

BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME PERFORMANSINA ETKİLERİ: KONYA OTELLERİ ÖRNEĞİ

Rukiye SAYDAM*, Muammer MESCI** ve İzzet KILINÇ***

Özet

Bu araştırmanın amacı, bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla, otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansına etkisi, performans prizması aracılığıyla incelenmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Konya ilinde faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler otel işletmelerinin üst düzey yöneticileriyle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin rekabet üstünlüğü sağladığı ve bilgi teknolojilerinin performans prizmasını oluşturan, paydaş tatmini, paydaş katkısı, stratejiler, süreçler ve yeterlilikler sağladığı yönündedir. Sonuç olarak bu araştırma, bilgi teknolojilerinin işletme performansına olumlu yönde katkı sağlayabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi Teknolojileri, İşletme Performansı, Performans Prizması, Oteller, Konya.

The Effects of Information Technologies on Business Performance: The Case of Konya Hotels

Abstract

The purpose of this research is to investigate the effects of information technologies on business performance. To this end, information technologies used in hotels have been investigated by means of performance prism in hotels. Qualitative research method was used in the research. The population of the research contains three, four and five-star Tourism Business Licensed Hotels in the city of Konya. Interviews were used to collect data. The data of the research were obtained by doing face to face interviews with senior managers of hotels. The data obtained were analyzed by descriptive analysis. Results of this study is that information technologies applied in hotels provides competitive advantage to them and information technologies provides the components of performance prism as stakeholder satisfaction, the contribution of stakeholders, strategies, processes and

* Turizm ve Otel İşletmeciliği Bilim Uzmanı, Düzce Üniversitesi, rukiyesaydam@duzce.edu.tr.

** Yrd. Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, muammermesci@duzce.edu.tr.

*** Doç. Dr., Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi, izzetkilinc@gmail.com.

proficiencies. In conclusion, this study shows that information technologies can provide a positive contribution to business performance.

Keywords: Information Technologies Business Performance, Performance Prism, Hotels, Konya.

GİRİŞ

Küreselleşme sürecinde yüksek performansa sahip olmak isteyen işletmelerin; işlevlerini, iş süreçlerini ve çalışanlarının potansiyellerini geliştirmeleri zorunluluktur. Bu aynı zamanda rekabetin bir gereğidir (Gavcar, ve diğ., 2006). İşletmenin amaçları, genellikle yüksek verimlilik, etkinlik, kar sağlama, maliyeti düşürme, müşteri memnuniyeti sağlama, büyüme, saygınlık ve çalışma yaşamının kalitesini arttırmaktır. İşletmenin amaçları ile performans göstergeleri arasında doğrudan bir ilişki vardır. Yüksek performanslı işletmeler, doğru işleri doğru şekilde yapan işletmelerdir. Bu işletmeler, müşterilerin isteklerini yerine getirmek için, ürün ve hizmeti daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyette üretmeye çalışmaktadır. Ayrıca, çalışanlarına, ortaklarına ve yöneticilerine önemli katkılar sağlamaktadır (Barutçugil, 2002).

İşletmelerin en değerli varlığı çalışanlarının sahip olduğu bilgidir. Bu nedenle işletmeler, yapısal sermayelerinin yanında insan sermayesine önem vermeli ve çalışanların bilgisinden yararlanmalıdırlar. Günümüzün yoğun rekabet ortamında bilginin sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceğinin belirlenmesi çok önemli bir konu olarak tartışılmaktadır (Uzun ve Durna, 2008). Bilgi teknolojileri, işletmelere ihtiyaç duydukları bilgiye üretme ve insanlara faydalı olacak bir biçimde kullanılmasına olanak sağlayan süreç olarak tanımlanabilir. Bilgi teknolojileri yakın zamana kadar genellikle alt kademe ve orta kademe yönetimin rutin işlerinde kolaylık sağlama görevi üstlenirken; günümüzde özellikle hızlı işlemciler, veri tabanı yazılımcılar ve üst yönetimin alacağı stratejik kararlar için kullanıldığı görülmektedir (Atlas, 2007). İşletmeler bilgi teknolojilerini, alt birimlerin performansını ölçmek, piyasayı izlemek, müşteri memnuniyetini ölçmek, ürünlerin zamanında teslimini takip etmek ve yenilikler yapmak gibi önemli konularda kullanmaktadır (Zenger ve Hesterly, 1997). Ayrıca, işletmeler bilgi teknolojilerini, rakipleri karşısında üstünlük kazanmasını sağlayacak ürün, hizmet ve yeterliliklerin geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlamak amacıyla da kullanılmaktadırlar (O'Brein, 1997: 334).

Günümüz performans ölçümleri içerisinde, bilgi, teknoloji, müşteriye odaklı olma, kaliteli bir hizmet sunma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu faktörler işletmelerin buldukları konumu koruyabilmeyi, çalışan ve işletme performansını arttırmayı, karlılığı yükseltmeyi ve rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır.

Konya ilinde faaliyet gösteren otel işletmeleri bilgi teknolojilerini kullanıyorlar mı ve bilgi teknolojilerini kullanan otel işletmeleri bu sayede rekabet üstünlüğü kazanabiliyorlar mı? Ayrıca bilgi teknolojilerini kullanan otel işletmeleri ile performansları arasındaki ilişki ne yöndedir? Tüm bu neden ve sorular göz önüne alınarak araştırma konusu oluşturulmuştur. Öte yandan, bu çalışmayı yürütmedeki temel nedenlerden biri bu konuda yapılan çalışmaların sınırlı olmasıdır.

I. PERFORMANS PRİZMASI

Benligiray (1999) ve Akal (2003) performansı, işletmenin girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır. İşletme performansı ise, işletmenin arzu ettiği yere ulaşabilmesi için kullanılan bir araçtır (Searcy, 2008). Performans ölçüm sistemi neyi ve neden ölçmek istediğin sorularına cevap arayan bir sistemdir. Bu sistem, geçmiş duruma ilişkin bilgiler sağlayan, mevcut durumda neler olabileceğini belirleyen, amaç ve hedeflere nasıl ulaşabileceğini ve hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğini gösteren bir araçtır (Lebas, 1995). Saraç (2007)'a göre performans ölçümü, stratejik değişim süreci içerisinde bir geri bildirim döngüsüdür. Performans ölçüm sisteminin eksik veya yanlış bilgi vermesi, örgütsel öğrenme ve gelişim sürecini sekteye uğratabilmektedir. Sistemin eksik bilgi vermemesi için işletmenin tüm çıkar gruplarının farklı değer sistemlerini dikkate alması gerekmektedir. Bu nedenle performans ölçümlerinin seçiminde, rekabet koşulları ve bireysel öğrenme gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Performans ölçüm sistemlerinin sürekli gözden geçirilmesi ve gelecek ölçüm sistemleri için tahminlerde bulunulması gerekmektedir. Bu bağlamda performans ölçüm sistemlerinin amacı örgütlerin faaliyetlerini izleyip kontrol etmektir. Bu sistemler yöneticilere örgütün planları doğrultusunda hareket etme olanağı sağlamaktadır (Kılınç ve diğ., 2008).

Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan birçok performans ölçüm teknikleri vardır. Bu tekniklerden bazıları, dengeli ölçüm kartı, performans piramidi, performans prizması, sürdürülebilir performans ölçüm modeli, sonuçlar ve belirlilik modelidir. Bu performans ölçüm tekniklerinden birisi de performans prizmasıdır. Performans prizması, ilk olarak paydaşların ihtiyaç ve isteklerini göz önüne alır, sonrasında ise stratejiler oluşturmaya yardımcı olur (Tangen, 2004). Performans prizmasının diğer performans ölçüm tekniklerine göre avantajı, organizasyonda yer alan bütün paydaşlar için uygulanabilir olmasıdır. Bu paydaşlara; yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, işletme çalışanları, yasa düzenleyiciler örnek olarak verilebilir (Adams ve Neely, 2002). Literatürde, performans prizması konusunda yapılmış olan bir çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri de Başat (2009)'ın Türkiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmadır. Yazar araştırma sonucunda, performans

prizmasını oluşturan temel boyutların ve göstergelerin bütünüyle, bu işletmelerde performans değerlendirme tekniği olarak kullanılabilceğini ortaya koymuştur.

Performans prizması aşağıdaki sorulara cevap aramaya çalışır (Neely ve Powell, 2004);

- ”Organizasyonun stratejisi nedir? Bu bağlamda ne ölçülmelidir?”
- “Organizasyonun değerini artırmak isteyen paydaşlar kimlerdir? Bu paydaşlar ne kadar önemlidir?”
- Öncelik olan nedir ve organizasyonların paydaşlarını memnun etmek için nelere ihtiyacı vardır?”

Performans prizması 5 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar (Işıl, 2008);

- **Örgüt Paydaşların Tatmini:** Örgütün paydaşları kimlerdir? Bunların ihtiyaçları nelerdir, tatmin olmaları için neler gerekmektedir?
- **Strateji:** Örgüt paydaşlarının ihtiyaçlarının karşılanması için hangi stratejiler uygulanmalıdır?
- **Süreçler:** Üzerlerinde karar verilmiş olan stratejilerin hayata geçirilmesinde anahtar süreçler nelerdir?
- **Beceriler:** Süreçlerin hayata geçirilmesi için Sahip olunması gereken beceriler nelerdir?
- **Paydaş Katkıları:** Kullanılacak becerilerin temin edilmesinde paydaşlardan nasıl katkı beklenmektedir?

II. OTEL İŞLETMELERİNDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Teknolojik ilerleme ve turizm yıllardır birlikte ve eş zamanlı olarak ilerlemektedir. 1980’li yıllardan günümüze kadar, bilgi ve bilgi teknolojileri ile turizm yakın bir ilişki içerisinde (Buhalis, ve diğ., 2007). Otel işletmeleri işletme faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmek için bilgi teknolojilerini kullanmaktadır (Walker, 2004). Bilginin büyük bir öneme sahip olduğu otel işletmelerinde, bilginin etkin bir biçimde kullanımı şarttır. Etkili bir kullanım ise, yeterli eğitim düzeyine sahip olunması ve yeterli finansman kaynağının olmasına bağlıdır. Çünkü eğitim ve finansmanın yeterli olmaması yeni teknolojilerin uygulanması ve kullanılmasını engelleyebilmektedir (Hoof, ve diğ., 1996).

Bilgi teknolojileri, turizm sektörünün ihtiyacı olan bilgiyi sunarak tüketici beklentilerine uygun, doğru ve güncel bilgileri sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Buhalis, 1998). Turizm, bilgi ve ulaşım teknolojilerine son derece bağlı olduğundan, turizm işletmelerinin başarısı bilgi teknolojilerini etkin bir biçimde kullanılmasına bağlıdır (Dwyer, ve diğ., 2009).

Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olmasına rağmen, çalışan verimliliğini artırmak için teknoloji yatırımı yapmaları gerekmektedir. Bunun yanında çalışanların düşüncelerine önem verilmelidir. Çünkü çalışanlarına önem vermeyen işletmelerde çalışanlar, işlerini isteksiz yapacak; işletmede kullanılan teknolojiden yeterli seviyede verim alamayacaktır. Bu durumda işletmeye olumsuz etkide bulunacaktır (Hoof ve diğ., 1995). Teknolojik alanlarda meydana gelen değişiklikler bütün sektörleri etkilediği gibi turizm sektörünü de etkilemektedir. Otellerin; ön büro, muhasebe, yiyecek-içecek, insan kaynakları satış-pazarlama, teknik servis, kat hizmetleri ve güvenlik departmanlarında yoğun bir şekilde bilgi teknolojileri uygulanmaktadır (Akgül, 2008). Bilgi paylaşımı otellerde çalışanlar ile müşteriler arasında birçok çeşitte olabilir ve her birinin kendine özgü özellikleri vardır. Müşteri ile çalışan arasındaki telefon ve e-posta gibi iletişim araçlarıyla gerçekleşen bilgi paylaşımı bu duruma örnek olarak verilebilir (Hua ve diğ., 2009). Otel işletmelerinde yoğunlukla kullanılan bilgi teknolojileri aşağıdaki gibidir.

Ön Büro Departmanı Bilgi Teknolojileri: Batman (2008), otellerin en fazla gelir getiren kısmının ön büro departmanı olduğunu ve ön büro bilişim sistemlerinin otel yönetim sistemlerinin ana modülü ve bilgi merkezi olduğunu belirtir.

Rezervasyon Sistemleri: Otel işletmelerinin en önemli kısımlarından biri olan rezervasyon, her zaman güncellenen, akıcı, hızlı, doğru bilgiye ulaşılmasını sağlayan ve işlemlerin kısa sürede bitirilmesi gereken bölümdür (Kasavana ve Brooks, 1998).

Resepsiyon Sistemleri: Müşterilerin otele giriş yapmasından otelden ayrılmasına dek, her türlü harcamaları, istekleri, ara ödemeleri, oda değişimleri vb. hizmetleri gösteren bütün kayıtların olduğu sistemdir. Resepsiyon departmanı rezervasyon ile eşgüdüm halinde çalışmaktadır (Çakır, 2011).

Ön Kasa Uygulamaları: Müşteri hesaplarının işlendiği, parasal işlemlerin yapıldığı bir birimdir. Müşteriler ön kasada ödeme yapıp dövizlerini bozdurabilirler (Işkın, 2010).

Santral Uygulamaları: Ön büro modülü ile entegre olarak çalışan santral, odalardaki telefon görüşme bedellerinin otomatik olarak oda veya müşteri folyolarına işlenmesi işlerinin yapıldığı departmandır (Bertan, 2006).

Kat Hizmetleri Departmanı Bilgi Teknolojileri: Otel işletmelerinde oda satışlarının devamlılığını sağlayabilmek ve oda durum raporlarını resepsiyona ulaştırmak kat hizmetlerinin görevidir (Angelo, Vladimir, 1998).

Yiyecek- İçecek Departmanı Bilgi Teknolojileri: Konaklama sektöründeki işletmeler, konaklama hizmetinin yanında, müşterilerine yiyecek- içecek hizmeti de sunarlar. Yiyecek-içeceklerin dayanıksızlığı, hazırlanılan zamanda tüketilmesi gerekliliği ve sektörde standartlaştırılmaya gidilememesi bu hizmetlerin yönetimini

ve kontrolünü zorlaştırmaktadır. Piyasadaki yiyecek-içecek yönetim sistemleri, standart reçeteye dayalı, üretim ve kontrole imkan veren bilgisayar uygulamalarıdır (Kaşlı, 2006).

Muhasebe Departmanı Bilgi Teknolojileri: Muhasebe bilgi sistemleri, yönetimin varlıklar üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getirmek, işletme faaliyetlerinin kontrolünü sağlamak, geleceğe ilişkin işletme faaliyetlerini planlamak için gerekli bilgiyi sağlamaya yönelik bir sistemdir (Dinç ve Abdioğlu, 2009).

Teknik Bölüm Departmanı Bilgi Teknolojileri: Teknik bölüm uygulamalarında, su, elektrik, doğal gaz harcamalarının detaylı girişi yapılmakta; aylık ve yıllık bazda yapılan harcamalar, müşterilere düşen oran, personelin bakım ve arıza onarımındaki performansı izlenmektedir (Bertan, 2006).

Stok Kontrol İşlemleri Bilgi Teknolojileri: Stok kontrolü; otellerdeki stokların kaydı, stoktaki ürünlerin gerekli yerlere gönderilmesi, sayım ve firelerin belirlenmesi, stokların takibi ve stok maliyetlerinin hesap edilmesi işlemlerini kapsayan sistemler bütünüdür (Öğüt ve diğ., 2003).

İnsan Kaynakları Departmanı Bilgi Teknolojileri: İnsan kaynakları bilgi sistemi; personel faaliyetlerinin başarıya olan etkisini, tehlikeli durumlarda yapılacakların belirlenmesini veya insan kaynakları alanında daha iyi karar vermeye katkıda bulunmak için gerekenleri değerlendirecek karşılaştırmalı verileri içerir (Saldamlı, 2008).

Pazarlama Departmanı Bilgi Teknolojileri: Pazarlama bilgi sistemleri; pazarlama planlamasının yapılması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerinde, ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, analiz edilmesi ve iletilmesi için çalışanlar tarafından kullanılan yazılım, donanım ve araçlardan oluşan bir teknoloji olarak adlandırılır (Çakır, 2011).

Konuyla ilgili olarak literatür incelendiğinde, O'Connor ve Murphy (2004), konaklama sektöründe bilgi teknolojilerini kapsayan bir çok araştırmayı gözden geçirmiş ve buna bağlı olarak üç geniş araştırma alanı ortaya çıkarmışlardır. Bunlar; dağıtımda internetin etkileri, fiyatlandırma, tüketici etkileşimleridir. Ham ve arkadaşlarının (2005) yılında yapmış oldukları çalışmada ise, konaklama sektörünün hizmet başarısının, bilgi teknolojilerinin uygulanması ile ortaya çıktığı belirtilmektedir. Dolayısıyla promosyon, dağıtım, ürün ve hizmetlerin tanıtımı, misafirperverlik; etkin bir bilgi teknolojisi uygulaması ile sağlanmaktadır. Konaklama sektöründe, sağlam bir stratejik alt yapı oluşturulabilmesi için bilgi teknolojilerine önem verilmesi gerekmektedir.

III. ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla, otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin işletme performansına etkisi, performans prizması aracılığıyla incelenmiştir. Bu amaca göre geliştirilmiş olan hipotezleri Tablo 1’de olduğu gibi sıralamak mümkündür:

Tablo 1: Araştırma Hipotezleri

H1: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile paydaş tatmini arasında ilişki vardır.
H2: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile paydaş katkısı arasında ilişki vardır.
H3: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile stratejiler arasında ilişki vardır.
H4: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile süreçler arasında ilişki vardır.
H5: Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile yeterlilikler arasında ilişki vardır.

Araştırmanın amacına ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005)’e göre nitel araştırmalar, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasını sağlayan nitel bir sürecin izlendiği çalışmalardır. Araştırmanın evreni, Konya ilinde faaliyet gösteren 19 adet 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleridir. Bu sayı araştırmanın evreni olarak kabul edilmiştir. Evrenin ulaşılabilir büyüklükte olması nedeniyle örneklem yöntemi olarak tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin örneklem olarak belirlenmesindeki neden, bu işletmelerin fiziksel, mimari ve hizmet çeşitliliği açısından daha donanımlı ve kurumsallaşmış olmasıdır. Buna bağlı olarak bu otel işletmelerinde bilgi teknolojileri kullanımının daha yoğun olduğu öngörüsü de bir diğer nedendir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, otel işletmelerinde bilgi teknolojileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik oluşturulan araştırma modelinde *bağımsız değişken* bilgi teknolojileri, *bağımlı değişken* ise işletme performansdır.

Belirlenen örneklem grubundan veri toplama aracı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü tercih edilmiştir. Çalışmanın üst düzey yöneticilerle yapılacak olması ve yöneticilerin yoğunluğu dikkate alınarak fazla zaman kaybı olmaması açısından bu çalışmada görüşme tekniğinin uygulanması uygun görülmüştür. Görüşme soruları, gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra hazırlanmış olup; bu sorular otel işletmeleri yöneticilerinin bilgi teknolojilerini ne ölçüde kullandıkları ve bilgi teknolojilerinin otel işletme performansını ne ölçüde etkilediğini tespit etmeye yöneliktir. Hazırlanan sorular uzman akademisyenlerin onayına sunulmuş ve gerekli düzenlemelerinin yapılmasının ardından son halini almıştır. Görüşme formunda sorular araştırmanın amacına bağlı olarak dokuz sorudan oluşmaktadır. Bu

sorulardan dördü bilgi teknolojileri kullanmanın işletmeye sağladığı katkıları belirlemeye yöneliktir. Diğer beş soru ise bilgi teknolojileri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Görüşme yapılacak olan 19 adet otel belirlendikten sonra bütün otel işletmeleri telefonla aranarak randevu talep edilmiştir. Telefonla ulaşılamayan işletme yöneticilerine e-posta yoluyla ulaşılarak randevular alınmıştır. Görüşmeyi toplamda 16 otel işletmesi kabul etmiş ve bu otel işletmeleri ile irtibata geçilmiştir. Görüşmeler yapılırken, veri kaybını engellemek adına yöneticilerden izin alınıp ses kayıt cihazı ile veriler kaydedilmiştir. Soru formu yöneticilere verilmiş, bununla birlikte daha anlaşılır olması için sorular tek tek okunup açıklanarak en doğru bilginin alınması sağlanmıştır. Görüşmeler ortalama 40 dakika sürmüştür, 2012 Kasım ve Aralık ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Görüşmeler sonucu elde edilen veriler, betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Bu doğrultuda verilerin analizi araştırmanın temel amacını oluşturan, işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı ve bu kullanımın performansa etkisi doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Veriler tümevarım yaklaşımıyla değerlendirilmiştir. Soruların her sorunun açıklamaları mevcut olup, her biri birer boyut altında analize tabi tutulmuştur. Sorulara verilen cevaplarla, öncesinde hazırlanan açıklamaların karşılaştırılması sonucunda araştırma bulguları elde edilmiştir. Son olarak ortaya çıkan sonuçlar neticesinde veriler açıklanarak yorumlanmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma yönteminde belirtildiği gibi Konya'da 3, 4 ve 5 yıldızlı olan toplam 19 adet otel işletmesi bulunmaktadır. Fakat görüşme talebine 16 adet otel işletmesi cevap vermiş, araştırma verilerine de bu yöneticilerden gelen cevaplar doğrultusunda ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan otel işletmeleri; Dedeman Otel, Rixsos Konya Otel, Anemon Otel, Bera Otel, Özkaymak Otel, Balıkçılar Otel, Selçuk Otel, Hilton Inn Garden, Baykara Otel, Rumi Otel, Grand Hotel, N. Hoca Önder Otel, Sey-Han Otel, Ali Bilir Otel, Paşa Park Otel, Mevlana Sema dır. Aşağıda Tablo 2'de araştırmaya katılan otel yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin veriler görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcının Demografik Özellikleri

İşletme	Cinsiyet	Yaş	İşletmedeki Pozisyonu	Üst Düzey Yönetici olarak Çalışma Süresi
Otel 1	E	38	Otel Müdürü	13 yıl
Otel 2	E	35	Ön Büro Müdürü	5 yıl
Otel 3	K	23	Ön Büro Müdürü	3 ay
Otel 4	E	33	Bilgi İşlem Müdürü	6 yıl
Otel 5	E	52	Otel Müdürü	25 yıl
Otel 6	E	32	Otel Müdürü	3 yıl
Otel 7	E	45	Otel Müdürü	21 Yıl
Otel 8	K	30	Ön Büro Müdürü	2 yıl
Otel 9	E	32	Otel Müdürü	8 yıl
Otel 10	E	35	Ön Büro Müdürü	1,5 yıl
Otel 11	E	42	Genel Müdür	13 yıl
Otel 12	E	32	Ön Büro Müdürü	5 yıl
Otel 13	E	33	Genel Müdür	9 ay
Otel 14	E	36	Genel Müdür	8 yıl
Otel 15	K	28	Ön Büro Müdürü	1 yıl
Otel 16	E	30	Ön Büro Müdürü	1,5 yıl

Tablo 2 incelendiğinde, katılımcılardan 13 kişinin erkek, 3 kişinin kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların yaşlarının 23-52 yaş aralığında değiştiği görülmektedir. Ayrıca görüşülen yöneticilerden 5 kişinin otel müdürlüğü, 3 kişinin genel müdürlük (işletme sahibi), 7 kişinin ön büro müdürlüğü, 1 kişinin ise bilgi işlem müdürlüğü pozisyonunda çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcılardan birinin otel işletmesinin yeni açılmasından kaynaklı 3 ay gibi bir süreyle üst düzey yöneticisi olarak çalıştığı belirlenmiştir. Diğer katılımcıların çalışma sürelerinin ise 1 yıl-25 yıl arasında değiştiği görülmektedir.

Araştırmada, otel işletmelerinin bilgilerinin gizli kalması ve etik kurallar nedeniyle görüşülen otel işletmeleri yöneticilerinin isimleri kodlanmıştır. Toplamda 16 yönetici ile görüşüldüğü için her bir yönetici "1. Katılımcı, 2. Katılımcı" şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 3: İşgücünün Etkin Kullanımı ve Bilgi Teknolojileri Arasındaki İlişki

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 5, 6, 7, 9, 10,11,13 ve 15	Maksimum verimlilik
3, 8 ve 16	Daha az iş gücü ile daha fazla iş
4	İş gücü, beyin gücü; Bilgi teknolojileri mekaniktir birleşimi mükemmelliktir.
12 ve 14	Verimli değil

Tablo 3 incelendiğinde, 16 adet otel işletmesi yöneticisi, işgücünün etkin kullanımı ve bilgi teknolojileri arasındaki ilişkiye dair görüş bildirmişlerdir. Bu yöneticilerin düşünceleri 4 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Görüşler, işgücünün

etkin kullanılması açısından bilgi teknolojilerinden maksimum verimlilik sağladıkları yönündedir. Bunun yanında 3 otel yöneticisi, daha az iş gücü ile daha fazla işe ulaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. 2 otel yöneticisi ise verimli olmadıklarını düşünmektedirler.

Tablo 4: Bilgi Teknolojilerinin Kullanımının İşletme ve Yönetim Açısından

Önemi	Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
	1 ve 2	Kullanılmadan başarıdan söz etmek mümkün değildir
	3, 5 ve 8	Rekabet gücünü artırmada etkin rol oynar
	4, 7, 11, 12, 13 ve 15	Zamandan tasarruf, hızlilik, kolaylık
	14	Katkısı yok
	6	Gelişim
	9	Sermayeden bile daha önemli
	10	Tanıtım ve reklam
	16	Satış artışı ve kazanç

Yukarıdaki Tablo 4'den anlaşılacağı üzere, bilgi teknolojileri kullanımının işletme ve yönetim açısından önemi ile ilgili düşüncelerini açıklayan 16 otel yöneticisi vardır. Bu yöneticilerin düşünceleri 8 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Görüşler, bilgi teknolojilerinin işletme ve yönetim açısından sağladığı en önemli faydanın zamandan tasarruf, hızlilik ve kolaylık olduğu yönündedir. Bununla birlikte, 3 otel yöneticisi, bilgi teknolojileri kullanımının rekabet gücünün artırılması noktasında etkili bir faktör olduğuna ilişkin düşüncelerini ifade etmişlerdir. Diğer yöneticiler ise, bilgi teknolojilerinin gelişim, tanıtım, satış artışı gibi konularda önemli olduğunu; 1 yönetici ise bilgi teknolojilerinin katkısı olmadığını düşünmektedir.

Tablo 5: Karar Alma Aşamasında Bilgi Teknolojilerinin Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar

Katılımcılar	Katılımcı görüşleri
1, 5, 6, 7, 8, 12, 15 ve 16	Hızlilik, verimlilik, yeni kararlar; dezavantajı yok
2 ve 9	Sistemsellik, sağlam bir alt yapı; dezavantajı yok
3	Sebeplerle sonuç ilişkisi kurabilme; duygusal zeka
4	Gelir artışı; fiyat belirleme riski
10	Müşteri potansiyeli; dezavantajı yok
11 ve 13	Zaman tasarrufu; bilgilerin kurtarılamaması, hizmeti görememe

Yöneticilerin bakış açılarıyla değerlendirilen karar alma aşamasında bilgi teknolojilerinin sağladığı avantaj ve dezavantajlara yönelik bulgular 6 farklı ifade ile yukarıdaki tablo 5'de görülmektedir. Tablo'ya göre araştırmaya katılan yöneticilerden çoğu, karar alma aşamasında bilgi teknolojilerinin sağladığı

avantajları; hızlılık, verimlilik ve yeni kararlar alınması yönünde görüş bildirirken, bilgi teknolojilerinin bu aşamada hiç bir dezavantajı olmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticiler, bilgi teknolojisinin karar alma aşamasında çok fazla olumsuz etkisinin bulunmadığı görüşüne sahiptirler.

Tablo 6: İşletme İçerisinde Yeni Fikirlerin Ortaya Konulmasında Bilgi Teknolojilerinin Etkisi

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 4, 7 ve 13	Teknolojiye bağlılık
2, 3 ve 14	İnternet
5 ve 12	Etkinlik
6 ve 10	Etkisi yok
8, 9 ve 16	Kolay ulaşılabilirlik
11 ve 15	Özgürlük

Tablo 6'dan anlaşılacağı üzere, işletme içerisinde yeni fikirlerin ortaya konulmasında bilgi teknolojilerinin etkilerine ilişkin düşüncelerini açıklayan 16 adet otel işletmesi yöneticisi vardır. Bu yöneticilerin düşünceleri, 6 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Görüşler, yeni fikirler üretilmesinde teknolojiye bağlı olma, internetin etkisi, bilgi teknolojileri sayesinde bilgiye kolay ulaşılabilirliğin sağlandığı yönündedir. Bunun yanında yöneticiler, etkisinin olmadığı ve özgürlük sağladığına ilişkin düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Tablo 7: Müşteri İstek ve Şikayetlerine Cevap Verme Hususunda Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 7, 9, 11 ve 15	Bilgi teknolojileri kullanımı ön planda, olumlu ve etkisi büyük
4	Avantajlı ve dezavantajlı
5, 6, 8, 10, 12 ve 14	Kullanılmıyor
13	İstek ve şikayetlerin hızlı ulaşımı ve aynı şekilde hızlı cevaplanması
16	Eksikleri gidermeye yardımcı

Müşteri istek ve şikâyetlerine cevap verme konusunda bilgi teknolojilerinin kullanımını belirlemek için yapılan değerlendirmede araştırmaya katılan tüm yöneticiler görüş bildirmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere görüşler, 5 farklı ifade etrafında şekillenmesine rağmen 2 boyut üzerinde odaklanmıştır. Buna göre, yöneticilerin yarıya yakını otel işletmelerinde bilgi teknolojilerinin kullanılmakta olduğunu belirtirken, diğer yarısı ise bilgi teknolojilerinin kullanılmadığı görüşündedir. Öte yandan, 1 yönetici, bilgi teknolojilerinin müşteri istek ve şikâyetlerine hızlı bir biçimde olanak sağladığını belirtirken, diğer bir yönetici ise bilgi teknolojilerinin işletmedeki eksikleri gidermeye yardımcı olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 8: Rekabet Üstünlüğü Elde Etmede Bilgi Teknolojilerinin Rolü

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 4, 5, 9 ve 12	Popülerlik; gündemde olmak
2 ve 10	Müşteri memnuniyetinin artması ile rekabet üstünlüğü artar
3	Yatırım
6, 7, 11, 13, 15 ve 16	Kıyaslama, üstünlük
8	Bilgi teknolojilerini kullanmak başlı başına bir rekabet üstünlüğüdür
14	Rekabet ortamı yok

Rekabet üstünlüğü elde etmede bilgi teknolojilerinin rolüne ilişkin tüm yöneticiler görüş bildirmişlerdir. Bu yöneticilerin düşünceleri 6 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. Yöneticilerin rekabet üstünlüğü elde etmede bilgi teknolojilerinin rolü ile ilgili görüşleri, popülerlik ve gündemde olmak ile kıyaslama yaparak rekabet üstünlüğü sağlamak üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bunun yanında 2 yöneticiye göre müşteri memnuniyetinin artmasıyla rekabetin artacağı, 1 yöneticiye göre ise rekabet ortamının olmadığı yönündedir.

Tablo 9: İnternet Üzerinden Yapılan İşlemlerin Güvenilirliğine Yönelik Bulgular

Katılımcılar	Katılımcı görüşleri
5, 6, 10, 11, 12, 13,14 ve 16	Güvenilir
8 ve 15	Güvenilir değil
1, 2, 7 ve 9	Kullanılan sisteme göre değişiklik gösterir
3	Sistemler geliştikçe risk azalır
4	Güvenliği sağlamak bir yükür

İnternet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliğine ilişkin tüm yöneticiler görüş bildirmişlerdir. Tablo 9 incelendiğinde, yöneticilerin çoğu internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilir olduğu görüşünü belirtmiştir. Bazı otel işletmeleri yöneticileri ise güvenilirliğin kullanılan sistemle doğru orantılı olduğunu düşünmektedir. 2 yönetici güvenilir olmadığını, 1 yönetici ise güvenliği sağlamanın bir yük ve risk olduğunu düşünmektedir.

Tablo 10: Bilgi Teknolojilerine Yönelik Personel Eğitimine Verilen Önem

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 4, 7 ve 15	Eğitim veriliyor
5, 8, 10, 13, 14 ve 16	Eğitim verilmiyor
6, 9, 11 ve 12	Sadece işe alımda verilen eğitimler

Bilgi teknolojilerine yönelik personel eğitimine verilen önemle ilgili 16 adet otel işletmesi yöneticisi görüş bildirmişlerdir. Tablo 10'da görüldüğü üzere, yöneticilerin düşünceleri 3 farklı ifade etrafında şekillenmiştir. 6 otel işletmesi yöneticisi eğitim verilmediğini ifade ederken, 6 otel işletmesi de eğitim verildiğini

bildirmiştir. Bunların yanı sıra 4 otel işletmesi yöneticisi sadece işe alımlarda personel eğitimi verdikleri ifade etmektedir.

Tablo 11: Bilgi Teknolojileri Kullanımının Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri

Katılımcılar	Katılımcı Görüşleri
1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,15 ve 16	Artırıyor
14	Etkisi yok
13	Azaltıyor

Araştırmanın son aşamasında bilgi teknolojilerinin kullanımının çalışanların performansı üzerindeki etkisi ile ilgili bulgular yer almaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilere göre, bilgi teknolojileri çalışanların performansını artırmaktadır. Bu görüşün aksine 1 otel yöneticisi bilgi teknolojilerinin çalışanların performansını azalttığını, diğer bir yönetici ise bilgi teknolojilerinin çalışanların performansını etkilemediğini düşünmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, bilgi teknolojilerinin işletme performansı üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Konya’da bulunan turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticilerinden elde edilen verilere göre, işgücünün etkin kullanımında bilgi teknolojilerinin önemli ölçüde verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir.

Gavcar ve arkadaşları (2006), arzulanan organizasyonu oluşturmak için nitelikli işgücünü işletmeye çekmek, onları geliştirmek ve işletmede tutmak zorunda olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki otel işletmelerinin verimli bir işgücü için gerekli çabayı gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca otel işletmelerinin bilgi teknolojileri aracılığıyla daha az işgücü kullanarak daha fazla verimlilik elde ettikleri tespit edilmiştir. Bu kapsamda otel işletmelerinde işgücüne karşı uygulanan politikaların, performans prizmasının boyutlarından biri olan *personel tatminine* önem verdikleri anlaşılmaktadır.

Paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını tespit ederek, bu doğrultuda faaliyetlerini sürdüren işletmeler önemli avantajlar kazanabilmektedir (Cuganesan, 2006). Performans prizmasının *paydaş katkısı* boyutuna ilişkin araştırmamızın bulguları, otel işletmesi yöneticilerinin paydaş katkısı ile ilgili belli ölçüde bir yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Bu kapsamda, müşteri istek ve fikirleri doğrultusunda yenilikçi faaliyetler gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca, bu süreçte bilgi teknolojilerini önemli bir araç olarak kullandıkları belirlenmiştir. İlgili bu çalışma ve literatürde yapılmış benzer çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde uygulanan bilgi teknolojileri ile paydaş katkısı arasında olumlu bir ilişkiden bahsetmek mümkündür.

Performans prizmasının diğ er bir boyutu olan *yeterlilikler boyutuna* ilişkin bulgular, otel işletmeleri yöneticilerinin yeterlilikler ile ilgili olarak önemli ölçüde yargıya sahip olduklarını göstermektedir. Ulaşılan bulgulara göre, otel işletmeleri diğ er rakip işletmelere göre daha ön planda olmak için bilgi teknolojilerini kullanmaktadır. O'Brein, (1997:334), işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük kazanmasını sağlayacak ürün, hizmet ve yeterliliklerin geliştirilmesinde bilgi teknolojilerinin stratejik rolünün bulunduğunu belirtmektedir. Araştırma kapsamında ulaşılan bulgular ve literatürde yer alan çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, otel işletmelerinde uygulanan bilgi teknolojilerinin işletme yeterliliklerine katkı sağladığı için, bilgi teknolojileri ile yeterlilikler boyutu arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan, performans prizmasının *süreç boyutu* ile ilgili bulgular incelendiğinde, bilgi teknolojilerinin işletme ve yönetim açısından sağladığı en önemli faydanın zamandan tasarruf, hızlilik ve kolaylık olduğu yönündedir. Ayrıca, bilgi teknolojileri kullanımının rekabet gücünün artırılması noktasında etkili bir faktör olduğuna ilişkin düşünceler ortaya çıkmıştır. Mercader ve arkadaşları (2006), bilgi teknolojilerinde kilit rol oynayan faktörlerin, süreçler, kurallar ve alışkanlıklar olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda otel işletmeleri bilgi teknolojilerini kullanırken süreç boyutuna önem vermeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ulaşılan bu bulgular kapsamında bilgi teknolojileri ile süreç boyutu arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Son olarak otel işletmelerinde uygulanan stratejik faaliyetlere ilişkin bulgular incelendiğinde, otel işletmelerinin; popülerlik ve gündemde olmak, diğ er işletmelerle kendilerini kıyaslamak ve müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla stratejiler geliştirdikleri belirlenmiştir. Ayrıca bazı otel işletmeleri, rekabeti ön planda tutarak, rakip firmalara karşı üstünlük sağlamak adına bilgi teknolojilerinden yaralandıklarını belirtmiştir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yapmış olduğu faaliyetlerin; taklit edilmesi zor ve piyasada kolayca bulunmayacak türden olması gerekmektedir (Baykara, 2010). Bu bağlamda otel işletmeleri bilgi teknolojilerini kullanırken kendisine özgü işlevler yaparak ve yaptığı bu işlevlerin taklit edilmesini engelleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilir. Araştırma dahilinde ulaşılan bulgular ve literatürde yer alan çalışmalar ışığında, otel işletmelerinde uygulanan bilgi teknolojilerinin işletme stratejisine katkı sağladığı görülmektedir.

Yukarıda görüldüğü üzere bilgi teknolojilerinin işletme performansına etkisi, performans prizması aracılığıyla incelenmiştir. Bu kapsamda performans prizmasını oluşturan; paydaş katkısı, paydaş tatmini, strateji, süreç ve yeterlilikler boyutlarına otel yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelenmiş, yöneticilerin bu boyutlara olumlu yönde katıldıkları ve önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca bu boyutların bilgi teknolojileri üzerinde önemli katkısının bulunduğu yapılan bu çalışma ile ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda otel işletmelerinde uygulanan bilgi

teknolojilerinin işletme performansını önemli ölçüde etkilediği ve işletme performansına katkıda bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada ayrıca bilgi teknolojilerinin işletmeye sağladığı katkılara yönelik sorular sorulmuştur. Bu kapsamda, bilgi teknolojilerinin çalışanların performansına etkisine ilişkin olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin neredeyse tamamı bilgi teknolojilerinin çalışanların performanslarını arttırdığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu durum otel işletmelerinde kullanılan bilgi teknolojilerinin, çalışanların performansını önemli ölçüde arttırdığını göstermektedir.

Araştırmada yöneticilere sorulan diğer bir soruda, bilgi teknolojilerine yönelik personele eğitim verilmesiyle ilgilidir. Bu soruya yöneticilerin 6 tanesi eğitim vermediklerini ifade ederken, diğer 6 tanesi eğitim verdiklerini bildirmiştir. Yöneticilere sorulan diğer bir soruda, internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilirliğine ilişkindir. Bu bağlamda, otel işletmeleri yöneticilerinin çoğu internet üzerinden yapılan işlemlerin güvenilir olduğunu düşünmekte, ancak bazı otel işletmeleri yöneticileri güvenilirliğin kullanılan sistemle doğru orantılı olduğunu düşünmektedirler.

Yöneticilere sorulan son bir soruda, karar alma aşamasında bilgi teknolojilerinin sağladığı avantaj ve dezavantajlara yöneliktir. Yöneticilerin çoğu; hızlilik, verimlilik ve yeni kararlar alınmasında bilgi teknolojilerinin sağladığı avantajlardan bahsederken, bilgi teknolojilerinin karar alma aşamasında hiç bir dezavantajı olmadığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin cevapları, karar alma aşamasında da bilgi teknolojilerinin işletmelere önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Çalışmanın sınırlılıkları olarak; görüşmelerin tek bir seferde yapılmış olması ve analiz çerçevesinin sınırlı tutulmuş olması sayılabilir. Otel işletmelerinde performans değerlendirme konusunda, performans prizması dışındaki farklı ölçüm teknikleri kullanılarak daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, bilgi teknolojileri ile işletme performansı arasındaki ilişkide, aracılık etkisine sahip olan faktörleri belirlemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Bunun yanı sıra, otel işletmelerinde bilgi teknolojilerinin işletme performansına etkisini ortaya koymaya ilişkin nicel araştırma yöntemine dayalı bir çalışma yapılabilir. Böyle bir çalışma literatürde önemli bir boşluğu dolduracaktır. Ayrıca, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm otel işletmelerini kapsayan bir araştırma yapılarak, bir model önerisi geliştirmeye yönelik çalışmalar da yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ADAMS C. ve Neely, A., (2002), Prism Reform. Financial Management, May: 28-31.
- AKAL, Zühal (2003), Performans Kavramları ve Performans Yönetimi, Ankara, Milli Produktivite Merkezi.
- AKGÜL, Volkan, (2008), “Bilgi Teknolojilerinin Kullanılması Ve Karşılaşılan Sorunlar “Akdeniz Bölgesinde Bir Araştırma” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- ANGELO, Rocco M. ve Vladimir, Andrew N. (1998), “An Introduction To Hospitality educational” Institute of the American Hotel & Motel Association, 5th ed. Orlando, 20-34.
- ATLAŞ, Yasin (2007), “Arz Zinciri Yönetiminde Bilişim Teknolojisi”.<http://www.bilgiyonetimi.org>. Erişim Tarihi:12.11.2007.
- BARUTÇUGİL, İsmet (2002), Performans Yönetimi, 1. Baskı, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- BATMAN, Orhan (2008), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, İstanbul.
- BAYKARA, Serhan (2010), “İşletmelerde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü İçin Pazarlama Ve Satış Stratejilerinin Geliştirilmesi”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- BAŞAT Hümeysra Töre (2009), “Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- BENLİGİRAY, Serap (1999), “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yöntemi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- BERTAN, Serkan (2008) “Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilişim Teknolojileri Ve 4–5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol 21; 293-313.
- BUHALIS Dimitrios,(1998), “Strategie Use Of Information In The Tourism Industry”, Tourism Management, Vol 19; 409-418.
- BUHALIS Dimitrios ve Lawb Rob(2007), “Progress in Information Technology and Tourism Management: 20 years on and 10 years after the Internet, The State of e-Tourism Research, Tourism Management, Vol 28; 609-623.

- CUGANESAN Suresh (2006), "Reporting Organisational Performance in Managing Human Resources: Intellectual Capital or Stakeholder Perspectives?" *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol 10; 164-188.
- ÇAKIR, Onur, (2011), "İşletmelerde Bilgi Teknolojileri Kullanımının Görev Teknoloji Uyum Modeli Kapsamında Değerlendirilmesi: İstanbul'daki 4ve 5 Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- DİNÇ, E. Abdioğlu, H., (2009), "İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İmkb-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol 12; 157-184.
- DWYER, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C. ve Scott, N. (2009), "Destination and enterprise management for a tourism future" *Tourism Management* 30; s.63-74.
- GAVCAR, Erdoğan, Bulut, Zeki Atıl ve Engin, Kemal (2006), "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi* Vol 13; 191-210.
- HAM, S., Kim, W. G. ve Jeong, S. (2005), "Effect of information technology on performance in upscale hotels" *Hospitality Management* Vol 24; 281-294.
- HOOFF, Hubbert B. Van, Collins, Galen R, Combrink, Thomas E. ve Verbeeten, Marja J. (1995), "Technology Needs and Perceptions: An Assessment of The U.S. Lodging Industry, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, Vol 36; 64-69.
- HOOFF, Hubbert B. Van, Verbeeten, Marja J. ve Combrink, Thomas E. (1996), "Information Technology Revisited-International Lodging-Industry Technology Needs and Perception: A Comparative Study", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, Vol 37; 86-96.
- HUA, Meng-Lei Monica, Jeou-Shyan Horng, Yu-Hua Christine Sun (2009), "Hospitality Teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance" *Tourism Management*, Vol 30; 41-50.
- IŞIL, Özgür (2008), "Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi", *Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Ana Bilim Dalı Doktora Tezi*, İstanbul.
- IŞKIN, Mustafa,(2010), "Bilgi Teknolojileri Kullanımının Otel İşletmeleri Yöneticilerine Etkileri: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.

- KASAVANA, Michael L. ve Brooks, Richard M. (1998), *Front Office Procedures*, American Hotel & Motel Association, Michigan.
- KAŞLI, Mehmet (2006), "Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojilerinin Pazarlama Aracı Olarak Kullanımı: Balıkesir'de Bir Araştırma" Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KILINÇ İ., Mesci, M. ve Güler, Y. (2008), "Dengeli Ölçüm Kartının (Balanced Scorecard) Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otel işletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol 22; 157- 175.
- LEBAS M.J., (1995), "Performance Measurement and Performance Management , *International Journal of Production Economics*", Vol 41; 23-35.
- MERCADER, Josefa Ruiz ve Ramon Sabater-Sanchez (2006), "Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses" *International Journal of Information Management* Vol 26; 16–29.
- NEELY Andy ve Sarah Powell (2004), "The Challenges of Performance Measurement", *Management Decision*, Vol 42; 1017-1023.
- NEELY, A., Adams, C. ve Kennerley, M.(2002), *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times-Prentice Hall: London
- O'BREIN, James A. (1997), *Introduction to Information Systems*, Irwin Mc-Graw Hill, Boston.
- O'CONNOR, P., ve Murphy, J. (2004), Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 23; 473–484.
- ÖĞÜT, Adem, Hasan Kürşat Güleş ve Ali Şükrü Çetinkaya (2003), *Bilişim Teknolojileri Işığında Turizm İşletmelerinde Yönetim: Enformatik Bir Bakış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- SALDAMLI, Asım (2008), "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği" *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol 7; 239-263.
- SARAÇ Mustafa (2007), "Performans Değerlendirmesinde Stratejik Boyutlu Yaklaşım Balanced Scorecard- BSC, Hatay İlindeki Sanayi İşletmelerinin Uygulama Düzeyinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma" *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- SEARCY, Cory, Karapetrovic, Stanislav ve Daryl, McCartney (2008), "Application of A systems Approach To Sustainable Development Performance

Measurement” International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 57; 182-197.

TANGEN, Stefan (2004), “Performance measurement: from philosophy to practice”. International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 53; 726-737.

UZUN, Hatice ve Durna, Ufuk (2008), ”İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Teknolojileri”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Haziran 2008, Vol 1; 33-40.

WALKER, John R. (2004). Introduction To Hospitality Management, Prentice Hall, New Jersey.

YILDIRIM, Ali ve Şimşek, Hasan (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ZENGER, T.R. ve Hesterly, W.S., (1997), “The Disaggregation of Corporations: Selective Intervention, High-Powered Incentives, and Molecular Units.” Organization Science Vol 8; 209–222.