



20-23 EKİM 2016
BODRUM-MUĞLA

17. ULUSAL **TURİZM** **KONGRESİ**

“AKADEMİ SEKTÖR BULUŞMASI”

DETAY
YAYINCILIK

Ankara, 2016

DETAY YAYINLARI : 758

1. Baskı : Ekim 2016
ISBN : 978-605-9440-07-3
Yayıncı Sertifika No : 13188
Matbaa Sertifika No : 26649

© Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayineviden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu gereğince, 5 yıla kadar hapis ve adli para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.

Dizgi : Detay Yayıncılık
Kapak Tasarım : Detay Yayıncılık
Baskı ve Cilt : Bizim Büro Matbaacılık ve Basımevi
1. Sanayi Caddesi Sedef Sokak No: 6/1 İskitler-Ankara

DETAY
YAYINCILIK

GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ

DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.

Adakale Sokak No: 14/1-5 Kızılay/ANKARA

Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42

Web: www.detayyayin.com.tr • e-posta: detayyay@gmail.com

İçindekiler Tablosu

ÖNSÖZ.....	vii
Prof. Dr. Mansur HARMANDAR- Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Rektörü	
SUNUŞ.....	ix
Prof. Dr. Ozan BAHAR – - Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Turizm Fakültesi Dekan V.	
Erişilebilir Turizm Bağlamında Turistik Mobil Uygulamalar Üzerine Bir İnceleme Efnan EZENEL, Yaşar SARI	1
Turizm Destinasyonu Rekabetçilik Faktörleri ve Entropi Yöntemiyle Ağırlıklandırılması Ramazan GÖRAL.....	11
Ekoturizm ve Ekoköy Tasarım Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma Bedriye ASIMGİL, Figen ERDOĞDU.....	19
Medikal Turizm Kapsamında Yapılan İnternet Aramalarının Google Trends Yardımıyla İncelenmesi Pelin ARSEZEN-OTAMIŞ, Oğuz DOĞAN.....	30
Nepotizmin İş Tatmini Üzerine Etkisinde Prosedürel Adaletin Aracı Rolü: K.K.T.C. Otelcilik Sektörü Üzerine Bir Araştırma Hüseyin ARASLI, Hasan Evrim ARICI, Furkan ARASLI.....	38
Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma Hamide SALHA, Hasan CİNNİOĞLU, Hasibe YAZIT	48
Türkiye’de Enflasyon Ve Turizm Gelirleri İlişkisi: Ekonometrik Bir Analiz Burcu ILGAZ YILDIRIM, Furkan YILDIRIM, Mustafa GÜLMEZ.....	58
Üniversite Öğrencilerinin Rekreasyonel Faaliyetlere Katılımını Engelleyen Faktörlerin Analizi: Sındırgı Meslek Yüksekokulu Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma Melike GÜL, Kudret GÜL.....	67
Türkiye’de Lisans Düzeyinde Gerçekleştirilen Turizm Eğitiminin Analizi Eray POLAT, Hasret ULUSOY, Necdet HACIOĞLU	78
Gastronomi Turizmi Kapsamında Kars Yöresinin Yerel Tatlarının Değerlendirilmesi Bekir EŞİTTİ.....	89
Helal Turizm Kavramı ve Gelişimi Üzerine Genel Bir Değerlendirme Mehmet SARIŞIK, Hüseyin PAMUKÇU	99
Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama: Muğla İli Örneği Ersan EROL, Hakan KOÇ	110
Drama Eğitiminin Konaklama İşletmelerindeki İşgörenlerin Sosyal Yetenekleri Üzerindeki Etkisi Mert URDAL, Sibel SÜ ERÖZ	120
Otel Yöneticilerinin Sosyal Sorumluluğa Bakışı: Akçakoca Bölgesinde Bir Araştırma Ramazan KAYA, Muammer MESÇİ	130
Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşlemeye Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma Nihan YARMAÇI, Musa KARAÇOR, Elbeyi PELİT	140

Müşterilerin Temalı Restoranlara Yönelik Algı ve Tutumları: Leman Kültür Restoranları Örneği Aydan BEKAR, Çisem KARAKULAK, Çağrı SÜRÜCÜ	153
Konaklama İşletmelerinde Siber Aylıklık: Çalışanların Demografik Özellikleri İle Siber Aylıklıkları Üzerine Bir Araştırma Oğuzhan SERTTAŞ, Güntekin ŞİMŞEK	164
Şanlıurfa'yı Ziyaret Eden Yerli Turistlerin Güvenlik Algıları Üzerine Bir Araştırma Mahmut BARAKAZI, Ebru KARAPINAR	174
Muğla İli'nde Turizm-Doğal Çevre-İnsan İlişkileri Ve Gökova Körfezi Alan Araştırması Mehmet GÜRDAL	187
Türkiye'de Havayolu Ulaşımının Gelişimi Ve İç Turizm Hareketlerine Etkisi Açısından Değerlendirilmesi: THY Örneği Füsun İSTANBULLU DİNÇER, Özlem TAŞKIRAN	194
Kişilik Özelliklerinin Turizm Sektörüne Bağlılığa Etkisinde Hizmet Verme Yatkınlığının Rolü: Turizm Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma Murat YEŞİLTAŞ, Pelin KANTEN, Serhat Adem SOP, Burçak EKİZTEPE	206
Restoran İşletmelerine Yönelik E-Wom İçerik Değerlendirmeleri: Eskişehir Örneği Serhat AYDIN, Selin ÖGEL	222
Fiyat-Kalite İlişkisi ve Yenilik Merakının Turistlerin Yerel Yiyecek Satın Alma Niyetine Etkisi Bahattin ÖZDEMİR, Gökhan YILMAZ, Caner ÜNAL	232
Restoranlarda Renk ve Ton Olgusu Selin İLSAY, Murat DOĞDUBAY	244
Yerel Festivale Bağlılığın Belirleyicileri: Otantiklik, Kalite Ve Değer Algısı Ece ÖMÜRİŞ, Duygu AYDIN	253
Akraba ve Arkadaş Ziyaretinin (AAZ) Türkiye Turizmi Açısından Değerlendirilmesi Ebru ARSLANER, Günay EROL	262
Sürdürülebilir Destinasyon Oluşturmada Paydaş Algılarının Araştırılması: Edirne İli Örneği Meltem YALÇIN KAYIKÇI, İnci ÇOĞALMIŞ	272
Seyahat Acentelerinin Müşteri Şikâyetlerine Yaklaşımı: İstanbul, Ankara Ve Antalya Karşılaştırması Ali TÜRKER, Gülay ÖZALTIN TÜRKER	283
Havayolu Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Düzeyi Arzu GÜRDOĞAN	295
Turizm Fakültelerinde Düzenlenen Kariyer Günlerinin Algılanması ve Etkinliği Üzerine Nitel Bir Araştırma Dilek Dönmez POLAT, Mustafa İnanç KAPUCUOĞLU	303
Destinasyon Çekiciliğinde Gastronomik Ürün Eda ALPHAN, Ayşe ŞAHİN, Fügen DURLU ÖZKAYA	313
Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesinde Ülke Deneyimleriyle Ekoturizm Uygulamalarının Değerlendirilmesi Nursen VATANSEVER DEVİREN, Onur YILDIZ	322
HOLIDAYCHECK.DE Web Sitesindeki Turist Değerlendirmelerine Göre Antalya Ve Barselona'daki 4 Ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma Ozan GÜNGÖR, Mehtap YÜCEL GÜNGÖR, Seden DOĞAN	333

Nevşehir İli Konaklama İşletmelerine Yönelik Turizm Talebinin Analizi, Modellenmesi ve Tahminleri	
Murat ÇUHADAR, İsmail KERVANKIRAN	343
Konaklama İşletmelerinde Çevreye Duyarlı Uygulamalar: Yeşil Yıldızlı Otellerin Web Sitelerinin İncelenmesi	
Mehmet ERTAŞ, Burçin KIRLAR CAN, Hülya YEŞİLYURT, Nilüfer KOÇAK	353
Rekreasyonel Liderlerin ve Turist Rehberlerinin Roller ve Özellikleri Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme	
Tuğçe ÖZOĞUL, Begüm İLBAY, Meryem AKOĞLAN KOZAK	367
Sosyal Medyanın Turistik Ürün Satın Alma Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar İli Örneği	
Mustafa SANDIKCI, Cüneyit GÜZEL	377
Tezsiz Yüksek Lisans Eğitimi Alan Turizm Sektörü Yöneticilerinin Aldıkları Eğitime Yönelik Algıları	
Faruk SEYİTOĞLU, Ebru TARCAN İÇİGEN, Osman ÇALIŞKAN.....	387
Türkiye’de Lisans Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Turizm Eğitiminin Gelişimi Kapsamında Değerlendirilmesi	
Yasin KELEŞ, Melike ÇAKIR KELEŞ.....	399
Turizm İşletmelerinin İnsan Kaynakları Planlamasında Bilgi Sistemlerinin Rolü	
Said KINGİR, Nadide Gizem GÜRSON, Ayhan KARAKAŞ	408
Seyahat Acentası Çalışanlarında Öğrenme Odaklılığın Yeni Hizmet Gelişimine Etkisi	
Ramazan İNAN, Gökhan AYAZLAR.....	419
Seyahat Acentalarında Müşterilerle Üretim Üzerine Bir Değerlendirme	
Reşat ARICA, Murat EMEKSİZ	430
Deniz Turizminin Sorunlarına Yönelik Muğla Destinasyonunda Bir Araştırma	
Pelin ARSEZEN OTAMIŞ, Yunus TOPSAKAL.....	441
Turizm Destinasyonlarının Ve İşletmelerinin Geleceğini Hazırlamak	
Erkan AKGÖZ	446
Manisa’da Yöresel Yemeklerin Ve Lezzetlerin Turizmin Gelişimine Katkısının Belirlenmesi	
Eda ÖZLEYEN, Mustafa TEPECİ, Işıl ÖZGEN	457
Turizmde 2016 Krizinden Çıkış Yolu: 2016 Turizm Eylem Planı, Turizm Akademisyenlerinin Eylem Planı Değerlendirmeleri	
Yusuf AYMANKUY, Özge GÜDÜ DEMİRBUĞLAT, Şimal AYMANKUY.....	467
Eskişehir’de Yabancı Turist Sayısının Arttırılmasına Yönelik Seyahat Acentalarının Roller ve Çözüm Önerileri	
Yaşar SARI, Aybike CEYLANLAR.....	484
Yeni Bir Turistik Ürün Olarak Düğün Turizmi: Alanyazın İncelemesi	
Kamil UNUR, Bayram KANCA, Çağdaş ERTAŞ.....	494
Türkiye’nin Tanıtımı Kapsamında Posta Pullarının Önemi: Türkiye’deki Posta Pullarının İçerik Analizi Üzerine Bir Araştırma	
Halil İbrahim KARAKAN, Bilal Nadir ALKAN, Harun Reşit GÜNDOĞAN, İbrahim GİRİTLİOĞLU	506
Uluslararası İlişkilerdeki Kırılmaların Sivil Havayolu Taşımacılığına Yansımaları: Türkiye’deki Havalimanlarına Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım	
Emre BAHAR, Meltem ALTINAY, Derman KÜÇÜKALTAN	515

Terör, Politik İstikrarsızlık Ve Güvenliğin Türk Turizmine Etkilerinin Değerlendirilmesi Nedim YÜZBAŞIOĞLU, Yunus TOPSAKAL, Pınar ÇELİK.....	529
Yöneticilerin Akademik Yayınlarla İlişkin Tutumları: Çanakkale Otelleri Örneği Sinan GÖKDEMİR, Serdar SÜNNETÇİOĞLU, Ayşe SÜNNETÇİOĞLU	537
Geleceğe Yönelik Turistik Ürün Çeşitlendirmesi Açısından Helal Turizm Konseptli Sağlık Turizmi Uygulanabilirliği Ve Ekonomik Mithat Zeki DİNÇER, Bahar TÜRKAY	546
Uluslararası Kruvaziyer Ziyaretçilerine Ait Özelliklerin Birliktelik Kuralı Modeli İle Analizi Gözde ÖZTÜRK, Abdullah TANRISEVDİ	556
Restoran Müşterilerinin Sessizliği İsmail ÖZTÜRK, Şirvan ŞEN DEMİR, Mahmut DEMİR	568
Örgütsel Ekoloji Kuramı: Otel İşletmeleri Popülasyonuna Yönelik Önermeler Geliştirme Ahmet UŞAKLI	578
Türkiye’de 2016 Yılında Yaşanan Turizm Krizinin Antalya’daki Otel Yöneticilerinin Bakış Açısından Değerlendirilmesi Hümeyra DOĞRU, Handan AYTEKİN, Volkan BAHÇECİ.....	589
Dünyanın “En İyi” Restoranları ve Türk Yemeklerine İlişkin Bir Değerlendirme Burak MİL, Aşlı ALBAYRAK, Derman KÜÇÜKALTAN	603
Alternatif Turizmde Yeni Bir Saha: Lavanta Bahçeleri Fatih BİLGİÇ, Şirvan ŞEN DEMİR, Didar BÜYÜKER İŞLER	613
Anadolu Kültür Kökenleri ve Halikarnas Balıkçısı Nilgün GÜNEŞ, Nurşah ŞENGÜL.....	620
Antalya İli Sürdürülebilir Destinasyon Gelişim Modeli Önerisi Yıldırım YILMAZ, Aylin GÜVEN	628
Sürdürülebilir Turizm Gelişiminde Bilginin Rolü: Bilgi Şehirleri Merve AYCAN, Yonca İMER, Erol DURAN	639
Fiziksel Kanıtların Restoran Müşterilerinin Memnuniyetine Etkisi Ramazan ASLAN, Şirvan ŞEN DEMİR	651
İmpulsif (Dürtüsel) Tatil Satın Alma: Kapadokya Bölgesi Örneği Ali ERBAŞ, Onur ASLAN, Barış DEMİRCİ, Duran CANKÜL	659
Otel Konuk Memnuniyetini Etkileyen Unsurlar: En İyi Otel İşletmelerinin Çevrimiçi Tüketici Değerlendirmelerine Yönelik İçerik Analizi Murat BAYRAM	667
Kadın Aşçıların Üzerine Sinen Patriyarka Kokusu Gülcan SEZER, Beril DÖNMEZ	678
Turizmde Havayolu Şirketlerinin Fiyat Belirleme Politikaları ve Oyun Teorisi Uygulaması Hüseyin Avni ÇUBUKCU, Fahriye UYSAL, Mustafa GÜLMEZ	689
Otel İşletmelerinde Yeşil Pazarlama ve Çevre Sertifikalarının Değerlendirilmesi Halil KORKMAZ, Lütfi ATAY	700
Destinasyon İmajı Boyutlarından Değerlendirici İmajın Yerleşik Yabancıların Yerleşim Yeri Seçimlerinde Etkisi: Bodrum Reşad Emre ÖZGÜNEŞ, Övgü AÇIKSÖZLÜ, Düriye BOZOK.....	714

Turizm Alanında Üniversite-Sektör İşbirliği Nasıl Geliştirilebilir? Gökçe SEL, Mustafa TEPECİ	725
Türkiye'de Marinacılık Sektöründe Gelişmeler ve Yeni Eğilimler Üzerine Nitel Bir Çalışma Elif KOÇ, Tuğçe Merve İNAK, Zafer ERGÜL	734
Üniversite Düzeyinde Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kendini Beğenmişlikleri İle Hizmet Yönelimleri Arasındaki İlişki A.Celil ÇAKICI, Murat ÖZDAMAR	749
Turist Rehberi Adayına Akademik ve Mesleki Altyapı Yeterliği Kazandırma Sürecinin Turist Rehberliği Lisans Bölümü İşleyiş Modeli İle Değerlendirilmesi Alaattin BAŞODA, Serkan AYLAN	761
Turizm Fakültesi Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Yönelimleri Sabahattin DENİZ	776
Kadın Turistlerin Satın Alma Davranışlarının Sürdürülebilirlik Açısından Değerlendirilmesi Gözde GÜVEN, Ferah ÖZKÖK.....	786
Satış Geliştirme Aracı Olarak Gazetelerdeki Otel İlanlarının İçerik Analizi İle Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma Makbule CİVELEK ORUÇ, Olca SEZEN DOĞANCİLİ, Taner DALGIN	800
İşletmelerde Örtük Bilginin Dışsallaştırılması Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü: Termal Otelier Örneği Şenaz BULUT, Özcan ZORLU, Ali AVAN.....	811
Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Aktörleri Olarak Kalkınma Ajansları ve Örnek Bir Uygulama "İnovasyona Dayalı Bölgesel Turizm Stratejisi ve Eylem Planı Süleyman TOY, Uğur ÇALIŞKAN.....	823
Turizm İşletmelerinde Rekabet ve Rekabet Gücünü Etkileyen Unsurlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme Burhanettin ZENGİN, İsmail BİLGİÇLİ	832
Destinasyon Gelişim Sürecinde Yerel Halkın Turizme Bakış Açısı: Uşak-Ulubey İlçesi Örneği Necip ÖZDEMİR, Özcan ZORLU, Ahmet BAYTOK.....	844
Konaklama İşletmelerinde Online Dağıtım ve Online Dağıtım Kanallarının Etkin Kullanılmasının Analizi Tevfik DEMİRÇİFTÇİ, Şenaz DEMİRKOL	858
Sağlık Turizminde Türkiye'nin Dünyadaki Yeri ve Potansiyeli Seher Nur SÜLKÜ	871
Duygusal Emeğin, Örgütsel Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma Gonca KILIÇ, Fatma Doğanay ERGEN, Mustafa GÜLAYDIN	882
Festival Kalitesinin Turistlerin Bağlılıklarına Etkisi: Burhaniye Deve Güreşleri Festivali Örneği Mehmet Oğuzhan İLBAN, Muammer BEZİRGAN, Fatih ÇOLAKOĞLU	893
Seyahat Acentalarının Hizmetlerine Yönelik E-Şikâyetlerin Tekrar Satın Alma(Ma) Niyeti Çerçevesinde Çözümlemesi Eda AVCI, Günseli (GÜÇLÜTÜRK)BARAN, Gamze ÖZOĞUL	903
Turist Rehberliği Eğitiminde Güncel Durum ve Kavram Karmaşası Yalçın ARSLANTÜRK, Fulden Nuray KÜÇÜKERGİN, Zeki APALI	915

Turistlerin Satın Alma Sonrası Sosyal Medya Kullanımlarına Yönelik Bir Araştırma Burhan KILIÇ, Güven KIRLI, Nisan YOZUKMAZ	923
Turist Rehberliği Meslek Kuruluşları Tarafından Rehberlere Sağlanan Desteklerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma Hasret ULUSOY, Selin MANAV, Özlem KÖROĞLU	935
Otel İşletmelerinde Psikolojik Sözleşme İhlal Algısının İşgören Tutumları Üzerindeki Etkisi Rabia AYDIN, Ülker ÇOLAKOĞLU	949
Yöresel Yemek Tercih Nedenleri İle Çevre Bilinci Arasındaki İlişkinin Tespit Edilmesi: Genç Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma Serkan ŞENGÜL, Oğuz TÜRKAY, Koray GENÇ.....	961
Turizm Pazarlamasında Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye Örneği Bilge KARAMEHMET.....	973
E-Yorumlar Müzeler İçin Ne Diyor? Seda ŞAHİN, Berna ŞAD	982
Çanakkale İlinin Gastronomi Turizmi Potansiyeli ve Turizm Açısından Kullanılabilirliği Buket BULUK	995
Hizmet Başarısızlıkları Ve Hizmet Telafileri: Alakart Restoranlarda Yaşanan Deneyimler Üzerine Bir Araştırma Ozan GÜLER, Sercan BENLİ, A. Celil ÇAKICI	1003
Sosyal Medyadaki Restoran Tüketici Yorumlarının Değerlendirilmesi: Foursquare Örneği Sema EKİNCEK, Sibel ÖNÇEL.....	1016
Turist Çekim Merkezinde Hizmet Kalitesinin Önem Performans Analizi İle Değerlendirilmesi: Ölüdeniz Tabiat Parkı Örneği Işıl ARIKAN SALTIK	1025
Turizm Fakültesi Öğretim Programlarının Değerlendirilmesi Araştırması: Anadolu Üniversitesi Örneği Projesinin Tanıtımı Ebru ZENCİR, İnci Oya COŞKUN, Semra GÜNAY AKTAŞ	1035
Kastamonu İlinde Turizmi Tanıtma Stratejileri Üzerine Bir Araştırma Kutay OKTAY, Erhan İŞLEK, Emre ERGİN	1044
Otel İşletmelerinde Mobbing Motivasyon İlişkisi: Antalya Dört ve Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma Ahmet Can UYSAL, Asım SALDAMLI	1056
Turizm Bölümlerini Tercih Eden Adayların Tercih Eğilimleri: Yükseköğretim Lisans Atlası Üzerine Bir Araştırma Ömer ÇOBAN, Sebahattin Emre DİLEK, Serhat HARMAN	1072
Türsab Bodrum Üyesi Seyahat Acentalarının Sorunlarının Belirlenmesi Üzerine Araştırma Senem YAZICI, Seda ŞİMŞEK.....	1088
Turist Rehberliği Eğitimi Konusunda Değerlendirmeler Mehmet KÜRKÇÜ	1098

Turizm Ekonomisi Odaklı Eğitimlerin Katılımcıların Bilgi ve Bilgi Düzeylerine Etkisinin Odak Grup Görüşmesi İle İncelenmesi Ebru Z. BOYACIOĞLU	1119
Türkiye’de Otel İşletmelerinin Finansmanında Bankacılık Sektörünün Rolü Diler DOĞRUOL.....	1129
Zigana Doğa Okulu Uygulaması ve Zigana Bitki Müzesi Savaş AYDIN	1137
Bölgelere Göre Çevreye Duyarlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme İsmail KIZILIRMAK, A.Celil ÇAKICI, Seçkin ESER	1149
Doğa Etkinliklerine Katılanların Doğa Temelli Turizmde Yatkınlıklarının ve Etkinliklere Katılım Güdülerinin Belirlenmesi Sıla KARACAOĞLU, Cansev ÖZDEMİR, Medet YOLAL.....	1161
Konya İli’nin Turizm Değerlerinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Değerlendirilmesi Vural ÇAĞLIYAN, Simge TOKAY	1172
Yerel Halkın Bakış Açısıyla Kırsal Turizm: Geyikbayır Örneği Dilara BAHTİYAR, Murad Alpaslan KASALAK, Zeki AKINCI	1180
Türkiye’de Turizm Alanında Düzenlenen İlk Kongre: Beynelmillel Turizm Kongresi (31 Mayıs-05 Haziran 1930) Aysel YILMAZ	1190
Gastronominin Sanatsal Kimliğinin Estetik Üzerinden İncelenmesi Setenay SİPAHİ, Sema EKİNCEK, Hakan YILMAZ	1200
Kamp Turizmde Glamping İşletmeciliği: Kırklareli İli İçin Bir Model Önerisi Mert URDAL, Kaplan UĞURLU.....	1213
Turizm Sektöründe Stratejik Yönetim Muhasebesi Kullanım Düzeyinin Belirlenmesi: Kuşadası’nda Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama Funda CENGİZ, Emre CENGİZ	1225
Konaklama İşletmelerinin Atık ve Gıda Atık Yönetimi Uygulamalarının Yeşil Yıldız Kriterleri Kapsamında İncelenmesi: Mardin Örneği Gülseren ÖZALTAŞ SERÇEK, Semra GÜRBÜZ, Sadık SERÇEK, Tuğba ARIK YÜKSEL	1235
Lisansüstü Eğitimde Derse Devam Sorunsalı: Kastamonu Üniversitesi Örneği Aydoğan AYDOĞDU, Elif Nur İrem GÜZEY	1243
Arkeolojik Mirasın Korunmasında Turizmin Rolü Şebnem KURTULUŞ KIVANÇ.....	1257
Lisans Turizm Öğrencilerinin Bahşiş Paylaşımına İlişkin Adalet Algısı A. Celil ÇAKICI, Oya YILDIRIM, Seçkin ESER	1268
Sürdürülebilirlik ve Ekoturizm Anlayışı: Muğla İlindeki Bazı Ekoturizm Alanları Eriç TOZLU ÖZHAN, Çağlar Kadir ÖZHAN	1278
Turizm Rehberliği Bölümü Lisans Öğrencilerinin “Turist Rehberliği” Mesleğine İlişkin Algılarının Mecazlarla Analizi Uysal YENİPİNAR, Elif BAK, Burhan ÇINAR, Sevda SAHİLLİ BİRDİR, Gizem ÇAPAR	1287
Terörün Türk Turizmi Üzerine Olumsuz Etkileri ve Alınabilecek Önlemler Hande MUTLU ÖZTÜRK, Serap ALKAYA	1297

Örgütsel Destek Algısı, İş Stresi, İşin Anlamlılığı ve Proaktif Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel Çalışanlarında Uygulama Yılmaz AKGÜNDÜZ, Özge ADAN GÖK, Ceylan ALKAN.....	1308
Konaklama İşletmelerinde Engelli Çalışanların Temel Özellikleri Üzerine Bir Araştırma Selvi GÖÇMEN, Davud NASİBOV, Yaşar Yiğit KAÇMAZ, Engin ÜNGÜREN	1320
Fethiye’de Yerel Sivil Toplum Kuruluşlarının Kırsal Turizme Etkileri Gülay ÖZDEMİR YILMAZ, Melek KARPUZ.....	1333
Sosyal Medya Kullanma Motivasyonlarının Turistik Deneyim Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi Mehmet Oğuzhan İLBAN, Emin GÜLEÇ	1344
Seyahat Bloglarında Türkiye’nin Destinasyon İmajının Analizi Şehnaz DEMİRKOL, Hülya ÖZÇİT	1354
Gastronomi Turizmi İle Coğrafi İşaretlerin Entegrasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Şehnaz DEMİRKOL, Şimal ŞAHİNOĞLU	1365
Algılanan Hizmet Kalitesinin Toplam Hizmet Kalitesi ve Müşteri Memnuniyetine Etkileri: Suudi Havayolları Üzerine Bir Araştırma Erdoğan EKİZ, Candan ÖLÇER	1375
Kırsal ve Kentsel Rekreasyon Etkinliklerine Katılım Düzeyine Yönelik İnceleme: Sakin Şehir Perşembe Örneği Üzeyir KEMENT, Berkan BAŞAR	1384
Farklı Mesafeler Farklı Beklentilere Neden Olabilir Mi? Yerel Halkın 2016 EXPO Beklentilerinin Değerlendirilmesi Ali DALGIÇ, Kemal BİRDİR	1395
Konaklama İşletmelerindeki Yöneticilerin Öz Denetim Kişilik Özelliğine Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması Serdar ÇÖP, Yüksel ÖZTÜRK	1406
Ekolojik Çiftliklerde Rekreasyonel Aktivitelerin İncelenmesi: Muğla Örneği Murad Alpaslan KASALAK, Zeki AKINCI, Dilara BAHTİYAR, Çiğdem KASALAK	1416
Turizm Öğrencilerinin Kariyer Beklentilerinin Tespit Edilmesi: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi’nde Bir Araştırma Mustafa BOZ, Polat YÜCEKAYA, Özkan İMAMOĞLU, Karahan KARA	1425
Hatırlanır Turizm Deneyimi (Mtes) Ölçeği’nin Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması Reyhan ARSLAN AYAZLAR	1436
Science Direct Veri Tabanında Taranan Dergilerin Bibliyometrik Analizi: ‘Turizm Talebi’ Üzerine Yapılan Çalışmaların İncelenmesi Sezi AYDIN ARSLAN, Erdal ARSLAN, İnci Oya COŞKUN	1446
Restoranlarda Fiziksel Unsurların Müşterilerin Değer ve Kalite Algılamaları Yoluyla Davranışsal Eğilimlerine Etkisi Alper İŞİN	1460
Turizm Sektöründe Enerji Tüketimi ve Enerji Tasarruf Olanakları Harun Kemal ÖZTÜRK, Ö. Altan DOMBAYCI	1471

Profesyonel Turist Rehberliği (Ptr) Öğrencilerinin Yurt İçi Uygulama Gezisi ve Tur Rehberlerine İlişkin Algılarını Ölçmeye Yönelik Pilot Bir Çalışma Funda ÖN ESEN, Özlem GÜZEL, Mustafa GÜLMEZ	1480
Mesleki Doyum ve Mesleđi Bırakma Niyeti İlişkisi: Turizm Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma Umut AVCI, Filiz GÜMÜŞ DÖNMEZ, Cemal ARTUN	1489
Turizm Çalışanlarının İşkoliklik ve Tükenmişlik Algısına Yönelik Bir Uygulama Ebru ULUCAN	1496
Teröre Dayalı Krizler ve Sosyal Medya: Türkiye Örneği Gülşel ÇİFTÇİ, Duygu YETGİN	1506
Küresel Sorunların Turizme Etkileri Necdet HACIOĞLU, İrfan YAŞAR.....	1518
Otel İşletmelerinde Öz Benlik, Sosyal Kaytarma ve İşe Geç Kalma Tutumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Batman İli Şehir Merkezindeki Otel Çalışanları Örneği Volkan GENÇ, Seray GÜLERTEKİN GENÇ, Nur KULAKOĞLU DİLEK	1529
On Birinci Sakin Şehir Uzundere: Turizm Potansiyeli Açısından Gelişme Perspektifleri Tanju GÜDÜK, Selda UCA ÖZER, Demet TUZUNKAN, Aslı ALBAYRAK	1541
Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Hedefleri ve Sektörden Beklentileri Üzerine Bir Araştırma Süleyman AĞRAŞ, Azat YILDIZ, Burak YILMAZ	1552
Türkiye’de Turizm Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin (Lisans Ve Ön Lisans) Kariyer Beklentilerine İlişkin Alan Yazın Taraması Arif Güngör, Avşin AYHAN	1564
Turizmi Anlamak: Memetik Bir Yaklaşım Engin BAYRAKTAROĞLU,	1580
Turizm Tanıtım Faaliyetlerinde Fotoğrafların Kullanımı: “Home Of...” Konsepti Örneği Atınç OLCAY, Metin SÜRME	1589
İş-Aile Ve Aile-İş Yaşamı Çatışması İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama Hakan KOÇ, M. Murat KIZANLIKLI.....	1603

İŞLETMELERDE ÖRTÜK BİLGİNİN DIŞSALLAŞTIRILMASI SÜRECİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ: TERMAL OTELLER ÖRNEĞİ

Şernaz BULUT

Bilim Uzmanı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
sernazbulut@gmail.com

Özcan ZORLU

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

Ali AVAN

Yrd. Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi
aliavan@aku.edu.tr

ÖZET

Rekabet gücü yüksek işletmelerin özgün süreçlere sahip olma ve yenilikçi süreçler ile yeni koşullara hızlı adapte olabilmeye yeteneği ile özdeşleştirildiği günümüz piyasa koşulları bilgiyi işletmeler için vazgeçilmez kılmaktadır. Özellikle işletme içi süreçlerin iyileştirilmesi bağlamında elde edilecek uzmanlık bilgileri ve bilişsel bilgiler işletmeler için piyasada rekabetin belirleyicisi olabilmektedirler. Örtük bilgiler olarak ifade edilen bu tür bilgilerin etkin kullanımı ile temel yetenek geliştirilmesi, hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve pazar konumlandırma faaliyetlerinde başarı sağlanabilmektedir. Dolayısıyla otel işletmelerinde de örtük bilginin etkin bir şekilde elde edilerek kullanımı; diğer bir ifade ile dışsallaştırılması oldukça önemlidir. Buradan hareketle araştırmanın temel amacı termal otel işletmelerinde işgörenlerin sahip olduğu örtük bilgilerin elde edilmesi/dışsallaştırılması faaliyetlerinin incelenmesi ve bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) rolünün belirlenmesidir. Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinin İKY yöneticileri ve üst düzey yöneticiler ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ile elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda personele inisiyatif tanıma, koçluk ve mentorluk, örnek olay yöntemi ile personelin iş sürecinin yakından izlenmesi ve raporlanması, iş görenlerle birebir görüşme yoluyla İKY'nin örtük bilginin dışsallaştırılması sürecine katkı sağladığı belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Örtük Bilgi, Bilginin Elde Edilmesi, Dışsallaştırma, İKY.

GİRİŞ

Son yıllarda daha sık karşılaşılan uluslararası krizler ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik çalkantılar ile birlikte oluşan talep istikrarsızlığı turizm piyasasında rekabetin boyutunu önemli ölçüde etkilemektedir. Diğer yandan teknolojik yenilikler ve sosyal medya kullanımının hızlı bir şekilde artması turizm sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin talep yaratma boyutunda daha agresif ve yenilikçi stratejiler izlemesini gerekli kılmaktadır. Bunun bir sonucu olarak otel işletmeleri yenilikçi ve özgün hizmetler ile farklılaşmayı sağlayarak özellikle ürün konumlandırma ve e-pazarlama bağlamında başarı hedeflemektedirler. Otel işletmelerinin yenilikçi ve özgün hizmetler sunabilmesi ise sahip oldukları entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmaları ve öğrenen örgütlere dönüşüme bağlıdır. Bu süreçte farklılaşma ve yenilikçi kimlik kazanmanın en kritik aşamalarından birisi işgörenlerin sahip olduğu uzmanlık bilgileri ve yaratıcı fikirlerin kullanımudur. İşgörenlerin sahip olduğu bu tür bilgiler ise işletme ve yönetim literatüründe örtük bilgi olarak değerlendirilmektedir.

Rekabette başarının çıkış noktalarından birisi olarak görülen örtük bilgi temel olarak bireylerin bilinçaltında yerleşik olduğundan diğer bireylere ifade edilmesi zordur (Bergeron, 2003: 17). Örtük bilgi bilişsel ve teknik bileşenlerden oluşmaktadır. Bilişsel bileşenler bireyin kullandığı zihinsel modelleri kapsamakta ve yapılandırılmamış bilgi olduğu için birey tarafından doğrudan ifade edilememektedir. Teknik bileşenler ise birey zihninde yapılandırılmış olması sebebi ile daha somut olan ve bu nedenle daha kolay ifade edilebilen bilgilerdir (Jennex, 2007: 3). Uzmanlık/deneyim bilgisi, bilişsel bilgi ve yaratıcı bilgileri kapsayan ve bilişsel-teknik bileşenlerden oluşan örtük bilgilerin işletme için katma değer sağlaması ise ancak açık bilgiye dönüşümü ile mümkün olmaktadır. Bilginin dışsallaştırılması olarak ifade edilen ve Nonaka (1994) tarafından geliştirilen SECI modeli kapsamında değerlendirilen bilginin dışsallaştırılması, özellikle bilgi üretimi yoluyla farklılaşma ve temel yetenek oluşturma bağlamında işletme başarısının temelini oluşturan ana unsurlardan biridir. Dolayısıyla bilginin dışsallaştırılması otel işletmeleri yöneticileri tarafından önemle üzerinde durulması gereken bir husus durumundadır. Atfedilen önemine ve rekabet avantajı bağlamındaki kritik rolüne rağmen konuyla ilgili olarak literatürde yeterli sayıda araştırma bulunmaması, bu araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmada ilk olarak örtük bilgi kavramı ve işletmeler açısından önemi, sonrasında ise bu süreçte İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin rolü ele alınmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilerek İKY uygulamalarının örtük bilginin dışsallaştırılmasına nasıl ve ne derece katkı sağladığı saptanmaya çalışılmış, sonuçlar bağlamında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örtük Bilgi ve Otel İşletmeleri Açısından Önemi

Küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında bilgi unsuru işletmelerin ve bu bağlamda işletme örgütlerinin pazar değerini belirleyen temel unsur haline gelmiştir. İşletmelerin sahip olduğu bilgi uzun vadeli rekabette avantaj sağlayacak en önemli unsurdur (Tiwana, 2003: 110). Özellikle 1985'li yıllardan itibaren rekabet avantajı yaratan stratejik bir kaynak olarak ele alınan bilgi, teknolojik değişimlerin sağladığı faydalara bağlı olarak 1950'li yıllardan günümüze, bürokratik bilgi, destek bilgisi, yönetim kontrolü için bilgi ve stratejik bilgi şeklinde değişime uğramıştır. Bürokratik bilgi, destek bilgisi ve yönetim kontrolü için bilgi işletmelerde daha çok açık bilgi konumundaki enformasyonları ifade etmekte iken, bilginin işletmeler için stratejik bir kaynak olarak değerlendirildiği durumlarda örtük bilgi önem kazanmaktadır (Kurt, 2004: 18). Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu bilgileri açık ve örtük bilgiler olarak değerlendirmek gerekmektedir. Nitekim Nonaka (1994) işletmelerde var olan bilgilerin, açık ve örtük bilgilerin bir birleşimi olduğunu ifade etmektedir (Bratianu, 2010: 194).

Sözel ve/veya miktar olarak ifade edilebilen ve veri, bilimsel formül, kodlanmış süreç ya da evrensel ilkeler şeklinde kolaylıkla paylaşılabilen bilgiler açık bilgi şeklinde ifade edilmektedir (Kharabsheh, 2007: 421). Gerekli enformasyonun yeterli duruma getirilmesi, depolama ve aktarım kabiliyeti, açık (net) olma, eksiksiz ve kesin olma, dokümanlar halinde sunulabilme, formal ve nesnel-rasyonel olma ise açık bilginin temel karakteristiklerini teşkil etmektedir (Kane, Ragsdell ve Oppenheim, 2006: 142). Bilgi bileşiminde daha fazla öneme sahip olan örtük bilgi ise bireyin işle ilgili eylemleri ve

deneyimden kaynaklanan, aynı zamanda da sahip olduğu fikir/düşünce, değerler veya duyguları içeren bilgidir (Nonaka & Takeuchi, 1995: 8). Bu bakış açısıyla örtük bilginin temel karakteristikleri, uzmanlık ve ustalık bilgisini (know-how) içermeye, davranış ile ortaya çıkma, deneyim ile elde edilme, kişilere bağımlı olma, kişisel inançlar ve değerleri içermeye, subjektif sezgi ve duygulara dayanma ve kişinin düşünceleridir (Kane, Ragsdell ve Oppenheim, 2006: 142). İşletmelerde var olan açık ve örtük bilgiler işletmenin faaliyet alanına göre farklılık göstermektedir. Örneğin otel işletmelerinde yiyecek içecek hazırlanmasında kullanılan reçeteler, daha önce konaklayan müşterilerin tercihleri ve özel isteklerini belirten dokümanlar, hizmet sunumunun temel ilkelerini belirten rehberler, iş analiz raporları, yönetim politikasının belirtildiği dokümanlar, orta ve uzun dönem stratejik planlamaların sunulduğu rehberler, rakip işletmelere ilişkin satış raporları, sektörel durum değerlendirmelerine ilişkin dokümanlar vb. açık bilgiyi oluşturmaktadır. Diğer yandan bir garsonun yaptığı işe ilişkin sahip olduğu uzmanlık bilgisi, belirli müşterilerin yemek tercihlerine ilişkin sahip olduğu bilgiler (yemeğin pişme derecesi, beraberinde tercih edilen içecek, yemeğin baharat miktarı vb.), müşteriye yaklaşım ve hizmet sunumu sürecinde sergilediği özgün davranışlar veya bir yöneticinin yönetim tarzı, sahip olduğu deneyime bağlı gelişen düşünce yapısı gibi bilgiler ise örtük bilgiye örnek teşkil etmektedir (Zorlu, 2013: 7). Turizm sektöründe üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştiği ve hizmet sunumu sürecine dışarıdan müdahale edilemediği düşünüldüğünde otel işletmeleri için örtük bilgi çok daha önemli hale gelmektedir. Nitekim örtük bilginin bireysel olarak ifade edilmesi ve etkin olarak değerlendirilmesi durumunda işletmenin temel yetenekleri çoğalacak ve örtük bilgi bu yönüyle çoğu zaman rekabette önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. Bu nedenle üst yönetimin öncelikli amaçlarından biri de daha iyi iş sonuçları alabilmek için örtülü bilginin açığa çıkarılması, diğer bir ifade ile dışsallaştırılması olmalıdır.

Örtük Bilginin Dışsallaştırılması ve İKY

Bilgi yönetimine ilişkin literatürde örtük bilginin dışsallaştırılması sürecinin temel olarak Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından ortaya konulan SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization), modeli kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. SECI modeli işgörenlerin sahip olduğu örtük bilginin bireysel düzeyden başlayarak, karşılıklı etkileşimler/paylaşımlar sonucunda önce bölüm ölçeğinde, sonrasında bölümler arasında ve daha sonra örgüt genelinde genişlemesini ele almaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 72). Modelin ilk aşamasını deneyimlerin etkileşimler/diyaloglar ile aktarımı sonucunda ortak zihinsel modeller gibi örtük bilgilerin oluşmasını ifade eden sosyalizasyon aşaması oluşturmaktadır (Holsapple ve Joshi, 1999: 3). Sosyalizasyon süreci sonucunda elde edilen örtük bilgilerin karşılıklı diyaloglar yoluyla bireysel veya kolektif olarak açıkça dile getirilmesi ise bilginin dışsallaştırılmasını ifade etmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 85). Bireyler bu süreçte sahip oldukları beceriye dayalı ustalık bilgisini (know-how), bilişsel bilgi birikimini (know-why) ve yaratıcı bilgileri (care-why) açıkça ifade edebilmektedirler (Dalkir, 2005: 54).

Dışsallaştırma süreci örtük bilgilerin açık bilgilere dönüşümü ve bu yolla yeni bilgiler elde edilmesi açısından bilgi üretiminde temel unsur durumundadır (Draghici ve Draghici, 2008: 51). Diğer yandan bu süreçte örtük bilginin tamamı yerine sadece işletme için önemli/değerli olan kısmının, diğer bireylere kolaylıkla aktarılabilmesi ve anlaşılabilmesi esastır. Bilginin dışsallaştırılması sürecinin başarısı ise metaforlar,

benzeşimler/benzetmeler ve modellerin etkin kullanımına bağlı bulunmaktadır. Metaforlar var olan bilgilerin anlamsal etkilerinin kullanılarak yeni bilgilerin sezgisel olarak anlaşılmasına yardım ederken, benzetmeler imgeler ile gerçekler (bilinenler) arasında bağlantı kurulması yoluyla bilinmeyenin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Son olarak modeller ve/veya simülasyonlar öğrenme ortamında kullanılan oldukça faydalı öğretim araçlarıdır (Bratianu, 2011: 8).

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 bilgi sahibi işgörenler ile görüşmeler gerçekleştirerek, bilginin açık hale gelmesi, modellenmesi ve diğer bilgiler ile sentezlenmesini sağlayacak uzmanlar olması gerektiğini belirtmektedir. Nitekim bilginin dışsallaştırılması deneyimlerin, bireysel ve grup yeteneklerinin, normlar ve değer yargularının doğru bir şekilde kodlanmasını gerektirdiği için, örgütlerde işgören başarısına önem veren motivasyonu yüksek uzmanları gerekli kılar (Wijnhoven, 2006: 708). İşletme örgütlerinde bu fonksiyon daha çok İnsan Kaynakları uzmanları veya liderler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte liderlerin tüm işgörenler ile örtük bilginin dışsallaştırılması kapsamında bir araya gelmesi zaman kısıtı açısından pek mümkün olamamaktadır. Dolayısıyla bilginin dışsallaştırılması sürecinde İKY bölümü faaliyetleri ve uzmanları ön plana çıkmaktadır. Bilginin yönetimine paralel olarak dışsallaştırma sürecinin aynı zamanda örtük bilgiye sahip işgörenin motivasyonunu yükseltmeyi amaçlayan ve İKY temelli olan strateji, politika ve uygulamaları kapsamı (Hendriks ve Souza, 2006: 661) ise İKY uygulamalarını bilginin dışsallaştırılması sürecinde kritik unsur haline getirmektedir. Nitekim İKY faaliyetleri bireylerinin yönetiminin yanı sıra örgütün kaynakları olarak değerlendirilen ve örgüte avantaj sağlayan kişisel, kişilerarası (grup içi, örgüt içi) özellikleri ve iletişiminin de yönetimini kapsamaktadır. Bu süreçte grup içi ve örgüt içi ilişkilerin desteklenmesi/teşviki ile işgören kapasitenin geliştirilmesi yoluyla hem örgüte yatırım yapılmakta (Svetlik ve Stavrou-Costea, 2007: 199) hem de örtük bilginin dışsallaştırılması sürecine katkı sağlanmaktadır. Morawski (2009), bilgi yönetimi sürecinde İKY faaliyetlerini donatım sağlama, motivasyon ve geliştirme, işin organize edilmesi ve yönetici-işgören ilişkilerinin iyileştirilmesi olarak dört temel kategoride değerlendirmektedir (Wiśniewska ve Wiśniewski, 2012: 1622). İKY tarafından gerçekleştirilen söz konusu temel faaliyetler içerisinde örtük bilginin dışsallaştırılmasına katkı sağlayabilecek bazı uygulamalar ise;

- **Donatım sağlama:** konferans salonları, sohbet odaları ve danışma alanlarının oluşturulması, veri tabanlarına ulaşımı kolaylaştırma
- **Motivasyon geliştirme:** işgörene inisiyatif sağlama, uzmanlarla çalışma fırsatı sunma, sürekli eğitim uygulamaları, özel ayrıcalıklar sunma
- **Yönetici-işgören ilişkileri:** girişimlerin desteklenmesi, açık iletişim, şefe/yöneticiye kolay ulaşabilme fırsatı, yardım ve destek sağlanması, karşılıklı bilgi paylaşımının esas alınması
- **İşin organize edilmesi:** takım çalışmaları, örgüt içerisinde rol değişikliği, proje ekiplerinin oluşturulması şeklinde özetlenebilmektedir.

Bilgi-odaklı işletmelerde İKY faaliyetlerinin kapsam ve içerik olarak farklılaştığını belirten Bordeianu ve Buta (2015:169-172), yeni koşullarda her bir işgörenden sürekli öğrenme yoluyla kendisini geliştirmesi beklendiğini ve bunun sonucunda her bir işgörenin yeni bilgilere ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Araştırmacıya göre bu süreç

sonucunda uzmanlık bilgisi paylaşımı gerçekleştirilmekte ve İKY işgören motivasyonu, bağlılığının sağlanması yoluyla bilginin dışsallaştırılmasına katkıda bulunmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan görüldüğü üzere işletmelerde rekabet avantajının temel kaynağı olarak görülen örtük bilgilerin etkin olarak kullanılabilmesi teknolojik yatırımlar kadar örgüt içerisinde açık iletişim kanalları oluşturulması, işgörenlerin sürekli olarak geliştirilmesi, bilginin paylaşımı yönünde motive edilmesi gibi kritik İKY süreçlerine bağlıdır. Dolayısıyla rekabette önde olmak isteyen tüm işletmeler işgörenlerin sahip olduğu örtük bilgiyi etkin olarak kullanabilmek için İKY politika ve stratejilerini bu yönde geliştirmelidirler.

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma hizmetler sektörü içerisinde yer alan otel işletmelerinde iş görenlerin sahip olduğu örtük bilgilerin hangi yöntemler ile dışsallaştırıldığı ve bu süreçte İKY'nin temel faaliyetlerinin saptanmasını amaçlamaktadır. Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eşzamanlı olmasına bağlı olarak hizmet sunumu sürecinin müşteri-işgören etkileşimi esnasında gerçekleşmesi ve hizmetin sunumuna müdahale edilememesi, işgörenin uzmanlık bilgisini ve deneyimini önemli kılmaktadır. Müşteri memnuniyetine ve hizmetin kalitesine doğrudan etkide bulunan uzmanlık bilgisi ve deneyim ise işgörenin zihninde yer alması ve ona bağlı olması sebebiyle başkaları tarafından kolaylıkla elde edilememekte; birçok durumda bilgi sadece ilgili işgören tarafından kullanılmaktadır. Diğer yandan müşteri memnuniyetine önem veren ve bu bağlamda hizmet kalitesini yükselterek rekabet avantajı sağlamak isteyen otel işletmelerinde bu tür bilgilerin herkes tarafından bilinmesi esastır. Dolayısıyla işgörenin sahip olduğu örtük bilginin dışsallaştırılarak açık bilgiye dönüştürülmesi ve paylaşılması otel işletmelerinin başarısını doğrudan etkilemektedir.

İşgörenlerin gelişimi ve motivasyonundan İKY'nin sorumlu olması ve işgörenler ile ilgili tüm süreçlerin (işe alım, oryantasyon, eğitim vb.) bu bölüm tarafından yürütülmesi otel işletmelerinde İK bölümünü işgörenler ile en fazla iletişim ve etkileşim içerisinde olan bölüm haline getirmektedir. Örtük bilginin elde edilmesi sürecinin özellikle birebir iletişime bağlı olması ve uzmanlık gerektirmesi ise otel işletmelerinde İKY'ni örtük bilginin temininde ön plana çıkarmaktadır. Örtük bilginin işletmeler için taşıdığı değere ve İKY'nin süreçteki belirtilen önemine rağmen konu ile ilgili literatürde araştırma sayısının yok denecek kadar az olması ve otel işletmelerinde bu tür faaliyetlerin sistematik olarak gerçekleştirilmediğinin tespiti bu araştırmayı önemli kılmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgilerin hem otel işletmeleri yöneticilerine hem de literatüre olumlu katkı yapması beklenmektedir.

Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veriler, Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli otel işletmelerinin İK yöneticilerinden, İK yöneticisi olmayan otel işletmelerinde ise üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Evrende yer alan turizm işletme belgeli otel işletmelerinin tamamı termal otel niteliğinde olduğu için araştırma kapsamında toplamda 12 termal otel işletmesi 12 yöneticisinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Nitel veri toplama teknikleri arasında yer alan mülakat tekniğinin tercih edilmesinde, anket ile elde edilemeyecek daha derin bilgilere ulaşma, cevapların

anketlere göre daha dürüst ve doğru olma ihtimali, yanlış anlaşılma kaynaklı hataların önlenmesi ve ek sorular sorabilme imkanı gibi temel faydalar (Altunışık vd., 2010: 93-94) etkili olmuştur.

Araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış mülakat formunda 3 adedi tanımlayıcı olmak üzere örtük bilginin elde edilmesi/dışsallaştırılması ile ilgili 8 adet açık uçlu soruya yer verilmiştir. Katılımcı hakkında temel bilgiler elde edilmesi amacıyla oluşturulan tanımlayıcı sorular cinsiyet, işletmedeki pozisyon ve söz konusu pozisyonda çalışma süresini kapsamaktadır. Literatür taraması (Nonaka ve Takeuchi, 1995; Ale, Chiotti ve Galli, 2008; Draghici ve Draghici, 2008; Zornoza ve Navarro, 2009) sonucunda oluşturulan ve örtük bilginin dışsallaştırılması kapsamında mülakat formunda yer alan sorular ise temel olarak;

- İşletmede (örtük) bilgi elde etme faaliyetlerinin gerçekleştirilme durumu,
- Bilgi elde etme sürecinde İKY tarafından kullanılan yöntemler ve içeriği,
- İşgören uzmanlık bilgisinden (örtük bilgiden) faydalanma durumu ve düzeyi,
- Örtük bilginin dışsallaştırılması için kullanılan İKY tarafından kullanılan yöntemler
- Açık bilgiye dönüştürülen örtük bilgilerin saklanma durumu ve düzeyi
- Elde edilen bilgilerin paylaşımına yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır.

Diğer yandan görüşme sürecinde katılımcılara yöneltilen sorulara detaylı yanıtlar alınabilmesi için her bir soruya yönelik önceden anahtar kelimeler belirlenmiş, görüşme esnasında söz konusu kelimelerin kullanımı ile bilgi içeriğinin zenginleştirilmesi sağlanmıştır.

Görüşme yoluyla toplanan veriler metin dosyalarına dönüştürülerek araştırmacılar tarafından detaylı olarak birkaç kez okunmuştur. Görüşme metinlerinin detaylı incelemesinin ardından katılımcıların her bir soruya yönelik görüşleri kategoriler oluşturmak suretiyle belirli başlıklar (temalar) altında toplanmıştır. Görüşme metinlerinin detaylı incelemesi sonucu metinde açıkça ifade edilen kavramlar olduğu gibi farklı anlam ifade eden ve metinde doğrudan görülemeyen içeriğin de olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu nedenle araştırmaya dâhil olan katılımcıların görüşlerini açık ve gizli içerik kodlamasını birlikte kullanarak detaylandırmıştır. Belirli temalar altında örtük bilgileri açığa çıkarmaya yarayan kodlama işlemi, özellikle yarı-yapılandırılmış görüşme tekniğinin kullanıldığı araştırmalarda yoğun veri birikimini özetlemek ve metne gönderme yapan olgu ve kavramların açığa çıkarılmasını sağlamak amacıyla kullanıldığından araştırmacıların işini kolaylaştırmaktadır (Bhattacharjee, 2012: 115-116). Araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatür bilgileri ile karşılaştırılarak çıkarımlarda bulunma yoluyla ilgili literatüre ve otel işletmelerinin yöneticilerine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen katılımcıların örtük bilginin dışsallaştırılmasında işletmelerdeki insan kaynakları yönetiminin rolüne ilişkin görüşleri doğrultusunda elde edilen bilgiler şunu göstermektedir: a) İşletmelerde sunulan hizmetlere ilişkin bilgi toplama faaliyetleri departman bazlı olarak yürütülmektedir ve elde edilen bilgiler raporlar halinde haftalık olarak düzenlenen toplantılarda tartışılmaktadır, b) İşletmeler gerçekleştirdikleri bilgi toplama faaliyetlerinde genel olarak müşteri anketleri ve birim amirlerinin raporlarını dikkate almaktadırlar, c) İşletmelerde personelin sahip olduğu uzmanlık bilgisinden yararlanılmasının sağlanabilmesi amacıyla

özellikle personele inisiyatif tanıma, hizmet içi eğitim sürecinde eğitim koçları yardımıyla güçlendirme, örnek olay yöntemi ile personelin iş sürecinin yakından izlenmesi ve raporlanması, düzenlenen personel günlerinde iş görenlerle birebir görüşme yapılarak iletişim kurulması gibi uygulamalara başvurulmaktadır, d) İşgörenlerden elde edilen bilgilerin saklanması hususunda veri tabanı oluşturulmakta ve raporlama sistemiyle ilgili bilginin üst yönetimle paylaşılması sağlanmaktadır, e) Elde edilen örtük bilginin diğer iş görenlerle paylaşılması konusunda işletmeler motivasyon odaklı çabalar sergilemekte; bu sayede bilginin takım arkadaşlarıyla dolaylı yoldan paylaşılması sağlanmaktadır.

1. Bilgi Toplama Faaliyetleri

Araştırmada işletmelerin misafirlerine sundukları hizmetlere ilişkin bilgi toplama faaliyetlerine yönelik yapılan değerlendirme sonucunda organizasyonda yapılan her birim için departman bazında ele alındığı, günlük, haftalık ve aylık raporlamaların yapıldığı ve elde edilen bilgilerin misafir ilişkileriyle paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra hizmet sunumu sürecinde misafirlerin karşılaştıkları olumlu/olumsuz durumların tespit edilebilmesi amacıyla yararlanılan istek ve şikayet kutularından alınan mektupların da önemli bir veri kaynağı olduğu belirlenmiştir. Özellikle insana bağımlı yapısı nedeniyle hizmet işletmelerinde hizmet sunumu sürecinde dışarıdan müdahalenin söz konusu olmaması sebebiyle, bireylerle etkileşim bir kat daha önem kazanmaktadır. Burada örtük bilgilerin açığa çıkarılarak bilgi paylaşımının sağlanması süreçlerin iyileştirilmesinde ve etkileşimin kalitesinin artırılmasında elzem niteliğindedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre işletmeler bilgi paylaşımına önem vermektedirler ve bu konuyla ilgili haftalık toplantılarda hizmet sunumu sürecinde ortaya çıkan aksaklıkların birebir işgörenlerle paylaşıldığı ve sürecin daha kaliteli bir hale getirilebilmesi için bir çaba sarf edildiği anlaşılmaktadır. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri; *“İşletmemizde belirli işler standart hale getirilmiştir ve bu yönde gelişmesi için kontroller yapılmaktadır. Kontrol esnasında ortaya çıkan aksaklıklar ilgili birim amirine iletilmektedir. Ayrıca tekrarının yaşanıp yaşanmadığını görmek amacıyla alınan notlar arşivlenmektedir”, “Haftanın ilk günü operasyon toplantıları yapıyoruz. Bu toplantılarda misafir anket sonuçları, iş gören şikayetleri görüşülüyor”, ve “İstek, öneri, şikayet kutusundan bilgi toplanıyor”* şeklindedir.

2. Bilgi Toplama Kaynakları

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan insan kaynakları bölümü yöneticileri hizmetlere ilişkin bilgi toplama sürecinde misafir anketlerinin önemli bir veri sağladığını düşünmektedirler. İşletmeler misafirlerinin görüşlerini her departman için profesyonel yardım alarak hazırladıkları anket formları yardımıyla topladıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılar misafir anketleri kadar üzerinde durdukları bir yöntemin birim amirlerinin hazırladıkları raporlar olduğunu belirtmişlerdir. Buna ek olarak sanal ortamlarda ortaya çıkan bilginin önemini vurgulayan yöneticiler, hem işgörenler hem de misafirler için ayrı ayrı oluşturulan Whatsapp grupları yardımıyla sürece ilişkin örtük bilginin daha kolay dışsallaştırılabildiğini ima etmişlerdir. Katılımcılar konuyla ilgili; *“Misafir anketleri bizim için önemli bir veri kaynağı”, “Misafir anketleri sayesinde sürece ilişkin fikirlerimiz oluşuyor ve önlem alabiliyoruz”, “İşgörenlerle ve misafirlerle Whatsapp grupları oluşturuyoruz”, “Whatsapp grupları ile misafirler geri bildirim yapıyor”, “Her departmanda elde edilen tüm girdi-çıkıtı, bilgiler zamanlama kontrolüne tabii tutuluyor”* şeklinde görüş beyan etmişlerdir.

3. Uzmanlık Bilgisinin Yararlı Hale Getirilmesi

İşgörenlerin sahip oldukları uzmanlık bilgisine özellikle yeni işgörenlerin işe uyum sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut işgörenlerin gerek çalıştıkları işletmenin kültürünü benimsemeleri ve süreçlere hâkimiyetleri gerekse önceki deneyimleri sayesinde birikimsel olarak ortaya çıkan örtük bilgilerinin çalışma arkadaşlarıyla paylaşılması süreçte meydana gelebilecek aksaklıkları ve zaman kaybını en aza indirebilme anlamında önem taşımaktadır. Araştırma bulgularına göre işletmeler uzmanlık ile ilgili örtük bilgilerin dışsallaştırılmasında temel olarak işgörenlere inisiyatif tanıma, hizmet içi eğitim sürecinde eğitim koçlarından yararlanarak işgörenlerin gelişiminin sağlanması, iş süreçlerinin örnek olay yöntemiyle görselleştirilmesi gibi yöntemlerden yararlandıkları belirlenmiştir. Katılımcılar bunun yanı sıra, işgörenlerin sosyalleşmesine katkı sağlamak amacıyla düzenlenen personel günlerinde birebir görüşmeler yoluyla örgüt içi iletişimin geliştirilmesi yönünde çabalarının olduğunu ifade etmişlerdir: *“İş sürecinde işgörenlere inisiyatif tanıyarak süreçlerin geliştirilmesine olanak tanıyoruz”, “İşbaşı eğitimlerde eğitim koçları devreye giriyor”, “İşgören güçlendirme ile yetki verilerek iş üzerinde kontrol imkanı sağlıyoruz”, “Her işgörene belirli sorumluluk veriliyor”, “Zincirin diğer halkalarına iş görenlerimizi gönderip deneyim kazanmalarını sağlıyoruz”*. Konuyla ilgili değerlendirme sonucunda elde edilen önemli bir bulgu da insan kaynakları yöneticilerinin ilgili birim amirlerinden işlerin yapılmasına ilişkin işgörenlerden iş analizi raporları istemeleri olmuştur. İş analizi raporları sayesinde departman amirlerinin işlerin yapılmasına ilişkin süreci daha iyi anladıkları ve etkileşimin boyutları konusunda fikir yürütebildikleri belirlenmiştir: *“İş analizi yaparken öncelikle işi yapan işgörenin yaptığı işle ilgili iş analizi raporu hazırlamasını sağlıyoruz. Bu sayede hazırladığımız iş analizi daha gerçekçi oluyor”, “İşgörenlerin yaptıkları işe ne kadar hakim olduklarını iş analizi raporlarından anlayabiliyoruz. İş analizi raporları işin aksayan taraflarını bulmamızı sağlıyor”*.

4. Elde Edilen Bilgilerin Saklanması

İşletmelerde hizmet sunumu sürecinde ortaya çıkan örtük bilginin dışsallaştırılmasında bilginin elde edilmesi kadar önemli olan bir konu da elde edilen bilginin sistematik olarak ele alınması ve çıkarımların faydalı yönergeler olarak saklanmasıdır. Araştırmaya dahil olan katılımcıların işletmelerde elde ettikleri bilgilerin saklanması hususunda ne tür çabaları olduğunu belirlemek amacıyla yapılan değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin oluşturulan veri tabanlarında saklandığı ve her bilgiden ziyade süreçte yararlı olabilecek bilgilerin ayıklanarak üst yönetimle ve işgörenlerle paylaşıldığı belirlenmiştir. Katılımcıların neredeyse tamamı elde edilen bilgilerin veri tabanında saklandığını, veri tabanından raporlama işleminin yapıldığını ve raporların ilgili departman amirleri ve üst yönetimle paylaşıldığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların konuyla ilgili görüşleri; *“Elde ettiğimiz bilgileri arşivliyoruz. SPSS programı yardımıyla veriler analiz ediliyor”, “Elde edilen tüm bilgiler üst yönetimle paylaşılıyor”, “Bireysel raporları arşivliyoruz”* şeklindedir. Katılımcılar buna ek olarak elde edilen bilgilerin zincir otelciliğin politikaları gereği zincirin diğer otelleriyle de paylaşıldığını ifade etmişlerdir.

5. Elde Edilen Bilgilerin Paylaşılması

Literatürde de vurgulandığı üzere bilginin dışsallaştırılması sürecinde örtük bilgilerin açık bilgilere dönüşümü ve bu yolla yeni bilgiler elde edilmesi bilgi üretiminde temel unsur olarak nitelendirilmektedir. Bilginin değerli hale gelebilmesi esasında işlenmesiyle ilgili olduğu kadar paylaşılmasıyla da ilgilidir. Araştırma bulgularına göre, elde edilen örtük bilginin diğer iş görenlerle paylaşılması konusunda işletmeler motivasyon odaklı çabalara daha fazla önem vermektedirler. Düzenlenen personel günlerinde örgüt içi

iletişimin artırılması ve uzmanlık bilgisinin paylaşılmasına olanak sağlayacak bir ortamın oluşturulmaya çalışıldığı anlaşılmaktadır. İşletmelerde bunun için iletişim uzmanlarından yardım alarak işgörenlerle örtük bilginin açığa çıkarılması sürecinde iletişim kuracak olan departman amirlerine iletişim eğitimleri verildiği tespit edilmiştir. Elde edilen bilgilerin işgörenlerle paylaşılması sürecinde işletmeler buna ek olarak ortak ağlar yardımıyla yararlı bilgileri paylaştıklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticiler konuyla ilgili; *“Motivasyon artırılarak uzmanlık bilgisinin paylaşımına olanak sağlıyoruz”, “Ortak ağlar yardımıyla yeni verimli bilgilerin herkese ulaşması sağlanıyor”, “Yeni başlayan işgören gözlem yoluyla takip ediliyor. Eksikleri öğretiliyor ve ekip koçlarıyla bilgi aktarımı sağlanıyor”, “Aynı personeli seçiliyor ve personel gecesinde işgörenlerin sosyalleşmesi sağlanarak bilgi alışverişine zemin hazırlanıyor”, “Departman amirlerine yapılan değişiklikler ve yenilikler iletilerek işgörenlerle paylaşılması sağlanıyor”* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hizmet sunumu sürecinde ortaya çıkan örtük bilginin dışsallaştırılmasında insan kaynakları yönetiminin önemi üzerine odaklanan bu araştırma, literatürde konuyla ilgili uygulama araştırmaya rastlanılmaması ve otel işletmeleri bağlamında benzer bir araştırma olmaması sebebiyle ele aldığı konu bakımından alanında öncü niteliği taşımaktadır. Özellikle 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. Literatürden elde edilen bilgiler doğrultusunda bu araştırmada otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması süreci bilgi toplama faaliyetleri, bilgi toplama kaynakları, uzmanlık bilgisinin yararlı hale getirilmesi, elde edilen bilgilerin saklanması ve elde edilen bilgilerin paylaşılması boyutları bağlamında ele alınmıştır. Buna göre işletmeler örtük bilginin dışsallaştırılması olarak ifade edilen sürecin tam anlamıyla farkında olmamakla birlikte; yaptıkları uygulamalar bağlamında esasında süreci tatbik ettikleri ifade edilebilir.

Hizmetlerin soyut nitelik taşınması, insana bağımlı olması, memnuniyetin ölçüsünün bir bakıma bireylerin hizmet karşılaşmasındaki tutumları aracılığıyla belirlenmesi ve sunum anında sürece dışarıdan müdahalenin mümkün olmaması gibi nedenler örtük bilginin dışsallaştırılmasını ve süreç iyileştirmede bu bilginin çözümlenmesine olan ihtiyacı bir kat daha arttırmaktadır. İşletmeler örtük bilginin elde edilmesi ve bu bilginin örgüt içi paylaşımına önem vermektedirler. Bu kapsamda hizmet sunumu sürecinde ortaya çıkan aksaklıkların belirlendiği ve sürecin daha kaliteli bir hale getirilebilmesi için elde edilen bilginin kullanıldığı tespit edilmiştir.

İnsan kaynakları yöneticileri hizmet süreçlerinin kalitesini ve işlerliğini arttırmak amacıyla iletişimin yararlı ve etkili bir yöntem olarak kullanılması gerektiğini düşünmektedirler. Burada kastedilen iletişim işgörenlerin etkileşimini kapsamakla birlikte; misafirlerle olan etkileşimi ve geribildirimi de kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırmaya dâhil olan katılımcıların görüşlerine göre örtük bilgilerin elde edilmesinde işletmeler en fazla misafir anketleri ve birim amirlerinin hazırladıkları raporlardan yararlanmaktadırlar. İşletmeler bunun yanı sıra oluşturdukları sanal iletişim ağları sayesinde hem misafirleriyle hem de operasyondaki birimlerle anlık iletişim kurma imkânı bulduklarını ifade etmişlerdir. Sanal iletişim ağları sayesinde operasyonda ortaya çıkan bilginin işgörenlerle anlık paylaşımı, süreçlerde meydana gelebilecek aksaklıkların

anlık müdahalelerle giderilebilmesi ve örgütsel öğrenmenin sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Otel işletmelerinde örgütsel öğrenme sürecinde bilginin önemine dikkat çeken Hawela ve diğerleri (2007) de Weblog ve Wiki gibi sanal iletişim yöntemlerinin daha yaygın kullanılması gerektiğine işaret etmektedirler. Diğer yandan Yücelen ve Yiğitbaş'ın (2010) otel işletmelerinde sağlıklı ve anlık bilgi paylaşımı için yönetim desteği ve iletişimi teşvik eden örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir.

İşletmeler yeni işgörenlerin işe uyumlaştırılmasında sosyalizasyon süreci bağlamında farklı yöntemler izlemektedirler. Bu yöntemlerden bir tanesi de uzman işgörenler eşliğinde işin öğretilmesidir. Uzman işgörenlerin yaptıkları işle ilgili uzmanlık bilgilerinin paylaşımı yeni işgörenlerin sürece dâhil edilmesinde ve örgüt kültürünün yeni işgörelere aktarılmasında işletmelere avantaj sağlamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre işletmeler uzmanlık ile ilgili örtük bilgilerin dışsallaştırılmasında işgörelere inisiyatif tanımaktadırlar. İşgörelere daha fazla sorumluluk almak zorunda bırakılarak daha kalıcı bir öğrenme ortamı oluşturulmakla birlikte; bir bakıma motive olmaları da sağlanmaktadır.

Örtük bilginin dışsallaştırılmasında bilginin elde edilmesi ve işlenmesi ile birlikte sistematik olarak saklanması da önemlidir. Araştırmada konuyla ilgili bulguların değerlendirilmesi sonucunda işletmelerin elde ettikleri ve operasyonlarda yararlı olabileceğini düşündükleri örtük bilgileri oluşturdukları veri tabanlarında saklamaktadırlar. Söz konusu bu veriler sonrasında üst yönetimle ve ilgili birimlerle paylaşımaktadır. Bu noktada işletmelerin bilginin işlenmesi, saklanması ve paylaşımı konusunda uzman yardım almaları doğru bilginin kullanımının sağlanması bakımından önem taşımaktadır. Özellikle süreçte yararlı olabilecek bilgilerin açığa çıkarılmasında veri madenciliği gibi bilimsel analiz tekniklerinden yararlanılması gerektiği ifade edilebilir.

Otel işletmelerinde bilginin dışsallaştırılması süreçlerin iyileştirilmesi ve hataların en aza indirilmesi bakımından önem taşımakla birlikte; yapılmak istenen şeyin yeniden öğrenme aşamalarını içeren örgütsel öğrenme ortamının oluşturulması olduğu söylenebilir. Bu ortamın sağlıklı bir yapıda hayatını devam ettirebilmesi bilginin işletmede geçirdiği evrelere ve bilgi paylaşımına bağlıdır. Araştırma bulgularına göre, katılımcılar bilgi paylaşımında motivasyonun daha önemli olduğunu düşünmektedirler. Marriot ve Ritz- Carlton otellerinde bilgi paylaşımını ele alan anonim bir araştırmanın (2005) bulguları da bu sonucu desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre otel işletmelerinde örgüte bağlılık duygusunu teşvik eden motivasyon uygulamaları bilgi paylaşımının başarısında önemli bir unsurdur. Bu araştırmaya katkı sağlayan katılımcılara göre ise örgüt içi ödüllendirme sistemi işgörelere motivasyonunu arttırdığı gibi oluşturulan iletişim ortamıyla örtük bilginin paylaşımına da zemin hazırlamaktadır.

Otel işletmelerinde örtük bilginin dışsallaştırılması ve bu süreçte İKY'nın rolünü ele alan bu araştırma özellikle benzer çalışmaların olmaması sebebiyle çeşitli sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak mülakat formunun oluşturulması sürecinde benzer çalışmalar olmadığı için araştırmacıların literatürden elde ettiği bilgiler doğrultusunda bir form geliştirilmiş, yine aynı sebepten dolayı araştırma bulguları literatür ile karşılaştırılamamıştır. Bu sebeple otel işletmelerinde örtük bilgiyi konu alan araştırma sayısının ivedilikle artırılması gerekmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinin örtük bilgidan faydalanma düzeyleri, örtük bilgilerin inovasyon kapsamında hizmet geliştirmede kullanımı gibi alanlarda araştırmalar gerçekleştirilmelidir. Örtük bilginin

dışsallaştırılmasına etki eden çeşitli unsurlar (örgüt kültürü, teknoloji kullanım düzeyi, yönetim tarzı, sosyalizasyon süreci vb.) da bu kapsamda ele alınması gereken konular arasındadır.

Otel işletmelerinde örtük bilginin daha etkin kullanımı için ise otel yöneticilerinin koçluk ve mentorluk faaliyetlerine odaklanması, liderlik kapsamında bireysel ilginin artırılması, personele bilgi paylaşımı için ortak alanlar ve faaliyetler sunulması, işletme içerisinde etkin görev alan bilgi ajanlarının oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Ale, M. A., Chiotti, O. ve Galli, M. R. (2008). *Enterprise Knowledge Management for Emergent Organizations: An Ontology-Driven Approach*. 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 Yayıncılık: Sakarya.
- Anonim. (2005). A Problem Shared: Following in the Footsteps of Marriott and Ritz-Carlton: How Two Taiwanese Hotel Companies Tackle Knowledge-Management Issues. *Strategic Direction*, 21 (5), 15-17.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of Knowledge Management*. USA, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. USF Tampa Bay Open Access Textbooks Collection, Book 3.
- Bordeianu, O. M., & Buta, S. (2015). Linking Human Resources Strategy with Knowledge Management Strategy to Drive Measurable Results. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 15(1 (21)), 169-175.
- 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.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA, Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- 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. Tichkewitch (Eds.) *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*, (45-60). Germany, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Hawela, M. F., Boyle, E., Murray, A. ve Connolly, M. (2007). Web-logs and Wikis: Tools for Organisational Learning (OL), Collaboration and Knowledge Management (KM) in International Hotel Companies (IHCS). *EuroCHRIE Leeds 2007 Conference*. England.
- Hendriks, P.H.J. ve Souza, C. A. A. (2006). Motivation for Knowledge Work. In D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management*, (657-664). USA, Hershey: IGI Global.
- Holsapple, C. W. ve Joshi, K. D. (1999). Description and Analysis of Existing Knowledge Management Frameworks. Hawaii: *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. USA, Hershey: Idea Group Publishing.
- Kane, H., Ragsdell, G. ve Oppenheim, C. (2006). Knowledge Management Methodologies. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 4 (2), 141-152.
- Kharabsheh, R. A. (2007). A Model of Antecedents of Knowledge Sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5 (4), 419 - 426.
- Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. USA, New York: Oxford University Press.
- Svetlik, I., & Stavrou-Costea, E. (2007). Connecting Human Resources Management and Knowledge Management. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 197-206.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*. (E. Özsayar çev.) Dışbank Kitapları-5, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti

- Wijnhoven, F. (2006). Operational Knowledge Management. In D. G. Schwartz (Ed.) *Encyclopedia of Knowledge Management*, (657-664). USA, Hershey: IGI Global.
- Wiśniewska, S., Wiśniewski, K. (2012). Human Resources Management in a Knowledge-Based Organization. *Economics and Management*, 17(4), 1620-1626.
- Yücelen, M. ve Yiğitbaş, K. (2010). An Exploration of Knowledge Management and Service Innovation Strategies in the Turkish Hotel Industry. *EuroCHRIE Amsterdam 2010 Conference*, Hollanda.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış 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.