews were held with 13 HRM managers working in 4 and 5 star hotels operating in Fethiye region. Following the interviews, a survey was conducted on 403 participants consisting of lower, middle and upper level managers in the related hotels. Results of the study indicate that, the HRM department contributes to the externalization of implicit knowledge with the organization of meetings, events and personnel days, empowerment of hotel staff, promotion activities towards knowledge sharing and mentoring.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Externalization, Implicit Knowledge, HRM.

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması sürecinde insan kaynakları yönetiminin rolü konulu bu araştırmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sayın Özcan ZORLU hocama anlayış ve rehberlikleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca araştırma verilerinin analizi sürecinde vermiş olduğu değerli katkılarından dolayı Doç. Dr. Murat YEŞİLTAŞ ve Yrd. Doç. Dr. Sayın Ali AVAN hocama şükranlarımı sunarım.

Hazırlamış olduğum bu tezi, bugünlere gelmem için sayısız fedakârlıkta bulunan ve kızı olmaktan gurur duyduğum annem Berrin BULUT ve varlığını her zaman yanımda hissettiğim babam Bayram BULUT'a yükseköğrenim hayatımda çok özel bir yeri olan Hatice BULUT ve ağabeyim Yahya BULUT'a ve her şeyden önemlisi yeni dünyaya gelen ve motivasyonumu arttıran yeğenim Eylül Ela BULUT'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ ii

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI iii

ÖZET iv

ABSTRACT v

ÖNSÖZ vi

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ x

ŞEKİLLER LİSTESİ xii

KISALTMALAR DİZİNİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİNİN YÖNETİMİ VE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI

1. BİLGİ KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ 3

1.1. BİLGİNİN TANIMI VE BİLGİ HİYERARŞİSİ 3

1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİ TÜRLERİ 6

2. BİLGİ YÖNETİMİ 9

2.1.BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ 10

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ 11

2.2.1. Bilginin Elde Edilmesi 12

2.2.2. Bilgi Paylaşımı 13

2.2.3. Bilgi Üretimi 15

2.2.4. Bilgi Depolama ve Dökümantasyonu 18

2.2.5. Bilgi Kullanımı 20

3. BİLGİ YÖNETİMİNDE SECI MODELİ VE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI 21

3.1. SECI MODELİ VE ÖNEMİ 21
3.2. SECI MODELİ VE DIŞSALLAŞTIRMA SÜRECİ..... 24
3.3. SECI MODELİNDE AÇIK BİLGİDEN YENİ BİLGİLERİN ELDE EDİLMESİ (BİRLEŞTİRME) 25
4. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRTÜK BİLGİNİN ÖNEMİ 26

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

1. İKY KAVRAMI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ 29

2. OTEL İŞLETMELERİNDE İKY VE İKY ORGANİZASYONU 31

3. OTEL İŞLETMELERİNDE İKY FONKSİYONLARI 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİNİN YÖNETİMİ VE DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İKY DEPARTMANININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: FETHİYE OTELLERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ 45

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 47

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 52

4. VERİ TOPLAMA, EVREN VE ÖRNEKLEM 53

5. VERİLERİN ANALİZİ 54

6. ARAŞTIRMA BULGULARI 59

6.1. NİTEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ..... 59
6.1.1 "Bilgi Toplama" Temasına İlişkin Değerlendirmeler 61
6.1.2 "Bilginin Kullanılmasına" Temasına İlişkin Değerlendirmeler 65
6.1.3. "Bilginin Saklanması" Temasına İlişkin Değerlendirmeler 67
6.1.3. "Bilginin Paylaşılması" Temasına İlişkin Değerlendirmeler 68

6.2. NİCEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ 70

TARTIŞMA VE SONUÇ 78

KAYNAKÇA 84

EKLER 106

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Verilerin Normal Dağılımının Tespitine Yönelik Analizler 51

Tablo 2: Ölçek Güvenilirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi 55

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizi Sonuçları 55

Tablo 4: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Analizler 56

Tablo 5: Bilginin Dışsallaştırılması Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşleri 57

Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşleri 58

Tablo 7: Bilginin Dışsallaştırılmasına Yönelik İKY Faaliyetlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri 58

Tablo 8: Görüşmecilere Ait Temel Bilgiler 60

Tablo 9: "Bilgi Toplama" Temasına İlişkin Sonuçlar 61

Tablo 10: Bilgi Toplama Sürecinde Temel Uygulamalar 64

Tablo 11: "Bilginin Kullanılması" Temasına İlişkin Sonuçlar 65

Tablo 12: "Bilginin Saklanması" Temasına İlişkin Sonuçlar 67

Tablo 13: "Bilginin Paylaşılması" Temasına İlişkin Sonuçlar 69

Tablo 14: Değişkenler arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Korelasyon Analizi) 70

Tablo 15: İK Uygulamalarının Bilginin Dışsallaştırılması Üzerine Etkisi 71

Tablo 16: Bilgi Paylaşımının Bilginin Dışsallaştırılması Üzerine Etkisi 72

Tablo 17: Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması 72

Tablo 18: Katılımcı Görüşlerinin Sahip Olunan Yaşa Göre Karşılaştırılması 73

Tablo 19: Katılımcı Görüşlerinin Sahip Olunan Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması 74

Tablo 20: Katılımcı Görüşlerinin Çalışılan Departmanlara Göre Karşılaştırılması .. 74

Tablo 21: Katılımcı Görüşlerinin İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması 75

Tablo 22: Katılımcı Görüşlerinin İşletmede ve Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması..... 76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Bilgi Üretim Süreci 16

Şekil 2: SECI Modeli ve Bu Süreçte Ortaya Çıkan Bilgi İçerikleri 22

Şekil 3: Büyük Bir Otel İşletmesindeki İnsan Kaynakları Organizasyonu Şeması ... 33

KISALTMALAR DİZİNİ

SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı

IT : Information Technologies (Enformasyon Teknolojileri)

KM : Knowledge Management (Bilgi Yönetimi)

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

İK : İnsan Kaynakları

POS : Satış Noktası Sistemi

UNWTO : The World Tourism Organisation (Dünya Turizm Örgütü)

GİRİŞ

Bilginin önemi, politikadan sanata yaşamın çeşitli alanlarında, iş ve insan ilişkilerinde uzun yıllardan beri bilinmektedir. Çok eski zamanlardan beri bilgi sahibi kişiler yüceltilmiş, bilgi edinme amacıyla yapılan çalışmalar övgü ile anılmış ve bilginin korunmasına büyük önem gösterilmiştir. XX. yüzyılın son çeyreğinden itibaren ise, teknolojik gelişmelerin etkisiyle küresel rekabet koşullarının değişimi, işletmelerde fiziksel sermaye ile birlikte işletmeye özgü bilgi birikimini ifade eden entelektüel sermayenin önemini giderek arttırmıştır.

Bilgi yönetimi, günlük yaşamımızda olduğu gibi, bilgiyi edinmek, kullanmak ve paylaşmak için yeni gerekli işlemler yapmak, yeni durumlara uyum sağlayacak şekilde mevcut bilgilerimizi uyarlamak ile ilgili bir süreçtir. Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırıldıktan sonra özellikle Davenport, Prusak, Nonaka, Takeuchi gibi araştırmacıların çalışmaları ile en popüler çalışma alanlarından biri haline gelen bilgi yönetimi, günümüzde birçok çalışmada rekabetin vazgeçilmez bir unsuru olarak nitelendirilmektedir. Bilgi yönetimi entelektüel sermayenin yönetilmesinden ziyade, bilginin oluşturulması, dönüştürülmesi ve kullanılması gibi bilgi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. İşletmecilik alanına yeni bir bakış açısı getiren bilgi yönetimi diğer tüm alanlarda olduğu gibi turizm işletmeciliği alanında da özellikle farklılaşma ve temel yetenek yönetimi yoluyla rekabet avantajı sağlama bakımından oldukça önemlidir. Bununla birlikte turizm işletmeciliği ve buna bağlı olarak otel işletmeciliği literatürüne yeni giren bir konu olan bilgi yönetimi kavramının ülkemizde ayrıntılı olarak incelenmemiş olması ve örtük bilginin dışsallaştırılması konusunun çok fazla ele alınmamış olması bu araştırmayı önemli kılmaktadır.

Örtük bilginin temelinde insan unsurunun yer almasından hareketle bu araştırmada bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamalarının etkisinin tespiti amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda, Fethiye' de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden anket ve mülakat yöntemiyle elde edilen verilerin analiz edildiği araştırma, temel olarak üç bölümden meydana gelmektedir. Araştırmanın ilk bölümü bilgi yönetimi ve İKY hakkında kavramsal bir çerçeve

sunmaktadır. Bu kapsamda ilk bölümde bilgi kavramı, bilginin önemi ve işletmeler açısından gerekliliği, bilgi yönetimi kavramı, işletmelerde bilgi yönetimi alt yapısının oluşturulması hakkında teorik açıklamalara yer verilerek bilgi yönetimi süreçleri detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bölümün devamında ise SECI modeli incelenmiş ve özellikle dışsallaştırılma konusu üzerinde durularak, örtük bilginin otel işletmeler açısından önemi konusuna yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde otel işletmeleri bağlamında İKY departmanı kavram olarak anlatılmış, İKY fonksiyonları incelenmiş ve bu fonksiyonların otel işletmeleri için önemi ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde temel olarak metodoloji ve bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, açıklandıktan sonra, evren, örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Sonrasında, elde edilen verilerin ilişki ölçüm, etki ölçüm (korelasyon, regresyon analizleri) ve farklılık analizleri gerçekleştirilerek araştırmanın temel bulguları sunulmuştur.

Araştırmanın tartışma ve sonuç bölümünde çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen bulgular ile literatürdeki mevcut araştırmalar ilişkilendirilmiştir. Son olarak ise gelecek dönemde gerçekleştirilecek araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM
BİLGİ, BİLGİNİN YÖNETİMİ VE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI

1. BİLGİ KAVRAMI, KAPSAMI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İnsanlık, ilkel çağ, tarım ve sanayi çağından geçerek içinde bulunduğumuz bilgi çağına gelmiştir. Bu çağ, günümüzün toplumsal ve ekonomik koşullarının hızla gelişen enformasyon ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle kendine has nitelikler taşıyan bir dönemi temsil etmektedir. Bilginin stratejik ve vazgeçilmez bir kaynak durumuna gelmesi bu niteliklerin en önemlisidir. Bilginin bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeyde öneminin artmasıyla, bilgi öğrenme ve yaşam biçimi olarak algılanır olmuştur (Öğüt, 2001: 271). Gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde önemi hızla artan bilginin kapsam ve içeriğinin tam olarak anlaşılabilmesi için ise öncelikle tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi genellikle zengin enformasyon formu olarak görülür. Bilginin daha yararlı bir diğer tanımı ise bilgi ve bilginin bilinmesiyle ilgilidir. Bilgiyi üretmek için enformasyona ihtiyaç duyulmaktadır. "Pastayı nasıl hazırlayacağımızı bilmek önemli değildir, içindekiler listesine de ihtiyaç vardır" (Gurteen, 1999: 1).

1.1. BİLGİNİN TANIMI VE BİLGİ HİYERARŞİSİ

Bilginin tanımlanması ve anlaşılması, oldukça kapsamlı ve açık uçlu bir araştırmadır (Schwartz, 2006: 10). Barnartt'a göre (1994: 197), bilgi toplanmış, organize edilmiş, yorumlanmış, belirli bir yöntemle etkin karar alabilmek için etkili birime sevk edilmiş, bir işleme sürecinden geçirilerek anlamlı ve değerli hale dönüştürülmüş, kararları ve davranışları etkileyen verilerdir. Tiwana (2003: 18) ise bilgiyi şu şekilde tanımlamıştır; bilgi yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, değerler, sözel enformasyon uzmanlık anlayışı ve asıl sezginin akışkan bir karışımıdır.

Bilgi işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir (Mathew vd., 2011: 32). Bu nedenle bilgi bütün kurum, kuruluşlar ve insanlar için, gelişimin ve değişimin kaynağı olarak görülmektedir. Bu açıdan bilgiye doğru anlam vermek onun kullanımını ve yönetimini daha etkili kılacaktır (Durna ve Demirel, 2008: 130). Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişisel enformasyondur. Bilgi kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösterir (Barutçugil, 2002: 10). Günlük kullanımda bilgi, veri ve enformasyon kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Oysaki gerçekte, her bir kavramın anlam ve kullanım amacı birbirinden farklıdır (Durna ve Demirel, 2008; 130).

Veri işlenmemiş, ham enformasyon parçacıklarıdır. Veri ve enformasyon beyin dışından transfer edilen alınan ve kaydedilen formlardır (Akgün ve Keskin, 2003: 213). Veri şuanda gerçekleşen ve geçmişte gerçekleşmiş olan sürekli olaylarla ilgili ham gerçekleri kapsamaktadır. Verilerin işlenerek belirli bir amaca yönelik anlamlı hale getirilmesi sonucu elde edilen bilgi başka bir birim için veri olabilir (Tekin vd., 2000: 66). Veriler sadece olup bitenin bir bölümünü açıklar. İçinde değerlendirme, yorum yoktur ve karar vermek açısından tek başına güvenilecek bir temel oluşturmaz, fakat karar vermeyi kolaylaştırabilir. Karar vericiler, verileri enformasyon oluşturmak veya geliştirmek için bir ham madde olarak ele alıp değerlendirmektedir (Durna ve Demirel, 2008: 130).

Enformasyon; işlenmiş, düzenlenmiş, ilişkilendirilmiş ve anlam katılmış veridir (Davenport ve Prusak, 2000: 24). Enformasyon yaratmak için veriyi bir formül içerisinde düzenlemek gerekir (Jensen, 2005: 54). Enformasyon değerle gelen veridir. Bilginin bütününden bir parçadır, fakat tümünü kapsamaz. Anlamı olan ve yönetimin kontrolünde kullanılan bir veridir veya müşteri veri tabanıdır (Şamiloğlu, 2002: 11). Enformasyonun amacı, alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmeleri veya davranışı üzerinde bir etki yaratmaktadır (Davenport ve Prusak, 2000: 3).

Enformasyon dinamik yapıya sahip bir süreçtir. Enformasyon ve bilgi kavramları, bilgi toplumu olgusu ile birlikte öne çıkmış en önemli kavramlar olarak göze çarpmaktadır. Yerli ve yabancı literatüre bakıldığında bu kavramlar üzerine

birçok yazının yazıldığı, içeriklerinin tartışıldığı ve farklı değerlendirmelerin yapıldığı görülür. Bu kavramlarla neyin belirtilmek istenildiği yabancı literatürde olduğu gibi Türkçe literatürde de tam anlamında açıklığa kavuşturulmamış; çoğu zaman bu iki kavram birbirinin yerine kullanılmıştır (Yılmaz, 2009: 95).

Bilgi, hayata geçirilmiş enformasyon olup bir durum ifadesidir. Bilgi, deneyimleri, değerleri, sosyal ilişkileri, bütünleştirilmiş enformasyonu ve kişisel uzmanlık ile becerilere bağlı oluşan sezgileri kapsar. Diğer yandan, işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlayacak bilgi, ancak doğru enformasyonun varlığı ile oluşturulabilmektedir (Acar, 2008: 54).

Davenport ve Prusak (2001: 21) bilgiyi; "veri ya da enformasyon demek değildir; her ne kadar yakın ilişki içinde olsalar da" şeklinde yorumlamıştır. Nonaka ve Takeuchi (1995: 21) "Bilginin ne olduğu?" sorusunun Yunan filozofların yapmış oldukları tartışmalardan günümüze kadar sürdüğünü ve kavramın ilk olarak Plato tarafından "İspatlanmış gerçek inanışlar" olarak tanımlandığını ve günümüze kadar pek çok farklı tanımın yapıldığını belirmişlerdir. Drucker' a (1993: 256) göre bilgi bir şeyi ya da bir kimseyi değiştiren enformasyon demektir.

İşletmeler, özellikle 1990'lı yıllardan sonra sahip oldukları bilgiyi yöneterek değişime karşı koyabileceklerinin ve rekabette üstün olabileceklerinin farkına varmışlardır. Bu süreç içerinde toprak ve doğal kaynaklar gibi geleneksel işletme girdileri eski önemlerini giderek kaybetmeye başlamış, bu değişim işletmeleri hayatta kalabilmeleri için bilgiye yönelmiştir (Erdil ve Kitapçı, 2009: 114). Sürdürülebilir rekabet avantajı arayışında, işletmeler teknolojinin tek başına yeterli olmadığını anlamaya başladılar (Tiwana, 2003: 96). Bilgiyi bulmada stratejik bilgi olarak değerlendirmek gerekmektedir. Stratejik bilgi, uzun dönemli stratejik yönetim faaliyetleriyle ilgili bilgidir. Stratejik bilgi, rakipler ve stratejileri hakkında, piyasanın özellikleri ve değişen müşteri tercihleri hakkında, teknolojik gelişmeler ve bunların işletme fonksiyonlarına göre düzenlenmesi konusunda organizasyonların bilgi sahibi olmasına ve yeniliklere uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Karakaya, 2002: 307). Diğer yandan bireyler aracılığı ile işletmelerin sahip olduğu bilgilerden azami düzeyde faydalanılması, kapsamlı bir sınıflandırılmasına bağılıdır. Bu bağlamda devam eden bölümde bilginin sınıflandırılmasına yer verilmiştir.

1.2. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI VE BİLGİ TÜRLERİ

Bilginin ne olduğunu ve ne işe yaradığını daha iyi anlamak için belli kriterlere göre sınıflandırılması, tanımlanması ve açıklanması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bilginin; kullanma ve düzenleme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırılması mümkündür (Öztürk, 2005: 14).

Bilgiyi kullanış biçimimiz, onu nasıl algıladığımız ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan yaklaşıldığında bilgi dört başlıkta, idealist, sistematik, otomatik ve pragmatik bilgi olarak sınıflandırılır. **İdealist bilgi** vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve karar vermemizi sağlar. İdealist bilgi, motivasyonu yönlendirmek ve referanslarımız yeniden çevreleyecek şekilde bütünü algılamak yoluyla değerlendirilir. İdealist bilginin kaynağı okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartıştıklarımızdır. Bunlar üzerinde düşündükçe paradigmalar oluştururuz. Kurumlarda idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgi kişilerin vizyonlarıyla üretilir (Barutçugil, 2002: 61).

Sistematik bilgi karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemelere, modellere ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgilerdir. Sistemlerin nasıl çalıştığı, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağı sistematik bilgi ile çözülür. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bir bilgidir. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formel eğitim olmakla beraber, gözlemlerden üretilen senaryolar ve modellerde bu bilgiye kaynak oluşturur (Öztürk, 2005: 15).

Pragmatik bilgi, işi yaparken kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know-how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye örnektir. Bilinçli alınan kararlarda yürütürken, güçlü ve güçsüz noktaların analizini yaparken pragmatik bilgi değerlendirilir (Barutçugil, 2002: 62; Karakoçak, 2007: 31). Son olarak **otomatik bilgi** ise düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemlerin içeriğini ifade eden ve bu yönde sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Bireyler

alışkanlıklarda, prosedürlerde ve verdiğimiz tepkilerde içerilmiş olan bu bilgi türünün genellikle farkında değillerdir (Karakoçak, 2007: 31).

Bilgi kaynağına göre incelendiğinde temelde iki türdür. Birincisi kişilerin bilgi, birikim, tecrübe ve yeteneklerinin toplamından oluşan insanın kendisinde saklı bulunan **örtük bilgi**; ikincisi ise yazılı ve kayıtlı olarak çeşitli bilgi kayıt ortamlarında bulunan **açık bilgi**dir (Özdemirci ve Aydın, 2007: 177).

Kişilerin zihinlerinde olan, bildikleri ancak çoğu zaman ifade edemedikleri bilgiye "örtük bilgi" adı verilmektedir (Dixon, 2000: 26). Örtük bilgi çok farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

- Örtük bilgi insan hafızasında yer alan, ancak yapılandırılmış kayıt altına alınmış olmayan bilgidir (Celep ve Çetin 2003; 8).
- Örtük bilgi tamamen açıklanamayan ve sadece uzun bir çıraklık sürecinden sonra bir kişiden diğerine geçen bilgidir. Örtük bilgi kolayca paylaşılamayan ve hepimizde var olan yetenek ve know-how' dur" (Lee ve Yang, 2000; 784).
- Örtük bilgi kişinin inançları, değerleri, hisleri, kabiliyetleri ve tecrübeleri ve alışkanlıklarıyla da bağlantılıdır (Nonaka, 1998: 28).
- Örtük bilgi sadece insanların zihninde olan bilgiden oluşmamaktadır. Ayrıca, kayıtlı olmasına rağmen erişilemeyen bilgi de örtük bilgidir (Odabaşı, 2005: 105).
- Örtük bilgi, kolayca erişilemeyen, bireye ve süreçlere özel bir bilgidir. Örtük bilgi bireye özgüdür ve bağlamsaldır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59).

Açık bilgi, sözlerle, şekillerle veya araçlarla ifade edilebilen bilgidir. Bu yüzden, bilginin paylaşılabilmesi için öncelikle açık hale getirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2002: 63). Bilgi, insanın bildiği şeydir. Ancak insan ifade edebildiğinden, kelimelere, formülere veya rakamlara dökebildiğinden daha fazlasını bilir. Buradan hareketle kelimelere dökülebilen, formüllerle, şekillerle veya rakamlarla ifade edilebilen, nesnel belirli bir kişiye özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgiye "açık bilgi" denilmiştir (Chua, 2002: 70). Açık bilgi, enformasyon teknolojileri ile belgelendirilmekte ve paylaşılabilmektedir. Bu tür bilgiler yapısal, sabit içerikli, dışsal ve bilinçlidir. Açık bilgi buzdağının görünen kısmını

oluşturmaktadır. Açık bilgilere, veritabanları ve kullanım kılavuzları örnek olarak gösterilebilir (Yahya ve Goh, 2002: 458).

Açık bilgi, örtük bilgiye göre daha kolay söylenebilen, iletilen ve bireyler/organizasyonlar arasında kolayca aktarılabilen bilgilerdir. Açık bilgiler, el kitapçığı veya standart faaliyetlerden kolayca elde edilebilir ve öğretilen dersler veya kişisel okunan kitaplar ile paylaşılabilmekte ve organizasyonun felsefesi ve stratejisindeki gibi iş yöntemleri biçimini almaktadır (Lee ve Yang, 2000: 784).

Örtük bilginin açıkça ifade edilmesi, metinlere ve çizimlere aktartılması zordur. Buna karşın açık bilgi; ses kayıtları, kelimeler veya resimler gibi somut bir ifade edilen içeriği temsil eder. Örtük bilgi, "bireylerin zihninde" yer alırken, açık bilgi genellikle somuttur veya yazılı ortamlarda bulunur. Bununla birlikte, bunun çok basit bir ikilem olduğuna dikkat edilmelidir. "Söylemeden anlaşılma" bilene ait bir özelliktir. Bir kişi tarafından kolaylıkla ifade edilen şeyin, bir başkası tarafından anlaşılır hale getirilebilmesi çok zor olabilir. Yani aynı içerik, bir kişi için açık, diğeri için örtük bilgi niteliğindedir (Dalkir, 2005: 8).

Organizasyonların varlıkları arasında dikkate alınması istendiğinde, bilginin niteliğine göre insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç farklı kategoriye ayrılması gerekir. İnsan sermayesi (entelektüel sermaye), insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte bulundukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyinde bulunan insanların sayısı, içeride ya da dışarıda ortak çalışma gerektiren projelerde çalışanların sayısı entelektüel sermaye oluşturan unsurlardır. Bunlar, aynı zamanda entelektüel sermaye ölçülmesinde kullanılabilecek çeşitli değerlerden başlıcalarıdır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların entelektüel sermaye değerini yükseltmektir (Barutçugil, 2002: 65; Öztürk, 2005: 17).

Yapısal sermaye özümlenmiş, içselleştirilmiş ve işletme ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin değeridir. Bir kısmı süreçlerdeki bilgidir, bir kısmı da tescil edilmiş markalar, ticari haklar know-how, telif-patent hakları ve unvanlarıdır. Bir kısmı da insan kaynaklarından elde edilen, öğrenilen ve somutlaştırılan bilgilerdir. Son olarak müşteri sermayesi müşterilerin sayısının, büyüklüğünün, saygınlığının, bizimle ne kadar süredir çalıştığının, bizimle yaptığı

işin sıklığının, tekrarlama yüzdesinin bir ölçüsü olarak hesaplanabilir (Barutçugil, 2002: 65).

2. BİLGİ YÖNETİMİ

Bilgi yönetimi ilk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır. Bilgi yönetiminin işletmeler için gündem oluşturmaya başlaması ve uygulama yaygınlaşması ise büyük ölçüde 1990'lı yılları bulmuştur (Yağcı, 2008). Bilginin felsefi temellerini geride bırakarak, bilgi yönetiminin teknolojik bir meydan okuma olduğunu anlamak önemlidir (Shi, 2010: 9). Bir zamanlar işletmeler için güç sermaye ve doğal kaynaklar olarak ifade edilirken günümüzde bilgiye erişim ve bilginin oluşturulması olarak ifade edilmektedir. Günümüzde başarılı olan birçok işletme elde ettikleri bu başarının kaynağının sahip oldukları fiziksel kaynaklardan değil, çalışanların beceri ve deneyimlerinden kaynaklandığının farkındadırlar (Watson, 2003: 6). Başka bir ifade ile bilgi yönetimi bu bilgi çağında kuruluşların performansını ve verimliliğini arttırmak için etkili bir araç olarak kabul edilmiştir (Salo, 1999: 95).

Bilgi yönetimi sadece bilgi teknolojisi tarafından yönetilmeyen bir süreçtir. Bu yüzden birey problemi çözmede ve otomatik bilgi teknolojisi çözümleri arasındaki dengeyi muhafaza etmelidir. bu dengeleme, bilgi yönetiminin geleneksel bilgi tabanlı sistemlerden ayırır (Staab vd., 2000: 3). Bu bağlamda bilginin öneminin giderek artması ile birlikte tüm dünyada hem işletme yapılarında hem de toplum yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Başka bir ifadeyle, bilgiyi üreten, depolayan ve kullanan bireylerin, özgün bilgiyle ilgili yeteneklerini kullanma ihtiyacı bilgi yönetiminin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden biridir. Bilgi yönetimi ile doğru zamanda doğru kişiye doğru bilgiyi ulaştırması amaçlanır (Gökçe, 2006: 28-33). Bilgi yönetiminin en önemli amacı, bilgi paylaşımını arttırmak olduğundan bu faydanın değerinin yüksek olması şaşırtıcı değildir (Croteau ve Dfouni, 2008: 53-54). Bilgi yönetimi, üretim faktörü olarak "bilgi"nin koordinasyonunun sağlanması ve bireysel bilgi aktarımını ve ardından toplu bilginin oluşturulmasını desteklemek için organizasyon ortamının yönetimi ve değer yaratma sürecinde iki önemli faktördür. Bilgi yönetimi bu nedenle "bilgi"nin yönetimi değildir, daha ziyade "bilgi" üzerine yoğunlaşan örgüt yönetimidir (Summer, 2001:

190).

Bilgi yönetimi, örgüt içerisindeki açık ve örtük bilgilerle, örgütün çevresine ilişkin bilgilerin elde edilmesi, sistematik bir şekilde depolanması ve çalışanlarla paylaşılarak "değer yaratacak" biçimde kullanılması aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Tanımdaki "değer yaratma" kavramı, örgütün kendi içerisinde ya da müşterilerine yönelik ortaya çıkan "değer" dir. Değer ise bir işe ilişkin sürecin iyileştirilmesine yönelik bilgi üretiminden, müşteri memnuniyetini arttıracak bilgi kullanımına kadar geniş bir yelpaze olarak düşünülebilir (Kurt, 2004: 40).

Bilgi yönetimi, bilgi üretme, bilgi yenileme ve bilgi kullanımının sistematik, açık ve bilinçli olarak anlaşılması, bu konu üzerine odaklanması ve yönetilmesidir (Wiig, 1997: 2). Başka bir tanımda ise bilgi yönetimi şu şekilde ifade edilmektedir; bilgi yönetimi, geçmişteki karar alma deneyimlerinden elde edilen bilginin, örgütün etkinliğini arttırma amacı güden mevcut ve gelecekteki karar alma faaliyetleri bağlamında seçici olarak uygulanması sürecidir (Jennex, 2005: viii). Diğer bir tanımda ise bilgi yönetimi, seçici bir şekilde işle ilgili bilgilerin elde edilmesi, arşivlenmesi, bu bilgilerden en iyi uygulamaların geliştirilmesi ve aynı zamanda iş görenler ile yöneticilerin bireysel ve grup davranışlarından elde edilen bilgilere göre karar alma yeteneğidir (Bergeron, 2003: 6).

2.1.BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bilgi, klasik Yunan Çağından beri batı felsefesinde epistemolojik tartışmaları tanımlayan geniş ve soyut bir kavramdır (Alavi ve Leidner, 1999: 5). İlk bakışta, bilgi oldukça karmaşıktır. Bilgi yönetimi ortaklaşa bir hedef ve süreçtir. Bilgi yönetim süreci paylaşım, iş birliği ve stratejik bir kaynaktan mümkün olan en iyi şekilde yararlanmayı sağlar. Açık bilgiye erişmek ve yönetmek genellikle kolaydır, ancak örtük bilgi sıklıkla, kişisel ve subjektif olmakla birlikte kritik doğası nedeniyle yakalamayı zorlar. Bilgi Yönetimi, öncelikle örgütün kollektif bilgisinin çoğunluğunu oluşturduğu için, örtük bilgiyi daha erişilebilir hale getirmekle ilgilidir (Crawford, 2003: 3). Lang (2001: 44)'e göre bilgi yönetiminin amacı bilgi yönetim sistemleri, insanların birlikte düşünmesini ve onların işletmelerinde yararlı olduğunu bildikleri bilgileri ve kavrayışları ifade etme ve paylaşmaya zaman ayırmalarını sağlamak için insanları birbirlerine bağlamalarıdır. Çalışanların kolayca iş birliği

yapmaya istekli ve yetenekli olduğu bir ortam yaratmak ve sürdürmek, herhangi bir bilgi yönetim programında başarının anahtarıdır (Green ve Aitken, 2006: 95).

Bilgi yönetimi bir zamanlar yaptığımız değil devam eden bir süreçtir (Watson, 2003: 15; Zakaria vd., 2004: 16). Bilgi yönetimi işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst seviyeye çıkarmak için bilginin sistematik ve planlı bir şekilde ortaya çıkarılması sürekli olarak güncelleştirilmesini ve kullanılmasını sağlar (Baran, 2002: 19). Bilgi yönetimi işletmede karar verme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Hızla değişen çevrede çoğu işletmenin rekabet çabası bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmaktadır (Carneiro, 2000: 88). Bilgi yönetimi sürekli olarak öğrenmeyi ve öğrenme sürecini kolaylaştırmakta ve böylece işletme içerisindeki radikal değişim ihtiyacını en alt seviyeye indirebilmektedir (Çivi, 2000: 171).

Nonaka (1999: 30) bilgi yönetiminin önemini şu şekilde ifade etmektedir: Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler çoğaldığında, rakipler fazlalaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eksildiğinde başarılı firmalar, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayabilen ve yeni teknolojilerde ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmelerdir.

Rekabetçi bir iş ortamında başarılı bilgi yönetimi, bir organizasyonun belirli yeteneklere sahip olmasını gerektirir. Özellikle örgüt bilgiyi, yaratabilir, aktarabilir, depolayabilir ve uygulayabilir olmalıdır (Desouza ve Awazu, 2005: 20). İşletmeler rekabet üstünlüğünü korumak için, işe yeni başlayanlar veya uzman kişiler ya da mevcut çalışanları planlanmış iş süreçlerinde eğiterek, kendileri için mevcut bilgileri önemli ölçüde değiştirebilirler (Penuel ve Cohen, 2003: 61).

2.2. BİLGİ YÖNETİMİ SÜREÇLERİ

Günümüzde işletmeler açısından en önemli stratejik kaynaklardan birisi olarak kabul edilen bilgi yönetimi planlı bir süreci gerektirmektedir. Nitekim bilgi yönetimine ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde bilgi yönetiminin temel olarak belirli bir süreci ifade ettiği ve bu sürecin temel adımlardan oluştuğu görülmektedir (Tiwana, 2003: 92). Bilgi yönetimi önemi hakkında çok şey yazılmış olmasına

rağmen, bilginin nasıl oluşturulduğu ve bilgi-edinme sürecinin nasıl yönetildiğine dair çok az araştırma yapılmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 59). Bilgi yönetimi süreci, bilginin gömülü olduğu işletmede doğal olarak var olan bir grup işlemi kapsamaktadır. Herhangi bir işletmede bu süreçler, belirli bir boyuta kadar yönetim müdahalesi olmadan bile var olabilir. Bilgi edinme, bilgi üretme, bilgi depolama ve dökümantasyonu ve bilgi uygulaması temel bilgi yönetim süreçleridir (Shi, 2010: 12).

Bilgi yönetimi süreçleri (bilgi yönetim faaliyetleri), bilgiyi etkili bir şekilde yönetmek için yapılandırılmış bir koordinasyon olarak düşünülebilir. Bilgi süreçleri temel bilgi faaliyetlerini temsil ederken, bilgi sağlayıcıları bilgi işlemlerinin verimliliğini arttırmak için gerekli alt yapıyı sağlar (Lee ve Choi, 2003: 181).

2.2.1. Bilginin Elde Edilmesi

Bilgi edinme bilgi çalışanından bilgi (sözel veya niceliksel) ortaya çıkarmak, bu bilgileri yorumlamayı, bilgi çalışanının performansını (az ya da çok doğru olarak) açıklayan bazı modellerin oluşmasını yönlendirmek için kullanılan ilk süreçtir (Nemati vd., 2002: 147). Bilgi edinme, bilgi temelli bir sistem geliştirmede kritik faaliyetlerden biridir. Bilgi edinme bir taraftan farklı kaynaklardan (bilgi uzmanı, haritalar, gözlemler), bilginin alınmasını diğer taraftan bilgi dökümantasyonu olarak adlandırılan bilgilerin analiz, yapılandırma ve kaydedilme sürecini kapsamaktadır. Bu bağlamda bilgi edinme iki alt süreçten oluşur. Bunlardan birincisi bilgi kaynağından ham bilginin çıkarılmasıdır. İkincisi ise bilginin analiz edilmesini ve yapılandırılmasını ve kaydedilmesidir (Enting vd., 1999: 117-118).

Bilgi edinme, bilgi işçilerinden yararlı enformasyonların alınması, alınan enformasyonlardan bilginin temelini oluşturan sonuçlar çıkarılması, enformasyonların anlamlandırılması, anlamlı hale gelen enformasyonların bilgi çalışanlarının performansını tanımlayan model veya ortak dilin oluşturulmasında rehber olarak kullanımını amaçlayan çeşitli teknikler uygulamayı kapsar (Nemati vd., 2002: 147). Lovell (1993: 10) bilgi edinmeyi, bilgiyi anlamanın basit bir meselesi değil; bunun yerine “bilginin yapısı”, “öğrenenler” ve “kültürel iletişim” gibi doğal kategoriler olarak yeniden kavramsallaştırılması gerektiğini öne sürmektedir. Bilgi edinme süreci aynı zamanda yatırım ve üretim tecrübesinin bir yan ürünü sonucunda

oluşan birikmiş bilgi süreci olarak görülebilir (Darrah, 1994: 65).

Bilgi bireyin bilgisini edinme üzerine odaklanmakla birlikte aynı zamanda ortak anlayışın paylaşıldığı grup ortamında yeni bilgilerin üretimidir. Bilginin bireyler ya da gruplar arasında geçişinde sosyal süreçler önemli bir rol oynamaktadır (Gottschalk, 2003: 22-23). Bilgi yönetimi sürecinde bilgi edinme, bireysel deneyimleri bir kurumsal farkındalık haline getiren paylaşılan değerlerin ve deneyimin sonucudur (Mathew vd., 2011: 33). Bu süreçte işletme için gerekli olan bilgiler genellikle enformasyon niteliğindedir. İşletmeler bu enformasyonları örgüt içerisinde bilgi işçileri aracılığıyla elde ederken, örgüt dışında ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) veya dışarıdan satın alma yoluyla elde etmektedirler (Bergeron, 2003: 95). Üretilen bilgilerin mutlaka yeni olması gerekmez, örgüt için yeni olması yeterlidir. Bu noktada işletmeler bilgi edinme yoluna gitmektedir. Önemli olan bilgiye odaklanmış örgütün gerektiği zaman gerektiği yerde kullanabileceği bilgilerin elinde hazırda olmasıdır.

2.2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi yönetimi sürecinde bilgi paylaşımı bir kişi grup veya kuruluştan diğerine bilgi aktarma veya bilginin yaygınlaştırılması faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Lee, 2001: 327). Bu tanım genelde, hem örtük hem de açık bilgi paylaşımını ve örgüt içi bilgi paylaşımını içerir. Bilgi paylaşımı, birey ile işletme arasında önemli bir bağdır, çünkü bireylerde bulunan bilgiyi örgütsel düzeye taşır (Armbrecht vd., 2001: 33). Bu süreç örgütün yenilikçi fikirlerinin veya yaratıcılıklarının yaygınlaştırılması için önemlidir (Shi, 2010: 14). Bilgi paylaşımı örgüt kültürünü geliştirerek, iletişim engellerinin ortadan kalkmasına yardımcı olur. Böylece çalışanların bilgiye daha etkili ve verimli bir şekilde erişmesine ve bilgiyi paylaşmasına olanak sağlar (Croteau ve Dfauni, 2008: 53-54). Bu nedenle işletme örgütleri, bilgi paylaşım süreçlerini arttırmaya ve çalışanları bu süreçlere katılmaya teşvik etmeye çalışmaktadırlar (Reychav ve Weisberg, 2006: 225). Diğer yandan bilgi paylaşımı, beceriler ve yetkinlikler geliştirmeye, değerleri arttırmaya ve rekabet avantajını sürdürmelerine olanak tanıdığı için örgüt açısından vazgeçilmezdir (Renzl, 2008: 206-208).

Bilgi bir işletmenin en değerli kaynağıdır, çünkü öz yetenek olarak nitelenen

soyut varlıkları, alışkanlıkları ve üretim süreçlerini taklit etmek zordur. Artan sayıdaki araştırma sonuçları işletmeler için bilgi paylaşımının yeni teknolojiler ve ürünler geliştirmesi için bir ön koşul olduğunu belirtmektedir (Smith vd., 2005: 350). İşgörenler en iyi uygulamaları, öğrenilen dersleri, görüşleri, sağduyu veya kurallar doğrultusunda paylaştıklarında işletme/işgören performansı arttırılabilir (Krogh, 2002: 90). Bireyler bilgiyi az ya da çok birbirlerini etkilemek için paylaşırlar. İşletmeler karmaşık süreçlerle baş edebilmek için giderek artan oranda, iş görenlerin grup içi ve gruplar arası bilgi ve uzmanlık paylaşımı gerçekleştirdiği disiplinlerarası örgütsel yapılar kullanmaktadırlar (Cummings, 2004: 370).

Bilginin işletmeler arasında paylaşma yolları ve bilgi paylaşımı/aktarımını kolaylaştıran faktörler, bilgi yönetiminin temel konularıdır (King, 2005: 70). Bilgi paylaşımı ile ilgili son araştırmalar bilginin kolektif karakterini vurgulayan bilgi paylaşımı üzerine yapılan araştırmaların aksine "kaynak ve alıcı" genel modeli kabul etmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002: 699). Kaynak-alıcı modeli daha az tecrübeli ve daha az kaynaktan nitelikli biri tarafından iletilmesi ve öğrenilmesi gereken birçok durum için güçlü bir analitik araç olarak görülmektedir (King, 2006; 540). Bilgi paylaşımı kırılgan bir süreçtir (Krogh, 1998: 141). Başkaları tarafından ortaya çıkarılan bilgileri tekrar elde etmek için bireylerin zaman ve emek harcamaları mantıksız görülmektedir (Cabrera, 2002: 23; Hippel vd., 2003:14; Krogh, 2002: 11). Bilgi paylaşımını daha ayrıntılı analiz etmek için bilginin özellikleri dikkate alınmalıdır (Renzl, 2008: 208). Söz konusu özellikler ise (Martensson, 2000; 208-209);

- Bilgi depolanamaz,
- Bilgi deneyim, içerik, yorum, düşünce ve görüş açısı ile birleştirilmiş ve yeni bir anlayış kazandırılmış enformasyondur,
- Bilgi karmaşıktır, bilginin kendine özgü bir yapısı ve kendine özgü bir yaşamı vardır,
- Bilgi toplum arar,
- Bilgi, kendine özgü bir dil aracılığı ile nakledilmesidir,
- Bilgi güvenilmezdir; bilgi kalıplaştıkça güvenilmez bir hal alır,

- Bilgi serbestlik ister,
- Bilgi sonsuza dek gelişmez; bir şey sonuçta ya ölür ya da kaybedilir,
- Bilgi toplumsal bir olgudur; yalnızca insanların bir araya gelmesiyle oluşur,
- Bilgiye kurallar, sistemler ve zorla yüklememektedir,
- Bilgi çok farklı bir yapıya sahiptir ve çok yönlüdür,
- Bilgi çok boyutludur,
- Bilgi, kullanılmaması halinde etkisiz kalır,

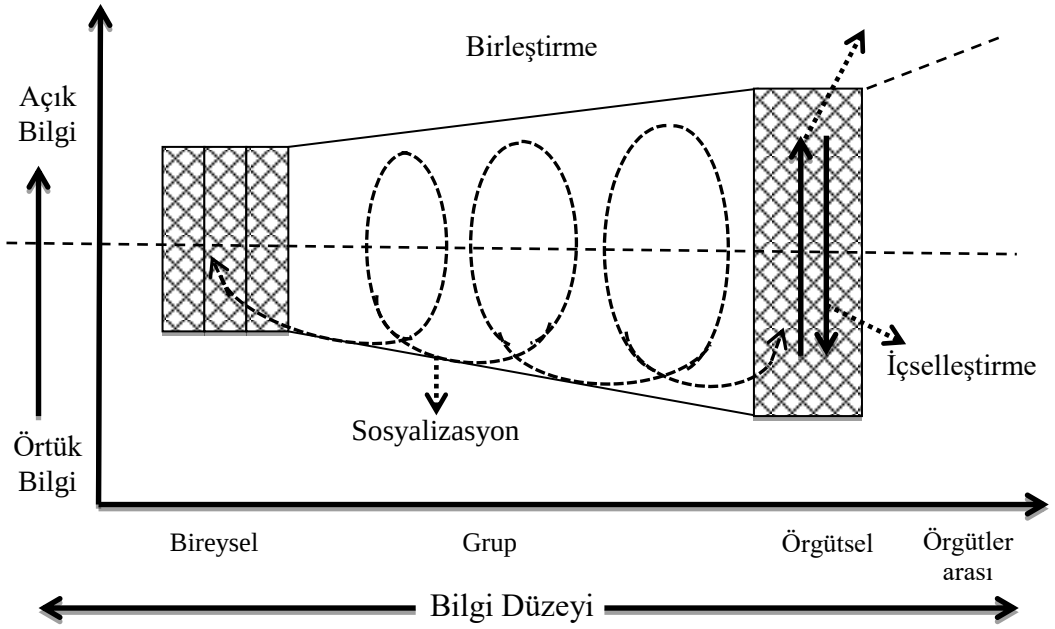
şeklinde belirtilebilir. İşletmeler bu özellikleri dikkate alarak etkin bir bilgi paylaşımı sistemini hayata geçirmelidir.

Hislop (2003), bilgi paylaşımının uygulamasında zor olan unsurun işgörenlerin motivasyonu değil, işgörenlerin bilgi paylaşımına olan tutumunun ne olduğunu savunmuştur. Bazı yazarlar işgörenlerin davranış ve tutum yönünden, bilgiyi paylaşmanın ve aktarmanın önemini görmezden geldiğini ortaya koymaktadır (Szulanski, 1996: 30; O'Dell ve Grayson, 1998: 68; Yang, 2008: 350). Ayrıca işgörenlerin işletme içi kariyer yapma yolunun "bilgi gücü" kavramı olduğunu düşünmeleri ve zihnindeki bilgileri paylaşmaları halinde kariyer fırsatının kaybolması düşüncesi bilginin paylaşılması isteksizliğini ortaya çıkarmaktadır (Hendriks, 1999: 96; Dunford, 2000: 71). Yani işgörenler, örtük bilgilerini paylaştıktan sonra üstünlük ve bilgi kaybından kokuyorlar ve bu nedenle bilgilerini paylaşmak istemiyorlar (Szulanski, 1996: 12; Bartol ve Srivastava, 2002: 53). Bazı işgörenler de uzman olduklarını düşündükleri için yalnız çalışmayı tercih eder (Trussler, 1998: 17). Bu durumda bu eğilimleri gösteren işgörenler, kötü deneyimlerini ve başarısızlıklarını veya hatalarını başkasıyla paylaşmama eğilimi gösterirler (Davenport vd., 1998: 81; Cameron, 2002: 46).

2.2.3. Bilgi Üretimi

İşletmeler üretim sürecinde ortaya çıkan sorunları tanımlar, problemleri çözmek için bilgi geliştirir ve uygular, daha sonra problem çözme eylemiyle yeni bilgiler üretirler ve geliştirirler. Birçok işletmede yeni bilgilerin geliştirilmesi mevcut bilginin izlenmesinden daha önemlidir. Örgüt sadece bilgi işleme makinesi değil,

aynı zamanda eylem ve etkileşim yoluyla bilgi üreten bir sistemdir (Khandelwal ve Gottschalk, 2003: 23). Bu çerçevede bilgi üretimi, bilgi oluşturma sürecinde yeni bilgileri geliştirmekte ya da var olan bilgiyi işletmenin örtük ya da açık bilgisine eklemektedir. Bilgi üretimi, işletme çalışanlarının sahip oldukları deneyimlerini paylaşmak amacıyla bir araya gelmeleri ile başlar. Burada söz konusu olan bilgi örtük bilgidir. Bu sebeple, süreçte kişisel beceriler de paylaşıma dahil edilebilir. Şekil 1'den anlaşılacağı üzere yapılan paylaşımlarla örtük bilgiler de organizasyonun tümü tarafından anlaşılır hale gelir ve açık bilgi haline dönüşür (Pınar, 2006: 54).



Şekil 1: Bilgi Üretim Süreci

Kaynak: Zorlu (2013: 31), Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62 ve 71-72'den uyarlanmıştır

Bu süreç örtük ve açık bilgi arasındaki dinamik ve yaratıcı bir etkileşimdir (Shi, 2010: 13). Dönüşüm bireysel bilgi ve genel bilgi arasındaki ayrımlara dayanmaktadır. Bu dönüşümler, örtük bilgi ile açık bilgi arasındaki ayrım üzerine kuruludur (Holsapple ve Joshi, 1999: 3). Bilgi insanların deneyimlerinden ve işlerinden ortaya çıkarak zihinlerinde oluşur. Bilginin bazı bölümleri açıkça elektronik bir biçimde veya basılı belgelerde olsa da önemli bir kısmı insan zihninde

yer alır. Açık bilgi, sistematik bir dildir ve kolayca kodlanır, daha objektif ve akılcıdır, resmi olarak iletilebilir. Öte yandan örtük bilgi resmileştirilmeyi ve iletişim kurmayı zorlaştıran kişisel bir niteliğe sahiptir. Örtük bilgi sözlüdür, kolayca kodlanamaz ve derinden eylem köklüdür. Bu tür bilgi daha öznel ve deneyimseldir (Shi, 2010: 9). Açık bilgi daha çok objektif, rasyonel ve teknik bilgi ile (veri, politika, prosedür, yazılım, belge vd.) ilgiliyken örtük bilgi genellikle öznel bilişsel ve deneyimsel öğrenmeyle kazanılır (Momeni vd., 2011: 474). Açık ve örtük bilgi farklıdır ancak bu iki bilgi dinamik süreçte etkileşime girer. Bu süreç, örgütsel bilgi üretiminin anahtarıdır (Shi, 2010: 9). Diğer yandan bilgi üretim düzeyini ölçmek için görevlerin ve bilginin anlaşılması olmak üzere iki ölçüte ihtiyaç vardır. Görevlerin anlaşılması ölçütü için belirli sorulara aşağıdaki yanıtların verilmesi gerekmektedir (Lee vd., 2005: 474);

- Görevleri incelemek için sıklıkla elektronik ilan tahtasını kullanıyorum,
- Üstüm bana görevimi yeterince tanıtmıştır,
- Görevlerim için gerekli bilgileri tam olarak anlıyorum.

Bilgi üretim düzeyinin ölçümünde bilginin anlaşılması ise dört maddeyle ölçülmüştür;

- Beyin fırtınası toplantılarından çok fazla zaman harcamadan faydalı bilgiler ve öneriler elde ediyorum,
- Yeni bilgileri anlamaya ve gerektiğinde uygulamaya hazırım,
- Görevleri yerine getirmek ve kullanmak için gereken bilgisayar programlarını biliyorum,
- İşletmeler tarafından uygulanan çeşitli bilgi kaynaklarını araştırıyorum.

Bilgi üretimi bireylerin ve/veya grupların, işletme içinde ve işletmeler arası bağlamda örtük ve açık bilgi paylaştığı kesintisiz bir süreçtir. Bilgi üretimi, çalışma kurallarında daha fazla esneklik ve önem gerektirir. Bir işletmede sıkı kuralların varlığı, yeni fikirlerin oluşmasına engel olmaktadır. Esneklik, işleri daha iyi yapmanın yollarını barındırabilir. Bu nedenle işletme yapısındaki artan esneklik, bilgi üretiminde çeşitlilik ve etkinlik sağlayabilir (Lee ve Choi, 2003: 189-192).

Bilgi üretim süreci, kalite veya verimlilik açısından bireysel veya örgütsel

görevleri iyileştirmek için üstlenilen veya kendinden yönetilen bir etkinliktir (Siakas ve Georgiadau, 2006: 3). Geleneksel olarak bilgi üretimi yüz yüze etkileşim (planlı veya geçici) danışmanlık, iş rotasyonu ve personel geliştirme gibi çeşitli araçlar vasıtasıyla gerçekleşebilir (Alavi ve Leidner, 1999: 7). İş gören bilgileri temelde örtülüdür, bu nedenle iş görenler açık bilgiler yerine daha çok önceki deneyimlerine, algılarına ve içselleştirilmiş bilgiye güvenmektedirler.

Bilgi üretiminde bir diğer husus ardışık bilgi üretmedir. Birey çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olduğu sürece güçlendirme ve yeniliklere uyum sağlaması sürekli olarak gelişir. Çalışan bilgiler temelde örtüktür; insanlar bilgiyi açık prosedürlerle ifade etmek yerine daha önceki deneyimlerine, algılarına ve içselleştirilmiş bilgiye güvenmektedirler. Ardışık bilgi üretme açıklık, inceleme, farklı görüş ve yorumları kabul etme gibi eylemleri de gerektirmektedir (Siakas ve Georgiadau, 2006; 3).

2.2.4. Bilgi Depolama ve Dökümantasyonu

Bilgi depolama ve dökümantasyon, yazılı belge ve dökümanlar, veri tabanlarında saklanan bilgiler, kayıtlı örgütsel süreçler ve bireylerin sahip olduğu gizli bilgiler gibi bilgi hatırlamanın (kurumsal bilgi) farklı bileşenlerini içermektedir (Shi, 2010: 14). Bilgi depolama tüm organizasyon üyelerinin açık bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır. İşletme yönetimi bu nedenle, bilgi sistemlerine yapılan yatırımın örgütsel bilginin geliştirilmesini desteklemek için gerekli olduğunun bilincinde olmalıdır (Zornoza ve Navarro, 2010: 175). Bilgi depolama aynı zamanda bilginin bireysel ya da ortak hafızada tutulmasını içerir. Diğer bir ifade ile bilgi, gelecekteki alımları kolaylaştıracak şekilde veri tabanlarına eklenmektedir. Bilgi depolama işletmenin açıldığı günden itibaren çeşitli bileşen formlarında yer alan örgütsel bilginin depolanması, organizasyonu ve alınmasını içerir (Mannor, 2008: 272). Bilgi depolama, bilgiyi örgüt üyelerinden veya dış kaynaklardan edinmeyi, bilgiyi kodlamayı ve dizine eklemeyi (daha sonra geri çekilmek üzere) ve bunları yakalamayı içerir (Alavi ve Leidner, 2001: 126).

Renzl (2008)' e göre bu süreç yalnızca bilgi teknolojileri tarafından çözülemez, aynı zamanda depolama ve dokümantasyon sürecinin daha iyi ve etkin olması için çeşitli motivasyon unsurları geliştirebilen işletme yöneticilerinin desteği

de gereklidir. Bilgi depolama ve belgeleme diğer süreçler üzerinde olumlu ve olumsuz etkilere sahip olabilir. Daha spesifik olarak bu süreç, işletmede daha önce meydana gelen benzer sorunlarla karşılaşıldığında önceden depolanan uygulanabilir çözümleri yeniden uygulamaya yardımcı olabilir. Öte yandan işletme önceki deneyimlerine fazlaca bağlıysa hem bireyler hem de organizasyonlar yeni bilgi edinme, üretme ya da uygulama yeteneğini zamanla kaybedebilirler (Chou, 2005: 460).

Bilgi depolama, kurumsal bilgiler için faydalı ve önemli hizmetler sunmalıdır. Diğer yandan hizmet sunumu, bilgi depolama sürecinde farklı bilgi kaynaklarının varlığı ve kullanımı sebebiyle karmaşık bir nitelik kazanmaktadır (Nemati vd., 2002: 150). İşletmelerde bilgiyi depolamak için belgeleme, etkin teknoloji kullanımı gibi stratejiler vardır. Bu süreçte teknoloji bilgi paylaşımı yoluyla bilgiyi almak ve depolamak için araçlar sağlar. Bu diğer işgörenlerin aynı bilgilere erişebilmesi için önemlidir (Salo, 2009: 2013).

Bilgi yönetimi kapsamında bilgi depolamaya ilişkin en önemli unsurlardan biri olan, bilgi kullanıcılarının, dağınık alanda, izole edilmiş ve kullanıcı tarafından yönetilen bilgi depolama anlayışından mümkün olduğunca uzaklaşarak, bilgi izole edilmediği, sınırlanmadığı bir anlayışa sahip olmalarıdır. Ek olarak gerekli bilgiler belirli bir çevreden ve o çevredeki belirli bir alandan, kullanıcılar için önceden tanımlanmış kurallara ve yönergelere uygun hareket edilerek, tekrar elde edilebilmelidir. Böylelikle bilgi depolama içeriği büyütülebilir. Bu depolar daha sonra belirli topluluklara bilgi ve nihai bilgi sağlayan bir bilgi tabanı olarak hizmet edebilir. Bu tür bir ortamda gerçekleştirilen projelerde ekip üyeleri, bilgilerin ilgili alanlara bağlı olduğu bir yapı olmaksızın ihtiyaç duyulan bilgileri elde etmede çeşitli zorluklar ile karşılaşabilirler. Dolayısıyla ile ekip üyelerinden arzu edilen faydanın sağlanması için tüm işgörenlerin üzerinde anlaşmaya vardığı bir yapı oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda oluşturulacak örgüt yapısının temel fikri ise ekip üyelerine her aşamada liderlik etmek; onları yönetmek değil, işgörenlere karşılaştıkları herhangi bir olumsuzlukta yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri yeterli özgürlük alanı sağlayarak onlara danışmanlık hizmeti sunmaktır (Kotze vd., 2008: 129).

Bilgi depolama, bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi açık bilgilere

odaklandığında, odak noktası organizasyonundaki herkes için mevcut olan bir veri tabanında saklanan bilgiye dayanmaktadır (Hansen vd., 1999: 114). Temelde bilgi teknolojisine dayanan bu strateji, veri tabanı sistemlerine yüksek bir yatırım gerektirmektedir. Bunun yanı sıra bu şartlar altında işletme kılavuzlardaki ve operasyonel prosedürlerde yer alan bilgileri ön planda tutar (Alavi ve Leidner, 2001: 126). Bununla birlikte; işletmelerde bilgiyi ortaya çıkarmak için pek çok yöntem geliştirilmiştir. Ancak bilgi dökümantasyonu için pek çok teknik mevcut değildir. Bilgiye dayalı sistem geliştirmede, birden fazla bilgi kaynağı kullanıldığında veya birden fazla uzman katılırken elde edilen bilgilerin entegre edilmesine ihtiyaç duyulduğunda bilgi dökümantasyonu önemlidir (Enting vd., 1999: 117).

Bilgi edinimi ve depolamaya yönelik bir yaklaşım, Wang ve Yang (2004) tarafından örneklendirilmiştir. Bu yaklaşımda deneyimler belgelenir ve bilgisayara kaydedilir, ancak amaç bilginin yönetimi ve kontrolü değil iletişim ve kolaylaştırmadır. Genel olarak ve Wang' ın (2004) deneysel çalışması ve anekdot durum çalışmaları, bilgi depolama ve alanındaki daha çok sayıda deneysel araştırma için acil bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Birimler arasında örgüt içi ağların ve bilgi aktarımının rekabet avantajı sağladığını göz önüne alarak, gerçek zamanlı bağlamsal bilgiyi kullanarak, depolamayı anlamak önemlidir (Hallin ve Marnburg, 2008: 376).

2.2.5. Bilgi Kullanımı

Bilgi kullanımı aşaması, birçok bilgi yönetimi uygulamasında ihtiyaç duyulan bilginin bulunması ile sürecin sona erdiği düşüncesiyle göz ardı edilen bir süreçtir (Staab vd., 2000: 11). Bilgi kullanımı, karar alma, politika tasarımı, problem çözme ya da insan ihtiyaçları için yeni çözümler geliştirme konusunda edinilen ve onaylanan bilgiyi ifade etme ve uygulama sürecidir. Bu kapsamda yeni fırsatlardan yararlanılır ve yeni bilgiler de üretilir. Doğal olarak iş birliğine dayalı bir süreçtir ve bilgi aktarımı ne işletme içi ne de çapraz kullanımı iş birliğini etkili bir şekilde desteklemeden başarılı olabilir (Gibran, 1999; 41). Bilgi kullanımı, uzman sistemler, karar destek sistemleri, görselleştirme araçları ve bilgi simülasyonunu kapsar (Smuts, van der Merwe ve Loock, 2011: 29). Bilgi kullanımının altında yatan temel unsur

objektiflik kazanmaktır. Bunlar basit veya karmaşık, kolay veya zor olabilir, birkaç yılda yapılabilir veya birkaç dakikada da tamamlanabilir. Hatırlanması geren temel öğe "Bilgi güçtür" özdeyişinin doğru olmasıdır. Bununla birlikte yeni bilgi kullanımına yol açan yönleri anlamak, bilgiyi daha yararlı ve dolayısıyla daha güçlü hale getirir (Russ, Fineman ve Jones, 2010: 75). Bilgi kullanımı süreci işletme için yararlı olduğu için önemli bir süreçtir. Ancak işletme sahipleri iş görenlerin işletme bilgi kaynağından faydalanmadığından şikayet etmektedir (Vizcaino vd., 2009: 353).

Bilgi kullanımı fonksiyonel olarak iki seviyeye ayrılabilir. Birincisi örgütün bilgi paylaşım süreçlerini uygulamaya çalıştığı organizasyonel seviyedir. Örneğin örgütsel performansı ve karlılığı, sunulan bir bedelden harici bir kaynağa yükseltmektedir. İkinci seviye ise açık bilginin örgüt tarafından pazarlama stratejisinin bir parçası şeklinde çevreye uyum ve/veya rekabet avantajı aracı olarak kullanımıdır. İşletmeler her iki düzeyde de bilgilerin işletmede kalması yönünde çaba göstermelidirler. Aksi takdirde örgütten ayrılan çalışanlar hem açık hem de örtük bilgi alanlarını alabilir veya onları daha fazla bilgi oluşturmak için bir kaynak olarak kullanabilecek rakiplerle paylaşabilir (Reychav ve Weisberg, 2006: 225).

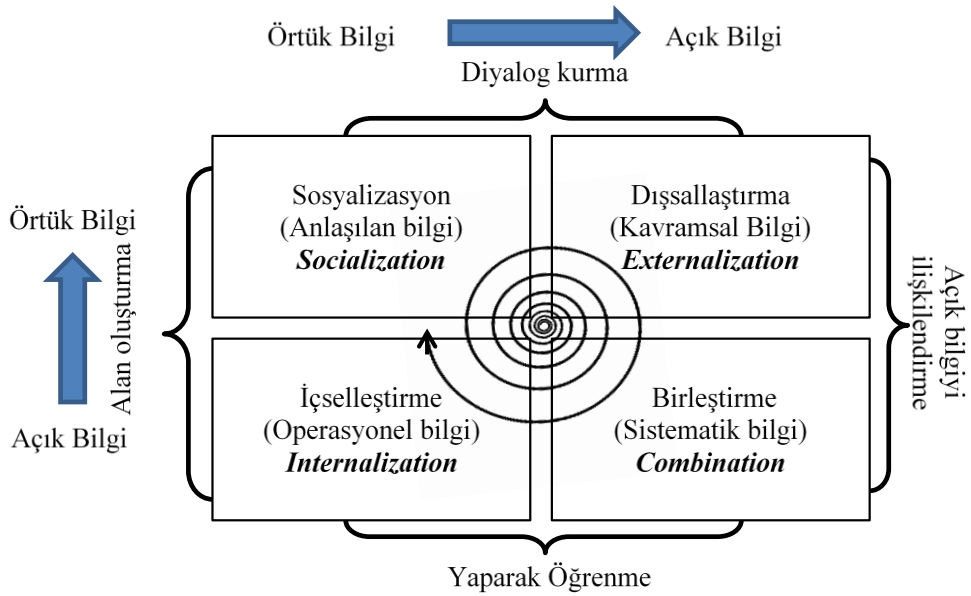
Bilgi yönetimi süreçlerinin son aşaması olan bilginin kullanımında, bilginin ürün ve hizmetler ile bütünleştirilmesi veya yeni projelere uygulaması (Kasvi, Vartiainen ve Hailikari, 2003: 572), karar almada, politika oluşturmada, sorun çözmede, insan-işletme ihtiyaçları için yeni ürünler geliştirmede kullanımı (Salo, 2009: 120; Al-Busaidi, 2011: 403) ile işletmelerin başarısına pozitif katkı sağlamış olmaktadır.

3. BİLGİ YÖNETİMİNDE SECI MODELİ VE BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI

3.1. SECI MODELİ VE ÖNEMİ

Bilgi, bireyler arasındaki veya bireyler ve çevreleri arasındaki etkileşim yoluyla ortaya çıkmaktadır. Çünkü birey kendini ve diğer çevre sınırlarını aşar. Bir organizasyon açık ve örtük bilgi arasındaki etkileşimler yoluyla bilgi üretir. Bu etkileşime bilgi dönüşümü denir. Dönüşüm süreci boyunca açık ve örtük bilgi hem nicelik hem de nitelik olarak genişler (Khandelwal ve Gottschalk, 2003: 22-23).

Bilginin dönüşümünü inceleyen Nonaka ve Takeuchi (1995) Japon işletmelerinin bilgi oluşturma sürecini analiz ederek bilgi dönüşümüne ilişkin bir model geliştirmişlerdir. SECI modeli olarak isimlendirilen bu modelde işletmelerin bilgi üretimini dört bilgi dönüştürme süreciyle ilişkilendirilir (Carvalho ve Ferreira, 2003: 410). Yakın tarihte bilgi yönetim literatürü de Nonaka ve Takeuchi' nin bilgi yönetim sürecinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Nonaka ve Takeuchi bu modelle bilgi üretiminin, örtük bilgiyi paylaşmak için bireyler arasındaki bir sosyalizasyon süreci boyunca gerçekleştiğini ifade etmektedir. SECI modelinde sosyalizasyon, dışsallaştırma, birleştirme ve içselleştirme olmak üzere dört temel aşama mevcuttur. Modelde, birey, grup veya örgütten bir başka örgüte örtük bilginin aktarımı yoluyla bilginin üretilmesi sosyalizasyon; bireylerde bulunan örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi dışsallaştırma; yeni açık bilginin yakalanması ve yayılması birleştirme olup, içselleştirme evresiyle bilgi tekrar örtükleşerek bilgi dönüşümü tamamlamış olmaktadır (Taylor, 2009: 27; Polanyi, 1962: 162).



Şekil 2: SECI Modeli ve Bu Süreçte Ortaya Çıkan Bilgi İçerikleri

Kaynak: Zorlu (2013: 31), Nonaka ve Takeuchi, 1995: 62 ve 71-72'den uyarlanmıştır

Modelin ilk aşaması olan sosyalizasyon, temel olarak örtük bilginin örtük bilgiye dönüştürülmesidir. Örtük bilgi, bir kişinin zihnine yerleşmiş olan inançları, perspektifleri ve zihinsel modelleri içerir, bir kişinin uzunca bir süre bir faaliyet ya da meslekte çalışmış olması nedeniyle geliştirdiği subjektif uzmanlık, anlayışlar ve

sezgilerden oluşur (Nemati vd., 2002: 145). Yeni örtük bilgiler paylaşılan deneyimler yoluyla dönüştürülür. Örneğin fikirler ve imgeler aktararak çıraklık eğitimi, yeni gelenlerin başkalarının düşünme biçimini görmelerini sağlar (Khandelwal ve Gottschalk, 2003: 22-23). Bu bağlamda deneyimleri paylaşma ve paylaşılan zihinsel modeller ve teknik beceriler gibi unsurlar esasen örtük bilgi oluşturma sürecidir (Draghici ve Draghici, 2008: 51). Nonaka, Toyama ve Byosrere (2003: 495)'e göre sosyalizasyon, paylaşılan deneyimler yoluyla örtük bilgiyi bir araya getirme sürecidir. Örtük bilgi, bağlama bağlı ve ifade edilmesi zor olduğundan, sosyalizasyonun anahtarı, deneyimi ortak faaliyetlerle paylaşmaktır. Sosyalizasyon, Japon eğitimine özgü işbirliği ve takım çalışması değerleri ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Batı kültürlerinde bireyler arası, bireysel çalışma ve rekabete teşvik esastır, bu da sosyalizasyonun daha düşük bir seviyede olduğu anlamına gelir. Diğer yandan sosyalizasyon sürecinin yönetilmesi zordur, çünkü bu süreç örtük bilginin dönüşümüdür (Bratianu, 2011: 8).

Dışsallaştırma (Externalization), örtük bilginin açık bilgiye dönüşümü deneyimlerin, kişisel ve grup becerilerinin, normların ve değerlerin kodlanmasını gerektirir ve bu nedenle kişisel başarı için motivasyonu yüksek uzmanlara ihtiyaç duyar (Singh, 2008: 9). Örtük bilginin ifade edilmesi zordur (Ale, Chiotti, Galli, 2008: 226). Bilgi karmaşıktır ve başlangıçta örtüktür (Gibran, 1999: 58). Dışsallaştırma, mecazların, analojilerin, kavramların, hipotezlerin veya modellerin şekillerini alarak açık bilgi kavramı olarak örtük bilgiyi ifade etme sürecidir (Jennex, 2007: 3). SECI modelinde yer alan bu sürece ilerleyen bölümlerde detaylı olarak yer verilmiştir.

Nonaka ve Takeuchi modelindeki bilgi dönüşümünün bir sonraki aşaması olan birleştirme, açık bilginin ayrı parçalarını, yeni bir forma dönüştüren süreçtir. İnceleme raporu, eğitim analizi, kısa bir icra özeti veya içeriği düzenlemek için yeni bir veritabanı şeklinde bilgileri sentezlemek birleştirmeye örnek olarak verilebilmektedir. Açık bilgi, sistematik bir dildir ve kolay kodlanır, daha objektif ve akılcıdır resmi olarak iletilebilir (Shi, 2010: 9). Hiçbir yeni bilgi kendiliğinden oluşturulmaz, mevcut veya zaten açık olan bilginin yeni bir kombinasyonu veya temsilidir (Williams, 2005: 54-56).

Son dönüşüm süreci olan içselleştirme, yeni kazanılan davranış ve yeni anlaşılan veya gözden geçirilmiş zihinsel modelleri yayarak oluşturulur. İçselleştirme yaparak öğrenme ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. İçselleştirme ile paylaşılan bireysel deneyimler ve bilgiler zihinsel modellere dönüştürülür veya mevcut/yeni süreçlere entegre edilir. Yeni bilgiler bir kez içselleştirildikten sonra, bilgi genişletilen ve var olan örtük bilgi tabanları içinde yeniden oluşturan çalışanlar tarafından kullanılır. Örneğin General Electric tüm müşteri şikayetlerini ve sorgularını tüm çalışanların erişebileceği bir veritabanında belgeleyen bir sistem geliştirmiştir. Bu sistem çalışanların, yeni müşterilerin sorularına çok daha hızlı cevap vermelerine imkân tanır. Çünkü içselleştirme süreci çalışanların sorun çözme ve deneyimlerini paylaşmalarını kolaylaştırır. Bu sistem aynı zamanda iş görenlerin sorulara cevap vermede ve soruları çözmedeki diğerlerinin deneyimlerini içselleştirmesine yardımcı olur (Williams, 2005: 54-56).

3.2. SECI MODELİ VE DIŞSALLAŞTIRMA SÜRECİ

Dışsallaştırma, örtük bilgiyi açık bilgi haline dönüştürme sürecidir (Wijnhoven, 2006: 703; Huysman ve Wit, 2002: 31; Khandelwal ve Gottschalk, 2003: 22; Maier, 2004: 122; Ammar-Khodja ve Bernard, 2008: 10; Draghici ve Draghici, 2008: 51) ve mevcut bilginin daha görünür kılınmasına yönelik bir dönüşümünü ele alır. Dışsallaştırma süreci olarak adlandırılan bu aşamada kritik nokta dil kullanımıdır (Zornoza ve Navarro, 2009: 166). Bu süreçte örtük bilgi niteliğindeki zihinsel model kelime ve sözcüklere dökülmekte, en sonunda ise açık bilgiye dönüştürülmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 85-86). Dışsallaştırma sürecinde yazılı olan açık bilgi ve/veya diyaloglarda yer alan bilgi ortak bir dil kullanımı ile açıkça ifade edilebilir hale getirilir ve örtük bilgiden yeni açık bilgiler elde edilir (Draghici ve Draghici, 2008: 51). Açık bilgi, kelimeler ve sayılarla ifade edilebilir ve veri, bilimsel formüller, özellikler, el kitapları vb. biçimde paylaşılabilir (Khandelwal ve Gottschalk, 2003: 22). Dışsallaştırma sürecinde örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek için metaforlar, analojiler, kavramlar, hipotezler ve modeller kullanarak başarılabilir (Nanoka ve Takeuchi, 1995: 59). Dolayısıyla dışsallaştırma süreci aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak görülmelidir (Ale, Chiotti ve Galli, 2008: 226).

Dışsallaştırma yoluyla bilginin dönüşümünde genellikle tümevarım ve tümdengelim akıl yürütme yöntemleri kullanılır. Nanoka ve Takeuchi'ye (1995) göre, açık kavramlar ortaya çıktıktan sonra modellenebilir ve belgelendirilebilir (Gomez, 2011: 37-38). Dışsallaştırma sürecinde birey grupla kaynaşmakta ve kendi iç ve dış sınırlarını aşmakta; dolayısıyla karşılıklı etkileşim gerçekleşmektedir. Karşılıklı etkileşim "İnsanların zihinsel model ve becerilerinin diyalog yoluyla ortak terimlere ve kavramlara dönüştürüldüğü yerdir." Diğer bir ifade ile karşılıklı etkileşim örtük bilginin açıkça bulunduğu ve dışsallaştırma sürecinin temsil edildiği alandır (Davenport ve Holsapple, 2006: 812).

3.3. SECI MODELİNDE AÇIK BİLGİDEN YENİ BİLGİLERİN ELDE EDİLMESİ (BİRLEŞTİRME)

Birleştirme, ayrı bilgi parçalarının bir dizi rasyonel bilgiye ulaşılması ve daha sonra başka insanlara aktarılmasını kapsayan bir süreçtir. Birleştirilmiş bilgi aynı zamanda yeni bir örgütsel bilgi olarak düşünülebilir (Bratianu, 2011: 9). Başka bir ifade ile birleştirme (Combination), bu süreçte açık bilgi daha karmaşık ve sistematik açık bilgi gruplarına dönüştürülür. İşletmenin içinden ve dışından toplanan açık bilgiler, yeni açık bilgi oluşturmak üzere birleştirilir, düzenlenir ve işlenir. Üretilen yeni bilgi daha sonra örgüt içindeki iş görenler arasında dağıtılır. Birleştirme, grup düzeyinde olduğu kadar organizasyonel düzeyde de bilgiye odaklanarak iletişim, yayılma, entegrasyon ve bilginin sistemleştirilmesine katkıda bulunur. Yenilikçi organizasyonlar, bazen örgütsel ve bazen de örgütlerarası düzeyde oluşturulmuş haklı ve modellenmiş yeni kavramlar geliştirmeye çalışırlar. Karmaşık organizasyon süreçleri organizasyon içinde çeşitli grupların işbirliğini gerektirir ve birleştirme teknolojileri ve bilgiyi birleştirerek bu süreçleri destekler (Khandewal ve Gottschalk, 2003: 22-23). Başka bir deyişle birleştirme, kavramlar bir bilgi sisteminde sınırlanır ve sistemleştirildiğinde oluşur. Örneğin bir üniversite için eğitim kursu veya müfredat geliştirirken mevcut açık bu içeriği aktarmak için daha iyi bir biçimde yeniden birleştirir. Bir başka örnek ise Kraft General Food' un yalnızca satılan ürünleri değil, alıcılar hakkında bilgileride izleyecek yeni bir satış noktası sistemi (POS) planladığı ve geliştirdiği durumdur. Amacı bu bilgiyi satacak yeni modeller, yeni ürün birleştirmeleri, ürün ve hizmetler vb. planlamak için kullanılmaktadır. POS

sistemi bilgi toplar ve analiz eder, daha sonra pazarlamacılığa mikro sergileme adı verilen yoğun bilgi, yoğun pazarlama planları planlamaya yardımcı olur (Williams, 2005: 54-56).

4. OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN ÖRTÜK BİLGİNİN ÖNEMİ

Bilgi toplumlarında, bilgi, bilmek ve bilginin kullanımı üretimdeki en önemli kaynak ve faktör olarak ele alınmakta (Puusa ve Eerikainen, 2010: 307) ve iş yaşamında bilginin rolü vurgulanmaktadır. Son yıllarda uzmanlık gerektiren iş ve bilgi yoğunluğu her sektörde hızlı bir şekilde artmıştır (Drucker, 1993: 270; Karvonen, 2001: 120). Bilgi örgütlerde, açık ve örtük bilgi olarak iki boyutuyla yer alır (Mladkova, 2011: 248). Benzer şekilde; bilgiyi açık ve örtük bilgi olarak değerlendiren Kane, Ragsdell ve Oppenheim (2006: 142), açık bilginin temel karakteristiklerini enformasyonun yeterli duruma getirilmesi, depolama ve aktarım kabiliyeti, açık, eksiksiz, kesin, dokümanlar halinde sunulan formal ve nesnel-rasyonel bilgi olarak açıklarken, örtük bilginin temel karakteristiklerini uzmanlık, know-how (ustalık bilgisi), davranış ile ortaya çıkma, deneyim ile elde edilme, kişilere bağımlı, kişisel inançlar ve değerler, subjektif sezgi ve duygular kişinin düşünceleri olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda örtük bilgi, müşterilerin ihtiyaçlarına dair sezgiler, zor bir problemi neyin düzelteceğine dair bilgi birikimi, önceki deneyimlerden alınan dersler, başkalarının benzer problemlere karşı nasıl yaklaştığı ve yeni teknolojiler hakkındaki bilgileri içermektedir (Lee vd., 2010: 478). Bununla birlikte; örtük bilginin açığa çıkarılmasında bilişim teknolojilerinden yararlanabilir. Bu yolla bireylerle ayrı ayrı bağlantı kurarak örtük bilginin açığa çıkarılması desteklenebilir (Stankosky, 2004: 15). Örgütsel öğrenme süreci de örtük bilgiyi açığa çıkaran temel unsurlardan biridir. Bu unsurlar, bilinçli veya refleksif dışa vurumlar, açıklamalar, akıl yürütmeler veya koordineli davranışlar ve düşünceler yoluyla oluşturularak bu süreç bilgiyi geçerli ve meşru kılan inançlardan esinlenerek örtük bilginin herhangi bir baskı olmadan açığa çıkmasını sağlamaktadır (Kleiner ve Roth, 1996, akt., Parent ve Beliveau, 2007: 74).

Örtük bilgi bilişsel ve teknik unsurları kapsar. Teknik öğeler, belirli eylemlerin becerileri ve öğrenilmiş bilgisi ile ilgiliyken, bilişsel unsurlar, bireylere çevreyi anlama yeteneği kazandıran paradigmaları, şemaları ve inancını ifade eder

(Baumard, 1999: 32). Wagner ve Sternberg (1985: 436) örtük bilgiyi, çalışma alanımızda doğrudan öğrenilmemiş, bilinç altındaki bilgiler olarak tanımlamaktadır. Örneğin otel organizasyonlarında, önde gelen işgörenin bilgi birikiminin büyük bir kısmı konuklar, yöneticiler, meslektaşları, tedarikçiler, rakip otellerin işgörenleri ve diğer dış ilgi gruplarıyla düzenli olarak yaptığı etkileşimleri nedeniyle geliştirilmiştir. Bu gruplarla yapılan sosyal etkileşimler sırasında, ön saha–cephe (frontline) çalışanları, bu grupların her birinin iş yerinde nasıl davrandıklarını inceleme eğilimindedirler. Sonuç olarak, gözlem yapan bu işgörenler, örgütün durumuna ilişkin algılar hakkında yüksek bilgi düzeyine sahip olurlar (Polanyi, 1958: 80). Açık bilgi, iletişimi mümkün olan belgeler, kitaplar, veri tabanları ve raporlarda kodlanabilir bilgileri temsil eder. Örtük bilgi ise, kişinin zihninde ifade edilemeyen fiziksel yetenek ve becerileri, bir başka ifade ile entelektüel sermayeyi temsil eder. Örtük bilgiyi ortaya çıkarmak zordur, ancak bireysel, grup ve organizasyonel performanslarda kritik bir değer olarak tanımlanır (Styhre, 2004). Baumard (1999: 34) ve Lam (2000), bireylerin öğrendikleri uygulama ve prosedürlerin yanı sıra insanların bazı eylemlerini tam olarak açıklanamayacağını ve bunların "örtük bilgi" olarak adlandırılan değişken ve belirsiz bilgiyle karakterize olduğunu kabul etmektedir.

Bilgi yönetimi araştırmalarındaki eğilim, örtük ve açık bilgi arasındaki ayrımı güçlendirmektedir. Açık bilginin niteliklerine daha fazla odaklanılması örtük bilgiye ilişkin detayların gözden kaçırılmasına neden olabilir (Kane vd., 2006: 142). Açık bilgi genellikle bazı bilgi sistemlerinde veri biçimindedir. Örtük bilgi ise insan zihninde yer alır ve açığa çıkması kişiye bağlıdır. Örgütlerin genellikle açık bilgi ile çalışırken bir sorunu yoktur. Örtük bilgi daha sorunludur. Örgütler onu hafife alma eğilimdedir ve bilgi paylaşımı için gerekli ortamı yaratmazlar hatta kısıtlarlar (Mladkova, 2011: 248).

Otelcilik sektörü öncelikle konaklama, yiyecek ve içecek talebini karşılayan hizmet ürünlerinin çıktıları ile karakterize edilir (Hallin ve Marnburg, 2008: 368). Otel endüstrisinde, coğrafi olarak dağınık olan otellerde genel bir kalite standartlarının zincir gereksinimlerinden dolayı bilgi yönetiminden fayda sağlamaları muhtemel olsa da, bilgi yönetim sistemlerini uygulamaya koyan çok az sayıda otel

bulunmaktadır (Bouncken, 2002: 2). Bilgi yönetimi literatürü, stratejik karar verme için farklı önerilerle çeşitli bilgi biçimleri arasında ayrım yapar (Styhre, 2004: 180). Baumard (1999: 19)'a göre, bilgi, basit bir şema gibi yorumlanan bilgilerden, sezgilerden ve insan zihninde yer alan deneyimler gibi ifade edilemeyen bilgiler arasındaki ilişkileri kuran bir süreçtir. Bilgi yönetimi uygulamalarında mevcut çabalar, genel olarak bir hizmet kalitesi standardı sunmak zorunda olan otellerde gözlenmektedir. Zihinsel modeller, kişilerin kavramlarının ve birbirleriyle olan ilişkilerinin peyzajı olarak anlaşılabilir. Bireysel deneyimlerden ve sosyalizasyon sürecinden kesinlikle etkilenirler. Zihinsel modeller, insanların dünya anlamaları ve çevrenin üstesinden gelmek için sahip oldukları stratejiler için temel oluşturur. Turizmde insanlar birbirinden çok farklı zihinsel modellerle karşı karşıyadırlar. Bu, çok çeşitli fikir ve kavramalar üretmeye yardımcı olur, ancak bu çeşitlilik yanlış anlama, güvensizlik ve çatışmalara neden olabilir. Kahle, turizmle uğraşan insanlar farklı zihinsel model kavramlarını anladığı ve içselleştirdiği takdirde daha düşük güvensizlik dereceleri geliştireceklerini ve daha verimli çalışabileceklerini iddia etmektedir (Bouncken ve Pyo: 2002: 3). Turizm bağlamında, çeşitli zihinsel modeller farklı fikir ve kavramlar üretmeye yardımcı olsa da, tur operatörleri ve turistler arasında daha fazla yanlış anlama ve güvensizlik üretebilir ve çatışmalara neden olabilir (Chien, 2006: 50).

İKİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI

20. yüzyılın son çeyreği küresel rekabet ve değişim olgusu ile karakterize edilmektedir. Değişim olgusu, organizasyonların bütün dinamiklerini köklü bir biçimde değiştirmektedir. Organizasyonlara hayat veren temel kaynak insandır (Demirkaya, 2006: 1). Bu bağlamda yönetim birimlerinin son yıllardaki en önemli ürünlerinden biri İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) olmuştur (Orhan, 2010: 273). İnsan kaynakları kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olarak beşeri kaynağı ifade eder. Bu kavram örgütün bünyesinde bulunan en üst yöneticiden en alt düzeydeki iş görenlere kadar tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek iş gücünü de kapsar (Öğüt, Akgemci ve Demirsel, 2004: 278).İKY'nin oluşumu tarihsel perspektiften incelendiğinde, bilimsel yönetim yaklaşımıyla başlayan yönetim felsefesinin günümüzde modern İKY aşamasına ulaştığı görülmektedir. Sanayi devrimi sonucu değişen ve gelişen toplum yapıları ve buna bağlı olarak dönüşüm gösteren işletme yapıları, zamanla Personel Yönetimi (PY) kavramını benimseye başlamış; insan unsurunun giderek önem kazanması ve eğitilip geliştirilmesi gereken bir değer olduğunun anlaşılması sonucunda ise bugünün modern İKY kavram ve uygulamaları oluşmuştur (Şahin, 2010: 131). Bilhassa, organizasyonların belirlenen stratejik amaçlara ulaşmasında, 'çalışanların memnuniyeti, motivasyonu, gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğinin sağlanması için üstlenilmiş etkinliklerin yönetimi olarak tanımlanan (Dolgun, 2012: 23) İKY kavramı PY den ayrılmaktadır.

1. İKY KAVRAMI VE İŞLETMELER İÇİN ÖNEMİ

İnsanın iş süreçleri ile ilişkisinin, insanlığın varoluşu kadar eski olduğunu söylemek doğru olacaktır. Aile içerisinde başlayan bu ilişki, içinde bulunduğu sosyal

toplumdaki örgüt gelişimine bağlı olarak farklı yönetim araçları ile şekillenmiş ve boyut değiştirerek günümüze kadar gelmiştir (Yarımkaya, 2011: 8). Yeni yüzyılın endüstri ilişkileri sisteminin önemli kavramlarından biri olan "İKY" çok sayıda yazar tarafından ele alınmış ve tartışılmıştır (Bayat, 2008: 68). Bugün gerek ulusal pazara sahip gerekse uluslararası bir kitleye hakim olan büyük, orta ve küçük boy işletmeler, İKY yükselen trendinin etkisi altında kalmış ve bünyelerinde İK departmanının istihdamını lüksten çok zaruri bir ihtiyaç olarak algılamıştır (Sayın, 2008: 8). Çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetim felsefeleri geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "İnsan Kaynakları Yönetimi" kavramı oluşmuştur (Benli ve Şahin, 2004: 114). Bu bağlamda İKY "Herhangi bir örgütsel ve çevresel bir ortamda insan kaynaklarının örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etkin yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" şeklinde yorumlanabilir (Bayraktaroğlu, 2006: 5).

İKY, işletme amaçlarına ulaşmak üzere yönetim unsurları ile koordineli olarak çalışarak, iş gören unsurunu maksimum verimlilik esasına göre organize etmektedir (Arıkan, 2009: 46). Barutçugil (2004: 32)'e göre İKY: *"Bir örgütte, çalışan insanların etkin yönetilmesi, yüksek performanslı işgücünün kazanılması ve geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması, örgütün amaçlarını çalışanlara benimseterek kurumsal mükemmelliğe gidilmesi ve rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesini sağlayan stratejik ve tutarlı bir yaklaşımdır"*.

İKY, iş gücünün verimli kullanılması konusunda etken bir rol oynamaktadır. Otel işletmeleri gibi, ağırlıklı olarak insan emeğine dayalı olan işletmelerde gelir ve giderlerin oluşumunda temel unsur insan faktörüdür ve bu nedenle insan faktörü oldukça önem arz etmektedir (Aşıkoğlu, ve Aşıkoğlu 1998: 135). İKY, örgütsel stratejinin oluşturulması ve uygulanması sürecindeki çalışmalarda bireysel davranışı etkilemek üzere tasarlanan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Schuler, 1992: 30). İKY, işgörenle ile yönetim arasındaki ilişkilerin doğmasını etkileyen bütün yönetim kararlarını ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Beer vd, 1984). Guest (1989: 45) ise İKY tanımını örgütsel birleşmeyi, çalışan bağlılığını, esnekliği ve iş kalitesini en üst seviyeye çıkarmak için tasarlanmış bir dizi politikayı içermek olarak yapmıştır. İKY'nin geçmişten günümüze kadar gösterdiği değişikler amaçlarını da

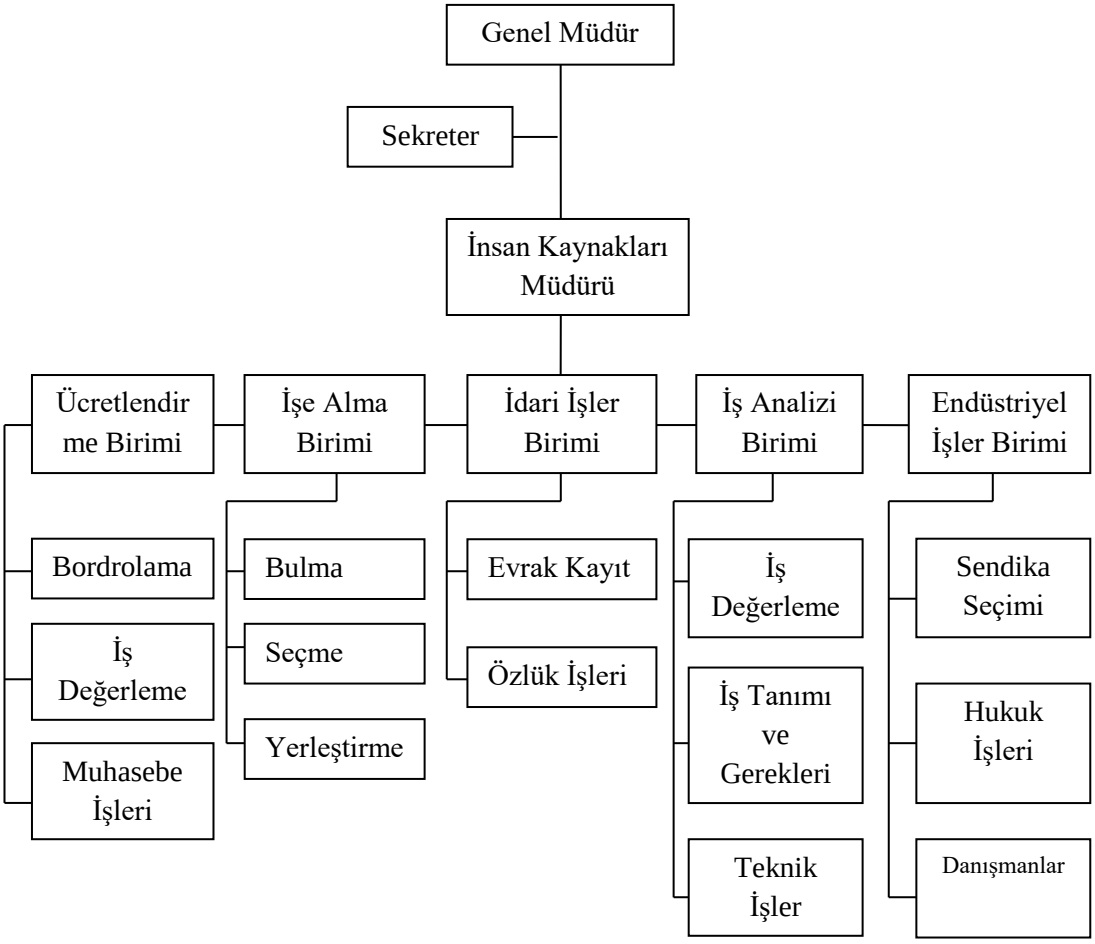
genişletmiştir. Önceleri personel yönetiminin etkili olduğu yıllarda en az maliyetle en fazla işi yaptırmak amaçlanırken; İKY geçişle birlikte söz konusu amaçlarda değişiklikler görülmüştür. Bu bağlamda söz konusu işletmeler İKY aracılığıyla yalnızca ekonomik gelir elde etmekle kalmayıp bireylerin iş tatminini de arttırmayı amaçlamıştır (Filizöz, 2003: 162). Dolayısıyla işletmenin varlığını sürdürmesinde son derece önemli olan İKY, faaliyetlerini gerçekleştirirken, belli bir takım ilkeler doğrultusunda hareket etmelidir. Söz konusu ilkeler, eşitlik/tarafsızlık, likayat (yeterlilik), verimlilik, güvence, açıklık, insana saygı, gizlilik ve yönetime katılma ilkesi olarak konu ile ilgili literatürde ön plana çıkmaktadır (Ertürk, 2011: 13-16; Sabuncuoğlu, 2011: 18-24)

Özellikle XXI. yüzyıl ile birlikte, bireylerin geçmiş dönemlere göre gelirlerini nereye harcadıklarına ilişkin daha fazla seçeneğe sahip olması ve ürünlerden/hizmetlerden memnun kalmadıklarında diğer işletmeleri tercih etmeleri (Sujithamrak ve Lam, 2005: 290) yöneticilerin işletmenin varlığını sürdürebilmede kaliteli hizmet sunumu zorunluluğunu fark etmesini sağlamıştır (Yavaş vd., 2004: 32). Yeni ekonomi koşullarında bilinçli topluma hizmet amacını gözetmeksizin, sadece kar amacına yönelen işletmelerin başarı şansı son derece azdır (Arıkan, 1995: 171). Nitekim, işletmelerin toplum içinde meydana gelecek değişmelere uyum sağlamaları ve sosyal sorumluluk bilinciyle faaliyette bulunmaları (Özkol vd., 2005: 2), varlıklarının uzun vadede stratejik olarak sürdürülmesi bakımından oldukça önemlidir (İşseveroğlu, 2001: 57). İnsan kaynağının işletmelerin rakiplerine göre daha hızlı ve kaliteli bir şekilde ürün ve hizmet sunumu gerçekleştirilmesi için kilit kaynaklardan biri haline gelmesi ise özellikle küresel ekonomiye dayalı bilgi toplumlarında İK'nın önemini daha da arttırmıştır (Subaşlar, 2004: 57). İKY'nin gelişimi otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; bu yönetim yaklaşımının otelcilik sektöründe, diğer sektörlere oranla daha yavaş bir gelişim trendi izlediğini söylemek doğru olacaktır. Günümüze kadar otel işletmelerinde oluşturulan personel politikalarının İK'nın geliştirilmesinden ziyade, yönetim maliyetlerinin kontrolüne ağırlık veren bir görüntü çizmesi bunu doğrulamaktadır (Seymen, 1995: 6).

2. OTEL İŞLETMELERİNDE İKY VE İKY ORGANİZASYONU

Bir organizasyonun İK'nın sağlanması ve koordine edilmesine yönelik

gerçekleştirdiği tüm faaliyetler, İKY'yi oluşturur. Diğer bir deyişle İKY, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. XXI. yüzyılda rekabet, bilgi teknolojisi ve İK üzerinde yoğunlaşacak ve bilgiyi ve İK'yı en iyi şekilde kullanabilen işletmeler rekabette üsttün konuma geçeceklerdir (Bayraktaroğlu, 2006: 15). İnsan unsuru organizasyonların başarısında oldukça önemli rol oynamakla birlikte, özellikle otel işletmeleri gibi hizmetler sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için çok daha önemlidir. Çünkü otel işletmelerinde işgörenlerin çoğu müşterilerle doğrudan ilişki içerisindedir. Müşterilerin memnuniyetini; otelin konaklama ve yiyecek içecek standartları kadar, personelin kibarlığı, yardımseverliği ve kişisel özellikleride etkilemektedir (Sü, 1999: 6). Günümüz iş yaşamı koşulları otel işletmelerini, rekabet üstünlüklerini devam ettirebilmek adına diğer tüm işletmelerde olduğu gibi yüksek performans gösteren ve verimli işgören istihdam etmeye zorlamaktadır (Zorlu vd., 2016: 1).



Şekil 3: Büyük Bir Otel İşletmesindeki İnsan Kaynakları Organizasyonu Şeması

Kaynak: Kozak, 2012: 32.

Şekil 3'den anlaşılacağı üzere büyük bir otel işletmesinde İK departmanına bağlı olarak, İK işlevleri kapsamında çeşitli alt birimler faaliyet göstermektedir. Söz konusu bu birimler, İK departmanına ilişkin politika ve uygulamaları oluşturur. Otel işletmelerinde İK biriminin örgütlenmesine ilişkin sunulan bu yapı otel işletmelerinin büyüklüklerine göre değişiklik gösterebilir. Genelde otel işletmelerinde oluşturulan İK birimlerine ilişkin örgütlenmeler fonksiyonel, doğrusal, karma ve kurmay olarak dört model altında incelenebilir. Fonksiyonel modelde İK departmanı ayrı bir birim olarak diğer bölümlerle aynı seviyede olur ve yetkilendirildiğinde, konusu ile ilgili olarak tüm departmanlarda işlevleri doğrultusunda yetki kullanır. Doğrusal model de ise İK yöneticisi diğer departmanlara ancak bir üste başvurarak müdahale edebilir. Bu model daha dar kapsamlı işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işlerini yerine getirilebilmekte ve daha çok personel yönetimi adı altında yürütülmektedir.

Diğer model olan karma, kendi içinde doğrusal departmanlar arasında fonksiyonel ve kurmay olarak örgütlenebilmektedir. Kurmay modelde ise dışarıdan İK uzmanı yani dışarıdan kaynak kullanımı ile işlevler yürütülür (Kozak, 2012: 31-33).

İK biriminin otel işletmelerinde örgütleniş yapısı, işletmede yürütülen İK faaliyetlerini etkileyecektir. Yukarıda sunulan örgüt yapısı, işletmelerde çalışan kişi sayısı, bölüm sayısı vb. gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir. Personel yönetimine ait olan bu dar kapsamlı anlayış günümüz otel işletmelerinde değişmekte ve yerini İKY anlayışına bırakmaktadır. İşin gerçekleştirilmesinde insan emeğine daha çok ihtiyaç duyan otel işletmeleri çalışanların sıklıkla maruz kaldıkları stres, tükenmişlik, mobbing ve diğer çalışma davranışları, iş doyumu, bağlılık, vatandaşlık güçlendirme gibi olgular üzerine odaklanmaktadır.

Hizmet sektörü içinde yer alan ve turizm endüstrinin bel kemiğini oluşturan otel işletmeleri, büyük oranda fiziksel verilere dayanmakla birlikte, başarılarının büyük bir kısmını insan gücüne etkinliğine dayandırmaktadır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 46). Turizm endüstrisinde gelişmiş ülkeler incelendiğinde, o ülkeleri ilginç ve çekici yapan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan ve organizasyon gücü olduğu görülmektedir (İlkiz ve Hitay, 1999: 160). Bireylerin çevrelerindeki unsurların etkisiyle ortaya çıkan duyguları, aynı ortamdaki davranışlarını etkilemektedir (Avan ve Özdemir, 2015: 90). İKY, organizasyonlarındaki insanları ve uygulamaları içeren oldukça kapsamlı bir yönetim düşüncesinin doğuşundan itibaren çalışma hayatına ve insana yönelik içsel ve dışsal her türlü gelişme ve değişim, İKY'nin kavram ve kapsamını etkilemektedir (Demirkaya, 2006: 2). Günümüz örgütlerin verimli ve etkin çalışabilmesi için en önemli unsur insan kaynağıdır. İnsan kaynağı güçlü bir örgüt, rakiplerine karşı büyük bir avantaj elde edecektir (Keleş ve Pelit, 2009: 25).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE İKY FONKSİYONLARI

Günümüzde uluslararası rekabet ve küreselleşme süreci; çalışma normlarını, yönetim ve insan faktörünü, yeni hedef ve politikalara doğru yönlendirmektedir. Tüm bu ilişkiler örtüsü, işletmenin geleceği ile bütünleşen çağdaş İKY anlayışının gelişmesine yardımcı olmaktadır (Wayne, 1995: 14). İKY, örgütün hedeflerine

ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri gerçekleştirecek elemanların işe alımını, eğitimini, geliştirilmesini, motivasyonunu ve değerlendirilmesini içerir (Boone ve Kurtz, 1996: 226). Son yıllarda örgütlerin, insan kaynağına yönelmeleri ve örgütün ana eksenine insan kaynağını yerleştirmeleri bu eğilimin güçlenerek devam ettiğinin bir kanıtı olarak kabul edilebilir (Aykaç, 1999: 16). İKY, örgütlerin rekabet için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve tutum kümesinin toplamı ile ilgilidir. Seçim, eğitim, geliştirme, ücret ve personel ilişkileri de dahil olmak üzere insanların yönetimi ile ilgili tüm karar ve faaliyetleri kapsamaktadır (Armstrong, 1992: 175; Pettigrew ve Whipp, 1991: 28).

İKY' nin temel amacı insan gücünün etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Sabuncuoğlu, 2011: 5). Bu amacı gerçekleştirebilmek için ise birçok fonksiyonun yerine getirilmesi gerekir. Söz konusu bu fonksiyonlar, insan kaynağını ve işletmenin etkinliğini arttırmaya yönelik faaliyetler olduğu ifade edilebilir (Seymen ve Başarır, 2006: 19). Bu fonksiyonlar, iş analizi, planlama, personel bulma-seçme ve işe alma, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, iş değerleme ve ücretlendirme son olarak ise endüstriyel ilişkiler olarak sıralanabilir. İşletme alanında İKY fonksiyonları yerine getirilirken; İKY'nin alanına giren konularda diğer bölümlere danışmanlık yapılır ve farklı bölümler arasında İKY fonksiyonlarının birbirleri ile uyumlu olarak düzenlenmesi sağlanır (Yüksel, 2000: 36).

İKY faaliyetlerinin başarı ile ifade edilmesi için sağlıklı bilgilerin girdi olarak kullanılması gerekmektedir. İnsan kaynakları uzmanlarının ihtiyaç duyduğu bu bilgilerin başında iş analizi ile elde edilen veriler gelmektedir (Bingöl, 2003: 74). İKY fonksiyonlarının ilki olarak iş analizi, her işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlevidir (Kozak, 1999: 20). Bir işin, onu oluşturan parçalarını belirlemek, bu işe bağlı ödevler ve sorumluluklar ile bunların yapılmasında gerekli bedensel ve zihinsel nitelikleri, kullanılan takımlar ve donatımı, terfi hatlarını, gerekli tecrübe ve yetenekleri, ücret basamaklarını, çalışma saatleri ve koşullarını, diğer işlerle olan ilişkilerini belirtmek için yapılan bir analizdir (Karayalçın, 1986: 232). İşin analizinde gözlem, anket ve görüşme teknikleri kullanılmaktadır. İş analizinde bu yöntemlerden biri, birkaçı veya üçü birden kullanılabilir. Bu şeklide işlere ilişkin

bilgiler toplanır, işlerin tanımları yapılır ve işler iş gereklerine göre ölçülerek değerleri beklenir (Akyıldız, 2001: 97).

İş analizi, farklı işlerin birbiri ile kıyaslanmasını sağlamaktadır. İşlerin aralarındaki farklar ve benzerlikler, zorluklar ve nitelik düzeyleri açısından değerlendirilmektedir (Öztürk, 2003: 79). İş değerleme, bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir (Sabuncuoğlu, 2000: 194). İşletmelerin organizasyon yapısı incelendiğinde değişik tür ve nitelikte çok sayıda işin yerine getirilmesi söz konusudur. Her bir işin nitelik ve özelliğinin değişikliği paralelliğinde değeri de birbirinden farklıdır. Dolayısıyla, özellikle 'eşit işe eşi ücret' ilkesinin en iyi şekilde uygulanabilmesi için, her işin 'değerinin' ortaya konulması gerekmektedir (Özgen vd., 2002: 249).

İKY fonksiyonlarının ikincisini İK planlaması oluşturmaktadır. İnsan kaynakları planlaması doğru zamanda doğru kişilerin istihdam edilmesini sağlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Werther ve Davis, 1993: 165). İşgücü planlaması, kurumun insan gücünün kurum içi ve kurum dışında meydana gelen gelişmelere paralelolarak en uygun ve etkin biçimde kullanabilmesi amacıyla gözden geçirilmesi, yeniden yapılandırılmasına ilişkin bütün hazırlık çalışmalarını içerir (Fındıkçı, 1999: 128). İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, gelecekteki işgücünün nitelik ve niceliğini planlamaktır. Sistematik olarak İK planlaması olmaksızın, yönetim işlevlerinin etkin bir biçimde işlemesi beklenemez. İK planlaması esas olarak, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı sayı ve nitelikteki İK'yı ve bunları hangi kaynaktan sağlayacağını tahmin etme ve işletmenin İK arz ve talebini dengede tutma faaliyetlerini içermektedir (Jiang ve Susskind, 1997: 174).

İK planı, organizasyonun hem içindeki hem de dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Teknolojik yenilikler, iş durumu, yeni yasalar ve mahkeme kararları gibi konularda değişen koşullara kısa sürede cevap verebilmelidir. Etkili olabilmesi için, İK planlamasının kapsamlı ve kesintisiz bir süreç olması gerekir (Kaplangı, 1999: 37). İK'nın planlaması aşamasında planlar, programlar oluşturularak iş analizleri yapılabilir. İnsan kaynaklarının planlamasında; mevcut iş gücünün var olan durumu tespit edilerek gelecekte işletmenin gereksinim duyacağı İK'nın niceliği ve niteliği belirlenir. İş analizi ve tanımında ise; işletmede yapılan

işler ayrı ayrı ve ayrıntılı bir şekilde belirlenerek işin özellikleri ortaya konulur. Bu kapsamda hem mevcut işin hem de İK'dan daha akılcı şekilde yararlanmanın önemli bir yolu olan planlama; belirli bir zamanda ve yerde, en uygun sayıda ve nitelikte çalışanın bulunması (Özakman, 1995: 49); organizasyondaki mevcut İK'nın bilgi ve becerilerinin en uygun ölçüde kullanılabilmesidir (Bingöl, 1998: 55-60).

İK planlamasında doğru sonuçlara ulaşabilmek için işletmelerdeki çeşitli bilgilerden ve farklı araçlardan yararlanılır (Şimşek ve Öğe, 2014: 70). İK planlama sürecinde, talebin tahmin edilmesi, personel arzının belirlenmesi ve son olarak da arz ve taleple ilgili bilgilerin karşılaştırılması gerekmektedir. İK talebi, kısaca bir işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan gücüdür. Oda ve yatak başına personel oranı, iş gücü devir oranı, devamsızlık oranı ve iş analizleri otel işletmelerinde İK planlamasının gelecekle ilgili tahmin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bir diğer araç olan İK arzı, herhangi bir plan döneminde, işletmenin sahip olacağı personeli ya da insan kaynağını ifade eder. İK arzı belirlenmesi ise bir örgütteki çalışanların durumunu nitelik ve nicelik olarak ortaya koyma sürecidir. İK arzı, mevcut personeli ifade ederken, dışşal İK makro bilgilerden oluşur ve gelecekteki personel ihtiyacını karşılayabilme olasılığını içerir (Bilgin vd., 2006: 106).

İKY'nin bir diğer önemli fonksiyonu personel bulma, seçme ve işe alma sürecidir. Personel bulma ve seçme işlemleri birbiri ile yakından alakalı kavramlar olarak tanımlanmaktadır. Her ikisinin de başlıca amacı, örgüte kalifiye insanlar kazandırmak, örgüt kültürünü benimsetmek ve örgüt hedefleri konusunda eğitmektir (Yüksel, 2000: 101). Açıkta bulunan pozisyonlar için uygun aday havuzunu oluşturmak, işlemler sırasında adil davranmak, örgütün amaçlarına ve imajına katkıda bulunmak, tüm faaliyetleri etkili ve düşük faaliyetlerde tutmak insan kaynağı sağlamanın amacı olarak özetlenmektedir (Ergin, 2002: 66). Personel bulma ve seçim fonksiyonu, yalnızca gerekli sayıdaki ve nitelikteki çalışanın işe alınması ve muhafaza edilmesi ile değil de aynı zamanda bu seçilecek kişilerin örgütün kültürüne ve stratejilerine uygun olmasıyla da ilgilenmektedir (Canman, 2000: 78). Diğer bir ifade ile doğru işe doğru kişinin seçilmesi, işin gerekleri ile işgörenin sahip olması gereken bilgi, beceri ve yetenek arasında uyum olması gerekmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 227). Gerçekte işe uygun eleman alınmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, moralsizlik, çatışma, işgücü kaybı, iş kazalarında artış kaçınılmaz olacaktır.

Sonuçta çalışana ve işletmeye maliyeti çok büyük olan işten çıkma veya işten çıkarılma ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 73).

İKY'nin dördüncü fonksiyonu olarak eğitim ve geliştirme, işgörenin işinde belirli bir dönem sonra sağladığı başarı düzeyinin diğer bir ifade ile kendisinden isteneni ne ölçüde gerçekleştirebildiğinin ortaya çıkarılmasıdır (Mucuk, 2003: 319). İşletmelerdeki eğitimin amacı öğrenmeyi sürekli kılmak, kısaca öğrenmeyi öğretmek olmalıdır. Bu alışkanlığı ilke edinen işletmeler zamanla bireylerde meydana gelen bilgi eskimelerinin önüne geçerek rekabette üstünlük kazanırlar (Bek, 2007: 110). Bu bakımdan son yıllarda şirketler açısından eğitim faaliyeti ve bunun örgütlenmesi belirli zamanlarda yapılan taktik bir faaliyetten çıkarak sürekli olarak yapılan stratejik bir faaliyete dönüşmüştür (Zaim, 2008: 101). Turizm işletmelerinde işgörene yönelik eğitimler; iş başı ve iş dışı eğitim teknikleri kullanılarak verilmektedir (Palmer ve Winters, 1993: 130). Genellikle birçok işletmede olduğu gibi turizm işletmelerinde de iş başı ve iş dışı eğitimler şu şekilde ifade edilmektedir (Kozak 2009: 45):

İş Başı Eğitim Teknikleri

- *Yönetici Gözetiminde Eğitim*: Bu teknik basit işlerin öğretilmesinde kullanılmakta ve sıklıkla tekrarlanan unsurları içeren bir işin en kısa sürede deneysel yöntemlerle öğretilmesini amaçlamaktadır. Maliyeti düşük olduğundan, hem öğrenen hem de öğreten için kolay ve pratik bir yöntemdir. Bu yöntemde işi öğreten yöneticilerin eğitim vereceği sırada kendi işini aksatması ya da yeterince pedagojik yeteneğe sahip olmamaları etkili yönlerinin yanında zararlı yönlerini de vurgulamaktadır.
- *Yetki Göçerimi*: Yöneticilerin bazı yetkilerini emrindeki işgörene devretmesidir. Amaçlar belirlendikten sonra, işin yönetimi ve yapılma biçiminin astlarına bırakılıp, yöneticiler tarafından ilgili denetimlerin yapılması esasına dayanır. Yöneticilerin astlarıyla işbirliği kurarak, karşılıklı güven duygusunun gelişmesinde olumlu etkileri bulunmaktadır.
- *Staj*: Etkili bir eğitim tekniği olan staj, işgörenin ileride yükseleceği görevleri tanımasında, değişikliklere kolayca alışabilmesinde, yetenek ve mesleki

sorumluluklarını geliştirmesinde avantaj sağlar.

- *İş Değiştirme*: Genellikle orta ve üst kademe yöneticilerin eğitiminde başvurulan bu yöntemde amaç ilerde önemli görevlere atanabilecek işgörenin işletmedeki çeşitli fonksiyonlar hakkında bilgi sahibi olmasına olanak sağlar.

İş Dışı Eğitim Teknikleri

- *Konferanslar*: Dinamik bir şekilde katılımcıların konuşmacıya soru, görüş ve eleştirilerini iletmesi yoluyla düz anlatımın sakıncalarını ortadan kaldırmak için tercih edilen iş dışı eğitim yöntemlerinden biridir.
- *Seminerler*: Özellikle orta ve üst kademe yöneticilerin çeşitli örgütler tarafından düzenlenen eğitsel etkinliklere katılmasıyla, mesleki ve teknik konularda bilgilerini yenilemelerine olanak veren programlardır.
- *Kurslar:* Seminerlere göre daha uzun süreli olan bu eğitimler genellikle çalışma saatleri dışında organize edilir. İş görenlerin yönetsel düzeylerine ve departmanlarına göre farklılık gösterebilir.
- *Gezi-Gözlem*: İşgörenlerin iş yeri dışındaki işlerin yapılış şeklini görmek amacıyla düzenlenen bir eğitimdir. Pahalı bir yöntem olması ve işgörenlerin kendi işletmelerinden daha iyi koşullarda iş yerleri görmeleri bu iş dışı eğitimin olumsuz yönlerini oluştururken, bu eğitim sonucu işgörenlerden rapor istenmesi tekniğin olumlu yönünü oluşturmaktadır.
- *T-Grup*: Bu yöntemde farklı departmanlardan kişilerin bir araya getirilerek herhangi bir konu üzerinde tartışmaları istenir ve bu esnada grup üyelerinin, hareket, söz, davranış ve tavırları psikolojik açından değerlendirilerek insani değerlerinin ve dayanışma bilincinin geliştirilmesi amaçlanır.
- *Örnek Olay*: Bireylerin yeteneklerine ve hayal güçlerine dayanan, analiz kapasitelerini geliştirmeye ve ayrıca kendi düşünce şekillerini eleştirmeye odaklı bir eğitim yöntemidir.
- *Rol Oynama*: Bu yöntem yöneticileri geliştirme programı eğitimine katılan adaylardan bir grup seçilerek, seçilen gruptan işletmede ortaya çıkma ihtimali olan bir sorunu gerçekte kendileri yöneticiymiş gibi değerlendirip

çözümlemeleri istenir.

- *İşletme Oyunu*: Burada Yöneticinin Başkanlığında adayların küçük gruplara ayrılmasıyla oyun başlar. Her grup işletmeyi temsil edecek şekilde kendilerine verilen verileri analiz ederek kararlar alırlar. Bu kararlar önceden hazırlanmış formlara işlendikten sonra jüri ya da bilgisayar destekli programlar tarafından değerlendirilerek elde edilen sonuçların adaylara iletilmesini içermektedir.

İşgörenlerin performans ve potansiyelinin ortaya çıkarılması amacıyla yapılan performans değerlendirme, başta terfi kararları olmak üzere birçok İKY fonksiyonuna veri sağlamaktır (Uyargil vd., 2008: 30). Performans değerlendirme belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2003: 297). İşgörenler tarafından adil olarak algılanmayan bir performans değerlendirmesinin, örgütler açısından başarı getiren bir uygulama olması zordur. Performans değerlendirmesinde işletmenin büyüklüğü ya da küçüklüğü de önemlidir. Performans değerlendirilmesi yapılırken birçok yöntem kullanılabilir. Bu yöntemlerden literatürde yoğunlukla bahsedilenler aşağıda açıklanmıştır.

- *Basit Sıralama Yöntemi:* İşgören performans değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Bu yöntem astların üstleri tarafından, genel başarı durumlarına ya da izlenime göre değerlendirilmesidir (Uyargil, 1994).
- *İkili Karşılaştırma Yöntemi:* Bu yöntemde işgörenler birbirleriyle ikişerli olarak karşılaştırılarak değerlendirilmektedir. Bir işletmede işgören sayısı fazla ise bu yöntem kullanılmaz. Bu yöntemden elde edilen sonuçlar iş görenin yeterli ya da yetersiz taraflarını ortaya çıkarmadığı için fazla tercih edilmemekte ve işgörenin geliştirilmesi ile ilgili kararlarda kullanılmamaktadır (Yeşiltaş, 2015: 331).
- *Zorunlu Dağıtım yöntemi:* Bu yöntem değerlendiricilerin değerlendirdikleri bütün iş görenlere yüksek veya ortalama puan verme eğilimleri sonucunda ortaya çıkacak problemlerin azaltılmasını sağlar (Wood, 1997: 2004). Başka bir ifade ile bu yöntem değerlendiricilerin değerlendirmeleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelendirmelerini ve ortaya

çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiştir (Barutçugil, 2002: 105).

- *Grafik Dereceleme Ölçekleri:* İş analizi yoluyla elde edilen verilerden performans boyutları belirlenir. Bu boyutlar, işin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, işe devam, iletişim vb.dir. Bu boyutlar dikkate alınarak değerlendirme yapılabilmesi için genellikle 5'li derecelendirme kullanılır. 3'lü ya da 7'li ölçeklerde kullanıldığı durumlar vardır. Bu ölçeğin en önemli faydası işgörenlerin yeterli ve yetersiz taraflarının ortaya çıkmasına imkân vermesidir (Yeşiltaş, 2015: 333).
- *Amaçlara Göre Yöntem:* Bu yöntemde üst ile ast arasında önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılıp ulaşılmama durumuna göre astların değerlendirilmesi yapılır. Sayısal olarak çıktıların olduğu ve ölçülebileceği işlerde kullanılabilecek bir yöntemdir. Bir otelin kat hizmetleri departmanında rahatlıkla kullanılabilir (Dessler, 2000: 346).
- *Kritik Olaylar Yöntemi:* Bu yöntemde değerlendiriciler işgörenlerin olağanüstü durumlarda ortaya koydukları performanslarını kaydederler. Bu kayıtları iş görenleri değerlendirecekleri zaman tekrar incelenerek işgören hakkında değerlendirme yaparlar (Yeşiltaş, 2015: 334).
- *Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri:* Bu ölçekte kişinin performansı çeşitli boyutlar açısından ölçülmeye çalışılır. Bu yöntemin diğer yöntemlerden farkı, çalışanların davranışlarının incelenmesi ve performanslarının buna göre değerlendirilmesidir. İşgörenler kendilerinden beklenen davranışları ne oranda gösterebildiklerine göre değerlendirilmektedir (Yeşiltaş, 2015: 335).
- Kontrol Listesi Yöntemi: Değerlendiricilerin önceden belirlenmiş bir dizi sıfat veya davranış özelliklerinin işgörende olup olmadığını, önceden hazırlamış bir form üzerinde işaretlemesiyle gerçekleştirilen bir yöntemdir (Yeşiltaş, 2015: 336).

İKY fonksiyonlarından bir diğeri iş değerleme ve ücret planlamasıdır. Günümüz değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan

biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmamasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler, çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır (Uzan, 1999: 4). İKY açısından ücret, çalışanların verimliliğini, işletmeye bağlılığını ve performansını etkileyen en önemli araçlardan biridir. Bu bakımdan doğru ve adil bir ücret politikası çalışma huzurunun sağlanması ve İKY süreçlerinin daha etkili biçimde yürütülmesi açısından son derece önemlidir (Zaim, 2000: 102-103).

İşletmelerde parasal olarak ödenen ücretlerin dışında sağlanan ödüller veya kolaylıklar dolaylı ücret olarak ifade edilmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 240). Dolaylı ücret olarak kabul edilebilecek yardımlar şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2013: 246): Yakacak yardımı, çalışmayan eş yardımı, izinli günlerde ücret ödemesi, sağlık sigortası, yaşam sigortası, çocukların eğitimi ile ilgili yardımlar, emeklilik planları, tasarruf sandıkları, bedava ya da düşük fiyatla yemek, giyim ve ulaşım, tam ücretli hastalık izni. Sosyal yardımlar adıyla yapılan bu yardımlar nitelikli insan kaynağının elde edilmesini, motivasyonun artmasını, var olan insan kaynağının işletmede kalmasını sağlamaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 240). Bir diğer ödeme şekli olan doğrudan ücret ödemesi işletmelerin kendi yapısal özelliklerine ve sektörün yapısına göre farklılıklar gösterir. Bu yöntemler kıdeme dayalı ve performansa dayalı ücret sistemi olarak iki temel grupta toplanabilir. Performansa dayalı ücret sistemleri ise liyakate dayalı ve özendirici ücret sistemleri olmak üzere ikiye ayrılabilir. Özendirici ücret sistemleri veya ödül teşvik programları ise primli ücret, ikramiye ve bonus, kazançtan hisse dağıtımı gibi birbirinden farklı ücret ödeme sistemleri şeklinde olabilir (Şahin, 2015: 369).

Kıdeme Dayalı Ücret Yöntemi: Yapılan işin miktarı, kalitesi ve niteliği önemli değildir önemli olan iş görenin işletmede geçirdiği sürenin esas alınarak ücretin saptanması işlemidir (Sabuncuoğlu, 2013: 254).

Performansa Dayalı Ücret Yöntemleri: Günümüzde geçerliliğini en çok koruyan ve kullanılan ücret yöntemidir (Örücü, 2013: 420). Kıdeme dayalı sistemin aksine burada kişinin yaptığı işte gösterdiği performans esas alınmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 255). Çalışan bu sistemde, işini kaybetme, başarısız olma korkusunu daha çok çalışmaya, daha yüksek performans elde etmeye

yönlendirmektedir. Performans temeline dayanan ücret sistemleri iki açıdan ele alınmaktadır. Bunlardan ilki liyakate dayalı ücret yönetimi; başarılı olma karşılığında hak etme anlamını taşımaktadır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 239). İşgörenin üstün performansını ödüllendirmek için bir liyakat ücret veya maaş artışı olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2016: 327). İkincisi ise özendirici ücret yöntemleri; İşgörene belirli bir işi yapma karşılığı olarak ödenen ücretin dışında gösterilen verimlilik, başarı veya ekstra hizmetin karşılığı olarak işletmeler tarafından çok çeşitli özendirici ücret yöntemleri uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013: 266).

İKY' nin diğer önemli bir fonksiyonu kariyer yönetimidir. Kariyer yönetimi organizasyon bünyesindeki personel için uzun ya da kısa dönemli kurum yararları doğrultusunda kariyer planlaması yapabilmek için geliştirilmiş bir modeldir (Türkay, 2015: 394). Çalışanların kariyerlerini tasarlamak, yönlendirmek ve yönetmekle ilgili süreçlerin içindeki paydaşın, çalışanın bizzat kendisinin ve işletme temsilcileri olarak da İKY yetkililerinin yer alması gerekir. Dolayısıyla kariyer yönetimi, çalışanın kariyer gelişiminin kendisi ve işletme yetkililerince birlikte tasarlanması, yönlendirilmesi ve işletme yetkililerince birlikte tasarlanması, yönetilmesi ve yönlendirilmesi sürecidir. Kariyer yönetimi; işletmelerin ve çalışanların iş hayatında yaşanan değişim ve gelişimleri hazırlıklı bir biçimde karşılayıp, çalışma yaşamında geleceğe ilişkin rasyonel kararlar alabilmeleriyle her iki tarafa da başarılı sonuçlar kazandırabilmektedir (Yaprak vd., 2010: 151).

İKY'nin bir diğer önemli fonksiyonu işletmeler için endüstri ilişkilerinin düzenlenmesi ve yürütülmesidir. Endüstri ilişkileri, çalışan-işveren arasındaki ilişkiler olan bireysel ilişkileri, çalışan sendikaları ile işveren sendikaları arasındaki toplu ilişkileri ve kamu kuruluşlarının düzenlemelerini içermektedir (Koray, 1992: 25). Sendikaların ortaya çıkmasının birincil nedeni, işçileri aynı saflarda toplayıp aralarındaki rekabeti sona erdirip devlete ve sermayeye karşı emeğin örgütlü gücünü oluşturmaktır (Mütevellioğlu, 2013: 180). Sendikalar örgütler ve işgörenlerin ortak çıkarlarını en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan ve istihdam şartlarını ve düzenlemelerini anlaşmalarla ve uzlaşmalarla yürüten yapılardır. Sendikaların İK açısından yapmış oldukları faaliyetler farklı başlıklar altında ifade edilebilir. İlk olarak sendika temsilcileri ücret-çaba ilişkisinde işgörenlerin ödülünü arttırmayı amaçlar. Bu aynı zamanda geleneksel bir bakış açısıdır (Bratton ve Gold, 1999: 336).

Turizm endüstrisinin ülke ekonomilerine büyük katkı sağlaması, turizm pazarında rekabeti arttırarak nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı açığa çıkarmıştır (Sem ve Clements, 1996, akt. Eren vd., 2013: 193). Özellikle otel işletmelerinde çok sayıda işgören ile faaliyet göstermekte ve sınırlı otomasyon faaliyetlerinden yararlanılmaktadır (Çakıcı vd., 2010: 63). Bu nedenle işlerin yürütülmesi ve otel misafirlerin memnuniyeti işgörenlerin gayretine bağlı olmaktadır (Erdem ve Tokmak, 2015: 132). Turizm sektörü çalışma sürelerinin uzun olması, sezonluk olması, kısıtlı sosyal olanakların bulunması ve düşük ücretle çalışma gibi nedenlerden dolayı yüksek işgören devir hızına sahip bir sektördür (Birdir, 2000: 143; Ağca ve Ertan, 2008: 137). Bu sebeplere bağlı olarak turizm sektörü ve özellikle otel işletmeleri için İKY fonksiyonları oldukça önem arz etmektedir. Otel işletmelerinde yarattığı rekabet üstünlüğü ve çalışma hayatının iyileştirilmesinin sağlanması aynı zamanda yeni teknolojileri yaratabilecek ve kullanabilecek, yeni pazarlara uyum sağlayabilecek, büyüme ve gelişmeyi başarabilecek ve tüm fonksiyonları birbirleriyle uyumlu olarak yapabilecek işgücünü işletmeye kazandırmak ve verimli olarak kullanmak konunun önemini arttırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010: 105).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
BİLGİNİN YÖNETİMİ VE DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İKY DEPARTMANININ ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA: FETHİYE OTELLERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı bilginin dışşallaştırılmasında İKY yönetiminin nasıl bir yol izlediğinin saptanması ve buna yönelik çabalarının ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma kapsamında belirlenen amaç doğrultusunda istatistiksel analizler yardımıyla otel işletmelerinde, bilgi paylaşımı kapsamında sosyalizasyon ve özellikle dışsallaştırma süreçlerinde hizmet içi eğitim, danışmanlık, mentorluk, performans takibi gibi temel işlevler bağlamında İKY'nin ne gibi katkılar sağladığı saptanmaya çalışılmıştır. Otel işletmelerinde açık ve örtük bilgilerin kullanım düzeyi, bilgi yönetiminin etkinlik düzeyi gibi hususlarda bilgi edilmesi araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

Günümüz yoğun rekabet ortamı ve kitlesel hareketlerden bireysel turizm faaliyetlerine doğru değişen trendler karşısında otel işletmelerinde rekabet avantajı sağlayarak sürekliliği koruyabilmenin öncelikli koşulu, diğer otel işletmelerine oranla daha iyi hizmet sunmak, sadık bir misafir portföyü oluşturmak ve bu bağlamda farklılaşmaktır. Buna göre otel işletmelerinde başarı büyük ölçüde misafir memnuniyeti ve hizmet performansına bağlıdır. Bunun için ise iş süreçlerinin mümkün olduğu kadar iyileştirilmesi ve bu yolla rekabet avantajının sağlanması gerekmektedir. Otel işletmelerinde müşterilere sunulan nihai hizmetlerin büyük bir bölümü müşteri istekleri doğrultusunda şekillenmekte, hizmetler birden fazla departmanın ortak çabasını gerektirmekte, hizmet sunumu müşteri ve personel arasında karşılıklı etkileşim ve bilgi aktarımını kapsamaktadır. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet üretimi ve sunumu aşamalarında yoğun bir şekilde bilgi paylaşımı ve bilgi kullanımı gerçekleşmektedir (Zorlu, 2013: 207). Bu noktada

özellikle personelin sahip olduğu açık ve örtük bilgilerin işletme tarafından elde edilmesi ve etkin kullanımı önem taşımaktadır. Nitekim otel işletmelerinde iş süreçleri ve hizmet sunumunda hizmet atmosferi temel belirleyici olup, söz konusu ortama dışarıdan müdahale edilememekte ve süreç tamamen personelin inisiyatifine bırakılmaktadır. Dolayısıyla başarı sağlamak isteyen otel işletmeleri bu süreçte başarılı olan personelin sahip olduğu bilgileri diğer personele aktarmak ve böylelikle hizmet performansı ve kalitesini arttırıcı süreçler geliştirmek durumundadır. Bununla birlikte literatürde turizm işletmelerinde sunulan nihai ürünlerin soyut, ayrılmaz, çabuk tükenen (üretildiği anda tüketilmesi), heterojen, bileşik ürün olmasının (Baggio, 2006) ve işletmenin başarısının seyahat acentaları, tur operatörleri, tedarikçi firmalar gibi birçok işletme ile etkin işbirliği ve koordinasyonuna bağlı olmasının (Kahle, 2002: 5) turizm sektöründe bilgi yönetimini gerekli kıldığı ifade edilmektedir.

Bouncken (2002: 27) otel işletmelerinde bilgi yönetimi araştırmalarının durumunu; "*bilgi yönetimi diğer sektörlerde oldukça popüler olmakla birlikte, otel işletmelerini konu alan bilgi yönetimi araştırmaları ihmal edilmiştir*" şeklinde özetlemektedir. Xu (2010), otelcilik ve turizm alanında bilgi yönetimi üzerine yayınlanan akademik yayınları incelediği araştırma sonucunda, otelcilik ve turizm sektöründe bilgi yönetimini ele alan akademik araştırmaların katkılarının yıllar itibarıyla giderek arttığını, uygulamalı araştırmalarda daha çok kantitatif yöntemlerin tercih edildiğini, araştırmalarda bilgi yönetiminin daha çok ürün ve hizmet kalitesini yükseltme, iş performansını arttırma ve rekabet avantajı sağlama bağlamında ele alındığını belirtmektedir. Ming-Lun (2008) ise otel işletmelerinin bilgi yönetimini kullandıkları halde bunun çok farkında olmadıklarını ya da bilgi yönetiminin kapsamını tam bilmedikleri için kısmen uyguladıklarını, bununla birlikte otel işletmelerinde bilgi paylaşımını teşvik eden kültüre ilişkin alt yapı olduğunu tespit etmiştir.

Örtük bilginin dışsallaştırılmasının temel amacı, tüm organizasyonel etkinliğini iletmek için tüm bireylerin deneyimlerini ve bilgisini örgütsel varlıklara ve kaynaklara aktarmaktır. Sosyal faaliyetler, resmi olmayan toplantılar, diyaloglar, sosyal etkinlikler, ortak düşünceler, danışmanlık programları ve ağları içerir (O'Dell ve Grayson, 1999: 13). Bununla birlikte sosyal faaliyetler (etkileşim)

kolaylaştırılarak güven, yöneticilerin işgörenleri anlamalarını sağlayan uzun bir süreçtir. Sosyal ortamın sağlanmasından ve oluşan paylaşımdan genel olarak örgütün başarısından ziyade bireysel başarı, rekabet gücünü geliştirmektedir. Sosyal faaliyetlerin olumlu gerçekleşmesi halinde örtük bilginin dışsallaştırılması daha etkili sağlanmaktadır (Yang ve Wang, 2003: 596). Örtük bilginin dışsallaştırılmasında bireyler arasında kişisel iletişim, kişilerarası ilişkiler ve ağ oluşturma yoluyla güven kuruluyorsa bireyler zihnindeki bilgileri daha kolay ifade etmektedir (Lesser ve Prusak, 2000: 252).

Bilginin hizmet sunumu ve başarısındaki önemine ilişkin yukarıda verilen bilgilere rağmen ilgili alanda gerçekleştirilmiş teorik ve uygulamalı araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Dahası, otel işletmeleri bağlamında bu tarz çalışmalara rastlanmamış olması bu araştırmayı gerek sonuçları, gerekse de yönetimsel katkıları bağlamında önemli kılmaktadır. Nitekim buraya kadar yapılan açıklamalar bilginin dışsallaştırılması için otel işletmelerinde bilgi paylaşımı kültürünün oluşturulması gerekliliğini ve etkin iletişim ile birlikte koçluk/mentorluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Bu noktada ise İKY'nin önemli roller üstlenmesi neredeyse kaçınılmazdır. Buradan hareketle araştırmada aşağıda belirtilen temel hipotezler belirlenmiş ve nicel analizler ile hipotezler sınanmıştır.

- **H1:** İKY departmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalar bilginin dışsallaştırılması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Bilgi paylaşımı süreci bilginin dışsallaştırılmasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflenen sonuçlarının elde edilebilmesi için nicel ve nitel veri toplama yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Nitel araştırmalar, ürünlerden ya da çıktılardan daha çok süreç ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda anlamlar önem taşımaktadır (Merriam, 1988: 32; Akt. Yılmaz ve Altınkurt, 2011). Nitel araştırma, tümevarımcı bir yaklaşımla, olayları ve olguları doğal ortamları içinde betimleme, katılımcıların bakış açılarını anlama ve yansıtma üzerine odaklanan araştırma yaklaşımıdır. Nitel

araştırma yöntemlerinin doğal ortama duyarlı olması, araştırmacının katılımcı rolü olması, bütüncül bir yaklaşıma sahip olması, algıların ortaya konmasını sağlaması, araştırma deseninde esnekliği olması diğer önemli özellikleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 161). Nitel veri toplama tekniği olarak araştırmada görüşme tekniğinden faydalanılmıştır. Görüşme bireylerin yaşantılarıyla ilgili olaylara dayanan bilgilere ek olarak sosyal dünyaya ve kişisel deneyimlere yönelik inançları, fikirleri, değerleri, hisleri ve tutumları hakkında detaylı bilgi edinilmesini sağlayan etkili bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Görüşme sayesinde araştırmacı araştırma amacı doğrultusunda hazırlamış olduğu sorulara yanıt bulurken aynı zamanda hazırlıklı olmadığı, beklemediği konular hakkında da bilgi edinebilmektedir (Saldana, 2011; 32). Görüşme türleri ile ilgili farklı görüşler olmakla birlikte (Mason, 2002: 62; Patton, 2002: 342; Bhattacharjee, 2012: 95) genel kabul gören sınıflandırmaya göre görüşme biçimsel, yarı biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere üç grupta sınıflandırılmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin tercih edilmesinde üç faktör ön plana çıkmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler araştırmada belli bir düzeyde standartlık sağlarken araştırmacıya esneklik sunmaktadır. Bununla birlikte, yarı yapılandırılmış görüşmeler yazmaya / doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırmakta ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yarı yapılandırılmış görüşmeler sunmuş olduğu esneklik ve kontrolün araştırmacıda olması sebebiyle iki uç arasında (tam yapılandırılmış görüşmeler ve yapılandırılmamış görüşmeler) yer almaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yukarıda belirtilen üstünlükleri ve araştırmacıya sunmuş olduğu esneklik sebebiyle bu araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Diğer yandan, bilginin kişilere bağlı olması ve bilginin dışsallaştırılması sürecinin somut verilerden ziyade kişisel deneyimler ve gözlemler ile daha iyi anlaşılabilme potansiyeli araştırmada görüşme tekniğinin tercihinde etkendir. Ayrıca İKY yöneticilerinden görüşme sürecinde anket ile elde edilmesi mümkün olmayan özgün bilgilerin sağlanabilmesi ve bu durumun araştırmanın niteliğine pozitif katkı sağlaması mülakat tekniğini gerekli kılmaktadır. Nitel verilerin analizinde açık ve gizli kodlama işlemi gerçekleştirilerek, temel temalar belirlenmiş ve bu kapsamda yorumlamalarda bulunulmuştur. Kodlamadaki

amaç belirli temalar altında oluşturulan kod şeması yardımıyla örtük bilgileri açığa çıkarmak için araştırmacının işini kolaylaştırmaktır (Bhattacharjee, 2012: 115-116). Verilerin kodlanmasında iki tür yaklaşım söz konusudur. Birincisi açık içerik kodlaması; metinde geçen ve yüzeysel anlam ifade eden kelimelerin ve kavramların belirlenmesini ifade eder. İkincisi ise gizli içerik kodlaması ise doğrudan ifade edilmeyen, kelimelerin ve kavramların altında yatan anlam bulunmaya çalışılır (Berg, 2001: 242). Bu kapsamda 13 İK yöneticisi ile görüşme yapılmıştır. Araştırmanın uygulama kısmının temelini yöneticiler ile yapılan görüşmeler oluşturmaktadır. Görüşmeler sonucunda elde edilecek olan bulgular, işgören / departman amirlerinden oluşan kontrol grubundan elde edilecek olan nicel bulgularla karşılaştırılarak daha nitelikli sonuçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde yarı yapılandırılmış görüşmeleri takiben anket tekniğinden faydalanılmıştır. Anket tekniğinde katılım oranı yüksektir, tüm bireyler ile doğrudan ya da telefon ile konuşarak bilgi toplanır. Bireylerin anlamadığı sorular görüşmeci tarafından açıklanır ve yanlış anlama nedeniyle artabilecek yanlış yanıtlama oranı azalır. Bu sadece verilerin güvenirliği artar (Özdamar, 2013: 84). Anket uygulaması ile İKY yöneticilerinden görüşme ile elde edilen bilgilerin doğruluğunun test edilmesi ve desteklenebilmesi amaçlanmıştır. Verilerin elde edildiği işletmelerde görev yapan alt, orta ve üst düzey yöneticilere yönelik gerçekleştirilen anket uygulamasında temel olarak yönetimin bilgi elde etme ve bilgi paylaşımı konusundaki faaliyetleri ve bu süreçte İKY'nin ne tür etkinliklerde bulunduğu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anketin bölümlerini oluşturan bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması ölçeği Kianto 2008 ORCI ölçeğinden ve Shi'nin (2010) doktora tezinde kullanılan anket sorularından faydalanılmıştır. 5' li Likert Tipi ölçek ile saptanmıştır. Anketi yanıtlayan alt ve orta düzey yöneticilerin her ifadeyi "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Fikrim Yok", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlaması istenmiştir. Kullanılan 5' li Likert ölçeğinde ölçeğin dengesi dikkate alınarak olumlu ve olumsuz kategorilerin eşit sayıda olması sağlanmıştır.

Anket tekniği ile elde edilen veriler ilk aşamada eksik/hatalı cevaplar bağlamında genel olarak kontrol edilmiştir. Değerlendirme sonucunda 13 anket

eksik/hatalı olduğu için kapsam dışı bırakılmış, diğer anketler ise istatistik paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sürecinde ilk olarak verilerin geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Bu süreçte güvenilirlik için ölçekler bağlamında Cronbach's Alpha kat sayısı hesaplanmış, geçerlilik için faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Veri analizinin devamında ise tanımlayıcı istatistikler (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma), ilişki ölçüm testi (Korelasyon analizi) ve etki ölçüm testinden (Regresyon analizi) faydalanılmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki muhtemel ilişkilerin veya bağımlılığın şiddetinin belirlenmesi, Regresyon analizi ise bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacı ile kullanılmaktadır (Altunışık, vd., 2010: 231). Nicel veri analizinin son aşamasında katılımcı görüşlerinin kontrol değişkenlerine göre karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler alanında bu amaçla gerçekleştirilen araştırmaların veri analizi sürecinde hangi testlerin uygulanacağının saptanması verilerin normal dağılımına bağlıdır. Herhangi bir araştırmada verilerin normal dağılımı ve buna bağlı olarak parametrik testlerin kullanımına karar verilebilmesi için, frekans tablosunun çıkarılması, histogram çizilmesi, veriye ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının hesaplanması ya da istatistiksel analiz programlarında Shapiro-Wilk ve Kolmogorov Smirnov testlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2010: 162-164).

Araştırmaya konu olan verilere ait çarpıklık katsayı değerinin sıfıra eşit olması verilerin mükemmel bir normal dağılım gösterdiğini belirtmekte, değer sıfırdan uzaklaştıkça verilerin normal dağılım özelliği kaybolmaktadır. Çarpıklık katsayı değeri -1 ile +1 arasında bir değer aldığında verilerin dönüştürmeler yolu ile normale yaklaştırılması söz konusu olmakla birlikte değerin 1'in üzerinde olması verinin aşırı çarpık olduğunu ve parametrik testler kullanılmaması gerektiğini ifade etmektedir (Altunışık vd., 2010: 162-163). İstatistiksel analiz programlarında Shapiro-Wilk ve Kolmogorov Smirnov testleri ise aynı ortalama ve standart hataya sahip skorları verilerin dağılımına göre karşılaştırmaktadır. Test sonucunun anlamlı olduğu ($p<0.05$) durumda verilerin normal dağılımdan farklı olduğu, sonucun anlamlı olmadığı durumlarda ise ($p>0.05$) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmektedir (Field, 2005: 93). Buradan hareketle araştırma verilerinin normal dağılması için çarpıklık ve basıklık katsayılarının 0 veya 0'a yakın, Shapiro-Wilk ve

Kolmogorov Smirnov testi anlamlılık değerlerinin 0.05'ten büyük olması gerekmektedir.

Tablo 1: Verilerin Normal Dağılımının Tespitine Yönelik Analizler

	KS	SW	Skew	Kurt.
BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI				
Sunulan ürünler ve hizmetler konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,011	3,514
İş yapma yöntem ve teknikleri konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,009	3,276
Herhangi bir yöntem ekinliğini kaybettiğinde yeni yöntemler geliştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,024	3,086
Farklı departmanların işbirliği ile yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.	0.000	0.000	-0,989	2,887
Dış paydaşlar ile işbirliği yapılarak yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,371	2,991
BİLGİNİN PAYLAŞIMI				
Çalıştığım departmanda aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,543	5,620
Departmanlar arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,388	4,849
İşgörenler ile yönetim arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	0.000	0.000	-1,166	2,728
İşler ve süreçler ile ilgili çözüm yollarına ve dokümanlara kolaylıkla ulaşılabilmektedir.	0.000	0.000	-1,492	3,740
Bilgi paylaşımı daha çok gayri resmi olarak gerçekleştirilir.	0.000	0.000	-1,382	3,273
BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASINDA İKY UYGULAMALARI				
İşe başvuran adayın bilgi düzeyi işgören alımında/seçiminde önemli bir kriterdir.	0.000	0.000	-1,550	3,283
Deneyimli bir işgören işten ayrılırken sahip olduğu uzmanlık bilgisinin/deneyimin işletme tarafından elde edilmesi için çaba gösterilir	0.000	0.000	-1,196	0,851
İşgörenleri işletmede tutmaya yönelik politika ve programlar uygulanmaktadır	0.000	0.000	-1,072	0,591
Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.	0.000	0.000	-,061	-1,195
Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.	0.000	0.000	-1,066	1,546
Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.	0.000	0.000	-0,088	-1,175
Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.	0.000	0.000	-0,992	1,569
Bilgi paylaşımı performans değerlendirme ölçütlerinden biridir.	0.000	0.000	-1,247	3,430
Yeni fikirler geliştirme /faydalı öneriler getirme performans değerlendirme ölçütlerinden biridir	0.000	0.000	-1,279	3,416
İşgörenlerin yeni bilgilerden haberdar olması için düzenli olarak kurslar, hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir.	0.000	0.000	-1,338	3,595
Deneyimli işgörenler genellikle yeni veya deneyimsiz işgörenlere danışmanlık yapmaktadırlar.	0.000	0.000	-1,560	5,065

KS: Kolmogorov Smirnov anlamlılık değeri, **SW:** Shapiro Wilk anlamlılık değeri, **Skew:** Çarpıklık katsayısı, **Kurt:** Basıklık katsayısı

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına ilişkin olarak gerçekleştirilen analiz sonuçları tablo 1 de yer almaktadır. Tablodan görüldüğü üzere bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması kapsamında gerçekleştirilen İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına ilişkin Shapiro-Wilk ve Kolmogorov Smirnov testi anlamlılık değerleri 0.05'ten küçüktür. Diğer bir ifade ile, söz konusu veriler normal dağlımdan farklı bir dağılım göstermektedir. Buna ilave olarak Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri "0" dan oldukça uzak ve genellikle -1 ve +1 aralığı dışında yer almaktadır. Bu sonuçlardan hareketle araştırma verilerinin

normal dağılım göstermediği ve farklılık analizlerinde parametrik olmayan testlerin kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma verilerinin normal dağılım göstermemesine bağlı olarak katılımcı görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit için parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Analiz sürecinde demografik değişkenler bağımsız değişkneler olarak ele alınmış ve bağımsız değişkendeki grup sayısının iki olduğu durumlarda Mann Whitney U testi, grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Test sonuçları %95 güvenirlik düzeyinde anlamlılığı ifade eden 0,05 anlamlılık değerine göre değerlendirilmiş, anlamlılık değerini ifade eden p değerinin 0.05'ten küçük olduğu durumlarda görüşler arasında farklılık olduğu, p değerinin 0.05'ten büyük olduğu durumlarda ise grup görüşlerinin benzer olduğu şeklinde yorumlama yapılmıştır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılması ile bilginin dışsallaştırılması sürecinde yer alan her iki tarafın (yönetim ve personel) görüşlerinin alınması sağlanmış, böylelikle elde edilen verilerin daha sağlıklı olarak değerlendirilebilmesi mümkün kılınmıştır. Araştırmanın son aşamasında da analizler sonucunda elde edilen bulgular literatür bilgileri ile karşılaştırılmıştır ve gerek literatüre gerekse de sektör işletmelerine katkıda bulunulması amacıyla çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin rolünü ele alan bu araştırmada sosyal bilimler alanında karşılaşılan çeşitli sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklar aşağıda belirtilmektedir.

- Araştırmanın gerçekleştirileceği Fethiye bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin büyük çoğunluğunun sezonluk çalışması araştırmanın uygulama sürecinde zaman kısıtlılığı oluşturmaktadır.
- Araştırma kapsamında ulaşılması hedeflenen bazı otel işletmelerinde kurumsal yapı sebebiyle İKY bölümünün etkin olarak faaliyet göstermemesi

veya otel işletmesinde ayrı bir İKY bölümü olmaması araştırma sonuçlarının niteliğine olumsuz etki yapmaktadır.

- Araştırmada nitel ve nicel tekniklerin bir arada kullanılması içerik ve nitelik açısından avantaj sağlamakla birlikte uygulamaya katkı sağlayacak İKY yöneticileri ve işletme personelinin bilgi düzeyi ve uygulama sürecindeki potansiyel olumsuz tutumu araştırma sonuçlarına negatif etki yapabilecektir.
- İlgili literatürde bilginin dışsallaştırılması ve bu süreçte İKY'nin rolünü ele alan i yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması bir kısıtlılık olarak görülebilir. Diğer yandan konu ile ilgili literatürün yetersiz olması literatüre katkı sağlama açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir.

4. VERİ TOPLAMA, EVREN VE ÖRNEKLEM

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen bu araştırma ele aldığı konu ve sonuçları bağlamında tanımlayıcı araştırmalara örnek teşkil etmektedir. Muğla ili Fethiye ilçesinde gerçekleştirilecek araştırmanın evrenini ilçe genelinde faaliyet gösteren büyük ölçekli otel işletmelerinin İKY yöneticileri ve işletme personeli oluşturmaktadır. Bununla birlikte söz konusu bölgede yer alan büyük ölçekli otel işletmelerinde çalışan personel sayısının fazlalığı evrende yer alan personelin tamamına ulaşmayı mümkün kılmamaktadır. Bu sebeple araştırmada nicel verilerin toplanması sürecinde örneklem alınması uygun görülmüştür. Örneklem alınması sürecinde otel işletmelerinde personel devir hızının sezon içerisinde yüksek olması ve bölümler itibarı ile tabakalı örneklem alınacak sayının net olarak belirlenememesi nedeniyle kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Özdamar (2013: 107) evrende yer alan birim sayısının 10.000'den az olduğu durumlarda sınırlı evren alınmasını öngörmekle birlikte, mevcut araştırmada evrende yer alan birim sayısının net olarak hesaplanamaması ve işgücü devir hızı sebebiyle evren sınırsız olarak kabul edilmiştir. Sınırsız evrenler için %95 güvenilirlik düzeyinde Özdamar (2013:107-108) tarafından önerilen örneklem hesaplama formülü ise aşağıdaki şekildedir;

$$n \cong \frac{\sigma^2 . Z_a^2}{d^2} = \frac{1^2 . 1{,}96^2}{0{,}1^2} \cong \frac{1 . 3{,}8416}{0{,}01} \cong 384{,}16$$

n: Örneklem büyüklüğü d: Standart hata değeri (%10)
Z_α : α= 0.05 için 1.96 σ= Evren standart sapması

Yukarıda yer alan örneklem hesaplama formülünden hareketle araştırmada en az 400 anket uygulanması hedeflenmiştir. Uygulama sürecinde 416 adet katılımcıya anket uygulanmış, fakat daha sonra gerçekleştirilen incelemelerde 13 anket eksik/hatalı olması sebebiyle kapsam dışı bırakılmıştır. Buna bağlı olarak araştırmaya katkı sağlayan 403 alt ve orta düzey yönetici araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada nitel verilerin elde edilmesi sürecinde ise örneklem alınmayarak otel işletmelerinde görev yapan İK yöneticilerinin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Uygulama sonucunda 13 adet İK yöneticisi ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiş ve söz konusu mülakat formları yorumlanmıştır. Mülakat formunun oluşturulması sürecinde benzer çalışma olmaması sebebiyle Bulut, Zorlu ve Avan'ın (2016) 17. Ulusal Turizm Kongresindeki bildirilerinde kullandıkları mülakat formundan yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan nicel verilerin temini için Şubat-Haziran 2017 döneminde, Fethiye bölgesinde birebir iletişim tekniği ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Mayıs-Haziran 2017 döneminde de anket uygulamasının yanı sıra 1-4 Haziran İK yöneticileri ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

5. VERİLERİN ANALİZİ

Veri analizi kapsamında ilk olarak Cronbach's Alpha kat sayısı ile araştırma verilerinin güvenilirliği test edilmiştir. Özdamar (2013: 555) Cronbach's Alpha katsayısının, ölçeğin genel geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmekte kullanıldığını belirtmekte ve ölçek güvenilirliğinin yapısal değerlendirmesinin aşağıdaki şekilde olması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmada elde edilen verilere yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik analizleri sonucunda, ölçek genel güvenilirliğinin 21 ifade için 0.795 olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik kat sayısı bilgi dışsallaştırılmasını ölçen 5 ifade için 0.740, bilgi paylaşımını ölçen 5

ifade için 0.777, bilginin dışsallaştırmasını kapsayan İK uygulamalarını ölçen 11 ifade için 0.733'tür. Güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirildiğinde araştırma verilerinin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Ölçek Güvenilirliğinin Yapısal Değerlendirilmesi

Cronbach's Alpha kat sayısı (α)	***Ölçek güvenirlik değerlendirmesi***
***α*<0.40**	Ölçek güvenilir değildir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi uygun olur.
0.40≤ *α<0.50*	Ölçek çok düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçeğin yeniden düzenlenmesi ya da modifiye edilmesi uygun olur.
0.50≤ *α<0.60*	Ölçek düşük güvenilirlik düzeyine sahiptir. Prototip ölçek olarak kullanılması, ancak iyileştirme çalışmalarının yapılması uygun olur.
0.60≤ *α<0.70*	Ölçek yeterli güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında kullanılabilir.
0.70≤ *α<0.90*	Ölçek yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir. Ölçek toplum taramalarında ve yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.
α≥0.90	Ölçek çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir ve inceleme alanı ile ilgili yüksek geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinde bilimsel yargıların oluşturulmasında güvenle kullanılabilir.

Kaynak: Özdamar, 2013: 55.

Veri analizinin ikinci aşamasında verilerin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılmasında İK uygulamaları ölçekleri için faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Geçerlilik Analizi Sonuçları

Araştırma Ölçekleri	***KMO değeri***	***Barttlet's test anlamlılık değeri***	***Varyans açıklama oranı***
Bilginin Dışsallaştırılması	0.733	0.000	70.777
Bilgi Paylaşımı	0.789	0.000	53.008
Bilginin Dışsallaştırılmasında İK uygulamaları	0.691	0.000	75.837

Faktör analizi sonucunda üç ölçekte de tek boyut olduğu saptanmıştır. Diğer yandan ölçeklere ilişkin Keiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayılarının orta veya iyi derecede olduğu (KMO > 0.60 ve KMO >0.70) ve varyansların homojenliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Barttlett's test p değeri <0.005). Nitekim sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda KMO değeri 0.60 ve üzeri ise ölçek örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmede orta derece iyi, 0.70 ve üzeri ise örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmede iyi derecededir (Kaiser, 1974: 35).

Araştırma kapsamında güvenirlik ve geçerlilik analizlerini takiben katılımcılara ait belirli demografik değişkenler incelenmiştir. Sıklık ve yüzde analizi tekniklerinin kullanıldığı test sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo 4

incelendiğinde katılımcıların %68,73'ünün erkek olduğu, yaş gruplarında ise 25-34 yaş grubundaki katılımcıların (n: 307, %76.18) en büyük gurubu oluşturduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %61'inin orta öğretim mezunu, %35'inin de üniversite mezunu olması Fethiye bölgesi otel işletmelerinde görevli alt ve orta düzey yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun, kalifiye iş gücünden oluştuğunu göstermektedir. Katılımcıların görevli olduğu departmanlar incelendiğinde grup büyüklüklerinin sırasıyla yiyecek & içecek departmanı (%18.11), önbüro departmanı (%15.63), kat hizmetleri departmanı (%9.43), ve halkla ilişkiler departmanı (%6.45) olduğu görülmektedir. Çalışılan departman göz önüne alındığında destek hizmetlerde görevli katılımcı sayısının örneklemin yaklaşık yarısını (%50,37) oluşturması da dikkati çekmektedir. Bununla birlikte destek hizmetlerde 7-8 farklı departmanın bir arada değerlendirilmesi bu sonucun temel nedenini oluşturmaktadır.

Tablo 4: Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Analizler

Değişken	***Gruplar***	***n***	***%***	***Değişken***	***Gruplar***	***n***	***%***
Cinsiyet	Kadın	125	31,02	***Çalışılan departman***	Ön büro	63	15,63
	Erkek	277	68,73		Yiyecek-içecek	73	18,11
	Yanıtsız	1	0,25		Kat hizmetleri	38	9,43
Yaş Grubu	25 yaş altı	7	1,74		Halkla ilişkiler	26	6,45
	25-34 yaş	307	76,18		Diğer hizmetler*	203	50,37
	35-44 yaş	87	21,59	***Pozisyon***	Alt kademe yönetici	361	89,58
	45 yaş ve üzeri	1	0,25		Orta kademe yönetici	36	8,93
	Yanıtsız	1	0,25		Yanıtsız	6	1,49
Eğitim	İlköğretim	6	1,50				
	Ortaöğretim	247	61,30	***İşletmede çalışma süresi***	1 yıldan az	104	25,80
	Üniversite	141	35,00		1-3 yıl	258	64,00
	Lisansüstü	1	0,20		4-7 yıl	36	8,90
	Yanıtsız	8	2,00		8 yıl ve üzeri	5	1,20
n: sıklık, %: yüzde				***Sektörde çalışma süresi***	1-3 yıl	41	10,20
					4-7 yıl	240	59,60
					8 yıl ve üzeri	122	30,30
*: muhasebe, cost control, güvenlik, teknik servis, banket, animasyon vb.							

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları incelendiğinde %89.58'sinin alt düzey yöneticileri ifade eden şef/sorumlu, şef yardımcısı veya uzmanlardan oluştuğu, kalan orta düzey yönetici sayısının 36 (%8.93) ile sınırlı olduğu görülmektedir. Yönetim kademesinde alt düzey yönetici sayısının göreli olarak daha fazla olması gerekliliği bu durumun temel sebebidir. Bununla birlikte alt düzey yöneticilerin hizmet sunumu sürecinde çok daha aktif rol alması araştırmada alt düzey yöneticilere daha fazla odaklanılması gerekliliğini doğurmaktadır. Katılımcıların işletmede çalışma süreleri

değerlendirildiğinde % 64.00 gibi büyük bir çoğunluğunun görev yaptığı işletmede 1-3 yıl süreyle çalıştığı görülmektedir. Mevcut işletmede 1 yıldan daha az süredir çalışan katılımcı sayısı ise %25.80 oran ile 104 kişidir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde %59.6'sının 4-7 yılları arasında deneyime sahip olduğu, 122 katılımcının 8 yıl ve/veya daha fazla süredir turizm sektöründe bulunduğu, turizm sektöründe nispeten daha yeni olan katılımcıların ise toplamın %10.20'sini oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Veri analizinin son aşamasında araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadeler kapsamlı olarak incelenmiştir. İfadelerin yorumlanması sürecinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden faydalanılmıştır. Bu kapsamda otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılmasına yönelik ifadelere katılım düzeyini içeren bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5: Bilginin Dışsallaştırılması Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşleri

İFADELER	$\bar{\chi}$	**s.s**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Sunulan ürünler ve hizmetler konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.	4,342	0,608	n	1	6	5	233	158
			%	0,25	1,49	1,24	57,82	39,21
İş yapma yöntem ve teknikleri konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.	4,272	0,631	n	1	8	10	244	138
			%	0,25	1,99	2,48	60,55	34,24
Herhangi bir yöntem ekinliğini kaybettiğinde yeni yöntemler geliştirilmektedir.	4,315	0,633	n	1	7	10	231	154
			%	0,25	1,74	2,48	57,32	38,21
Farklı departmanların işbirliği ile yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.	4,266	0,644	n	1	8	14	239	140
			%	0,25	1,99	3,47	59,31	34,74
Dış paydaşlar ile işbirliği yapılarak yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.	4,216	0,793	n	5	12	26	207	152
			%	1,24	2,98	6,45	51,36	37,72

$\bar{\chi}$: Aritmetik ortalama, ***s.s.:*** standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5'teki bulgulara göre otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması kapsamında diğerlerine oranla daha fazla gerçekleştirildiği düşünülen faaliyet *sunulan ürün ve hizmetler konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmesidir* ($\bar{\chi}$: 4.342). Bununla birlikte *herhangi bir yöntem etkinliğini kaybettiğinde yeni yöntemlerin geliştirilmesi* ($\bar{\chi}$: 4.315) de bilginin dışsallaştırılması kapsamında ele alınan bir diğer önemli faaliyettir. Tablo 5 incelendiğinde araştırmaya dâhil edilen otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılmasına yönelik faaliyetlerin yüksek düzeyde gerçekleştirildiği görülmekle birlikte, *dış paydaşlar ile işbirliği yapılarak yeni fikir/yöntemlerin geliştirilmesine* ($\bar{\chi}$: 4.216) diğerlerine oranla nispeten daha az başvurulmaktadır.

Katılımcıların bilginin dışsallaştırılmasına yönelik ifadelere katılım düzeyi incelendikten sonra, otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilgi paylaşımı faaliyetine

ilişkin katılımcı görüşleri incelenmiştir. Tablo 6'da sunulan bulgular doğrultusunda söz konusu otel işletmelerinde bilgi paylaşımına yönelik faaliyetlerin yüksek düzeyde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 6: Bilgi Paylaşımı Sürecine Yönelik Katılımcı Görüşleri

İFADELER	$\bar{\chi}$	***s.s***		***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
Çalıştığım departmanda aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	4,448	0,635	n	3	2	7	189	199
			%	0,74	0,50	1,74	46,90	49,38
Departmanlar arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	4,436	0,622	n	2	4	4	198	193
			%	0,50	0,99	0,99	49,13	47,89
İşgörenler ile yönetim arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.	4,419	0,643	n	1	5	13	188	194
			%	0,25	1,24	3,23	46,65	48,14
İşler ve süreçler ile ilgili çözüm yollarına ve dokümanlara kolaylıkla ulaşılabilmektedir.	4,430	0,689	N	2	7	13	174	206
			%	0,50	1,74	3,23	43,18	51,12
Bilgi paylaşımı daha çok gayri resmi olarak (karşılıklı sözlü iletişim ile) gerçekleştirilir.	4,453	0,658	n	1	7	10	175	209
			%	0,25	1,74	2,48	43,42	51,86

$\bar{\chi}$: Aritmetik ortalama, ***s.s.:*** standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 6 incelendiğinde otel işletmelerinde bilginin paylaşılması kapsamında katılımcıların diğerlerine oranla daha fazla önem verdiği bilgi paylaşımı süreci "*bilgi paylaşımı daha çok gayri resmi olarak (karşılıklı sözlü iletişim) gerçekleştirilir"* (***$\bar{\chi}$: 4,453)*** şeklindedir. "Ç*alıştığım departmanda aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştiri*lmektedir (***$\bar{\chi}$: 4,448)*** ifadesi ise bilgi paylaşımı kapsamında en çok katılım gösterilen ikinci ifadedir. Bununla birlikte "*işgörenler ile yönetim arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir"* (***$\bar{\chi}$: 4,419)*** ifadesi diğer ifadelere oranla daha az başvurulduğu görülmektedir.

Tablo 7: Bilginin Dışsallaştırılmasına Yönelik İKY Faaliyetlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

İFADELER	$\bar{\chi}$	**s.s**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
İşe başvuran adayın bilgi düzeyi işgören alımında/seçiminde önemli bir kriterdir.	4,267	0,825	n	6	14	19	190	172
			%	1,49	3,47	4,71	47,15	42,68
Deneyimli bir işgören işten ayrılırken sahip olduğu uzmanlık bilgisinin/deneyimin işletme tarafından elde edilmesi için çaba gösterilir	4,015	1,066	n	15	34	33	168	152
			%	3,72	8,44	8,19	41,69	37,72
İşgörenleri işletmede tutmaya yönelik politika ve programlar uygulanmaktadır	3,933	1,055	n	14	38	39	180	130
			%	3,47	9,43	9,68	44,67	32,26
Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.	3,196	1,275	n	35	112	73	105	78
			%	8,68	27,79	18,11	26,05	19,35
Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.	4,037	0,846	n	5	20	46	214	116
			%	1,24	4,96	11,41	53,10	28,78
Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.	3,203	1,273	n	36	108	74	108	77
			%	8,93	26,80	18,36	26,80	19,11
Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.	4,095	0,792	n	3	15	45	215	122
			%	0,74	3,72	11,17	53,35	30,27
Bilgi paylaşımı performans değerlendirme ölçütlerinden biridir.	4,369	0,666	n	2	5	15	200	179
			%	0,50	1,24	3,72	49,63	44,42
Yeni fikirler geliştirme /faydalı öneriler getirme performans değerlendirme ölçütlerinden biridir	4,462	0,623	n	1	5	7	184	206
			%	0,25	1,24	1,74	45,66	51,12
İşgörenlerin yeni bilgilerden haberdar olması için düzenli olarak kurslar, hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir.	4,459	0,631	n	1	6	6	184	206
			%	0,25	1,49	1,49	45,66	51,12
Deneyimli işgörenler genellikle yeni veya deneyimsiz işgörenlere danışmanlık yapmaktadırlar.	4,489	0,628	n	2	4	5	176	216
			%	0,50	0,99	1,24	43,67	53,60

$\bar{\chi}$: Aritmetik ortalama, ***s.s.:*** standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Tablo 7 genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların ifadelere katılım düzeyini belirten aritmetik ortalama değerinin 3.196 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmaya katkı sağlayan Fethiye bölgesindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde İKY'nin temel fonksiyonları bağlamında en fazla önem verilen ifadelerin "*deneyimli işgörenler genellikle yeni veya deneyimsiz işgörenlere danışmanlık yapmaktadırlar* (***$\bar{\chi}$: 4.489)"*** ifadesi olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, "*yeni fikirler geliştirme/faydalı öneriler getirme performans değerlendirme ölçütlerinden biridir* (***$\bar{\chi}$: 4.462)"*** ifadesini de önemli ölçüde olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir. Otel işletmelerinde İKY'nin temel fonksiyonları bağlamında diğerlerine oranla daha az olumlu görüş belirtilen ifadelerin ise "*bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal teşvikler kullanılmaktadır* (***$\bar{\chi}$: 3.196)"*** olduğu görülmektedir.

6. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma bulguları nitel ve nicel verilerin değerlendirilmesi bağlamında iki temel bölümde ele alınmıştır. Nitel verilerin analizi ile elde edilen bulgular, temel temalara göre kapsamlı bir şekilde sunulmuştur. Nicel verilere ilişkin bulgular ise temel olarak Korelasyon ve Regresyon analizlerini içermektedir. İlk olarak Korelasyon analizi ile bilgininin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılmasına İK uygulamaları arasındaki ilişkiler incelenmiş, sonrasında ise Regresyon analizleri ile araştırma hipotezlerinin testi gerçekleştirilmiştir. Bulguların değerlendirilmesinde son olarak bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamalarına ilişkin katılımcı görüşleri belirli kontrol değişkenlerine göre incelenmiştir.

6.1. NİTEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nitel araştırma kapsamında ilk olarak katılımcılara ait cinsiyet ve işletmede

çalışma süreleri baz alınarak görüşme tarihi ve süresi tablo halinde aşağıda sunulmuştur. Tablo 8 bilgilerine göre katılımcıların 9'u erkek, 4'ü kadındır. Katılımcıların 7'si İK müdürü, 3'ü İK müdür yardımcısı, 1 genel müdür, 2'si genel müdür yardımcısı, son katılımcı ise muhasebe müdüründen oluşmaktadır.

Tablo 8: Görüşmecilere Ait Temel Bilgiler

Katılımcı	Cinsiyet	Çalışma süresi	Bulunulan pozisyon	Görüşme süresi	Görüşme tarihi
1	Erkek	5 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	7 dk	1 Haziran
2	Erkek	2 yıl	Genel Müdür Yardımcısı	8 dk	1 Haziran
3	Erkek	2 yıl	Genel Müdür	6 dk	1 Haziran
4	Kadın	9 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	8 dk	1 Haziran
5	Kadın	5 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	9 dk	1 Haziran
6	Erkek	6 yıl	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	6 dk	3 Haziran
7	Kadın	3 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	7 dk	3 Haziran
8	Kadın	4 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	8 dk	3 Haziran
9	Erkek	2 yıl	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	7 dk	4 Haziran
10	Erkek	3 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	7 dk	4 Haziran
11	Erkek	6 yıl	Muhasebe Müdürü	6 dk	4 Haziran
12	Erkek	4 yıl	İnsan Kaynakları Müdür Yardımcısı	8 dk	4 Haziran
13	Erkek	2 yıl	İnsan Kaynakları Müdürü	7 dk	4 Haziran

İlgili tablodan da görülebileceği gibi görüşmeler bir hafta içinde gerçekleşmiştir. Nitel araştırma uzmanları tarafından teorik dolgunluk olarak adlandırılan yeni bakış açıları ve ek verilerin elde edilemediği duruma kadar veri toplama işleminin devam etmesi gerekmektedir (Bloor ve Wood, 2006: 155; Dick, 2004: 207). Bu çalışmada bu durumu sağlayan 13 görüşme sonrasında benzerlik sağlanmıştır. Bu çalışmada görüşmelerin ortalama süresi 6 ile 9 dakika arasında gerçekleşmiştir. Yapılan bütün görüşmeler veri kaybı yaşanmaması için ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde çalışma ile ilgili sorular iletilmeden önce araştırmacı kısaca kendisini ve araştırmasını tanıtmıştır. Ön bilgilendirmenin ardından gizlilik ilkesi ile ilgili açıklama yapılmış ve ses kaydını almak için izin istenilmiştir. Katılımcı ve işletmesi hakkında bilgilerin alınmasının ardından araştırma sorularına geçilmiştir. Soruların tam anlaşılmadığına ya da cevabın eksik

kaldığına kanaat getirildiğinde soruyu açmak adına araştırmacı duruma müdahale etmiştir. Görüşmede elde edilen ses kayıtları bilgisayar ortamında çözümlenerek ses dosyası şeklinde kaydedilmiştir. Verilerin çözümlenmesi işlemi araştırmacının kendisi tarafından yapılmıştır. Bu sayede görüşme esnasında deneyimlenen bazı hususlar daha iyi anlaşılmıştır.

Araştırma bulgularının değerlendirilmesi sürecinde *içerik* analizi gerçekleştirilmiş ve araştırmanın temel temaları belirlenmiştir. Bu kapsamda "(1) bilgi toplama faaliyeti, (2) bilginin kullanılması, (3) bilginin saklanması, (4) bilginin paylaşılması" olmak üzere dört ana tema oluşturulmuştur. Temalar içerisinde yer alan kodlar tablo halinde sunulmuştur. Tablolar sadece en sık tekrarlanan kodları içermektedir.

6.1.1 "Bilgi Toplama" Temasına İlişkin Değerlendirmeler

Fethiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin İKY yöneticilerden görüşme ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde ilk olarak bilgi toplama teması incelenmiştir. Tablo 9'da sunulan bulgular bilgi toplama temasına ilişkin en sık tekrarlanan kodları içermektedir. Bilgi toplama teması görüşmecilerin görüşlerinden elde edilen verilerin detaylı analizi sonucunda "bilgi edinme", "bilgi analizi" ve "bilginin kaydedilmesi" olmak üzere üç alt temaya ayrılmıştır ve tabloda her bir alt tema için en sık tekrarlanan üç kod gösterilmektedir.

Tablo 9: "Bilgi Toplama" Temasına İlişkin Sonuçlar

Bilgi Edinme	No	Kod
	1	Online Bilgi Akışı
	2	Online iletişim
	3	Geri bildirim
Bilgi Analizi	1	Süreç
	2	Toplantıları
	3	Planlama
Bilgi Yapılandırılması	1	Kontrol
	2	Raporlama
	3	Problem çözme

Bilgi toplama temasına ilişkin yapılan incelemeler sonucunda geri bildirimin önemini vurgulandığı gözlemlenmiştir: Görüşmeci 12: "*...her departman kendi*

içinde bilgi toplama işlemini gerçekleştiriyor. Özellikle bu durum misafirlerle birebir iletişimde olan departmanlar arasında daha fazla önem arz ediyor. Servis departmanlarından örnek vereyim, en çok sorun yaşadığımız bölüm diyebilirim. Misafirlerimize yapılan yanlış bir servis ya da hitap şef personellerimiz tarafından departman müdürlerine aktarılıyor…" ve Görüşmeci 9: *"Bazen de misafir profili ters ise tüm departmanlara bildirilerek uyarılarda bulunabilirler. Bu gibi durumlarda misafir profillerinde özel açıklamalar kaydedilip tekrar ziyaretlerde sorunsuz şekilde konaklaması sağlanır…"* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bilgi toplamanın gerekliliği konusunu yine Görüşmeci 11: *"…Her departman kendi içinde iletişim ağına sahip. Tüm durumlardan departman amirlerinin haberi olmak zorundadır. Biliyorsunuz ki hizmet sektörü hatayı göz ardı etme lüksü olan bir sektör değil. Bu nedenle bütün bilgiler kaydedilip rapor haline getirilmektedir…"* ve Görüşmeci 3: *"…Kat Hizmetleri, oda temizlik süreci bir standart haline getirilmiş ve bu yönde ilerlemesi konusunda kontrol yapılmaktadır. Kontrol esnasında ortaya çıkan aksaklıklar, kat şeflerine iletilmektedir. Ayrıca tekrarının yaşanıp yaşanmadığını görmek için kontrollerde alınan notlar arşivlenmektedir…"* şeklinde açıklamışlardır.

Otel işletmelerinde bilgi toplama faaliyetlerinin önemi konusunda yapılan incelemeler doğrultusunda elde edilen diğer bir önemli bulgu da elde edilen bilginin analiz edilmesi konusu olmuştur. Görüşmecilerin bu konudaki fikirleri otel işletmelerindeki bilgi toplama ve analizinin önemine işaret etmektedir: Görüşmeci 3: *"…Görev tanımı, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde ifade edildikten sonra, bir standart haline getirilme senaryosu oluşturulur. Aksayan her durum raporlanır, eğitimi verilir ve gözlem yapılmaya devam edilir..."* ve görüşmeci 13: *"…Turizmde doğru iş için, memnuniyet için, iletişim olmazsa olmazlarımız arasında. Her departman kendi içinde ve departmanlar arasında sürekli iletişim halinde. Yaşanılan bütün problemler görevli arkadaşlar tarafından rapor haline getirilip departman amirlerine sunuluyor. Departman amirleri de istenildiğinde üst yönetime bilgi veriyor…"* şeklinde yorumlarını yöneltmişlerdir.

Departmanlar içinde yada departmanlar arasında yapılan toplantıların bilgi toplama faaliyetlerine katkı sağladığı konusunda Görüşmeci 8: *"…Her departman*

haftalık ve günlük olarak toplantı yapmaktadır. Ayrıca departman müdürlerimizle her hafta başında genel toplantı yapıyoruz ve her departman amiri bu bilgileri kendi departmanıyla paylaşıyor. Toplantılarda genel olarak aksaklıklar giderilmeye çalışılır, farklı uygulamalar denenir. Fikir alışverişleri yapılır..." ve Görüşmeci 7: "...Departmanların her mesai başında ve sonunda mitingleri var. Tüm olaylar raporlanıyor. Ayrıca her gün misafirlerden gelen anketler de düzenli olarak paylaşıyor. Bir gün sonra da tüm departmanlar kendileriyle ilgili problemleri öğrenip çözümü için çalışmalar yapıyor..." şeklinde bu durumu yorumlamışlardır.

Otel işletmelerinde bilgi toplama faaliyetlerinin önemi konusunda yapılan incelemeler doğrultusunda elde edilen diğer bir önemli bulgu da yapılan planlamaların ve düzenlemelerin ne kadar değer taşıdığı konusu olmuştur. Görüşmecilerin bu konudaki fikirleri planlamanın önemine işaret ermektedir. Görüşmeci 3: *"...Bu süreçte problemler tekrarlanıyor ve sebebi işletmeden kaynaklı ise modeli geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir, aksama sürekli aynı personel üzerinde ise daha verimli olabilecek insan kaynağı araştırması yapılabilir..."* ve Görüşmeci 1: *"Departman yöneticileri bu konuyla ilgili gerekli çalışmalar yapıyorlar. Misafirlerden alınan olumlu ya da olumsuz bütün görüşler değerlendirilir yeni bir çalışma ve planlamalar yapılır…"* şeklinde bu durumu ifade etmişlerdir.

Otel işletmelerinde bilgi toplama faaliyeti sürecindeki bir diğer hususun ise toplanan bilgilerin raporlanması olduğu saptanmıştır. Görüşmecilerin bu konudaki fikirleri ise yine, Görüşmeci 3: *"...Kat Hizmetleri, oda temizlik süreci bir standart haline getirilmiş ve bu yönde ilerlemesi konusunda kontrol yapılmaktadır. Kontrol esnasında ortaya çıkan aksaklıklar, kat şeflerine iletilmektedir. Ayrıca tekrarının yaşanıp yaşanmadığını görmek için kontrollerde alınan notlar rapor haline getirilmektedir…"* şeklinde bu durumu yorumlamıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde tüm katılımcıların bilgilerin raporlanmasını özellikle vurguladığı, bilgi toplama faaliyetlerinin en önemli hususlarından birisinin raporlama süreci olduğu belirlenmiştir.

Bilgi toplama faaliyetlerini konu alan görüşmelerde otel işletmelerinde görevli yöneticilerin bilginin toplanması konusunda farklı uygulamalar

gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Otel işletmesinin ölçeği, işgücü istihdam politikası ve teknoloji kullanım düzeyi bağlamında değişkenlik gösterebilen ve yöneticilerin ifadeleri ile ortaya konulan bu uygulamalar Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Bilgi Toplama Sürecinde Temel Uygulamalar

Görüşmeci	İzleme-raporlama	İşe refakat etme-raporlama	İşgörenden talep etme	Müşteri anketleri yoluyla	Birim amirlerinden talep etme
1	X	X	X	X	X
2	X	X		X	X
3	X	X		X	
4	X	X	X	X	
5					
6	X	X	X	X	X
7	X	X	X	X	X
8	X	X	X	X	X
9	X	X	X	X	X
10	X	X	X	X	X
11	X			X	X
12	X	X	X	X	X
13	X	X		X	X

Tablo 10'da bilgi toplama sürecine ilişkin olarak "izleme-raporlama", "işe refakat etme-raporlama", "iş görenden talep etme", "misafir anketleri yoluyla bilgi toplama" ve "birim amirlerinden talep etme" şeklinde beş temel uygulama saptanmıştır. Görüşmecilerin en çok kullandığı uygulama "izleme-raporlama ve müşteri anketi yoluyla (n=12)" olmuştur. İzleme Raporlama ile ilgili Görüşmeci 7: *"…Soruna çözüm odaklı yaklaşılıyor ve daha sonra sorun çözümlense de çözümlenmese de yönetime bildiriliyor. Sorun farklı departmanlarla da ilgili olsa sürekli iletişim haline giriyorlar çünkü sorunun hızlı çözümlenmesi gerekiyor. Özellikle genel alanlarda örneğin kat hizmetlerinde işlerin başında işi okeyleyen birileri oluyor…"* şeklinde bu konudaki görüşlerini belirtmiştir. Bilgi toplama faaliyetinde en az gerçekleştirilen uygulama ise "iş görenden talep etme" olmuştur. İş görenden talep etme ile ilgili Görüşmeci 10: *"…İş görenden anketleri yılda iki kere alıyoruz. Memnuniyet anketleri yapılıyor haziran ve eylül aylarında tüm personellerin katılımı sağlanmaya çalışılıyor. Bizim için önemli olan bu anket sonuçlarına göre bir sonraki sezonda neler yapacağımızı şekillendiriyoruz…"*

şeklinde görüş belirtmiştir.

6.1.2 "Bilginin Kullanılmasına" Temasına İlişkin Değerlendirmeler

Otel işletmelerinde bilgi toplama faaliyetlerinin önemli olduğu konusunda yapılan incelemeler toplanan bu bilgilerin kullanılması gerektiğini de ortaya çıkarmıştır. Görüşmecilerin fikirleri incelendiğinde bilginin kullanılması teması için eğitim ve etkinlik olmak üzere iki alt tema ön plana çıkmaktadır. Bu alt temalarda en sık tekrarlanan kodlar ise iş başı eğitim ve etkinlik alanı oluşturmadır. Otel işletmelerinde bilginin kullanılmasında İKY büyük görevler düşmektedir. Çünkü yöneticiler bilginin kullanımının yolunu iş görenlere açan aracılardır ve yine yol göstermek onlara düşmektedir.

Tablo 11: "Bilginin Kullanılması" Temasına İlişkin Sonuçlar

	No	Kod
Eğitim	1	İş başı eğitim
	2	İnisiyatif kullanma
Etkinlik	3	Personel günleri
	4	Fırsat

Bilginin kullanılmasına ilişkin görüşmeci fikirleri iş başı eğitim ve inisiyatif kullanma kodu için; Görüşmeci 9: *"…Gelen stajyerlerin eğitim sürecine bizler dahil oluyoruz. Yaşamış olduğumuz mesleki tecrübelerimiz onların yaşayabileceği problemlerle ilgili eğitim süreci oluyor. Eğittiğimiz kişileri sahaya gönderdiğimizde aynı şekilde eğitimler uygulamalı olarak da devam ediyor. Yani hem çalışıp hem eğitime devam ediyoruz. İkisi aynı kanalda yürümüş oluyor…"* ve Görüşmeci 7: *"…Badilik (çalışma arkadaşları) eğitimlerimiz var. Kulübümüzde her sene işe yeni başlayacak olan kişi (turn over) sirkülasyonumuz çok yüksek değil bizim, işte bu yeni başlayan arkadaşlara veriliyor bu eğitim. Yani burada daha önce çalışan arkadaşlar onlara badilik yapıyorlar. Onlara hizmet içi eğitim verip daha sonra bu badilik eğitimleriyle iş başı eğitimleriyle onların gelişmesi sağlanıyor…"* şeklinde görüş belirtmiştir. İnisiyatif kullanma kodu için ise Görüşmeci 11: *"İş görenlere bir ayın sonunda ne almış bir ayın sonunda ve üç ayında neler öğrendiğine dair küçük*

anketler yapıyoruz. Anlattığım şeyleri ne kadar yapabildiğini ya da anladığını değerlendiriyoruz. Personellerimize hemen değil ama bir süre sonra inisiyatif kullanmalarına izin vererek kontrol ediyoruz. Sezonluk çalıştığımız için sezon sonuna doğru filan oluyor genelde…" ve Görüşmeci 5: *"…İş görenlerimize inisiyatif tanıyoruz fakat çerçevesi belli çünkü yapılan küçük yanlışlar büyük etkiler yaratabiliyor. Ayrıca bizim kendi kulüp kurallarımız var hem çalışan için hem misafirler için. Bunu aşmamaya çalışıyoruz. Ama yine de çalışanlarımıza küçük inisiyatifler veriyoruz. Acil durumlarda evet ama kritik konularda izin vermiyoruz…"* şeklindedir.

Bilginin kullanılması kapsamında etkinlik alt temasının personel günleri ve fırsat kodları için görüşmecilerin fikirleri; Görüşmeci 2: *"...Ayda bir kez personel günü yapıyoruz. O ay içinde doğum günü olan personellerin doğum günlerini kutluyoruz. Çocuğu olanları tebrik ediyoruz. Samimi bir hava oluşuyor hem de farklı departmanlardaki iş görenler tanışmış oluyor. Amacımıza ulaşmış oluyoruz…"* ve Görüşmeci 6: *"...Doğum günü kutlamaları yeni evlenenleri kutlama gibi aktivitelerimiz oluyor. İş görenlerin motivasyonunu arttıran bir etkinlik. Tüm departman çalışanları orada oluyor tabiî ki bu shift durumlarına göre değişiklik gösterebilir. Bizim için önemli olan iletişim ortamı yaratmak. İşe yeni başlayanlar içinde kaynaşma ortamı sağlanıyor bir şekilde…"* şeklinde; fırsat kodu için ise Görüşmeci 9: "*…Personellerimizin fikirlerine önem veriyoruz. Genel olarak eğitim dönemlerinde anketlerle düşüncelerini alıyoruz. İşe yeni başlayan kişileri işinde deneyimli kişilerin yanında tutarak işin nasıl yapıldığını uygulamalı olarak vermeye çalışıyoruz. Personellere yeni işler vererek o işi yapıp yapamadığına bakıyoruz. Aldığı işi tam yapıyor ise yeni işler veriyor ve zamanla işinde yükselmesini sağlıyoruz…*" şeklinde bu konu hakkındaki görüşünü bildirmiştir. Yine otel işletmelerinde bilginin kullanılması temasında çok sık tekrarlanmasa da gizli içerik kodlaması ile bazı kodlar saptanmıştır. Örneğin Görüşmeci 5: *"...Mentorluk ile ilgili çalışmaya biz daha yeni başladık. Bazı işletmelerde yeni işe başlayanlara koçluk yapmak gibi deniliyor ama biz ona mentorluk diyoruz. Çünkü birebir yapıyoruz. Her departmanda belirledik onları şimdi ben onlara eğitim vereceğim. Nasıl mentorluk yapacakları ile ilgili bakalım yapabilecekler mi. Çünkü mentorun sosyal ilişkileri iyi olması lazım, iletişimleri iyi olması lazım, iyi aktarabilmesi lazım, işi ile ilgili çok iyi*

bilgi birikimine sahip olması lazım. Mentorluğu şeflere vermek istemedik çünkü bazı departmanlarda şefler yapıyor. Ama her departmanda mümkün olmuyor. Kat hizmetlerinde bu mümkün uzun yıllar kat görevlisi birinin yanına yeni gelen birini verebiliyorsunuz. Eğitim seviyeleriyle de alakalı ya da bunu yapacak kişi ile de alakalı. Mesela bahçe departmanında bu işi yapacak kişi bahçe şefi. Aynı zamanda mentorlar işe yeni başlayan kişilere işin nasıl yapıldığını adım adım gösterecek. İki aylık süreçte onlar takip edecek…" yorumundan açık kod "mentorluk" ve kapalı kod olarak ise "iş geliştirme" ve "gözlem" çıkartılabilir. Bu işletme elindeki deneyimli iş görenleri kullanarak işi en iyi yapmak istemektedir.

6.1.3. "Bilginin Saklanması" Temasına İlişkin Değerlendirmeler

İşletmelerde bilginin dışsallaştırılması sürecinin anlam kazanabilmesi için dışsallaştırma ile elde edilen bilgilerin paylaşımı ve çeşitli şekillerde saklanması gerekmektedir. Nitekim deneyim ve uzmanlığa dayanan bu tür bilgilerin diğer işgörenlere aktarımı sadece sözlü iletişim ile olmamakta aynı zamanda yazılı ve elektronik ortamlarda çalışma arkadaşları ve üst yönetime de bu bilgiler aktartılmaktadır. Bilginin aktarılabilmesinin ön koşulu ise söz konusu bilgilerin saklanması ve böylelikle bilgi havuzlarının oluşturulmasıdır. Buna istinaden Tablo 12'de bilginin saklanmasına ilişkin görüşmeci fikirleri yer almaktadır.

Tablo 12: "Bilginin Saklanması" Temasına İlişkin Sonuçlar

Bilginin Saklanması	No	Kod
	1	Saklama
	2	Raporlama
	3	Üst Yönetime Bilgi Sağlama

Tablo 12'de yer alan bilginin saklanması sürecine ilişkin elde edilen görüşler sürecin temel olarak "saklama, raporlama ve üst yönetime bilgi sağlama" olarak üç alt koddan oluştuğunu göstermektedir. "Saklama" kodu için; Görüşmeci 6: *"…Personellerimizle ilgili bütün verileri biz saklıyoruz ve raporluyoruz. Bir takım önlemler düzeltmeler yapılması gerekiyorsa da departman amirleri ve üst yönetim ile ayrıca toplantılar organize ediyoruz. Bu toplantılar bizim için çok önemli oluyor. Çünkü her konuyu tartışabiliyoruz. Genel olarak ise bilgi paylaşımının en doğru yapıldığı ortam diyebilirim. Her konu net bir şekilde konuşulup çözüme*

odaklanılıyor…" şeklindedir.

Otel işletmelerinde bilginin saklanması temasına ilişkin en sık tekrarlanan kod "raporlama" olmuştur. Hemen her temada yer alan bu kod için Görüşmeci 4: *"…Elde edilen bütün bilgilerimizi arşivlerimizde saklıyoruz. Sedna arayüzü personel programını kullanıyoruz. Her departman için kullanılabiliyor. Her hafta toplantı yapılıyor. Toplantıya gitmeden önce bütün departman müdürleri bu toplantıya hazırlıklı geliyor. Yine bu toplantıda alınan kararlar ya da önemli konular not alınıyor ve raporlanıyor. Toplantı sonrası toparlanıp tüm müdürlere iletiliyor…"* ve Görüşmeci 2: *"Her departman kendi içinde Whatsapp gruplarını kullanarak bilgi aktarımını sağlıyor, rapor ediyor…"* Görüşmeci 10 ise: *"…Bizim için misafirlerimizin memnuniyeti çok önemli. Bunu personellerimizle sağlıyoruz. Misafir profilimiz aşağı yukarı değişmez sürekli gelen misafirlerimiz oldukça fazladır. Biz geçmiş dönemde aldığımız notlarımızı yaptığımız raporlamalarımızı saklarız bunun en önemli nedeni işe yeni başlayan personellere eğitim sırasında aktarmaktır…"* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Bilginin saklanmasına ilişkin bir diğer kod "üst yönetime bilgi sunma"dır. Bu kod ile ilgili Görüşmeci: 1: *"…Her departman kendi içinde elde ettiği bilgileri raporlayıp saklar. Herhangi bir durumda ise ortaya çıkartarak kanıt niteliği oluşturabilir. Gerektiğinde ise yapılan toplantılarda üst yönetime sunulur. Personel ile ilgili her türlü bilgiyi ise ben saklıyorum. Örneğin yeni evlenenleri, çocuğu olanları ya da yakını vefat edenlere gerekli geri dönüşleri yapıyor oluyoruz…"* ve Görüşmeci 13: *"…Yaşanan bütün aksaklıklar kayıt altına alınmaktadır. Misafirlerden oda temizliği ile ilgili şikayet geldiği zaman bu şikayetlerin neden kaynaklandığını öğreniyoruz, tekrar olmaması için iyileştirmeye gidiyoruz. Kontrolleri ise departman şefleri gerçekleştirerek departman müdürlerine iletiyorlar. Eksiksiz ve doğru bilgi akışı bizim için oldukça hassas bir konu…"* şeklinde ifade etmişlerdir.

6.1.3. "Bilginin Paylaşılması" Temasına İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma sürecinde kritik önem taşıyan bilgi paylaşımı bilginin dışsallaştırmasının temelini oluşturmaktadır. Bireylerin sahip olduğu örtük bilgilerin

açık hale getirilebilmesi için aktarımı; diğer bir ifade ile paylaşılması gerekmektedir. Görüşmecilerin üzerinde yoğunlukla durduğu bir konu olan bilginin paylaşılması temasına ilişkin temel bulgular (en sık tekrar edilen ifadelerden oluşan kodlar) Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13: "Bilginin Paylaşılması" Temasına İlişkin Sonuçlar

	No	Kod
Bilginin Paylaşılması	1	Günlük Toplantılar (Meetingler)
	2	Personel Günleri
	3	Bilgi Akışı
	4	Kaynaşma

Bilginin paylaşılması temasında en sık tekrarlanan kodlardan biri olan "personel günleri" ile ilgili *Görüşmeci 2: "…1 Mayısta açıldık. Henüz personel günü yapamadık. Haziran ayı içerisinde yapacağız. Daha önceki yıllarda yapmış bir uygulama. Personel günlerinde o ay ki başarılarımız, ödüllerimiz varsa paylaşıyoruz, aksilikleri paylaşıyoruz…", Görüşmeci 5: "…Ayda bir defa mutlaka personel günü yapmaya özen gösteriyoruz. Voleybol turnuvası, tavla turnuvası yapıyoruz. Özel günlerde mesela ramazan bayramlarında yardım paketleri dağıtıyoruz. Geçen yıl bütçe belirlemiştik her departman için muhasebeden alıp ücretlerini dışarıda yemeğe gidiyorlardı pikniğe gidiyorlardı. tekne turları organize ediyoruz.."* ve *Görüşmeci . 8*: *"…Her departman iş başında toplantı yapar ve bu toplantılarda gerekli bilgi aktarımı sağlanır. Yoğunluğun olmadığı dönemlerde personel günleri düzenliyoruz. Verimli toplantılar oluyor personel için. İyi kötü bütün sorunları geri dönüşleri paylaşıyoruz. Yeni gelen personeller ve farklı departmanda olan kişiler birbiriyle kaynaşıyor tanışmış oluyor. Bu toplantıların iletişimi arttırdığını düşünüyorum…"* şeklinde yorumlarını belirtmişlerdir.

Otel işletmelerinde bilginin paylaşılması temasına ait diğer bir kod ise toplantılar olmuştur. Görüşmecilerin bu konudaki fikirleri; *Görüşmeci 7: "…Her gün mesaiye başlamadan önce gün içinde neler yapılması gerektiği etkinlik var ise her departman kendi üzerine düşen görevi bu toplantılarda konuşuyorlar..."* ve *Görüşmeci 3: "…Aksiyon alınması gereken bir durum varsa eğer o gün mesaiye başlamadan departman amirleri tüm aktarımlarımı ve görev dağılımını yapar. Güne*

yeni başlayan personel gün içindeki önemli olayları bilir ve konu önüne geldiğinde ne yapacağını az çok kestirebilir..." şeklindedir. Bir başka kod ise "motivasyon" olmuştur. Motivasyonun yöneticiler için önemli bir kod olmasının sebebi işgörenlerin motivasyonlarını arttırarak işe ve işletmeye bağlılığını arttırarak üst düzey verimlilik elde etmek olabilir. *Görüşmeci 11: "...İşleyen süreçte hatalarını görmek ve aynı zamanda doğru yapılan işte de takdir edildiklerini bilmek onların hakkı olarak düşünüyorum..."* ve *Görüşmeci 5: "...Özellikle misafirden gelen sadece olumsuz değil motivasyonu arttırmak için olumlu geri dönüşler paylaşılıyor. Bu personellerimizin hoşuna gidiyor ve işlerine de yansıtıyorlar..."* şeklinde bu konudaki görüşlerini ifade etmişlerdir.

6.2. NİCEL ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Nicel verilerin değerlendirilmesinde ilk olarak değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte bilginin dışsallaştırılmasında İK uygulamaları bağımsız değişken olarak, bilginin dışsallaştırılması ve bilgi paylaşımı ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler Pearson Korelasyon katsayısı (r) ve anlamlılık katsayısı (p) bağlamında yorumlanmıştır. Korelasyon analizine ilişkin sonuçlar ise Tablo 14'te sunulmuştur.

Tablo 14: Değişkenler arasındaki İlişkilerin İncelenmesi (Korelasyon Analizi)

Değişkenler	$\bar{\chi}$	***s.s.***		**(1)**	**(2)**	**(3)**
(1) Bilginin dışsallaştırılması	4,281	0,479	r	1		
			p			
(2) Bilgi Paylaşımı	4,436	0,469	r	0,437**	1	
			p	0,000		
(3) Bilginin dışsallaştırılmasında İK uygulamaları	4,047	0,478	r	0,331**	0,230**	1
			p	0,000	0,000	

: 0.01 düzeyinde ilişkiler anlamlıdır. (2-uçlu). $\bar{\chi}$: Aritmetik ortalama, ***s.s.:* standart sapma
r: Pearson Korelasyon kat sayısı, p: Anlamlılık düzeyi, p<0.05 ise anlamlıdır.

Tabloda yer alan bulgulara göre araştırma kapsamında ulaşılan otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması ile buna yönelik İK uygulamaları arasında 0.331 düzeyinde pozitif Korelasyon bulunmaktadır ve söz konusu korelasyon

istatistiksel olarak anlamlıdır (p: 0.000, p<0.05). Bununla birlikte bilgi paylaşımı ile bilginin dışsallaştırılması süreci arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmakta (p: 0.000, p<0.05) ve buna bağlı olarak 0.437 düzeyinde pozitif ilişki bulunmaktadır. Bilginin paylaşımı ile bilginin dışsallaştırılmasın sürecindeki İK uygulamaları arasındaki ilişki ise diğerlerine oranla göreli olarak zayıf (r: 0.230) fakat istatistiksel olarak anlamlıdır (p: 0.000, p<0.05).

Araştırma bulgularının değerlendirilmesinde Korelasyon analizini takiben Regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte otel işletmelerinde gerçekleştirilen belirli uygulamaların bilginin dışsallaştırılması sürecinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki yaratabileceği öngörülerek İK uygulamaları bağımsız değişken bilginin dışsallaştırılması süreci bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Tek değişkenli doğrusal Regresyon analizi sonuçları ise Tablo 15'te sunulmuştur. Sonuçlara göre İK uygulamaları bilginin dışsallaştırılması sürecine ait toplam varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır ve oluşturulan Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F: 49.458, p:0.000, p<0.05).

Tablo 15: İK Uygulamalarının Bilginin Dışsallaştırılması Üzerine Etkisi

		Standart hata değeri	***Standardize kat sayılar Beta***	***t***	***Sig.***	***Düzeltilmiş R^2 değeri***	***F değeri***	***Anlamlılık düzeyi***
Sabit	2.936	0,193	---	15,248	0,000	0.108	49.458	0.000*
İK uygulamaları		0,047	0,331	7,033	0,000*			
Bilginin Dışsallaştırılması= 2.936 + 0.331*İK uygulamaları								

Regresyon modeline göre otel işletmelerinde İK departmanı tarafından bilginin dışsallaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen uygulamalardaki her bir birimlik artış bilginin dışsallaştırılması sürecine %33'lük katkı sağlamaktadır. Buna bağlı olarak araştırmanın ilk hipotezi olan "***H_1: İK departmanı tarafından gerçekleştirilen uygulamalar bilginin dışsallaştırılması üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir***" hipotezi kabul edilmiştir.

Günümüz örgütlerinde bilginin dışsallaştırılmasında en önemli unsurlardan birisi (örtük) bilginin paylaşılmasıdır. Buradan hareketle araştırmanın ikinci hipotezi olan "***H_2: Bilgi paylaşımı süreci bilginin dışsallaştırılmasını anlamlı bir şekilde etkilemektedir***" hipotezi Regresyon modeli ile test edilmiş ve bulgular Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16: Bilgi Paylaşımının Bilginin Dışsallaştırılması Üzerine Etkisi

		Standart hata değeri	***Standardize kat sayılar Beta***	***t***	***Sig.***	***Düzeltilmiş R^2 değeri***	***F değeri***	***Anlamlılık düzeyi***
Sabit	2,302	0,205	---	11,244	0,000	0.189	94.563	0.000*
Bilgi Paylaşımı		0,046	0,437	9,724	0,000			
Bilginin Dışsallaştırılması= 2.302 + 0.437*Bilgi Paylaşımı								

Elde edilen bulgular ışığında araştırmanın ikinci hipotezinin testi için oluşturulan ve Tablo 16'da sonuçları yer alan regresyon modeli anlamlı ve geçerlidir (F: 94.563, p: 0.000, p<0.05). Bununla birlikte; bilgi paylaşımı bilginin dışsallaştırılmasına ilişkin toplam varyansın yaklaşık %19'unu açıklamaktadır. Modele göre bilgi paylaşımı sürecindeki her bir birimlik artış (iyileştirme) bilginin dışsallaştırılması sürecine yaklaşık %44'lük bir katkı sağlamaktadır. Söz konusu katkı ise istatistiksel olarak anlamlı ve önemlidir (p:0.000, p<0.05).

Araştırma kapsamında buraya kadar gerçekleştirilen ilişki ve etki analizleri, sonuçları araştırma örneklemi ile sınırlı olmak koşulu ile otel işletmelerinde gerçekleştirilen çeşitli uygulamaların ve bilgi paylaşımının bilginin dışsallaştırılması üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Nicel veri analizi süreci ilişki ve etki analizlerinden sonra farklılık ölçüm analizleri (kontrol değişkenlerinin analizi) ile devam etmiştir. Bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamalarına ilişkin katılımcı görüşlerinin kontrol değişkenlerine (demografik değişkenler) göre farklılaşma düzeyinin belirlenmesinde ilk olarak cinsiyet değişkeni dikkate alınmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz sonuçları ise Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17: Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	**Cinsiyet**	**n**	**Sıra Ortalaması**	**Sıra Toplamı**	**U Değeri**	**W Değeri**	**Z Değeri**	**p***
Bilginin Dışsallaştırılması	Kadın	125	212,43	26554,00	15946,000	54449,000	-1,283	0,199
	Erkek	277	196,57	54449,00				
Bilginin Paylaşımı	Kadın	125	200,43	25053,50	17178,500	25053,500	-0,126	0,900
	Erkek	277	201,98	55949,50				
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	Kadın	125	208,17	26021,50	16478,500	54981,500	-0,775	0,438
	Erkek	277	198,49	54981,50				

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 17'deki sonuçlar incelendiğinde araştırma kapsamında anket uygulamasına katılım gösteren yöneticilerin bilginin dışsallaştırılması sürecine yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (p: 0.199, p>0.05). Benzer şekilde katılımcı görüşleri cinsiyetlerine göre değerlendirildiğinde, bilgi paylaşımı (p: 0.900, p>0.05) ve bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamalarının (p: 0.438, p>0.05) anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifade ile gerek erkek gerekse de kadın katılımcılar bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamaları hakkında benzer düşüncelere sahiptirler. Dolayısıyla araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde söz konusu süreçlerin birbirine yakın veya aynı olduğu söylenebilir.

Tablo 18'de katılımcıların sahip oldukları yaş grupları bağlamında bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY uygulamalarına ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı analiz sonuçları her üç süreçte de katılımcı görüşlerinin sahip olunan yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini işaret etmektedir (p>0.05). Buradan hareketle hem genç yöneticiler, hem de orta yaş ve üçüncü yaş grubundaki yöneticilerin bilginin dışsallaştırılması kapsamında otel işletmeleri ve İKY tarafından gerçekleştirilen uygulamalar hakkında genel olarak benzer görüşlere sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Tablo 18: Katılımcı Görüşlerinin Sahip Olunan Yaşa Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yaş Grubu	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p*
Bilginin Dışsallaştırılması	25 yaş altı	7	151,79	1,796	3	0,616
	25-34 yaş	307	200,36			
	35-44 yaş	87	209,18			
	45 yaş ve üzeri	1	230,00			
Bilginin Paylaşımı	25 yaş altı	7	236,29	3,539	3	0,316
	25-34 yaş	307	197,89			
	35-44 yaş	87	209,51			
	45 yaş ve üzeri	1	370,50			
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	25 yaş altı	7	244,07	0,992	3	0,803
	25-34 yaş	307	201,30			
	35-44 yaş	87	198,80			
	45 yaş ve üzeri	1	199,50			

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 19 otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilen süreçlerin ve bu süreçteki İKY uygulamalarının katılımcıların sahip

oldukları eğitim düzeyi bağlamında karşılaştırılmasını içermektedir. Tablo sonuçları dikkate alındığında katılımcı görüşlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır (p>0.05).

Tablo 19: Katılımcı Görüşlerinin Sahip Olunan Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare ($X^{2)}$ Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p*
Bilginin Dışsallaştırılması	İlköğretim	6	173,25	5,952	3	0,114
	Ortaöğretim	247	206,51			
	Üniversite	141	183,08			
	Lisansüstü	1	348,50			
Bilginin Paylaşımı	İlköğretim	6	276,75	3,122	3	0,373
	Ortaöğretim	247	198,08			
	Üniversite	141	194,73			
	Lisansüstü	1	166,50			
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	İlköğretim	6	280,58	3,398	3	0,334
	Ortaöğretim	247	198,21			
	Üniversite	141	193,91			
	Lisansüstü	1	226,50			

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.

Veri analizinin bir sonraki aşamasında otel işletmelerinde gerçekleştirilen bilginin dışsallaştırılmasına ve paylaşımına yönelik süreçler ve dışsallaştırma sürecinde İKY uygulamalarına ilişkin katılımcı görüşleri çalışılan departmana göre karşılaştırılmıştır (Tablo 20). Tabloda yer alan bulgular bağlamında çalışılan departmanlara göre katılımcı görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05). Buradan hareketle; araştırmanın gerçekleştirildiği otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması kapsamındaki tüm uygulamaların departman farkı gözetmeksizin genel bir strateji doğrultusunda gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 20: Katılımcı Görüşlerinin Çalışılan Departmanlara Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Çalışılan Departman	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare ($X^{2)}$ Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p*
Bilginin Dışsallaştırılması	Ön büro	63	215,94	5,969	4	0,201
	Yiyecek-içecek	73	211,18			
	Kat hizmetleri	38	230,33			
	Halkla iliş./misafir iliş.	26	190,21			
	Diğer destek hizmetler**	203	190,58			
Bilginin Paylaşımı	Ön büro	63	172,50	8,793	4	0,066
	Yiyecek-içecek	73	193,17			
	Kat hizmetleri	38	218,04			
	Halkla iliş./misafir iliş.	26	178,04			
	Diğer destek hizmetler**	203	214,40			
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	Ön büro	63	219,40	3,814	4	0,432
	Yiyecek-içecek	73	187,85			
	Kat hizmetleri	38	219,74			
	Halkla iliş./misafir iliş.	26	187,83			

Diğer destek hizmetler**	203	200,18	

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.
**: (muhasebe, maliyet kontrolü, güvenlik, teknik servis, banket ve animasyon bölümleri)

Tablo 21'de bilginin dışsallaştırılmasına yönelik süreçler ve bu kapsamdaki İKY uygulamaları katılımcı görüşleri doğrultusunda katılımcıların işletmede bulunduğu pozisyona göre karşılaştırılmıştır. Veri analizi sonuçlarına göre söz konusu otel işletmelerinde bilgi paylaşımı faaliyetleri bulunulan pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p:0.496, p>0.05). Benzer şekilde bilginin dışsallaştırılması sürecinde gerçekleştirilen İKY faaliyetleri yöneticinin bulunduğu pozisyon bağlamında farklılık göstermemektedir (p:0.108, p>0.05). Diğer yandan bilginin dışsallaştırılmasına yönelik faaliyetler (p:0.037, p<0.05) pozisyona göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Diğer bir ifade ile katılımcılar otel işletmelerinde bilgi dışsallaştırma faaliyetlerinin alt ve orta kademelerde yeni fikirler ve yöntemler geliştirme bağlamında farklılaştığını belirtmektedirler. Buna bağlı olarak sunulan hizmetlerde yenilik, iş yapma yöntem ve teknikleri, hizmet etkinliği, diğer departmanlar ile ve dış paydaşlar ile gerçekleştirilen işbirliği yoluyla yeni fikirler geliştirme sürecinde alt ve orta kademe yöneticilerin farklı roller üstlendiğini söylemek de mümkündür.

Tablo 21: Katılımcı Görüşlerinin İşletmede Bulunulan Pozisyona Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U Değeri	W Değeri	Z Değeri	p*
Bilginin Dışsallaştırılması	Alt kademe yönetici	361	195,26	70490,50	5149,500	70490,500	-2,081	**0,037***
	Orta kademe yönetici	36	236,46	8512,50				
Bilginin Paylaşımı	Alt kademe yönetici	361	197,78	71397,00	6056,000	71397,000	-0,682	0,496
	Orta kademe yönetici	36	211,28	7606,00				
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	Alt kademe yönetici	361	196,08	70785,00	5444,000	70785,000	-1,609	0,108
	Orta kademe yönetici	36	228,28	8218,00				

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 21'deki bulgulara göre otel işletmelerinde görevli orta kademe yöneticiler (S.O: 236,46) alt kademeki yöneticilere göre bilginin dışsallaştırılması

faaliyetini daha fazla algılamaktadırlar. Uygulamada görülen farklılığın temel nedeni alt kademelerde daha çok teknik/operasyonel bilginin kullanılmasına rağmen üst kademelere çıkıldıkça stratejik bilgi kullanımının önem kazanması olabilir. Taktik/operasyonel bilgi akışının çok daha fazla olması, içerik olarak daha az olmakla birlikte nicel olarak daha fazla miktarda bilginin paylaşımını gerektirmesi alt kademelerde orta kademelere göre daha fazla bilgi dışsallaştırılması faaliyetinin temel sebebi olarak görülebilir.

Otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması faaliyetlerinin kontrol değişkenlerine göre karşılaştırılması sürecinde son olarak katılımcıların (yöneticilerin) işletmede ve sektörde çalışma süreleri temel alınarak gruplar arası farklılıklar incelenmiştir. Analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 22'den de görüleceği üzere araştırma örneklemini teşkil eden otel işletmelerindeki bilgi paylaşımı ve bilginin dışsallaştırılması sürecindeki İKY uygulamalarına ilişkin yönetici algıları, katılımcıların işletmede ve sektörde çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p>0.05). Bununla birlikte söz konusu otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması faaliyetinin sektörde çalışma süresi bağlamında gruplara göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (p:0.000, p<0.05).

Tablo 22: Katılımcı Görüşlerinin İşletmede ve Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	**İşletmede çalışma süresi**	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Ki-Kare (X^2) Değeri**	**Serbestlik Derecesi (df)**	**p**
Bilginin Dışsallaştırılması	1 yıldan az	104	203,22	1,196	3	0,754
	1-3 yıl	258	203,80			
	4-7 yıl	36	182,97			
	8 yıl ve üzeri	5	221,00			
Bilginin Paylaşımı	1 yıldan az	104	193,46	1,176	3	0,759
	1-3 yıl	258	205,79			
	4-7 yıl	36	203,56			
	8 yıl ve üzeri	5	173,00			
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	1 yıldan az	104	204,95	4,087	3	0,252
	1-3 yıl	258	205,23			
	4-7 yıl	36	165,97			
	8 yıl ve üzeri	5	233,30			
Bağımlı Değişken	**Sektörde çalışma süresi**	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Ki-Kare (X^2) Değeri**	**Serbestlik Derecesi (df)**	**p**
Bilginin Dışsallaştırılması	1-3 yıl	41	143,21	24,533	2	**0,000***
	4-7 yıl	240	193,36			
	8 yıl ve üzeri	122	238,76			
Bilginin Paylaşımı	1-3 yıl	41	165,33	5,135	2	0,077
	4-7 yıl	240	203,11			
	8 yıl ve üzeri	122	212,14			
Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İKY Uygulamaları	1-3 yıl	41	180,87	1,626	2	0,444
	4-7 yıl	240	205,89			
	8 yıl ve üzeri	122	201,46			

*: p<0.05 ise gruplar arası farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 22'de tespit edilen farklılığa ait grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında turizm sektöründe 8 yıl ve üzeri deneyime sahip yöneticilerin işletmede bilgi dışsallaştırmayı en fazla algılayan grup olduğu (S.O: 238,76) görülmektedir. 1-3 yıl arası turizm sektörü deneyimine sahip yöneticiler ise bilginin dışsallaştırılmasını en az algılayan gruptur (S.O: 143,21). Turizm sektöründe 4-7 yıl deneyime sahip yöneticilerin bilginin dışsallaştırılması sürecini 8 yıl ve üzeri sektör deneyimine sahip olan yöneticilere göre daha az; 1-3 yıl arası sektör deneyimine sahip yöneticilere göre daha fazla algılaması yöneticilerin bilgi birikiminin önemine işaret etmektedir. Nitekim turizm sektöründe sahip olunan deneyimin içeriği arttıkça bu bilgilerin diğerlerine aktarım oranı daha da artmaktadır. Diğer bir ifade ile sektörel deneyim birikiminin bilginin dışsallaştırılmasında tetikleyici bir etken olduğu düşünülebilir ve farklılığın temel sebebi bu durum ile izah edilebilir.

Otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması, bilgi paylaşımı ve dışsallaştırma sürecinde İKY uygulamalarının katılımcı görüşleri doğrultusunda değerlendirildiği analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin işletmedeki pozisyonları bağlamında söz konusu faaliyetlerin farklılaştığı anlaşılmaktadır. Alt ve orta kademe yöneticiler bilginin dışsallaştırılması ve bu kapsamda İKY'nin gerçekleştirdiği faaliyetleri üst kademe yöneticilere göre daha fazla algılamaktadır. Başka bir deyişle alt ve orta kademelerde daha fazla bilgi dışsallaştırılmakta, üst kademe bilginin dışsallaştırılmasından ziyade bilginin kombinasyonu (birleştirilmesi) ve içselleştirilmesi faaliyetlerine odaklanmaktadırlar. Böylelikle operasyonel / taktiksel bilgilerden stratejik bilgilere ulaşılmaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki artan değişim hızı ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilginin çok kısa bir sürede elde edilebilir hale gelmesi ile otel işletmeleri günümüzde çok boyutlu ve yoğun bir rekabet ortamında hizmet sunmaktadırlar. Bilginin kolay elde edilebilir olması aynı zamanda rakip işletmelerin herhangi bir otel işletmesinde üretilen hizmetleri çok daha kısa sürede ürün yelpazesine eklemesini sağlamaktadır. Yeni ekonomi olarak nitelendirilen mevcut piyasa koşullarında bilginin değişim ve yayılım hızının beklenilenden çok daha çabuk olması, bilgiyi rekabet avantajı sağlamanın temel unsurlarından birisi haline getirmektedir. Yeni piyasa koşullarında, deneyim/uzmanlık bilgisi, işgörenin zihnindeki bilgi, ustalık bilgisi, uygulama bilgisi gibi kavramlarla ifade edilen örtük bilgi ise işletmeler için rekabetin yönünü belirleyebilmektedir. Bununla birlikte örtük bilginin işletmeler tarafından bir rekabet aracı olarak kullanılabilmesi, söz konusu bilgilerin açık hale getirilmesi; diğer bir ifade ile dışsallaştırılması ve temel yetenek olarak kullanılması ile mümkün olabilmektedir.

Gerek imalat işletmeleri gerekse hizmet işletmelerinde örtük bilginin dışsallaştırılmasında en önemli husus işletmede görev alan işgörenlerin deneyim ve uzmanlıklarını yönetim stratejisi doğrultusunda çalışma arkadaşlarına ve yönetime iletmesidir. Bu noktada işletmelerde etkin bir insan kaynağı yönetimi zorunlu hale gelmektedir. Bünyesinde profesyonel ve işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynağı yönetimi gerçekleştiren işletmelerde İKY departmanı oldukça önemli roller üstlenmektedir. Chivu ve Popescu, (2008: 55-56) bilginin yönetiminde İKY departmanının; bilgi yönetiminin amacının herkes tarafından anlaşılmasını sağlama, rekabet koşulları doğrultusunda işletmede bilginin etkin paylaşımı ve kullanımını teşvik eden örgüt kültürü oluşturma, doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye ulaşmasını sağlama, işgören deneyimini en üst düzeye çıkaracak eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile örtük bilgiyi açık bilgi haline getirme, bilgi paylaşımını esas kılan çalışma ortamı ve uygulamalar geliştirme, yeni iş yöntemleri geliştirme yoluyla bilgi üretimi ve kullanımını artırma gibi önemli roller oynadığını ifade etmektedir. Literatürde İKY uygulamalarının bilgi yönetimi için önemine vurgu yapan araştırma sayısı ise her geçen gün artmaktadır.

İKY uygulamalarının bilgi yönetimindeki ve buna bağlı olarak bilginin dışsallaştırılmasındaki öneminden hareketle bu araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki örtük bilginin açık bilgiye dönüşümünde İKY uygulamalarının rolü incelenmiştir. Fethiye'de faaliyet gösteren otel işletmelerinde gerçekleştirilen nitel ve nicel araştırmaların sonuçlarına göre İKY departmanı işletmelerde uzmanlık ve deneyim bilgisi şeklindeki örtük bilginin dışsallaştırılması, elde edilen yeni bilginin paylaşımı ve saklanması ve hizmet geliştirme bağlamında kullanımı için kritik faaliyetler gerçekleştirmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerde otel işletmelerinde İK yöneticisi ve/veya İK'dan sorumlu yetkililerin örtük bilginin dışsallaştırılmasını sistematik bir süreç olarak gördükleri ve bu nedenle bilgi yönetimi genelinde konuya yaklaştıkları görülmüştür. Görüşmelerde bilgi toplama, bilginin kullanımı, bilginin saklanması ve bilgi paylaşımı temelinde örtük bilgilerden faydalanıldığı belirtilmiştir. Bilgi toplama kapsamında misafir-işgören, işgören-işgören ve işgören-yönetici bağlamında online iletişim ve bilgi akışının sağlanması bunun da hizmet üretiminde geribildirim ile desteklenmesi gerekliliği vurgulanmıştır. Bununla birlikte; belirlenmiş olan iş süreçleri ve kalite standartları doğrultusunda periyodik raporlama ve hizmet kusuru ile süreç aksaması durumunda öğrenilen derslerin yönetime iletildiği, sonrasında ise kalite/hizmet geliştirme süreçleri ve işgören eğitimi için kullanıldığı saptanmıştır. Departmanlar düzeyinde gerçekleştirilen haftalık/aylık toplantılarda da işgören fikir ve önerilerinin talep edildiği, aksak süreçler ile ilgili bilgi paylaşımı yapıldığı ve hem üst yönetime hem de diğer departmanlara raporlama yoluyla bilgi sağlandığı anlaşılmıştır.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli bulgu işbaşı eğitim, işgören güçlendirme (inisiyatif tanıma), personel günleri düzenleme, mentorluk faaliyetleri ve işgören fikirlerinin uygulamaya doğrudan yansıtılması ile bilgi kullanımının teşvik edilmesidir. Söz konusu faaliyetler yöneticiler açısından bilginin kullanımı olarak görülmekle birlikte esasen işgörenlerden örtük bilginin elde edilmesi, yani bilginin dışsallaştırılması için temel faaliyetleri oluşturmaktadır. Özellikle usta-çırak ilişkisi bağlamında deneyimli işgörenlerin işe yeni başlayanlara birebir işi öğretmesi (mentorluk) bunu takiben yeni başlayan işgörene uygulama imkânı sunularak sürecin gözlemlenmesi örtük bilginin aktarımında etkin bir araç olarak göze çarpmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmelerde günlük toplantılara (meeting) özen gösterilmesi, bu toplantılarda görev, sorumluluk ve iş tanımlarının açıklanması, gün içerisindeki önemli faaliyetler hakkında bilgilendirme yapılması ve olumlu/olumsuz misafir görüşlerinin işgörenler ile paylaşılması İKY tarafından bilginin dışsallaştırılması hususunda önem atfedilen diğer uygulamalardır.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen nitel araştırma sonuçları Fethiye'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde İKY departmanının bilginin dışsallaştırılması sürecinde önemli işlevlere sahip olduğunu göstermektedir. Diğer yandan nitel araştırma sürecinde İKY yöneticilerinin bilgilerine başvurulması araştırmanın objektifliğinde olası negatif etkilere sebep olabilmektedir. Bu nedenle araştırma kapsamında söz konusu otel işletmelerinde görevli alt, orta ve üst yöneticilere anket uygulanmıştır.

Araştırmada anket uygulaması ile elde edilen en önemli sonuç İKY departmanı tarafından bilginin dışsallaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen faaliyetler ile bilginin dışsallaştırılması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkin saptanması ve söz konusu faaliyetlerin bilginin dışsallaştırılması sürecini pozitif yönde etkilediğidir. Bununla birlikte otel işletmelerinde bilginin paylaşımına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerin de örtük bilginin dışsallaştırılmasında pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bilgi paylaşımına yönelik faaliyetlerin planlanması, organizasyonu ve yürütülmesinde İKY departmanın doğrudan ve/veya dolaylı olarak rol aldığı gerçeğinden hareketle İKY departmanının bilginin dışsallaştırılması sürecindeki etkisinin oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuçlar bağlamında nicel araştırma (anket uygulaması) ile elde edilen bulgular nitel araştırma bulgularını desteklemektedir. Nitel ve nicel araştırma bulgularının benzerliği araştırma sonuçlarının objektifliği ve geçerliliğini de arttırmaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından SECI modeli kapsamında değerlendirilen dışsallaştırma aşaması, ilgili araştırmacılar (Dalkir, 2005; Ale, Chiotti ve Galli, 2008; Draghici ve Draghici, 2008; Zornoza ve Navarro, 2009; Bratianu, 2010) tarafından kavramsal boyutta açıklanmış ve uygulama süreci teorik olarak ifade edilmiştir. Örneğin Nonaka ve Takeuchi (1995), bilginin yaratılmasında temel rolün bireyde olduğunu kabul etmektedir. Bu çerçevede örgütün yöneticilerinin

yapması gereken bireylerin bilgiyi oluşturmasını kolaylaştıracak bir ortam hazırlanmasıdır. Böylelikle temelde bireyler tarafından oluşturulan bilgi, bireyden diğer bireylere yayılarak gruplara, gruplar vasıtasıyla da örgüte yayılacaktır. Araştırmacılar aynı zamanda bilgi paylaşımının örgüt içi ile sınırlı kalmayıp örgütler arasında da paylaşılmaya devam ettiğini saptamışlardır. Dışsallaştırma sürecinin çeşitli enstrümanlarla etkinliği arttırılabilmekle birlikte bilginin dönüşümü ve bireysel özellikler bu süreci etkilemektedir. Bilginin dönüşümü ve ifadesinin zorluğuna işaret eden Dalkir (2005: 55), bu süreçte örtük bilgiyi ortaya çıkaran işgörenler ile görüşmeler gerçekleştirerek, bilginin açık hale gelmesi, modellenmesi ve diğer bilgiler ile sentezlenmesini sağlayacak uzmanlar olması gerektiğini savunmuştur. Kurt (2004: 199) bilgi yönetimi uygulamalarının, çeşitli örgütsel değişkenleri destekleyerek örgütün rekabet avantajını desteklediğini, işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarıyla maliyet avantajı elde edebileceğini, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasıyla yenilikçiliği öne çıkarabileceği ve örgütün rekabet avantajı kazanmasında etkin rol oynayabileceğini tespit etmiştir. Diğer bir araştırmada ise örtük bilginin dışsallaştırılması kadar elde edilen bilgilerden doğru bilginin elde edilmesi için uzman yardımı alınması gerektiği tespit edilmiştir (Bulut, 2016: 820). Zorlu (2013: 210) ise araştırmasında, zincir otel işletmelerinde bilginin kullanımında yeni fikirlerin uygulamaya konulması ve bilgi paylaşımında informal iletişim yollarının kullanılması süreçlerinin göreli olarak az gerçekleştirildiğini tespit edilmiştir. Araştırmacı yemek ve çay molalarında yöneticilerin daha fazla işgörenler ile birlikte olması, işgörenlerin müşteriler ile daha fazla iletişim kurmasına teşvik edilmesi, örtük bilgilerden daha fazla faydalanılması amacıyla işgörenler arasında bilgi ajanlarının bulundurulması bilgi paylaşımında informal iletişimin geliştirilmesine katkıda bulunabileceğini işaret etmiştir. Literatürde yer alan söz konusu bu araştırmalar, bilgi yönetimi ve bilginin dışsallaştırılmasında insan kaynağının önemini açıkça ortaya koymakta ve sonuçları itibarı ile mevcut araştırma sonuçlarını önemli ölçüde desteklemektedir.

Fethiye ilçesinde gerçekleştirilen bu araştırma önemli sonuçlara işaret etmekle birlikte; birtakım sınırlılıklara sahiptir. Araştırma metodolojisi kısmında belirtilen sınırlılıklara ek olarak, uygulama sürecinde bilgi yönetimi ve özellikle örtük bilgi ile ilgili yapılacak olan araştırmalarda anket yönteminden ziyade nitel

yöntemin daha verimli olacağı anlaşılmıştır. Bunun nedeni özellikle turizm sektöründe konunun yeni yeni ele alınmış olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca "enformasyon" ile "bilgi" terimlerinin karıştırılması benzer araştırmalar için engel teşkil edebilmektedir. Bilgi, insan beyninde enformasyonun işlenmesi, yorumlanması, içerik kazandırması, oluşturulması veya kullanılmasıyla ilgilidir. Bilgi süreci, veri ve gerçeklerle başlar ve bunlar enformasyonu oluşturmak için düzenlenir. Daha sonra birey enformasyonu özümser ve bilgiye dönüştürür. Otel işletmeleri işgörenleri için bu ayrımın yapılması oldukça önem teşkil etmektedir. Otel işletmelerinde sunulan hizmetin üretildiği anda tüketilmesi, hizmet üretimi sürecine müdahale edilememesi, hizmet kalitesinde işgöreni belirleyeci unsur konumuna getirmektedir. Bununla birlikte; enformasyon ve bilgi kavramlarının ayırt edilememiş olması otel işletmelerinde bilgi yönetiminin uygulanmasını da zorlaştırmaktadır.

İnsan kaynağını daha verimli kullanarak örtük bilgiyi açık bilgiye dönüştürmede başarılı olabilen İKY misyon, vizyon, strateji, politika ve değerler konusunda üst yönetimi doğrudan etkileyebilmekte ve alınacak kararlarda söz sahibi olabilmektedir. Bunun için ise İKY destekli bilgi yönetimi sistemi oluşturulmalıdır. Araştırmada elde edilen bilgiler doğrultusunda bilgi yönetiminin bir sistem olarak dizaynı ve düzenli bir şekilde çalışabilmesi için öncelikle altyapısının oluşturulması gereklidir. Otel işletmeleri bilgi yönetimi süreçlerinin sağlıklı ilerleyebilmesi için öncelikle örgüt yapısını bu sisteme göre tasarlamalı ve İKY yöneticileri koçluk ve mentorluk faaliyetlerine odaklanmalıdır. Ayrıca, kayıtlı olan ya da olmayan her türlü bilginin belirlenerek, bunların tanımlanması, paylaşılması ve yönetilmesi gereklidir.

Otel işletmelerinde örtük bilginin dışsallaştırılması ve bu süreçte İKY'nin rolünü ele alan bu araştırma özellikle benzer çalışmaların olmaması sebebiyle de çeşitle sınırlılıklar içermektedir. Özellikle nitel ve nicel verilerin toplanmasında kullanılan enstrümanların oluşturulması sürecinde mevcut literatürden çok kısıtlı olarak yararlanılabilmiştir. Benzer şekilde anket formunda yer alan ölçekler bilgi yönetimini konu alan genel çalışmalarda kullanılan ölçeklerden uyarlama yolu ile oluşturulmuştur.

Araştırma sürecinde literatürde bilgi yönetimi uygulamalarında farklı

yaklaşımlara da atıf yapıldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde örtük bilginin elde edilmesi ve dışsallaştırılması konusunu ele alan sonraki araştırmalarda, otel işletmelerinin örtük bilgiden faydalanma düzeyleri, örtük bilgilerin inovasyon kapsamında hizmet geliştirmede kullanımı, örtük bilginin açığa çıkması için kullanılan uygulamalar gibi güncel yaklaşımlar gibi konular incelenmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, G. (2008). Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi,* 6 (1), 53-75.

Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakiltesi Dergisi,* 10(2), 135-156.

Akgün, A. E. ve Halit K. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Aracı Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1: 175–188.

Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 11.

Alavi, M. ve Leidner, D. E. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of AIS*, 1, 2-37.

Al-Busaidi, K. A. (2011). *Leveraging Organizational Knowledge Management through Corporate Portal*. In A. Fred, J. L. G. Dietz and L. Kecheng (Eds.) *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management,* (399-411). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Ale, M. A., Chiotti, O. ve Galli, M. R. (2008). In M. D. Lytras, M. Russ, R. Maier and A. Naeve. (Eds.) Knowledge Management Strategies: A Handbook of Applied Technologies, (218-239). USA, New York: IGI Publishing.

Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ammar-Khodja, S. ve Bernard, A. (2008). *An Overview on Knowledge Management.* In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management,* (3-22). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Arıkan, S. (1995). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve İş Ahlakı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 171-179.

Armbrecht, F. M. R. Jr, Chapas, R. B., Chappelow, C. C., ve Farris, G. F. (2001). Knowledge Management in Research and Development. *Research Technology Management*, *44* (4), 28–48.

Armstrong, M. (1992). *Human Resources Management Strategy&Action***,** Clays Ltd.

Aşıkoğlu, R. ve Aşıkoğlu M. (1998). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir,* 14, 1-2.

Avan, A., & Özdemir, Ş. (2015). Zincir Otellerde Hizmet Ortamı-Kullanıcı Etkileşimi Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 87-131.

Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Baggio, R. (2006). Complex Systems, Information Technologies and Tourism: A Network Point of View. Information Technologies and Tourism, 13 (8), 15-29.

Baran, M. (2002). *İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi İle İlgili Olarak Geliştirilen Modeller ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamıs Doktora Tezi, İstanbul.

Bartol, B. M. ve Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, l9 (1), 64-76.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

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

Baumard, P. (1999). *Tacit Knowledge in Organizations*, London: Sage Publishing.

Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakiltesi Dergisi*, 10, (3), 67-91.

Bayraktaroğlu, S. (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984).

Managing Human Assets: *The Groundbreaking Harvard Business Program*. New York: The Free Press.

Bek. H. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkinliği (Örnek Bir Uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 107-120.

Benli, A. ve Şahin, L. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması. *Bilgi*, *8*, 113-124.

Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences (4th Ed.)*. London: Allyn & Bacon.

Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Florida: USF Tampa Bay Open Access Textbooks Collection, Book 3,

Bingöl D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basın Yayın.

Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basın Yayın.

Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 10. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayın.

Birdir, K. (2000). Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Olalı Özel Sayısı,* Eylül- aralık, 142-148.

Bloor, M., ve Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. London: Sage Publications.

Boone, L. E. ve Kurtz, D. L. (1996). *Contemporary Business*, 8th Edition, The Dryden Press, Orlando.

Bouncken, R. B. (2002). Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism.* 3 (3/4), 25-59.

Bouncken, R., B., Pyo, S. (2002). Achieving Competitiveness Through Knowledge Management. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3 (3-

4), 1-4.

Bratianu, C. (2010). A Critical Analysis of Nonaka's Model of Knowledge Dynamics. *Electronic Journal of Knowledge Management.* 8 (2), 193-200.

Bratianu, C. (2011). Universities as Knowledge-Intensive Learning Organizations. In A. Eardly and L. Uden (Eds.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design,* (1-17). USA, Hershey: IGI Global.

Bratton, J., ve Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 2nd Edition. UK: Palgrave Macmillan.

Bulut, Ş. Zorlu, Ö. ve Avan A. (2016). *İşletmelerde Örtük Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Termal Oteller Örneği*. 17. Ulusal Turizm Kongresi "Akademi Sektör Buluşması" Bildiri Kitabı. Ankara: Detay Yayıncılık.

Buttle, F. (1986). *Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach*. Great Britain: Cassell & Co Ltd

Cabrera Á, Cabrera E.F. (2002). Knowledge-sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23 (5) , 687–710.

Cameron, P.D., (2002). Managing knowledge Assets: The Cure for an Ailing Structure. *CMA Management,* 76 (3), 20–23.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Yargı Yayınevi.

Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation And Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.

Carvalho, R.B. ve Ferreira, M. A. T. (2006). Knowledge Management Software.. In Schwart, D.G (Ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Reference,* (410-417) Hershey London Melbourne Singapore,

Dick, P. (2004). Discourse Analysis. In Cassell, C., ve Symon, G. (Eds.). *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. (203-214) London: Sage Publications.

Celep, C. ve Çetin B. (2003). *Bilgi Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.

Chi, H. K., Lan, C. H. ve Dorjgotov, B. (2012). The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness. *Social Behavior and Personality*, 40 (6), 1015-1024.

Chien, C. G. (2006). Integratıng Knowledge Management into Market Orientation: Impact on Hotel Performance. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

Chou, S.W. (2005). Knowledge Creation: Absorptive Capacity, Organizational Mechanisms, and Knowledge Storage/Retrieval Capabilities. *Journal of Information Science*, 31 (6), 453-465.

Chua, A. (2002). The Influence of Social Interaction on Knowledge Creation, *Journal of Intellectual Capital*, 3 (4), 375-92.

Crawford, C. B. (2003). Exploring the Relationship between Knowledge Management and Transformational Leadership. *The Association of Leadership Educators Conference*, Anchorage: Alaska. http://www.leadershipeducators.org/2003/ crawford.pdf, Erişim Tarihi: 05.03.2017.

Crawford, C. B. (2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management,* 9 (6), 6-16.

Croteau, A. ve Dfouni, M. (2008). Knowledge Management Leaders' Top Issues. In E.Abou-Zeid (Ed.) *Knowledge Management and Business Strategies: Theoretical Frameworks and Empirical Research*, (47-69). USA, Hershey: Information Science Reference.

Cummings JN. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50 (3): 352–64.

Çakıcı, C. Unur, K. ve Dönmez, B. (2010). Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu Öğrencileri Gözüyle Turizm Sektörü İşgücü Sorunları Üszerine Bir Araştırma, 11. *Ulusual Turizm Kongresi, 02-05. Aralık 2010, Kuşadası, Aydın,* 720-732.

Çivi, E. (2000). Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review.

Marketing Intelligence&Planning, 18, 4, 166-174.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA, Burlington: Elsevier Butterworth–Heinemann.

Darrah, C. (1994). Skill Requirements at Work: Rhetoric versus Reality. *Work and Occupations*, 21 (1), 64-84.

Davenport, T. H. ve Prusak L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage, They Know*. USA, Boston: Harvard Business School Press.

Davenport, T. H. ve Völpel S. C. (2001). The Rise of Knowledge towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management.* 5 (3), 212-221.

Davenport, T.H. (2006). *Düşünerek Yaşayanlar: Bilgi İşçileri ve Temel Özellikleri Nasıl Yönetilebilirler ve Performansları Nasıl İyileştirilebilir?* İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları

Demirkaya, H., (2006). İnsan Kaynakları Bölümünün Organizasyonu. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (2), 1-21.

Desouza, K. C. ve Awazu, Y. (2005). *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*. New York: Palgrave Macmillan.

Dessler, G. (1997). *Human Resource Management,* 6. Baskı.. New Jersey, Dryden Press Prenticel Hal Inc.

Dixon, N.M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. USA, Boston: Harvard Business School Press.

Dolgun, U. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş. İçinde, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Editör: Dolgun, U.).* Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Draghici, A. ve Draghici, G. (2008). Building a Knowledge Share Culture in a Virtual Organization. Case Study for VRL-KCiP NoE. In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (45-60). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Drucker, P. (1993). *Post Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Dunford, R. (2000). Key Challenges in the Search for Effective Management of Knowledge in Management Consulting Firms, *Journal of Knowledge*

Management, 4, 4, 295-302.

Durna, U., ve Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 129-156.

Erdil, O. H. Kitapçı (2009). Bilgi Yönetiminin İşletme Etkinliği ile İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 23 (1), 113-127.

Enting, J. Huirne, Dijkhuizen, A. A. Tielen, M.J.M. (1999). A Knowledge Documentation Methodology For Knowledge-Based System Development: an Example in nimal Health Management, Computers and Electronics in Agri culture, 22. 117- 129.

Erdem, B. ve Tokmak C. (2015). Turizm İşletmelerinde Endüstri ve Sendika İlişkileri, İçinde (Ed. E. Pelit), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi,* (ss. 131-200), Ankara: Grafiker Yayınları.

Eren, D., Özgül, E. ve Kaygısız, N. Ç. (2013). Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin Belirlenmesi: Nevşehir Üniversitesi Örneği, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2): 15 – 27

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım*". Ankara: Academyplus Yayınları.

Ertürk M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayın. İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Alfa Basım Yayım, İstanbul

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition, UK, London: Sage Publications.

Filizöz B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1): 161-180.

Gibran, K. (1999). *Knowledge Edge. The Knowledge Management Toolkit*, Tiwana, A. Publisher: Prentice Hall PTR.

Gold, A. Malhotra, A. ve Segars, H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information*

Systems, 18, 1, 185–214.

Gomez, D. R. (2011). *Intersecting Knowledge Management and Quality Improvement to Enhance Customer Service With The Involvement of Front-Line Service Employees,* Doctor of Business Administration: Management Information Systems. Baker College Flint, Michigan.

Gökçe, A., (2006). *Kamu Sektörüne Bilgi Yönetimiyle Gelen Değişim ve Kamu Bankalarında Bilgi Yönetimi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir.

Green, J. ve Aitken, P. (2006). Creating a Leadership Culture for Knowledge Utilization. *Journal of Medical Marketing,* 6 (2), 94-104.

Guest, D.E. (1989). Human Resource Management: Its Implications For Industrial Relations and Trade Unions. İçinde Storey J. (editör). *New Perspective on Human Resource Management,* (41-55). London: Routledge.

Gurteen, D. (1999). Creating a Knowledge Sharing Culture, *Knowledge Management Magazine,* 2, 5.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G. Ö. (2004). İletişim *Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.

Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research. *Tourism Management*, 29 (2): 366-381.

Hansen M, Nohria N, Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge, *Harvard Business Review*, 77 (2), 106–116.

Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing. *Knowledge and Process Management, 6* (2), 91-100.

Hippel E, Von Krogh G. (2003). Open Source Software and the "Private-Collective" Innovation Model. *Organization Science*; 14 (2), 209–23.

Hislop, D. (2003). Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment: a Review and Research Agenda. *Employee*

Relations, 24 (1), 182-202.

Holsapple, C. W., & Joshi, K. D. (1999). *Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks*. Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii. New York.

Huysman, M., & de Wit, D. (2002). *Knowledge Sharing in Practice.* Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

İlkiz, O. ve Hitay. O. (1992). *Türkiye'de Turizm Eğitimindeki Sorunlar*. Turizm Eğitimi Konferansı-Workshop, 9-11 Aralık, (159-166) Ankara: Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü.

İşseveroğlu, G. (2001), İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik, Yönetim ve Ekonomi, 8(2), 55-68.

Jennex, M. E. (2005). *Case Studies in Knowledge Management*. USA, Hershey: Idea Group Publishing.

Jensen PE (2005). A Contextual Theory of Learning and the Learning Organization, *Knowledge and Process Management*. 12 (1), 53–64.

Jiang, W. Y. ve Susskind, A. M. (1997). *Human Resources Management: Challenges for the Hospitality and Tourism Industries*, London: Cassell

Kahle, E. (2002). Implications of "New Economy" Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism.* 3 (3/4), 5-23.

Kaiser. H. F. (1974), An Index of Factorial Simplicity. Psychometrika, 39, (1), 31-36.

Kane, H., Ragsdell, G. ve Oppenheim, C. (2006). Knowledge Management Methodologies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 4 (2), 141-152.

Kaplangı, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Yıldız Teknk Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul.

Karakaya, A. (2002). İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Arastırma, Kaldemir A.Ş. ve Bağlı Ortaklıklar, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 23-25

Mayıs, Antalya, 303-320.

Karakoçak, K. (2007). *Bilgi Yönetimi ve Verimliliğe Etkisi: Türkiye Büyük Millet Meclisi Uygulaması.* Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Karayalçın, İ. (1986). *Endüslri Mühendisliği ve Üretim Yönetimi El Kitabı*, Cilt I. İstnbul: Çağlayan Kitabevi.

Karvonen, E. (2001). Elämmekö Tieto Vai Informaatioyhteiskunnassa?" In Vuorensyrjä, M. and Savolainen, R. (eds.) *Tieto ja tietoyhteiskunta, 3ed edition, Helsinki: Gaudeamus,* 81 - 136.

Kasvi, J. J. J., Vartiainen, M. ve Hailikari, M. (2003). Managing Knowledge and Knowledge Competences in Projects and Project Organisations. *International Journal of Project Management.* 21, 571-582.

Khandelwal, V.K., & Gottschaflk, P. (2003). Information technology support for interorganizational knowledge transfer: An empirical study of law firms in Norway and Australia. *Information Resources Management Journal, 16*(1), 14-23.

Keleş, Y., ve Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 5 (2), 24-45.

Kılıç, G., Öztürk, Y., (2009). Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi,* 20, 1, 45-60.

King, W. R. (2006). Maybe a "Knowledge Culture" Isn't Always So Important After All! *Information Systems Management, 23* (1), 88-89.

Ko D-G, Kirsch LJ, King WR. (2005). Antecedents of Knowledge Transfer From Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. *MIS Quarterly*. 29(1):59–85.

Koray, M. (1992). *Endüstri İlişkileri*, İzmir: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları.

Kotze, D., Uys, W., Preez, N. D. (2008). EDEN™. In A. Bernard and S. Tichkiewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-*

Management, (127-144). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Kozak, M. (1999). Otel *İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M. (2009). Otel *İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar.* Ankara: Detay Yayıncılık.

Kozak, M.A. (2012). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Krogh G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3):133–53.

Krogh G. (2002). The Communal Resource and Information Systems. *Journal of Strategic Information Systems*, 11(2):85–107.

Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Lam, A., (2000). Tacit Knowledge, *Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework Organization Studies*, 21 (3): 487-513.

Lang, J.C. (2001). Managerial Concerns in Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 5, 1, 43-57.

Lee, Ching, C. ve Yang, J. (2000). Knowledge Value Chain, *The Journal of Management Development*, C.19, 9, 783-793.

Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems,* 20 (1), 179–228.

Lee, J. (2001). The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success. *Information & Management.* 38, 323-335.

Lee, K. C., Lee, S. ve Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring Knowledge

Management Performance. *Information & Management.* 42, 469-482.

Lee, P., Gillespie, N., Mann, L. ve Wearing, A. (2010). Leadership and Trust: Their Effect on Knowledge Sharing and Team Performance. *Management Learning.* 41 (4), 473-491.

Lesser, E. and L. Prusak (2000). Communities of Practice, Social Capital and Organisational Knowledge. In E.L. Lesser, M.A. Fontaine and J.A. Slusher (eds) *Knowledge and Communities,* Resources for the Knowledge-Based Economy Series, Butterworth-Heinnemann, Woburn, 123-131.

Lovell, C.A.K. (1993). Production Frontier and Productivity Efficiency. *In L. Fried, et al. (Ed.), The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and applications.* New York: Oxford University Press.

Maier, R. (2004). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin: Springer.

Mannor, M. J. (2008). *The Hidden Deception of Knowledge Management System: Search, Rigidity, and Declining Radical Innovation. Knowledge Management Strategies A Handbook of Applied Technologies.* Lytras, M. Russ, M. Mayer, R. ve Nave, A. Igi Publishing Hershey. New York.

Martensson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool. *Journal of Knowledge Management.* 4 (3), 204-216.

Mason, J. (2002). *Qualitative Researching (2nd Ed.).* London: Sage Publications Ltd.

Mathew, M. Kumar, D. ve Perumal, S. (2011). Role of Knowledge Management Initiatives in Organizational Innovativeness: Empirical Findings From the It Industry, *Vikalpa*, 36, 2, 31-43.

Mathis, R. L., ve Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management: Essential Perspectives*. (12nd Edition). USA, Ohio: Cengage Learning.

Ming-Lun, L. (2008). A Qualitative Case Study Approach to Define and Identify Perceived Challenges of Knowledge Management. *University of Nevada, the Graduate College*, Las Vegas.

Mladkova, L. (2011). Knowledge Management for Knowledge Workers. *Electronic*

Journal of Knowledge Management. 9 (3), 258-258.

Momeni, M., Monavarian, A., Shaabani, E. ve Ghasemi, R. (2011). A Conceptual Model for Knowledge Management Process Capabilities and Core Competencies by SEM the Case of Iranian Automotive Industry. *European Journal of Social Sciences.* 22 (4), 473-489.

Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. (Bulut, G. Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.

Mucuk, İ. (2003). *Temel İşletme Bilgileri.* İstanbul: Türkmen Kitabevi

Mütevellioğlu, N. (2013). İşsizlik Korkusu, Sendikaların İşlevselliği ve Sendikal Örgütlenme Hakkı, *V. Sosyal Haklar Sempozyumu*, 179-193. http://www.sosyalhaklar.net/2013/bildiriler/mutevellioglu.pdf, Erişim Tarihi: 18.09.2017.

Nemati, H. R., Steiger, D. M., Iyer, L. S. ve Herschel, R. T. (2002). Knowledge Warehouse: An Architectural Integration of Knowledge Management, Decision Support, Artificial Intelligence and Data Warehousing. *Decision Support Systems.* 33, 143-161.

Neuendorf, K. A. (2002). *The Content Analysis Guidebook*. California: Sage Publications, Inc.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Managing for the Long Term.* Re-printed by: *Harvard Business Review*. July-August, 162-171.

Nonaka, I. (1998). The knowledge-creating company. In *Harvard Business Review on Knowledge Management* (pp. 21–45). Boston: Harvard Business School Press.

Nonaka, I. (1999). Bilgi Yaratan Şirket, Harward Business Review, *Bilgi Yönetimi Özel Sayısı,* G. Bulut (Çev.), MESS Y. İstanbul, 29-50

Nonaka, I. (1999). The Dynamics of Knowledge Creation. *The Knowledge Advantage*, 14, 64-87.

Nonaka, I. A (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How*

Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. USA, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., Toyama, R. ve Byosiere, P. (2003). A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In Dierkes, M., Antal, A. B., Child, J., & Nonaka, I. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge* (pp. 490–517). Oxford: Oxford University Press.

O'Dell, C. ve Grayson, C. J. (1998). *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. USA, New York: The Free Press.

Orhan, K. (2010). Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avrupa' da İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Bir Karşılaştırması: Avrupalı İnsan Kaynakları Yaklaşımı Mümkün Müdür? *Ege akademik Bakış*, 10 (1), 271-301.

Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim,* Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Öğüt, A. Akgemci, T. ve Demirsel, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 12.

Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.

Özakman, S. Y. (1995). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Model Önerisi. *Yönetim*, 6 (20), 49-52.

Özdamar, K. (2013). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri,* Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi,* Ankara: Nisan Kitabevi.

Özdemirci, F. ve Aydın C. (2007). Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi. *Türk Kütüphaneciliği* 21 (2):164–185.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Özkol, E. A., Çelik, M. ve Gönen, S. (2005), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve Muhasebenin Sosyal Sorumluluğu, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (27),

134-145.

Öztürk, K. (2003). *Kurumsal Kaynak Planlaması.* İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Öztürk, A. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekomda Örnek Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Palmer, M. ve Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. Çeviren Şahiner, D. İstanbul: Rota Yayınları.

Parent, R. ve Beliveau J. (2007). Organisation Knowledge Transfer: Turning Research into Action Through a Learning History. *The Electronic Journal of Knowledge Management,* 5, 73-80.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods (3rd Ed.)*. London: Sage Publications Inc.

Penuel, B., ve Cohen, A. (2003). *Coming to the Crossroads of Knowledge, Learning, and Technology: Integrating Knowledge Management and Workplace Learning.* In Ackerman, M. S., Pipek, V., & Wulf, V. (Eds.). *Sharing expertise: Beyond Knowledge Management*. (pp. 57-76) London, England: MIT Press.

Petrash, G. (1996). Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture. *European Management Journal* 14(4), 365-373.

Pettigrew, A., & Whipp, R. (1993). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Wiley-Blackwell.

Pınar, H. (2006). *Bilginin Örgütlerde Kurumsallaştırılması ve Yönetilmesi, Koç Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Uygulaması*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.

Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. New York: Harper Torchbooks.

Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge,* Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Puusa, A and Eerikäinen, M. (2010). Is Tacit Knowledge Really Tacit?, *Electronic Journal of Knowledge Management*, 8, 3, 307 - 31.

Renzl, B. (2008). Trust in management and knowledge sharing: The mediating effects of fear and knowledge documentation. *Omega,* 36, 2, 206-220.

Reychav, I. ve Weisberg, J. (2006). Human Capital in Knowledge Creation, Management and Utilization. In D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopaedia of Knowledge Management,* (221-229). USA, Hershey: Idea Group Reference.

Russ, M., Fineman, R., & Jones, J. K. (2010a). KARMA-Knowledge assessment review and management audit. In M. Russ (ed.) *Knowledge Management Strategies for Business Development.* Hershey PA: IGI Global.

Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletme*, 8. Baskı. İstanbul: Beta Basın Yayın.

Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research*. NY: Oxford University Press, Inc.

Salo, N. (2009). The Implications of Knowledge Management Sustainability for Leadership in an Organization: An Exploration and Analysis of Leadership Theories and Knowledge Management Practices in Bangwita Flores, Indonesia. *Journal of NTT Studies*. 1 (2), 95-135.

Sayın, B. (2008). *Personel Başarı Değerlemesi*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara.

Şamiloğlu, F. (2002), *Entelektüel Sermaye,* Ankara: Gazi Kitabevi.

Schuler, R. S. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking te People with the Needs of the Business. *Organizational Dynamics*, 21, 1, 18-32.

Schwartz, D. G. (2006). *Encyclopedia of Knowledge Management*. Hershey: Idea Group Reference.

Seymen, O. (1995). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Performansının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi,*

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir

Seymen, O. A. ve Başarır, Ç. (2006). Örgütlerde İnsan Kaynakları yönetiminde Etkisel İlkelerin Uygulanması; Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Fener Dergisi*, 5: 1-24.

Shi, X. (2010). *Knowledge Management in China and in Finland A Cross-country Comparison*. Lappeenranta University of Technology, Russia.

Siakas K. ve Georgiadou E. (2006). Knowledge Sharing: Cultural Dynamics, in Peter Feher (ed), Proceedings of *7th European Conference of Knowledge Management (ECKM06)*, 4-5 Sept., Public Academic Conferences Ltd. Reading, 505-513.

Singh, S. K. (2008). Role of Leadership in Knowledge Management: a Study. *Journal of Knowledge Management*, 12 (4), 3-15.

Smith KG, Collins C. J. Clark K. D. (2005). Existing Knowledge, Knowledge Creation Capability, And The Rate Of New Product Introduction in High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357.

Smuts, H. Van Der M. A. ve Loock, M. (2011). Key Characteristics Relevant for Selecting Knowledge Management Software Tools. In A. Eardly and L. Uden (Ed.) *Innovative Knowledge Management: Concepts for Organizational Creativity and Collaborative Design*, (18-39). USA, Hershey: IGI Global.

Staab, S., Schnurr, H., Studer, R. ve Sure, Y. (2000). Knowledge Processes and Ontologies. http://docis.info/docis/lib/cilt/rclis/dbl/ieinsy/(2001)16%253A1%253C26%253AKPAO%253E/www.aifb.uni-karlsruhe.de%252F~sst%252FResearch%252FPublications%252Fisystems-knowledgeprocess.pdf, Erişim Tarihi: 20.08.2017.

Stankosky, M. A. (2004). *Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations, Ph.D. Dissertation*, The George Washington University.

Still, K. (2007). Exploring Knowledge Processes in User-Centred Design. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 5 (1), 105 – 114.

Styhre, A. (2004). Rethinking Knowledge: A Bergsonian Critique of the Notion of

Tacit Knowledge. *British Journal of Management*, 15, 177–188.

Subaşlar B. (2004). *İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Değişen Rolü ve Yetkinlikleri, İnsan Kaynakları.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Sujithamrak, S., ve Lam, T. (2005). Relationship between Customer Complaint Behavior and Demographic Characteristics: A Study of Hotel Restaurants' Patrons. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(3), 289-307.

Sü, Sibel, (1999), *Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Sorunları ve Çözüm Önerileri,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

Şahin, L. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi, *Kamu İş,* 11 (2), 129-164.

Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi. 6. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi

Taylor, H. (2009). Tapping Tacit Knowldege. In Jennex, M. E. (Ed.). *Knowledge Management, Organizational Memory and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements: Global Approaches and Advancements*. (pp. 26-41) Hershey: Igi Global.

Tekin, M. Güleş, H. ve Burgess, T. (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*. Konya: Damla Ofset.

Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi.* (E. Özsayar çev.) Dışbank Kitapları–5, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti.

Trussler, S. (1998), The Rules of the Game, *Journal of Business Strategy*, 19 (1), 16-19.

Türkay, O. (2015). Turizm İşletmelerinde Kariyer Yönetimi, İçinde (Ed. E. Pelit), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (ss. 391-324), Ankara: Grafiker Yayınları.

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262.

Uyargil, C., Adal, Z., Atalay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik O., , Sadullah, Ö., Dündar, G., ve Tüzüner, L. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş

Uzan, C. (1999). İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler İşlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Human Resources*, Kasım-Aralık.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Vizcaino, A., Soto, J. P., Portillo, J. ve Piattini, M. (2009). Helping to Develop Knowledge Management Systems by Using a Multi-Agent Approach. In M. E. Jennex (Ed.) *Knowledge Management, Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements*, (348-364). USA, Hershey: IGI Global.

Wagner, R., ve Sternberg, R. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*(2), 436-458.

Wang, Y., Lo, H.P. ve Yang, Y. (2004). The Constituents of Core Competencies and Firm Performance: Evidence From High-Technology Firms in China, *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (4), 249-80.

Wargner, R. ve Sternberg, R., (1985). Practical İntelligence in Real- World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (2), 436-458.

Watson, I. (2003). *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*, San Francisco: Morgan Kaufmann.

Wayne F. C. (1995) *Managing Human Resources Management*. USA: Mc. Grew Hill.

Werther, W. B. ve Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management*. USA, New York: McGraw-Hill.

Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go? *Expert Systems with Applications*. 13 (1), 1-14.

Wijnhoven, F. (2006). *Operational Knowledge Management. Encyclopedia of Knowledge Management.* Schwartz, D.G. Idea Group Reference, Hershey, London, Melbourne, Singapore.

Wijnhoven, F. (2008). Manufacturing Knowledge Work: The European Perspective. In A. Bernard and S. Tichkiewitch. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (23-44). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Williams, T. (2005). Assessing and Moving on from the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns, *IEEE Transactions of Engineering Management*, 52 (4), 497-508.

Wood, R. C. (1997). *Working in Hotels and Catering*. Second Edition, UK Thomson Business Press.

Yağcı, Y. (2008). Bilgi Eksenli Örgütlerde Entelektüel Sermayeye Bağlı Bilgi Yönetimi. *Balkan Ülkeleri Kütüphaneler Arası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği Sempozyumu Bildirileri,* Haziran, 267-281. Edirne: Trakya Üniversitesi.

Yahya, S. ve Goh, W. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468.

Yang, J.T. (2008). Individual Attitudes and Organizational Knowledge Sharing. *Tourism Management.* 29 (2), 345–353.

Yaprak, Ş. Hotamışlı, M. ve Gerek, M. (2010). Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1): 399-42.

Yarımkaya, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul Sanayi Odası Kalite ve Teknoloji İhtisas Kurulu (İSO-KATEK), İstanbul.

Yavaş, U., Karatepe, O.M., Babakuş E. ve Avcı T. (2004). Customer Complaints and

Organizational Responses: a Study of Hotel Guests in Northern Cyprus. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 11 (2-3): 31-45.

Yeşiltaş, M. (2015). Turizm İşletmelerinde Endüstri ve Sendika İlişkileri, İçinde (Ed. E. Pelit), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (453-501), Ankara: Grafiker Yayınları.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Ş. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi, 49, 1, 95-118.

Yılmaz, K. ve Altınkurt, Y. (2011). Öğretmen Adaylarının Türk Eğitim Sisteminin Sorunlarına İlişkin Görüşleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 942-973.

Yüksel, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

Zaim, S. (2000). Kıyaslama (Benchmarking) Yolu İle Daha İyiye Ulaşmanın Yolu, Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan, Tühis.

Zaim, H. (2008). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Ahlakı, *İş Ahlakı Dergisi*, 1, 2.

Zakaria, N. Amelinckx A. Wilemon, D. (2004). *Creativity and Innovation Management, In: Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams*, Creativity and Innovation Management, Blackwell Publishing Ltd, USA, 13, 1-15.

Zorlu, Ö., Avan, A. ve Bulut, Ş. (2016). Otel İşletmelerinde İşe Bağlılık Düzeyinin Arttırılması: İşgören Fedakârlık Tutumunun Rolü. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 1, (1), 31-46.

Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*.

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar.

Zornoza, C. C. ve Navarro, M. B. (2009). *Linking Exploration and Exploitation Capabilities with the Process of Knowledge Development and with Organizational Facilitators*. In M. Russ (Ed.) Knowledge Management Strategies for Business Development, (159-180). USA, Hershey: IGI Global.

EKLER

Ek 1: Araştırmada kullanılan anket formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu ***"Otel İşletmelerinde Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü"*** konulu Yüksek Lisans Tezi çalışması kapsamında veri toplanması için oluşturulmuştur. ***Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerleri görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır***. Anketlerden elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır.

Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Üniversitesi
Turizm Fakültesi
ozcanzorlu@aku.edu.tr

Şernaz BULUT
Afyon Kocatepe
Sosyal Bilimler Enstitüsü
sernazbulut@gmail.com

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız: …….

3. Eğitim Durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Ortaöğretim ☐ Lisans ☐ Lisansüstü

3. Çalıştığınız Departman: …….

4. Pozisyonunuz: ☐ Alt kademe yönetici ☐ Orta kademe yönetici

5. İşletmede çalışma süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

6. Turizm sektöründe çalışma süreniz: ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-7 yıl ☐ 8 yıl ve üzeri

Değerli katılımcı; **Bilginin dışsallaştırılması ve bu süreçte İKY'nin rolünü içeren ifadelere katılım düzeyinizi sağ tarafta yer verilen derecelendirmelerden birini işaretleyerek belirtiniz**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Fikrim yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
İşletmede……..					
1. Sunulan ürünler ve hizmetler konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.					
2. İş yapma yöntem ve teknikleri konusunda sıklıkla yeni fikirler geliştirilmektedir.					
3. Herhangi bir yöntem ekinliğini kaybettiğinde yeni yöntemler geliştirilmektedir.					
4. Farklı departmanların işbirliği ile yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.					
5. Dış paydaşlar ile işbirliği yapılarak yeni fikirler/yöntemler geliştirilmektedir.					
1. Çalıştığım departmanda aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.					
2. Departmanlar arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.					
3. İşgörenler ile yönetim arasında aktif olarak bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.					
4. İşler ve süreçler ile ilgili çözüm yollarına ve dokümanlara kolaylıkla ulaşılabilmektedir.					
5. Bilgi paylaşımı daha çok gayriresmi olarak (yazılı talimatlar, kurallar vb yerine karşılıklı sözlü iletişim ile) gerçekleştirilir.					

1. İşe başvuran adayın bilgi düzeyi işgören alımında/seçiminde önemli bir kriterdir.					
2. Deneyimli bir işgören işten ayrılırken sahip olduğu uzmanlık bilgisinin/deneyimin işletme tarafından elde edilmesi için çaba gösterilir					
3. İşgörenleri işletmede tutmaya yönelik politika ve programlar uygulanmaktadır					
4. Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.					
5. Bilgi paylaşımının özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.					
6. Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal teşvikler uygulanmaktadır.					
7. Bilgi üretiminin özendirilmesi için parasal olmayan teşvikler uygulanmaktadır.					
8. Bilgi paylaşımı performans değerlendirme ölçütlerinden biridir.					
9. Yeni fikirler geliştirme /faydalı öneriler getirme performans değerlendirme ölçütlerinden biridir					
10. İşgörenlerin yeni bilgilerden haberdar olması için düzenli olarak kurslar, hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmektedir.					
11. Deneyimli işgörenler genellikle yeni veya deneyimsiz işgörenlere danışmanlık yapmaktadırlar.					

KATKILARINIZ VE DEĞERLİ VAKTİNİZİ AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

Ek 2: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu

1. İşletmedeki pozisyonunuz:

2. Pozisyonda çalışma süreniz:

3. Cinsiyet:

4. İşletmenizde sunulan hizmetlere ilişkin olarak bilgi toplama faaliyeti gerçekleştirilmekte midir? Örneğin kat hizmetlerinde oda temizliği süreci ve aksayan yönleri düzenli olarak rapor haline getirilmek te midir? Veya buna benzer olarak özellikle servis departmanında başka örnekler var mıdır?

5. Bilgi toplama faaliyeti gerçekleştiriliyor ise bu süreçte izlenilen temel yöntemler hangileridir?

6. İşletmenizde personelin sahip olduğu uzmanlık bilgisinden faydalanılması için hangi faaliyetler gerçekleştirilmektedir?

7. İş görenlerden elde ettiğiniz bilgilerin saklanması için herhangi bir uzman görevlendirilmesi veya herhangi bir program kullanıyor musunuz?

Kullanılıyor ise;

a) veri tabanında saklama faaliyeti gerçekleştiriyor musunuz

b) veri tabanından raporlama faaliyeti gerçekleştiriliyor mu

c) Raporlama var ise raporlar ilgili departmanlar ve üst yönetim ile paylaşılıyor mu

8. Elde edilen bilgilerin diğer işgörenler ile paylaşılması yönünde çabalar mevcut mudur?

(Mevcut ise detayları)