İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYON İÇİ BİREYLER ARASINDA BİLGİ TRANSFERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Faruk GÜRCAN

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

MAYIS 2014

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

ORGANİZASYON İÇİ BİREYLER ARASINDA BİLGİ TRANSFERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Faruk GÜRCAN
(507111216)

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ALTIN GÜMÜŞSOY

MAYIS 2014

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507111216 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Ömer Faruk GÜRCAN**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **"ORGANİZASYON İÇİ BİREYLER ARASINDA BİLGİ TRANSFERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER"** başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı :	**Yrd. Doç. Dr. Çiğdem ALTIN GÜMÜŞSOY** İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
Jüri Üyeleri :	**Prof. Dr. Fethi ÇALIŞIR** İstanbul Teknik Üniversitesi	.....
	Doç. Dr. İhsan KAYA Yıldız Teknik Üniversitesi	.....

Teslim Tarihi : **5 Mayıs 2014**
Savunma Tarihi : **27 Mayıs 2014**

Aileme,

ÖNSÖZ

Çalışmam boyunca desteğini esirgemeyen, deneyimlerinden yararlandığım ve çalışmamın yürütülmesinde büyük emeği geçen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Altın Gümüşsoy'a teşekkür ederim.

Çalışmam sırasında beni sürekli destekleyen ve teşvik eden Erdoğan Yıldıran'a ve iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Beni bu günlere getiren, yaptığı fedakârlıklar ve teşvikler için annem Emine Gürcan'a ve kardeşim Pınar Gürcan'a teşekkür ederim.

Mayıs 2014

Ömer Faruk Gürcan
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **ix**
KISALTMALAR ..... **xi**
ÇİZELGE LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xv**
ÖZET ..... **xvii**
SUMMARY ..... **xix**
1. GİRİŞ **1**
1.1 Tezin Amacı 2
1.2 Bilgi Kavramı 2
1.3 Bilginin Önemi 3
1.4 Bilgi Türleri 4
1.4.1 Açık bilgi 6
1.4.2 Örtülü bilgi 6
1.5 Bilginin Kodlanması 7
2. BİLGİ TRANSFERİ **9**
2.1 Bilgi Transferi Kavramı 9
2.2 Bilgi Transferinin Önemi 11
2.3 Bilgi Transferi Türleri 14
2.4 Bilgi Transferi Modelleri 15
2.4.1 Spiral modeli 16
2.4.2 İletişim modeli 18
2.4.3 Bilginin değişimi ve iletilmesi modeli 19
2.5 Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler 20
3. ARAŞTIRMA MODELİ **29**
3.1 Araştırmanın Teorik Modeli 29
3.2 Hipotezler 29
3.2.1 Örtülülük 29
3.2.2 Güven 32
3.2.3 Bilgi teknolojileri 36
3.2.4 Öz yeterlilik 39
3.2.5 Zaman 42
3.2.6 Geçişken hafıza sistemi 44
3.2.7 Yönetim desteği 46
3.2.8 Karşılıklılık 48
3.2.9 Örgütsel ödüller 50
3.2.10 Organizasyon yapısı 51
3.2.11 Bilgi transfer niyeti 55
3.3 Metodoloji 57
4. ANALİZ VE ARAŞTIRMA BULGULARI **65**
4.1 Güvenilirlik Analizi 65

4.2 Regresyon Analizi 68
5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA 75
5.1 Kısıtlamalar ve Öneriler 81
KAYNAKLAR 83
ÖZGEÇMİŞ 95

KISALTMALAR

TMS **:** Transactive Memory System
EAAP **:** Europe Aid Asia Programme
SPSS **:** Statistical Package for the Social Sciences
IBM **:** International Business Machines
Veti **:** Veri Toplama ve İstatistik
SECI **:** Socialisation Externalisation Combination Internalisation
MBA **:** Master of Business Administration
Arge **:** Araştırma ve Geliştirme
SLPM **:** Single Layer Perceptron Model
Std **:** Standart

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Bilginin dönüştürülmesi 16
Çizelge 3.1 : Anket soruları. 59
Çizelge 3.2 : Demografik özellikler 63
Çizelge 4.1 : Değişkenlerin güvenirlik analizi 67
Çizelge 4.2 : Tanımlayıcı istatistik değerleri 68
Çizelge 4.3 : Doğrusal regresyon sonuçları 70
Çizelge 4.4 : Bilgi transfer niyeti katsayılar tablosu 70
Çizelge 4.5 : Bilgi transferi katsayılar tablosu 71
Çizelge 4.6 : Bilgi transfer niyeti varyans analizi tablosu 71
Çizelge 4.7 : Bilgi transferi varyans analizi tablosu 71

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Spiral model 18
Şekil 2.2 : Bilgi transferi sürecinin çatısı. 20
Şekil 3.1 : Araştırma modeli. 56
Şekil 4.1 : Analiz sonuçları 73

ORGANİZASYON İÇİ BİREYLER ARASINDA BİLGİ TRANSFERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

ÖZET

Günümüzde bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, bilginin önemini daha da arttırmaktadır. Firmaların hızla değişen çevre koşullarında rekabet avantajı kazanmalarında bilgiye sahip olmalarının ve bilgiyi etkili bir şekilde yönetmelerinin rolü büyüktür.

Bilgi yönetiminde önemli süreçlerden biri olan bilgi transferi, bilgiyi bir birey, grup veya organizasyondan bir diğerine transfer etme veya yayma faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir bilgi transferinin firmalara pek çok faydası vardır. Bilgi transferi firmaların bilgiden elde edecekleri faydayı arttırmaktadır. Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine transfer edildikçe ve paylaşıldıkça değeri artan bir kaynaktır. Bilginin firmalarda başarılı bir şekilde transfer edilmesi, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere kolay ve hızlı bir şekilde erişebilmelerini sağlar. Böylelikle firmaların performansı artar.

Bu çalışmanın amacı organizasyon içi bireyler arasında bilgi transferine etki eden faktörleri belirlemektir. Çalışmada örtülülük, güven, bilgi teknolojisi araçları, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısın bilgi transferiyle ve bilgi transfer niyetiyle olan ilişkileri ve bilgi transfer niyeti ile bilgi transferi arasındaki ilişki incelenmiştir. Oluşturulan model 21 hipotezi içermektedir.

Modeli test etmek için literatürdeki önceki çalışmalardan yararlanılarak bir anket hazırlandı. Hazırlanan ankette modeldeki 12 değişkeni ölçmek için cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan sektör gibi demografik sorular hariç 49 soru yer aldı. Anket İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmiş web tabanlı bir form uygulaması olan Veti'de online olarak yayımlandı. Anket verilerinin tamamı bu form aracılığıyla online olarak toplandı. Anketin linki katılımcılara sosyal medya ve e-mail aracılığıyla gönderildi. Anketi 377 katılımcı cevapladı. Toplanan veriler SPSS programı kullanılarak, regresyon analizi ile test edildi.

Analiz sonuçlarına göre güven, öz yeterlilik, geçişken hafıza sistemi ve karşılıklılık bilgi transfer niyetini etkiler. Bilgi teknolojileri, geçişken hafıza sistemi ve güven bilgi transferini etkiler.

Bu çalışmada literatür taraması sonucunda karar verilen değişkenler ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonucunda ortaya konulan hipotezlerin doğruluğu test edilmiş ve elde edilen ilişkilerin bir kısmının daha önce yapılan çalışmalarla örtüştüğü gözlemlenmiştir. Çalışma sonuçları bir tartışma şeklinde sunulmuş, var olan kısıtlar paylaşılmış, bu kısıtların nasıl giderilebileceği ile daha sonra yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

THE FACTORS AFFECTING KNOWLEDGE TRANSFER BETWEEN INDIVIDUALS IN ORGANIZATIONS

SUMMARY

Nowadays importance of knowledge is increasing day by day. Developments in information technologies make knowledge more important. Having knowledge and managing knowledge effectively are very important for firms to gain competitive advantage in rapidly changing environment conditions.

Capital was a very important resource for firms in past but today knowledge is the most important strategic resource for firms. When a firm have more knowledge than its competitors, it will have more advantages in market. So when firms want to maintain their position in market, they need to have necessary knowledge level.

When firms have knowledge, they need to manage this knowledge effectively. Knowledge management effectiveness depends on capacity of firms about creating new knowledge and transferring current knowledge. There is a close relationship between knowledge transferring and firm's performance. Knowledge's value rises when it is shared, transferred and internalised by employees.

Knowledge transfer which is one of the most important processes of knowledge management is defined as transferring or disseminating knowledge from one person, group or organization to another. Knowledge transfer is a communication process and includes two actions. These actions are transmission of knowledge to recipient and absorption of knowledge by recipient. One unit is affected by the experience of another in knowledge transfer.

When knowledge is transferred, recipient unit's knowledge or performance increases and source's knowledge doesn't reduce. An effective knowledge transfer is very useful for firms. It helps firms to increase benefit from knowledge. Knowledge differs from the other resources; its value increases when it is shared and transferred. Employees reach needed knowledge easily and fastly when knowledge is transferred successfully in firms. Knowledge transfer helps to units to create knowledge. Cooperation and coordination between units increase when knowledge is transferred successfully. Knowledge transfer facilitates organizational learning, offers financial advantages to firms and increases firms' performance. Because of its usefulness, understanding of how knowledge is transferred from one unit to another is very important.

Knowledge is transferred between geographically dispersed individuals, organizations or across national boundaries. It is also transferred between individuals, teams or groups in organizations.

The purpose of this study is determining the factors that affect knowledge transfer between individuals in organizations. Factors affecting knowledge transfer and knowledge transfer intention were investigated with the variables tacitness, trust, information technology tools, self efficacy, time, transactive memory system, management support, reciprocity, organizational rewards and organizational

structure. Relationship between knowledge transfer and knowledge transfer intention was also investigated. A model is developed which includes 21 hypotheses and 12 variables.

In order to empirically test the model, a questionnaire was prepared based on the previous studies in literature. A 49-item questionnaire was constructed to measure 12 variables except demographic questions like gender, age, educational level, occupation, position. There is also one question for determining participants who didn't read questions during responding questionnaire. Actual questions were in English. They were translated to Turkish and then controlled by specialists. Questionnaire's questions' reliability was measured with statistical methods in order to see their convenience. 2 items were eliminated after this measurement.

A five-point Likert scale was used in questionnaire. Likert scale is ranging from strongly disagree to strongly agree for 45 items and ranging from never to all the time for 4 items. These scales were prepared based on previous studies in literature. Questionnaire was published as online on Veti (a web based form application) which was developed by a unit in İstanbul Technical University. All datas of questionnaire were collected with this form as online. Questionnaire's link was sent to respondents using social media and e-mail. 377 participants responded the questionnaire. Participants differ in sector areas, positions, ages, educational level, occupation. The gathered data were tested with regression analysis using SPSS programme.

After data analysis, the results show that trust, self efficacy, transactive memory system and reciprocity affect knowledge transfer intention. Information technology tools, transactive memory system and trust affect knowledge transfer.

There is a positive relation between trust, self efficacy, transactive memory system, reciprocity and knowledge transfer intention. There is a positive relation between information technology tools, transactive memory system and knowledge transfer. There is a negative relation between trust and knowledge transfer. Reciprocity was found as the most important variable in relation with knowledge transfer intention. Information technology tools were found as the most important variable in relation with knowledge transfer.

There isn't a significant relation between knowledge transfer intention and tacitness, information technology tools, time, management support, organizational reward, organizational structure. There isn't a significant relation between knowledge transfer and tacitness, self efficacy, time, management support, reciprocity, organizational rewards, organizational structure. Finally there isn't a significant relation between knowledge transfer intention and knowledge transfer.

In this study, relationships were investigated between variables, knowledge transfer and knowledge transfer intention. It has been observed that a part of obtained relations are overlapped with studies in literature according to results. These results have been presented in a discussed way, existing limitations have been shared.

For future research, knowledge transfer can be measured based on social interactions between individuals. Differences between sectors can be observed by increasing number of participants. Study can be focused on specific sectors for example information technologies sector where knowledge transfer is very important. Other variables can be added between dependent and independent variables where significant relations weren't found. Thus independent variables' indirect effects on dependent variables can be measured. Other variables can be added to model and

new models can be developed. Participants differ in positions. Study can be focused on only one position such as middle level managers. Demographic questions can be increased. Participants can be informed about study before responding questionnaire. Thus participants will be more careful during responding questionnaire. In this study, knowledge transfer between individuals was observed. Knowledge transfer between different organizations or partners can be observed.

1. GİRİŞ

Günümüzde bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte bilginin önemi her geçen gün artmaktadır. Bilgi, bu gelişmelerle oluşan rekabet ortamında organizasyonlar için çok önemli bir kaynak haline gelmiştir. Firmaların değerleri sahip oldukları bilgi miktarıyla ölçülmeye başlanmıştır.

Günümüzde ekonomik güç bilgiye sahip olanların elinde toplanmaktadır. Doğal kaynaklar, hammadde, büyük tesis veya ucuz işgücü gibi kaynaklar artık rekabetçi üstünlük sağlayamamaktadır (Barutçugil, 2002). Firmaların rekabetçi üstünlük sağlamalarında bilgiye sahip olmakla birlikte bilgiyi etkili bir şekilde yönetmeleri de gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin etkinliği, organizasyonların yeni bilgiyi üretebilme ve mevcut bilgiyi aktarabilme kapasitesine bağlıdır. Bilgi yönetiminin önemli süreçlerinden biri olan bilgi transferi, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere mümkün olabildiğince kolay ve hızlı bir biçimde erişebilmelerini sağlar. Bilginin değeri transfer edildikçe artmaktadır (Zaim, 2005). Etkili bir bilgi transferi organizasyonlara pek çok fayda sağlamaktadır. Bilgi transferine etki eden faktörlerin incelenmesi, bu sürecin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı organizasyon içi bireyler arasında bilgi transferine etki eden faktörleri incelemektir. Bunun için oluşturulan modelde bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi ile örtülülük, güven, bilgi teknolojisi araçları, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı arasındaki ilişkiler ve bilgi transfer niyeti ile bilgi transferi arasındaki ilişki incelenmiştir. Modeldeki ilişkileri test etmek için anket verileri kullanılmıştır.

Sonraki bölümde bölümünde bilgi kavramı, bilginin önemi, bilgi türleri ve bilginin kodlanmasından bahsedilmiştir. İkinci bölümde bilgi transferi kavramı, bilgi transferinin önemi, bilgi transferi türleri, bilgi transfer modellerinden bahsedilmiş ve literatür araştırması yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırma modeli ve modeldeki hipotezler anlatılmış, çalışma metodolojisinden bahsedilmiştir. Dördüncü bölümde

istatistiksel analiz ile elde edilen sonuçlar verilmiştir. Son bölümde ise çalışma sonuçları yorumlamış ve gelecek çalışmalarla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

1.1 Tezin Amacı

Bilgi yönetiminin önemli süreçlerinden biri olan bilgi transferi başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğinde organizasyonlara birçok fayda sağlamaktadır. Bilgi transfer sürecine etki eden faktörlerin bilinmesi, bu sürecin daha iyi anlaşılıp, başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayacaktır.

Literatürde bilgi ve bilgi yönetiminin şirketlerin başarısında oynadığı rol ile ilgili çok sayıda çalışma vardır ama bilginin organizasyonların günlük faaliyetleri ile doğrudan ilişkilendirilmesi ve bireyler, birimler veya organizasyonlar arasında transfer edilmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda eksiklik vardır (Yücelen, 2005). Ülkemizde de bilgi transferi üzerine yapılan çalışmalar yeterli düzeyde değildir.

Bu çalışmanın amacı organizasyon içi bireyler arasında bilgi transferine etki eden faktörleri belirlemektir. Böylelikle literatüre katkı sağlanması ve organizasyonlarda etkili bir bilgi transferinin gerçekleştirilebilmesi için bu sürecin daha iyi anlaşılabilmesi amaçlanmaktadır.

1.2 Bilgi Kavramı

Yönetim bilimi ve bilgi yönetimi literatüründe bilgi, veri ve enformasyon kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bilgiyi daha iyi anlamak için enformasyon ve verinin anlamlarını da bilmek gerekir (Zaim, 2005).

Veri, bilgi ve enformasyonun hammaddesidir. Veriye işlenmemiş ham bilgi veya ham gerçekler de denilmektedir. Veri gözlemler veya olaylar hakkındaki birbirinden ayrı nesnel gerçeklerdir. İşletmeler açısından ise veri, yapılan işlemlerin belli biçimlerde tutulmuş kayıtlarıdır. Verilerin işlenmesiyle enformasyon meydana gelir. Enformasyon, organize edilmiş veya yapılandırılmış veridir. Enformasyon ile veri bir şekle sokulur ve bir anlam taşır. Enformasyonun veriden farkı da anlamı olması ve bir amaç için organize edilmiş olmasıdır. Enformasyon bir belge veya görsel, işitsel bir mesaj olarak ta ifade edilir. Enformasyonun işlenilmesi, biçimlendirilmesi, analiz edilmesi veya yorumlanması sonucu anlaşılabilir hale getirilmesiyle bilgi oluşur. Çeşitli biçimlerde bulunan örneğin kağıda dökülmüş bir enformasyon onu bilen birisi

olduğunda bilgiye dönüşür. Kısaca; veri ham gerçeklerdir. Verilerin organize edilmesiyle enformasyon oluşur. Enformasyonun anlam kazanmasıyla da bilgi oluşur (Zaim, 2005; Kapusuz, 2003; Akgün ve diğ., 2009).

Türk Dil Kurumu'nun web sayfasında yer alan farklı tanımlara göre bilgi kelimesi "İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat.", "Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf.", "İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf.", "Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler.", "Kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam.", "Bilme, öğrenme süreci ve işleminin konusu ya da nesne ve olaylara yüklemler vererek varılan yargı.", "İnsanların toplumsal iş ve düşünme etkinliklerinin bir ürünü olan; değişen nesnel çevredeki nesnel yasal ilişkilerin dil biçimi altında düşüncel düzeyde yeniden üretilmesine dayanan olgu.", "Bireylerin öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile çaba sarf ederek elde ettiği olgular.", "Doğanın nesne ve olayları üzerinde kuramsal ya da görgül yoldan öğrenilen şey.", "İnsan usunun kapsayabileceği olgu, gerçek ve ilkelerin tümüne verilen ad.", "İnsan anlığının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünsel ürün.", "Genel olarak ve ilksezi biçiminde zihnin kavradığı temel düşünceler.", "Bir yargılamada bulunabilmek için bilinmesi gereken öğelerin her birine verilen ad." anlamlarına gelmektedir (Url-1).

1.3 Bilginin Önemi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte toplumlarda ekonomik, sosyal ve kültürel hayatı etkileyen bilgiye dayalı bir yapılanma süreci başlamıştır (Zaim, 2005). Günümüzde bilgi, bireylerin, örgütlerin ve ulusların refahlarını ve devamlılıklarını sağlayan temel bir unsur haline gelmektedir (Akgün ve diğ., 2009).

Günümüzde ekonomik güç, maddi (hammadde, doğal kaynak, büyük tesis gibi) veya işgücü gibi kaynaklardan çok bilgiye sahip olanlarda toplanmaktadır. Günümüz ekonomisinde patent ve know-how gibi bilgiye dayalı kaynaklar, diğer ekonomik kaynaklara göre daha değerlidir. İleri teknoloji firmaların değerleri artık bilgi oluşturabilme yeteneği gibi sahip oldukları görünmeyen varlıklarla ölçülmektedir (Barutçugil, 2002).

İletişimi son derece kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesiyle de artık bilgi çağına girilmiştir. Bu çağda organizasyonlar, ortaya çıkan yeni fırsatlardan ve büyüme olanaklarından faydalanabilmek için her geçen gün biraz daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar (Barutçugil, 2002). Günümüzde bilgi firmaların sahip olduğu en önemli stratejik kaynaktır (Grant, 1996).

Etkili bir bilgi yönetiminin sağladığı faydalar firmaların mali tablolarının incelenmesiyle net bir şekilde görülmektedir. Yazılım veya iletişim gibi alanlarda çalışan şirketlerin sabit varlıklarının değeri, piyasa değerlerinin yanında küçük bir paya sahiptir. Aradaki bu farkta bilginin rolü fazladır. Örneğin Ericsson şirketinin sabit varlıklarının değerinin toplam piyasa değerine oranı %10 kadardır. Buradan çıkarılabilecek sonuç geleceğin rekabet ortamında bilginin çok büyük bir öneme sahip olacağıdır (Barutçugil, 2002).

1.4 Bilgi Türleri

Literatürde farklı bakış açılarına göre birçok bilgi türü vardır.

Bilgi yönetiminde bilgi türleri 4 boyutta ele alınmaktadır. Bilgi kuramı yönünden açık ve örtülü bilgi, beşeri bilimler yönünden bireysel ve sosyal bilgi, sistematik yönden dahili ve harici bilgi ve stratejik yönden kaynak, kapasite ve vizyon bilgisidir. Bireysel bilgi, bir kişiye ait olan bilgidir. Sosyal bilgi, bir gruba veya organizasyona ait olan bilgidir. Harici bilgi, enformasyona dayalı, teknik bilgidir. Dahili bilgi, üretilen, içselleştirilen ve kavramaya dayalı bilgidir. Kaynak bilgi, genellikle açık bilgidir. Kapasite bilgisi, genellikle teknik ve örtülü bilgidir. Vizyon bilgisi ise genellikle örtülü ve kavramaya dayalı bilgidir (Zaim, 2005).

Bir organizasyonda tüm üyeler tarafından paylaşılan bireysel bilgiye örgütsel bilgi denilmektedir. Know-how, bir işin yapıldığı sırada deneyimler yoluyla elde edilen bilgidir. Know-how deneyime dayalı bir bilgi olduğundan transfer edilmesi zordur. Know-why, doğa kanunları gibi prensiplere dayalı açıklayıcı bilimsel bilgidir. Bu tür bilgi çalışılarak öğrenme yoluyla oluşur. Literatürde kodlanmış bilgi türü olarak kabul edilir. Know-what, kullanarak öğrenme yoluyla oluşan bilgidir. Örneğin tüketicilerin bir sistemi kullandıktan sonra o sistemle ilgili bilgi edinmesidir. Know-who, kimin neyi bildiğini ve kimin neyin nasıl yapıldığını bildiğine (who knows how to do what) dair bilgi türüdür. Know where, işletme içinde potansiyel olarak değerli

enformasyon kaynakların konumunu gösteren bilgi türüdür. Know-when, işletme faaliyetlerinde doğru zamanlamanın gerçekleştirilmesiyle ilgili örtük bir bilgi türüdür (Akgün ve diğ., 2009).

Bilginin kullanma ve düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre de sınıflandırma yapılmıştır. Kaynağına göre bilgi, açık ve örtülü bilgi olarak ikiye ayrılır. Düzenlenme ve kullanımına göre bilgi, idealist, sistematik, otomatik ve pragmatik bilgi olmak üzere dörde ayrılmıştır. İdealist bilgi, vizyon oluşturmayı, hedef belirlemeyi, değer ve inançları yönlendirmeyi ve karar vermeyi sağlayan bilgidir. Kurumlarda idealist bilgi örneğin benchmarking yapılarak üretilir. Sistematik bilgi, kaynağını genellikle formel eğitimle birlikte gözlemlerden üretilen senaryolar ve modellerden alan bilgidir. Pragmatik bilgi, işimizi yaparken ve karar verirken kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Bir çalışanın sorumluluk alanına giren bir konuda neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye örnek olarak verilebilir. Otomatik bilgi, kişilerde bulunan içselleşmiş bilgidir. Düşünmeden gerçekleştirilen veya rutin davranışlar otomatik bilgilere dayanır. Organizasyonlar açısından niteliğine göre bilgi ise insanda bulunan bilgiyi ifade eden insan kapitali, müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili bilgiyi ifade eden müşteri kapitali ve organizasyondaki sistem ve süreçlerle ilgili bilgiyi ifade eden yapısal kapital olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Barutçugil, 2002).

Organizasyonlarda açık ve örtülü olmak üzere iki tür bilgi bulunmaktadır. Açık ve örtülü bilgi ayrımı ilk kez Polanyi (1966) tarafından yapılmıştır. Nonaka'ya (1994) göre organizasyon bilgisi açık ve örtülü bilgi arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşur.

Gerçekleri, kabul edilmiş önermeleri ve sembolleri içeren enformasyon, kolayca kodlanabilir ve transfer edilebilir. Örtülü, karmaşık ve entegre olmuş bilgiyi içeren know-how`ın ise kodlanması, transfer ve taklit edilmesi zordur (Akgün ve diğ., 2005). Burada bahsedilen know-how örtülü bilgi, enformasyon ise açık bilgi özelliği gösterir. Bilgi transferi üzerine yapılan çalışmalarda üzerinde en çok durulan bilgi türleri açık ve örtülü bilgilerdir.

Bununla beraber bilgiyi tam açık bilgi veya tam örtülü bilgi olarak birbirinden ayırmadan, açık bilgiden örtülü bilgiye kadar bir spektrum içinde geçiş şeklinde

görmek gerekir. Çoğu zaman örtülü ve açık bilgi birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır (Göksel ve diğ., 2013; Zaim, 2005).

1.4.1 Açık bilgi

Açık veya kodlanmış bilgi, biçimsel veya sistematik bir dille iletilebilen bilgidir (Nonaka, 1994). Açık bilgi yazılı doküman (rapor, el kitapları gibi) olarak kolayca ifade edilebilir ve iletilebilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Bireylerin sözel veya yazılı yollarla ifade edebilip, iletebileceği veya tablo, şema, formül, resim gibi araçlarla bir şekilde kodlayabildiği objektif ve rasyonel bilgiye açık bilgi denir. Açık bilgi, biçimsel ve sistematik bir dille veya kodlarla transfer edilebilir (Yücelen, 2005; Günsel, 2004).

Açık bilgi kodlanmış bilgidir. Bu kodlar yardımıyla bireyler tarafından kolayca belgelenebilir, elde edilebilir, yayılıp, dağıtılabilir. Açık bilgi kendini rapor, dosya, kullanma kılavuzu, talimatname, sembol, formül gibi biçimsel şekillerde gösterir (Göksel ve diğ., 2013; Şenyuva ve Gönül, 2012).

1.4.2 Örtülü bilgi

Polanyi (1966) örtülülüğü, söyleyebildiklerimizden daha çok şey bilmemiz olarak açıklamıştır.

Sözcük veya kelimelerle ifade edilebilen bilgi, tüm bilginin yanında bir buz adasının sadece görünen kısmıdır (Nonaka, 1994). Örtülülük, yaparak öğrenme sonucu oluşan, doğrudan anlaşılmayan ve kodlanamayan beceri birikimidir. Örtülülük, bilgiyi açıkça söylemenin ve kodlamanın ne kadar zor olduğunu gösterir (Reed ve DeFillippi, 1990; Minbaeva, 2007).

Kişiler, sözcüklerle ifade edemedikleri, sezgi ve kişisel deneyimlerine dayanan bilgilere sahiptir. Bu tür bilgiye örtülü bilgi denilmektedir (Yücelen, 2005). Örtülü bilgi kişisel bir bilgidir; kişilerin bilincinde, algılarında ve davranışlarında yatar. Teknik bilgi ve yetenekleri içeren örtülü bilgi, sosyal etkileşim veya kişisel tecrübe ile kazanılabilir ve iletişim, arkadaşlık gibi yollarla paylaşılabilir (Göksel ve diğ., 2013; Choi ve Lee, 2003).

Örtülü bilgi kolayca kodlanamaz veya açıkça söylenemez çünkü bu bilgi kişinin beynindedir veya deneyimlerindedir (Nonaka, 1994). Örneğin yüzmek insanın bildiği ancak ifade etmekte, açıklamakta zorlandığı bir eylemdir (Zaim, 2005).

Örtülü bilgi bireye bağlıdır. Örtülü bilgiyi açıkça söylemek çok zordur hatta imkânsızdır. Bu bilgi türünün sadece gözlemleyerek ve yaparak öğrenilmesi mümkündür. Örtülü bilginin bir kısmı kodlanarak açık bilgiye dönüştürülebilir. Örtülü bilginin taklit edilmesi zor olduğundan ve açık bilgiye gore hareketliliği daha az olduğundan firmalara rekabet avantajı kazandıracak ve bu avantajı sürdürmelerini sağlayacak değerli kaynak özelliğine sahiptir (Eisenhardt ve Santos, 2000; Grant, 1996).

Örtülü bilginin iki bileşeni vardır. Teknik bileşeni, tecrübe, know-how gibi unsurları içerir. Zihni bileşeni ise duygu, inanç, değer yargısı gibi kişilerin iç dünyası veya düşünce yapılarıyla ilgili unsurları içerir (Zaim, 2005).

1.5 Bilginin Kodlanması

Bilginin kodlanması, bilgiyi mesaja dönüştürmeyi amaçlayan bir süreçtir. Kodlama sürecinde örtülü bilgi ile kodlanmış bilgi arasındaki dönüşüm yapılır ve bilginin açıkça söylenemeyen kısımları dönüştürülmeye çalışılır. Kodlanmış bilgi, bilginin açık, sistematik veya biçimsel olmasıyla ilgilidir. Bilgi kodlanarak kolayca transfer edilebilir, depolanabilir ve geri erişilebilir bir hale gelir (Cohendet ve Krahmer, 2001).

Bilginin karar verme süreçlerine katılabilmesi ve organizasyon içinde etkin akışının sağlanabilmesi için kodlanması gerekmektedir. Organizasyonlar sahip oldukları bilgileri, karar destek sistemleri, proje yönetimi yazılımları, uzman sistemler, formüller, kodlar gibi çeşitli araçlarla kodlayarak birimler arasında daha kolay transfer edilebilir bir hale getirebilir. Kodlamanın dezavantajları da vardır. Öncelikle kodlama sürecinin maliyeti yüksektir ayrıca kodlanmış stratejik bilgiler istenilmeden rakiplere transfer edilebilir. Bu nedenle organizasyonların bazı bilgileri örtülü olarak saklamaları gerektiği söylenebilir. Bilginin bir kısmının kodlanamayacağı ve transfer edilemeyeceği gerçeği de vardır (Akgün ve diğ., 2009).

2. BİLGİ TRANSFERİ

Bu bölümde bilgi transferi kavramından, bilgi transferinin öneminden, bilgi transferi türlerinden, bilgi trasferi modellerinden ve bilgi transferini etkileyen faktörlerle ilgili daha önceden yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir.

2.1 Bilgi Transferi Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun web sayfasında yer alan tanımına göre transfer kelimesi, bir şeyi bir yerden alıp başka bir yere götürme, aktarma, alma anlamlarına gelmektedir (Url-2). Bu tanıma göre bilgi transferi, bilgiyi bir yerden başka bir yere aktarma olarak tanımlanabilir. Literatürde bilgi transferi kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Bilgi transferi genel olarak, bilginin toplanması, benimsenmesi, özümsenmesi, dönüştürülmesi, yeni bilgi üretmek için kullanılması ve yayılması faaliyetlerini içeren bir süreç olarak tanımlanabilir (Şenyuva ve Gönül, 2012). Bilgi transferi, bilginin üretilmesi, transfer edilmesi, uygulanması ve transfer edilen bilginin alıcının var olan bilgisiyle birleştirilmesini kapsayan bir süreçtir (Almeida ve diğ., 2002).

Bilgi transferi, alıcı ile kaynak arasında bir iletişim sürecidir (Cummings, 2003), organizasyonda bilginin alıcı ile kaynak arasında ikili alış verişidir (Szulanski, 1996), iki veya daha fazla sayıda kişi veya organizasyon arasındaki ilişkide bir tarafın diğerinden bilgi kazanmasıdır (Kapusuz, 2003), bir kaynaktan iletilen bilginin alıcı tarafından öğrenilmesi ve uygulanmasıdır (Ko ve diğ., 2005), belirli bir bilginin kaynağından alıcıya alınma sürecidir (Yapar, 2010), organizasyondaki bir biriminin (örneğin grup, departman veya bölüm) diğer birimin deneyimlerinden etkilendiği süreçtir (Argote ve Ingram, 2000), bilgiyi bir insan, grup veya organizasyondan bir diğerine transfer etme veya yayma faaliyetleridir (Günsel, 2004), bilginin bir yerden, bir kişiden veya bir sahiplikten diğerine aktarılmasıdır (Liyanage ve diğ., 2009).

Bilginin bireyler, takımlar, gruplar veya organizasyonlar arasında veya içinde karşılıklı olarak alınıp verilmesidir. Bilgi transferinde sistematik olarak organize edilmiş bilgi ve beceriler birimler arasında karşılıklı alınıp verilir (Duan ve diğ., 2010).

Dayasindhu'ya göre bilgi transferi, iç kaynaklardan elde edilemeyen bilgi ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanmasıdır. Albino ve diğ. göre bilgi transferi, iki veya daha fazla kişi veya organizasyonun birbirleriyle etkileşimleri sonucu bilgi edinimidir. Bing-Sheng Teng'e göre bilgi transfer edilirken bilgi ihtiyacının ortaya çıkmış olması ve bilgi kaynağının, transfer edilebilecek özellikteki bilgiye sahip olması gerekir. Karl-Erik Sveiby'e göre bilgi transferi, örgütlere değer katmak için bilgi kaynaklarından yararlı bilgi edinmektir (Kapusuz, 2003'te atıfta bulunulduğu gibi).

Bilgi transfer süreci iki faaliyeti kapsar. Bunlar bilginin alıcıya iletilmesi ve bilginin alıcı tarafından özümsenmesidir. Bilgi transferinde bilgi, alıcı ile kaynak arasında hareket eder ve alıcı tarafından kullanılıp, uygulanır. Bunun sonunda alıcının davranışlarında veya performansında değişiklik olur veya yeni bilgi oluşturulur (Pham, 2008).

Bilgi transferi, kaynak tarafından paylaşılan bilginin alıcı tarafından kullanılmasıyla gerçekleşir (Darr ve Kurtzberg, 2000). Bilgi transferi, bilgiyi kullanılabilir veya elde edilebilir bir hale getirmek değildir. Bilgi transferinin olabilmesi için bilginin alıcı tarafından kullanılması gerekir. Kaynaktan alınan bilginin alıcı tarafından kullanılması ve bu kullanımla birlikte alıcı davranışının değişmesiyle bilgi transferi gerçekleşir (Brachos ve diğ., 2007).

Bilgi, bilinçli olarak veya diğer faaliyetlerin sonucunda farkında olmadan transfer edilebilir. Başarılı bir bilgi transferinin iki veya daha fazla katılımcı arasında bir rezonans derecesine ihtiyacı vardır. Bilgi transferi, bilginin kaynaktan gönderilmesiyle birlikte alıcının da bu bilgiyi içselleştirmesini veya öğrenmesini gerektirir (Joshi ve diğ., 2007).

Bilgi transferi açık olarak gerçekleştiği gibi (örneğin bir birimin diğeriyle bir uygulama hakkında iletişime geçmesi), dolaylı olarak ta (örneğin bir çalışanın işini yaparken kullandığı bir araca modifikasyon yapılarak çalışanın işteki performansının artması sağlanır. Çalışan bu durumda yapılan modifikasyonun ne olduğunu tam

olarak anlamamış olabilir veya modifikasyonun performansı nasıl arttığını tam olarak açıklayamaz.) gerçekleşebilir (Argote ve Ingram, 2000).

Bazı yazarlar bilgi paylaşımını veya organizasyonel öğrenmeyi, bilgi transferiyle eş anlamlı olarak kullanırlar (Duan ve diğ., 2010). Bazı araştırmacılar bilgi transferini, bilgi bütünleştirmesi, bilgi üretimi veya karşılıklı öğrenme olarak nitelendirebilmektedir (Yücelen, 2005). Bilgi transferine en basit yaklaşım bilgi transferini kişiler arasında bilgi paylaşımı olarak düşünmektir (Dyer ve Nobeoka, 2000).

Bilgi transferi ve bilgi paylaşımı bazen eş anlamlı olarak kullanılır veya bunların örtüşen bir içeriğe sahip oldukları düşünülür (Paulin ve Suneson, 2012). Araştırmacıların çoğu bilgi transferi ile bilgi paylaşımı arasında net bir ayrım yapamamaktadırlar (Liyanage, 2009). Bilgi transferi ve bilgi paylaşımı bazen birbirlerinin alternatifi olarak kullanılır (Jonsson, 2008). Paulin ve Suneson'un (2012) yaptıkları araştırmaya göre bilgi transferi ile bilgi paylaşımını ayırt etme noktasında bulanıklık vardır.

2.2 Bilgi Transferinin Önemi

Günümüzde toplum hızlı bir şekilde bilgi toplumuna dönüşmektedir. Organizasyonlar bu değişime ayak uydurabilmek için rekabet avantajlarını şekillendirmelidirler. Bilgi transferi organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önemlidir. Bilginin oluşturulması rekabet avantajı kazanmak için tek başına yeterli değildir. Organizasyonlar bu rekabet ortamına ayak uydurmak ve sürdürülebilirliklerini güçlendirmek için bilginin kullanımı konusunda farkındalık oluşturmalı ve bilgi transferine yönelik yeteneklerini geliştirerek bu konuya odaklanmalıdır (Yapar, 2010).

Günümüzde bilgi kültürel ve ulusal sınırları aşarak, coğrafi olarak dağınık bireyler ve organizasyonlar arasında paylaşılır. Bu nedenle bilginin bir organizasyon veya bir alt birimden diğerine nasıl transfer edildiğini anlamak çok önemlidir. Bilgi transferi, bilgi yönetiminin en önemli aşamalarından biridir. Bunun yanı sıra etkili bir bilgi transferi zaman alıcı ve zahmetli bir süreçtir (Duan ve diğ., 2010).

Bilgi yönetiminin önemli alanlarından biri bilgiyi organizasyon içinde veya organizasyonlar arasında yaymak, ulaşılabilir yapmak ve kullanılabilir hale

getirmektir (Paulin ve Suneson, 2012). Bilgi yönetiminin öncelikli amacı organizasyondaki kişiler, topluluklar, iş birimleri gibi varlıklar arasında ve içinde bilgi transferini sağlamak ve teşvik etmektir (Newell ve diğ., 2002).

Bilginin oluşturulmasın veya kodlanmasının, organizasyonların performansını arttırması veya organizasyonlarda bir değer oluşturması kesin değildir. Bilgiden değer elde etme, bilginin organizasyonda paylaşılmasıyla ve gerekli yerlerde kullanılmasıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle firmaların rekabet avantajı kazanmaları, bilgiyi oluşturmalarınından daha fazla bilgiyi yaymalarına ve uygulamalarına bağlıdır (Chen ve Huang, 2007).

Organizasyonlar hızla değişen çevre koşullarında rekabet avantajlarını sürdürebilmek için sürekli yeni bilgi oluşturmalıdır. Ama bilgi oluşturma süreci, her zaman tamamen yeni bir bilgi oluşturma anlamına gelmez. Var olan bilgilerin yeniden bir araya getirilmesi ve düzenlenmesiyle de bilgi oluşturulur. Bilgi kaynağından transfer edilen bilgi, alıcının bilgi oluşturmasında kullanacağı hammaddedir ve başarılı bir bilgi transferi, bilgi oluşturmakta önemli bir süreçtir. Bilgi transferi bilgiden sağlanacak faydayı maksimuma çıkaracak araçtır (Kang ve diğ., 2010). Bilgi transferinin sağladığı bilgi akışı, bilginin bir birimden diğerlerine iletilmesini ve birbirine bağlı birimler arasında koordinasyon ve işbirliği sağlar (Pham, 2008).

Bilgiyi etkili bir şekilde yöneten organizasyonlar, bilgi üretimini ve transferini başarılı bir şekilde gerçekleştirirler. Organizasyonlar sahip oldukları bilgiden değer üretmek için o bilgiyi etkin bir şekilde transfer etmelidir. Bir organizasyonda bilgi, veritabanlarında, çeşitli belgelerde veya çalışanların zihinlerinde durup, paylaşılmadığında bu bilgiden yeterince yararlanılmadığı söylenebilir. Örneğin bir işle ilgili bir hata tespit edilip, organizasyonun bir biriminde çalışanlar tarafından bu hata öğrenilip aynı işi yapan diğer birimlere bu bilgi transfer edilmediğinde, diğer birimin de aynı hatayı yapması muhtemeldir. Bilgilerin kurum içinde transfer edilmemesi, çalışanların mevcut bilgiye ulaşmalarında kaynak ve zaman israfını ortaya çıkarır (Zaim, 2005).

Bir firmanın rekabet üstünlüğü her şeyden çok sahip olduğu bilgiye bağlıdır. Bu üstünlük firmanın ne bildiğine, bildiğini nasıl kullandığına ve yeni bilgiye ulaşabilme hızına bağlıdır. Etkin bir bilgi transferi gerçekleştiren firmalar işlem maliyetlerini azaltarak, rakipleri karşısında üstünlük sağlayacaklardır (Şenyuva ve Gönül, 2012).

Organizasyon içi oluşturulan ve transfer edilen bilgi bir firmanın rekabet avantajını korumasında özellikle etkili olabilir. Çünkü bu bilgi benzersiz, örtülü ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor olma eğilimindedir (Spraggon ve Bodolica, 2012). Etkin bir bilgi transferi organizasyonların pazar payı ve kârlılıklarını arttırır (Susanty ve diğ., 2012). Bilgiyi organizasyon içinde bir birimden diğerine başarılı bir şekilde transfer edebilen organizasyonlar, bilgi transferinde daha az başarılı olanlara göre daha üretkendirler ve pazarda kalma ihtimalleri daha yüksektir (Baum ve Ingram, 1998).

Çalışan bilgisinin organizasyonel değeri, bilgi paylaşıldıkça artar. Bilgi paylaşımı, organizasyonların verimliliklerini arttırmalarını ve bir çalışan organizasyondan ayrılsa bile organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermayenin korunmasını sağlar (Lin, 2007). Örneğin bir çalışan işten ayrılmadan önce sahip olduğu bilgileri diğer çalışanlarla paylaşmışsa, bu çalışanın organizasyondan ayrılması organizasyon için ciddi bir kayıp olmayacaktır.

Çalışanlar arasındaki bilgi transferi organizasyonel öğrenmeyi kolaylaştıran önemli faktörlerden biridir (Kang ve Kim, 2010). İşbirliğine, güvene ve açık sözlülüğe dayalı bilgi transferi çalışanlara aktif bir şekilde yeni fikirler geliştirmek ve bilgi paylaşmak için fırsat sağlar, yöneticileri denemeye ve risk almaya teşvik eder (Girdauskienė ve Savanevičienė, 2012).

Yapılan çalışmalarda bilgiyi bir birimden diğerine transfer edebilmekte yetenekli olmanın, hizmet ve üretim sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda, firma performansını arttırdığı görülmüştür (Argote ve Ingram, 2000).

Bilgi transferiyle ilgili yapılan çalışmalarla mevcut bilginin organizasyonun bir bölümünden diğerine aktarılmasıyla bile milyonlarca dolar tasarruf edilebilir. Ford, bilgi transferi sayesinde yıllık yaklaşık 34 milyon dolar, Chevron ise bilgi transferinden 7 yılda yaklaşık 2 milyar dolar tasarruf sağlamıştır (Zaim, 2005).

Nestle'nin Rusya ve Vietnam'da başarılı olması, firmanın Çin'deki operasyonlarından elde ettiği yönetim bilgisini bu ülkelerdeki fabrikalarına başarılı bir şekilde transfer edip, uygulamasına bağlıdır (Luo, 2000). Liao ve Hu (2007) Tayvan'da faaliyet gösteren, yarı iletken üretimi yapan 56 firmanın arge ve üretim departmanlarından topladıkları verilerle yaptıkları çalışmaya göre bilgi transferi, firmaların temel yetkinliklerini geliştirerek firmalara rekabet avantajı kazandırabilir. Bilgi transferi ile

rekabet avantajı arasında pozitif bir ilişki vardır. Pham (2008) Vietnam'da bilgi teknolojileri firmalarıyla yaptığı çalışmaya göre başarılı bir organizasyon içi bilgi transferi, organizasyon performansını arttırır.

2.3 Bilgi Transferi Türleri

Üretilen veya elde edilen bilgi, transfer edilebilir bir biçime sokulup, organize edildikten sonra organizasyonun ihtiyaçlarına göre transfer edilmelidir. Organizasyonda çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgiye doğru zamanda ve kolay yoldan ulaşabilmelerini sağlamak için kurulan sitemler, süreçler vb. bilgi transferi kapsamındadır. Bilgi transferi organizasyon içinde olabildiği gibi organizasyonlar arasında da olabilir (Zaim, 2005).

Bilgi transferi firma içinde içsel ve firmalar arasında dışsal olmak üzere iki türlü yapılabilir. İçsel bilgi transferi, departmanlar arası bilgi ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak yapılır. İhtiyaç duyulan bilgi firma içi kaynaklardan sağlanamıyorsa bu bilgi dış kaynaklardan araştırılır (Kapusuz, 2003).

Bilgi transfer sürecini, sürecin katılımcılarını, transfer kanallarını vb. göstermek için geliştirilen bilgi transfer model veya sistemlerinde bilgi transferi, bireysel, organizasyon içi, organizasyonlar arası ve uluslararası seviyelerde araştırıldı. Bireysel seviyede bilgi transferinde bilgi, bireylerde bulunur ve bireyler tarafından oluşturulur ve geliştirilir. Bireysel bilginin paylaşılması, bilginin oluşturulması, yayılması ve yönetilmesi için şarttır. Bireylerin katılımı olmadan bilgi transfer edilemez (Duan ve diğ., 2010). Organizasyon içinde bilgi bireyler, farklı birimler, departmanlar veya hiyerarşik seviyeler arasında transfer edilebilir (Pham, 2008).

Firmalar farklı mekanizmaları kullanarak bilgi edinebilirler. Örneğin firmalar stratejik ortaklıklar kurarak veya ortak girişimler yoluyla bilgi transferi yapabilir, çok uluslu bir şirkette ana şirketten alt şirketlere bilgi transfer edilebilir (Liao ve Hu, 2007). Bilgi transferinin farklı ülkeler veya sınırlar arasında gerçekleşmesi uluslararası bilgi transferidir. Bu transfer çok uluslu şirketler, uluslararası şirketler, uluslararası ortak girişimler veya çeşitli kuruluşlarca desteklenen uluslararası projeler aracılığıyla gerçekleşir (Duan ve diğ., 2010).

Bilgi transferinin 9 boyutta gerçekleştiği savunulur. Bireyler arası bilgi transferinde bireyler arası diyalogu ve iletişimi geliştirmek önemlidir. Bireyler ile dış çevre ve dış

çevre ile bireyler arası bilgi transferinde çalışanlar ile müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlar arasındaki iki yönlü bilgi akışının geliştirilmesi önemlidir. Bireysel kabiliyetler ile iç çevre ve iç çevre ile bireysel kabiliyetler arasındaki bilgi transferinde örtülü bilginin tasnifi, saklanması, paylaşılması gibi süreçler ön plandadır. Dış çevrenin kendi arasında bilgi transferinde şirket müşterilerin, tedarikçilerin ve paydaşların kendi aralarındaki bilgi transferi anlaşılmaktadır. Dış çevre ile iç çevre ve iç çevre ile dış çevre arasındaki bilgi transferinde firmanın dış çevresiyle iki yönlü bilgi akışının ve iletişimin geliştirilmesi önemlidir. İç çevrenin kendi arasında bilgi transferinde bir organizasyonda bilgi transferini destekleyen çeşitli araçlar, sistemler, süreçler vb. arasındaki uyumun sağlanması önemlidir (Zaim, 2005).

Bilgiyi transfer etmenin veya paylaşmanın 5 türü vardır. Bunlar seri transfer, yakın transfer, uzak transfer, stratejik transfer ve uzmanlık transferidir. Bunlardan her biri uygulama amacına, yöntemine ve yoluna göre farklılık gösterir (Susanty ve diğ., 2012). Seri transfer, bir ekip tarafından uygulanan bir bilginin başka yerde ve zamanda tekrar uygulanabilmesini sağlar. Yakın transfer, farklı ortamlarda aynı işi yapan çalışanlar arasında bilginin transfer edilmesidir. Uzak transfer, örtülü bilginin transfer edilmesinde kullanılır. Örneğin bir uzmanlık bilgisi veya tecrübenin transfer edilmesinde kullanılır. Stratejik transfer, karmaşık bilginin transfer edilmesinde kullanılır. Bu tip transferde transfer edilen bilgi organizasyonun genelini ilgilendiren bir bilgidir. Uzmanlık transferi ise açık bilginin transfer edilmesinde kullanılır (Zaim, 2005).

2.4 Bilgi Transferi Modelleri

Çoğu bilgi transfer modeli kaynağını iletişim modeli, grup bilgi işleme modeli ve bilgi oluşturma modelinden alır. İletişim modelinde bilgi transferi, bilgi alıcısı, bilgi kaynağı, mesaj, iletişim kanalı, geri besleme, çevre veya organizasyon şartlarını kapsar. Bazı araştırmacılara göre bilgi işleme modelinin 3 bileşeni vardır. Bunlar bilgiyi yorumlanabilir, değerlendirilebilir ve dönüştürülebilir hale getiren kodlama, bilginin bir bellekte tutulmasını sağlayan depolama ve bellekte tutulan bilgiye erişimi ve kullanımı sağlayan geri erişimdir. Bilgi oluşturma modelinde ise bilgi transferi, birleştirme, içselleştirme, dışsallaştırma ve sosyalleştirme süreçleriyle bilginin

oluşturulması olarak görülür. Bu 3 farklı modelin birleşmesiyle bilgi transferi taraflar arasında gerçekleşir (Hamid ve Salim, 2010).

Pham (2008) yaptığı çalışmada bilgi transfer modelleri olarak iletişim modelini ve bilginin dönüştürülmesini gösteren spiral modeli incelemiştir. İletişim modeli, bilgi transferini kaynaktan alıcıya bir iletim olarak görür. Spiral modeli ise bilginin açık bilgiden örtülü bilgiye ve örtülü bilgiden açık bilgiye dönüştürülmesi süreçlerine odaklanır. Bu dönüştürme sırasında bireysel seviyedeki bilgi organizasyon seviyesinde bilgi olur (Pham, 2008).

Bir diğer model ise Major ve Cordey-Hayes (2000) tarafından geliştirilmiştir. Bu model bilginin bir yerden başka bir yere transfer edilmesiyle birlikte bilginin anlaşılabilir bir hale gelirken ki değişimi göstermektedir.

Bu çalışmada bilgi transfer modelleri olarak bu üç modelden bahsedilecektir.

2.4.1 Spiral modeli

Spiral model veya bilginin dönüştürülmesi modeli ilk defa Nonaka ve Takeuchi (1995) tarafından geliştirilmiştir. Spiral modeli, açık ve örtülü bilgiler arasındaki dönüşümle bilgi oluşumunu sağlayan SECI sürecini kapsar (Pham, 2008). Spiral modelini anlamak için öncelikle SECI sürecinden bahsetmek gerekir.

Bilgi oluşumunun açık bilgi ile örtülü bilgi arasındaki dönüşüm ile gerçekleştiği varsayımı üzerine dört farklı bilgi dönüşüm yönteminden bahsedilebilir. Bunlar örtülü bilgiden örtülü bilgiye dönüşümü ifade eden sosyalleştirme, açık bilgiden açık bilgiye dönüşümü ifade eden birleştirme, örtülü bilgiden açık bilgiye dönüşümü ifade eden dışsallaştırma ve açık bilgiden örtülü bilgiye dönüşümü ifade eden içselleştirme süreçleridir (Nonaka, 1994). Bu dönüşümler Çizelge 2.1'de gösterilmektedir.

Çizelge 2.1 : Bilginin dönüştürülmesi (Nonaka, 1994:19).

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Sosyalleştirme, örtülü bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bireyler örtülü bilgiyi konuşmadan edinebilirler. Çıraklar ustalarını gözlemleyerek, onları taklit ederek ve uygulama yaparak ustalığı öğrenebilirler. Örtülü bilgiyi edinmenin yolu deneyimdir. Örtülü bilginin tecrübe paylaşım yoluyla oluşturulması

sürecine sosyalleştirme denilir. Firmalardaki iş başı eğitimler bu sürece örnek olarak verilebilir (Nonaka, 1994). Bu süreçte örtülü bilgi bireyler arasında paylaşılır veya bireyler karşılıklı olarak birbirlerinin bilgi birikimlerini algılarlar (Yücelen, 2005). Sosyalleştirme sürecinde bir çalışan sahip olduğu örtülü bilgiyi paylaşır ve bu bilgi bir başka çalışanın veya organizasyonun örtülü bilgisi haline gelir (Akgün ve diğ., 2009).

Dışsallaştırma, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu süreçte örtülü bilgi, metaforlar, analojiler, kavramlar, modeller veya hipotezler oluşturarak açık bilgiye dönüştürülür (Akgün ve Keskin, 2003). Bu süreçte bireyler veya gruplar çeşitli yaklaşımlardan yararlanarak kendilerine ait görüşleri dışa vururlar ve örtülü bilgilerini açığa çıkartırlar (Yücelen, 2005). Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesiyle söz konusu bilgi somutlaşarak organizasyonun somut bilgi varlığına katılır (Zaim, 2005). Örtülü bilginin dışsallaştırılması yoluyla kritik pozisyona sahip çalışanların firmadan ayrılmasıyla oluşabilecek bilgi kaybı minimuma indirilebilir. Bu nedenle yöneticiler kritik pozisyona sahip çalışanların sahip oldukları bilgileri belgeleyip, diğer çalışanların da bu bilgilere erişebilmelerini sağlamaya çalışırlar (Akgün ve diğ., 2009).

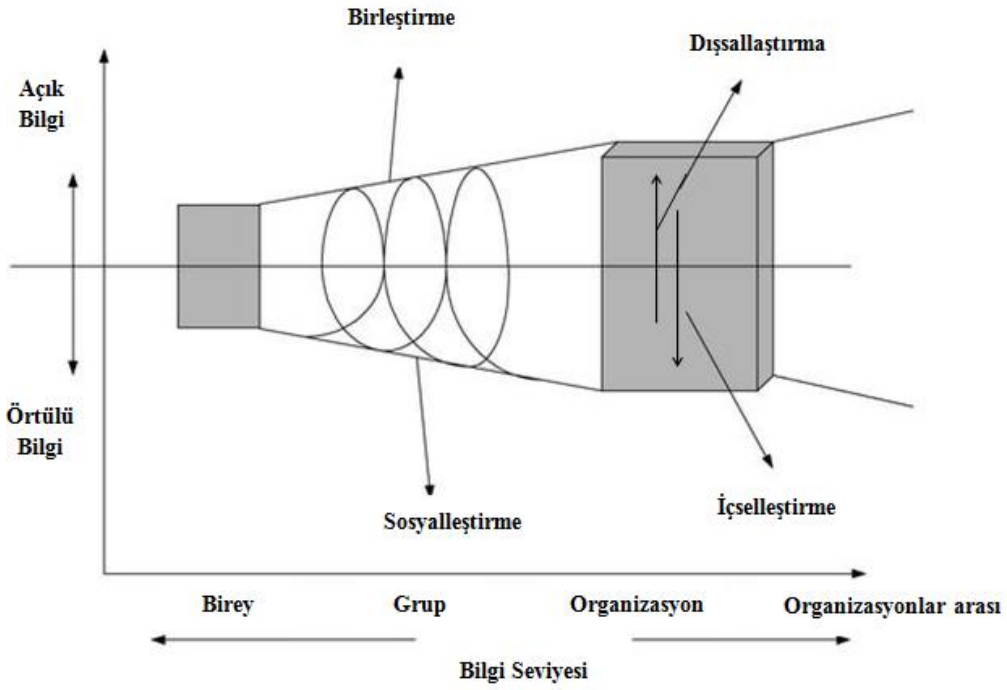
İçselleştirme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu süreçte açık bilgi içselleştirilip, paylaşılmış zihinsel modeller yada teknik bilgi şeklinde bireyin örtülü bilgisi haline gelir. Dokümantasyon, bireylere tecrübelerini içselleştirmelerinde yardımcı olur. Örneğin çalışanlar yazılı prosedürleri veya güncel verileri uygulamada kullandıklarında açık bilgiyi içselleştirerek örtülü bilgi haline getirebilirler (Akgün ve diğ., 2009). Bu süreçte bireylerin, karşılıklı etkileşim ve deneme-yanılma yoluyla paylaştıkları açık bilgi adım adım örtülü bilgiye dönüşür (Yücelen, 2005).

Birleştirme, açık bilginin açık bilgiye dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bilginin birleştirme yoluyla oluşturulmasında, sosyal süreçler yoluyla bireylerde bulunan farklı açık bilgi türleri birleştirilir. Bireyler toplantılar, telefon konuşmaları gibi yollarla bilgi alışverişi yaparlar ve bilgilerini birleştirirler (Nonaka, 1994). Var olan açık bilgilerin birleştirilmesiyle veya yeniden organize edilmesiyle yeni açık bilgi oluşturmak bu süreç kapsamındadır. Bilgi teknolojileri birleştirme sürecini güçlü bir şekilde destekler (Pham, 2008). Organizasyonlarda açık bilginin sınıflandırma,

birleştirme, ilave etme gibi yollarla organizasyonun sahip olduğu enformasyonun yeniden biçimlendirilmesiyle yeni bilgi oluşturulur (Akgün ve diğ., 2009).

Spiral modeli, bilgi transferi ile bilgi oluşturmanın birbirlerine ne kadar bağlı olduklarını gösterir. Bu modele göre bilgi oluşumunun temeli, bilginin sürekli olarak açık bilgi ile örtülü bilgi arasında dönüştürülmesi ve bireyler arasındaki sürekli etkileşim veya bilgi transferine dayanmaktadır (Pham, 2008). Spiral modeli Şekil 2.1'de gösterilmektedir.

Organizasyon bilgisi üretimi bireysel seviyeden başlayıp, grup seviyesine ve ardından organizasyon seviyesine ve bazen de organizasyonlar arası seviyeye erişen yukarı doğru spiral bir süreç olarak görülebilir. Organizasyon içinden veya dışından sürece katılan birey sayısı arttıkça açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşim, ölçek olarak artar ve etkileşim hızlanır (Nonaka, 1994).



Şekil 2.1 : Spiral model (Nonoka, 1994:20).

2.4.2 İletişim modeli

İletişim modelinde transfer, bir mesajın belirli bir ortamda bir kaynaktan bir alıcıya iletilmesidir (Pham, 2008). Szulanski (1996) yaptığı çalışmada organizasyon içi en iyi uygulama transferini 4 aşamadan oluşan bir model oluşturarak inceledi. Bu

aşamalar başlama (initiation), uygulama (implementation), arttırma (ramp-up) ve bütünleşme (integration) aşamalarıdır.

Başlama aşaması, transfer kararına götüren tüm olayları kapsar. Organizasyonlarda transfer, bir ihtiyaç ve bu ihtiyacı karşılayacak bilgi birlikte var olduğunda başlar (Szulanski, 1996). Bu aşamada bilgi transfer düşüncesi şekillendirilir. Bilgi ihtiyacı tanımlanır, bu ihtiyacı karşılayacak bilgi araştırılır. Organizasyon çalışanları transfer edilecek bilgiyi tanımlayabilmelidirler. Bu aşamada bilgiyi transfer etmenin fizibilitesi yapılır (Pham, 2008).

Uygulama aşaması, devam etme kararı ile başlar. Bu aşama sırasında alıcı ile kaynak arasında, kaynak akışı olur ve aralarında sosyal bir bağ kurulur. Alıcı transfer edilen bilgiyi kullanmaya başladıktan sonra bu aşamın sonuna yaklaşılır veya aşama sona erer (Szulanski, 1996). Bu aşamada kaynak, alıcının ihtiyacına göre bilgiyi uyarlar. Transferin başarısı bilginin kalitesine, alıcı ile kaynağın daha önceki transferlerden edindikleri deneyimlere ve alıcı ile kaynağın aralarındaki benzerliğe bağlıdır (Pham, 2008).

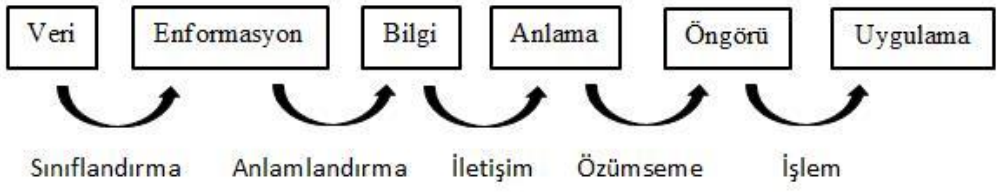
Arttırma aşaması, alıcının transfer edilen bilgiyi kullanmasıyla başlar (kullanımın ilk gününden sonra). Alıcının başlangıçta yeni bilgiyi etkisizce kullanması olasıdır ama kademeli olarak performansını arttırır ve tatmin edici bir seviyeye çıkar (Szulanski, 1996). Alıcı, transfer edilen bilgiyi günlük yaptığı işlerdeki problemleri çözmek için kullanır. Bu aşamada çalışan, bilginin problemlere getirdiği çözümün başarısına veya uygulanmasının kolay olmasına göre transfer edilen bilgiyi değerlendirmeye başlar (Pham, 2008).

Bütünleşme aşaması, alıcının transfer edilen bilgiden tatmin edici sonuçlar almasıyla başlar. Transfer edilen bilginin kullanımı giderek rutin hale gelir (Szulanski, 1996). Zaman geçtikçe alıcı ile kaynak arasındaki ortak geçmiş gelişir ve aralarındaki bilgi akışı artar (Pham, 2008).

2.4.3 Bilginin değişimi ve iletilmesi modeli

Major ve Cordey-Hayes (2000) tarafından geliştirilen model, bilginin bir yerden başka bir yere transfer edilmesiyle birlikte bilginin anlaşılabilir bir hale gelirken ki değişimi göstermektedir.

Modelin ana hatları Şekil 2.2'deki gibidir. Modelin ilk üç aşaması verinin bilgiye dönüşümünü göstermektedir. Veri, enformasyon ve bilgi aşamaları sadece bireyle ilgili süreçlerdir. Bu modele göre bilgi aşamasını takip eden bireyler arası iletişimle bilgi transferi başlar. Bireyler arasındaki bu iletişim sonucunda kaynaktan alıcıya gönderilen bilgi ile anlama gerçekleşir. Kaynak, transfer edilecek bilgiyi mümkün olduğunca açık bilgiye dönüştürür ve alıcıya gönderir. Alıcı, kendisine gönderilen bu açık bilgiyi kendi örtülü bilgisiyle birleştirir ve bilgi yeniden anlamlandırılır. Ardından bu bilgi organizasyonun strateji ve amaçlarına göre özümsenir ve bireysel öngörülerin karşılıklı aktarılması, toplanması ve bütünleşmesi ile organizasyondaki birimler ortak bir öngörüye ulaşır. Son kısımda ise öngörüyü uygulamaya dönüştürecek gerekli eylemler yerine getirilerek transfer edilen bilgi uygulamaya geçirilir. Böylece transfer süreci tamamlanır (Akgün ve diğ., 2009).



Şekil 2.2 : Bilgi transferi sürecinin çatısı (Akgün ve diğ., 2009).

2.5 Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler

Yapılan çalışmalarda birçok faktörün bilgi transferiyle olan ilişkisi araştırılmıştır. Bilgi transferini genel olarak transfer edilen bilginin türü, bilgi kaynağının veya alıcısının özellikleri ve transferin gerçekleştiği organizasyon şartları etkilemektedir.

Organizasyonlarda transfer edilecek bilginin özelliklerine göre çalışanlar çeşitli tepkiler gösterebilirler. Bu tepkiler bilgi transferinin hızını ve performansını etkileyecektir (Kang ve diğ., 2010). Bilgi transferi bilginin türüne ve karmaşıklığıyla birlikte bilgiyi paylaşan bireylerin nitelik ve davranışlarına bağlıdır (Boisot, 2002).

Organizasyonlarda takım çalışması, işbirliği, resmi olmayan sosyal ağlar, resmi toplantılar gibi birleştirici mekanizmaların olması bilgi transferini kolaylaştırır. Bilginin örtülü olması, karmaşık olması ve nedensel belirsizlik bilgi transferini zorlaştırırken, bilginin stratejik değerinin olması bilgi transferini kolaylaştırır (Eisenhardt ve Santos, 2000). Transfer edilen bilginin, bilgi kaynağının ve alıcısının

özellikleri ile transferin gerçekleştiği şartların bilgi transferini etkilemesi muhtemeldir (Rogers, 1983; Leonard-Barton, 1990; Teece, 1977).

Organizasyon yapısı, örgüt kültürü, ödül sistemi ve bilgi teknolojileri bilgi transferini etkiler (Cabrera ve diğ., 2006; Chen ve Huang, 2007; Al-Alawi ve diğ., 2007). Organizasyonlarda, görevler arasındaki benzerlik (Darr ve Kurtzberg, 2000), bireysel özellikler (Baldwin ve Ford, 1988), sosyal ağ özellikleri (McEvily ve Zaheer, 1999), güven (Becerra ve Gupta, 2003; De Long ve Fahey, 2000; Argote ve diğ., 2003), motivasyon (Argote ve diğ., 2003; Osterloh ve Frey, 2000), sosyal etkileşim (Reagans ve McEvily, 2003) ve yönetim desteği (Vera ve Crossan, 2004) bilgi transferini etkiler. Kodlanmış bilginin transferinde teknoloji önemli bir rol oynar (Jasimuddin, 2007).

Bilgi kaynağının davranış özellikleri ile bilgi transferi arasındaki ilişki Husted ve Michailova (2002), Cabrera (2003), Lindsay ve diğ. (2003), Davis ve diğ. (2005), Szulanski (1996) ile Simonin (1999) tarafından araştırıldı. Bilgi alıcılarının özelliklerinden özümseme kapasitesinin düşük olmasının organizasyon içi bilgi transferini zorlaştırdığı Cohen ve Levinthal (1990), Lyles ve Salk (1996), Lane ve Lubatkin (1998) ile Lane ve diğ. (2001) tarafından araştırıldı.

Bilgi kaynağı ile alıcı arasındaki sosyal ilişkiler, kişilerarası bilgi transferini kolaylaştırır (Pan ve diğ., 2007; Tsai ve Ghoshal, 1998). Bilgi alıcısı ile kaynak arasında sıkı bir bağ olması bilgi transferini kolaylaştırır (Uzzi, 1997; Krackhardt, 1992; Sabherwal ve Sabherwal, 2005). Güçlü bağlar, taraflar arasında daha fazla bilgi alışverişi sağlar (Ghoshal ve diğ., 1994). Bilgi transferi, aralarında franchise, zincir veya ortaklık gibi ağ ilişkisi bulunan organizasyonlar arasında daha etkili gerçekleşir (Argote ve Ingram, 2000). Bilgi transferi herhangi bir biçime bağlı olmadan kendiliğinden de gerçekleşebilir. Bilginin bu şekilde transfer edilmesinde sosyal süreçlerin ve yüz yüze etkileşimin önemi büyüktür (Zaim, 2005).

Bir çalışan diğer çalışanlardan bir bilgi talep ettiğinde, kaynağın uzmanlığını dikkate alır. Alıcı tarafından bilgi kaynağının uzman olarak algılanması, bilgi transferinin başarısını arttırır (Kang ve Kim, 2010). Bilgi kaynağı ile alıcı arasındaki ilişkide yakınlaşma oldukça kaynağın bilgi transfer etme isteği artar (Bouty, 2000). Alıcı ile kaynak arasında kapasite veya bilgi farkı, eğitim seviyesi farkı, teknik donanım ve

tecrübe farkı veya ortak dil konuşamama gibi durumlar bilgi transferinin başarıya ulaşmasında çok önemli rol oynar (Zaim, 2005).

Bir organizasyonda alıcı ile kaynağın pozisyonları arasındaki benzerlik yani yapısal denklik bilgi transferini kolaylaştırır. Grup kimliği, bilgi kaynağını ve alıcısını bilgi transferine motive eder. Çalışanlar güçlü bir grup kimliğine sahip olduklarında aralarındaki bilgi transferi kolaylaşır (Kang ve Kim, 2010). Tarafların ortak dil konuşabilmesi bilgi transferini etkiler. Benzer tecrübeleri yaşamış, ortak bir uzmanlığa sahip ve mesleki anlamda ortak bir dil konuşan taraflar arasında bilgi transferi oldukça kolay bir şekilde gerçekleşir (Zaim, 2005).

Belirli bir varlık veya bilgi temeli ile ilgili geçmiş deneyime sahip olmak, o varlık ya da bilginin kullanım yöntemlere aşina olunmasını sağlar. Bu nedenle deneyim bilginin transferini etkiler (Yücelen, 2005).

Başarılı bir organizasyon içi bilgi transferi, bilginin müşterek olarak oluşturulmasına, güven temelli işbirliğine ve organizasyon birimlerinin bilgi kullanımıyla ilgili yetenekli ve istekli olmalarına bağlıdır (Miesing ve diğ., 2007). Bilgi transferinin başarılı olması bilginin organizasyon tarafından başarılı ve kolay bir şekilde oluşturulabilmesine, transfer edilebilmesine, yorumlanabilmesine ve içselleştirilebilmesine bağlıdır (Hamel ve diğ., 1989).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasındaki resmi olmayan iletişim ve sosyal etkileşim için gerekli şartların oluşmasını sağlayarak, bilgi transfer sürecini etkileyebilir (Pham, 2008). Kurum kültürü bilgi paylaşmakta ve transfer etmekte çok önemlidir. Firmalarda bilgi paylaşımı ve transferi uygulamalarında karşılaşılan en büyük engellerden biri, firmaların bu süreçlere elverişli bir kurum kültürüne sahip olmamalarıdır (Zaim, 2005). Kurum kültürü bilgi transferi başarısını etkiler. Esnek bir kurum kültürüne sahip organizasyonlarda hatalara tolerans gösterilir, çalışanların sorumluluk alması desteklenir, çalışanlara yeni fikirler üzerinde çalışmaları için zaman verilir ve çalışanlar risk almaktan kaçınmazlar. Bu tür organizasyonlarda bilgi transferini daha etkili bir şekilde gerçekleştirirler (Günsel, 2004).

Ortaklar arasındaki uzaklık ve kültürel farklılıklar firmalar arası bilgi transferine önemli bir engeldir (Mowery ve diğ., 1996).

İçsel ve dışsal motivasyonlar açık ve örtülü bilginin paylaşılmasında önemlidir. İçsel olarak motive edilen çalışanlar, dışsal olarak motive edilen çalışanlara göre örtülü

bilgiyi transfer etmeye daha fazla önem verirler (Osterloh ve Frey, 2000). İçsel motivasyonun yüksek olması çalışanda pozitif bir ruh hali oluşturup, çalışanın bilgi paylaşmaya istekli olmasını sağlar (Lin, 2007).

Pham (2008) Vietnam'da bilgi teknolojileri firmalarıyla yaptığı çalışmaya göre örgüt kültürü bilgi transfer sürecini etkiler

Minbaeva (2007) çok uluslu şirketlerin merkezleri ile bu şirketlerin alt kuruluşları arasındaki bilgi transferini incelemek üzerine yaptığı çalışmaya göre bilgi transferi sadece bilginin özelliklerinden etkilenmez. Alıcının ve kaynağın özellikleri ve aralarındaki ilişki düzeyi de bilgi transferinde önemli rol oynar. Çalışanları, bilgiyi özümseme ve paylaşma konusunda üstün yetenekli ve istekli olan organizasyonlar bilgi transferini başarılı bir şekilde gerçekleştirirler. Alıcı ile kaynak arasında yakın ilişki kurulduğunda bilgi transferi daha da başarılı olur.

Susanty ve diğ. (2012) Endonezya'da küçük ve orta büyüklükte işletmelerde çalışan 74 katılımcıyla yaptıkları çalışmada organizasyon yapısı, örgüt kültürü, kişi özellikleri ve bilgi teknolojilerinin, bilgi transferinin etkinliğine ve bilgi transferi etkinliğinin de organizasyonun pazar payı ve kârlılığıyla ilişkili organizasyon performansına olan etkisini araştırdılar.

Park ve diğ. (2011) yaptıkları çalışmada çalışan özellikleri, güven ve işbirlikçi öğrenme ile bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelediler. Çalışmaya göre bilgi teknolojileri outsource edilirken, müşteri firma çalışanlarının bilgi teknolojileri konusunda sahip oldukları yetenekler, müşteri firmaya bilginin transfer edilmesinde önemli bir rol oynar.

Kang ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada bilginin önem, örtülülük ve zorluk seviyesi ile bilgiyi transfer etmek için gereken çaba arasındaki ilişkiyi incelediler.

Szulanski (1996) firma içi bilgi transferini incelemek amacıyla 8 firmada, 122 en iyi uygulama transferi verilerini kullanarak yaptığı çalışmaya göre firma içi bilgi transferine en büyük engellerin alıcının özümseme kapasitesi eksikliği, nedensel belirsizlik ve alıcı ile kaynak arasında ilişki kurma zorluğu olduğu görüldü.

Szulanski (2000) firma içi bilgi transferini incelemek amacıyla 8 firmada, 122 en iyi uygulama transferi verilerini kullanarak yaptığı çalışmada bilgi, alıcı ve kaynak özelliklerinin, alıcı ile kaynak arasındaki ilişki düzeyin ve organizasyon şartların bilgi transfer sürecinin farklı adımlarına etkisini araştırdı.

Jasimuddin (2007) yaptığı çalışmada uygun bir bilgi transfer mekanizmasının oluşturulmasında çalışanların organizasyondaki statüsünün, çalışanlar arasındaki bağların ve çalışanlar arasındaki fiziksel uzaklığın rolünü inceledi.

Tang ve diğ. (2006) yaptıkları çalışmada organizasyon yapısının organizasyon içi bilgi transferine etkisini araştırdılar.

Duan ve diğ. (2010) uluslararası bilgi transferine etki eden faktörleri araştırdıkları çalışmaya göre uluslararası bilgi transferini en çok etkileyen 10 faktör: organizasyon çalışanları arasındaki ilişkiler, kültür farkındalığı, dil farklılığı, çalışanların motivasyonu, organizasyonlar arasındaki bilgi seviyesi farkı, organizasyonların ortak amaçlara sahip olmaları, organizasyonlar arasındaki iletişim kanalı, uygun ortak seçimi, organizasyonlar arası güven ve organizasyonların değişime açık olmalarıdır.

Hau ve diğ. (2013) yaptıkları çalışmada çalışanların açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetlerinin örgütsel ödüller, karşılıklılık, bilgi paylaşmaktan hoşlanma ve sosyal sermaye (sosyal güven, bağlar ve hedefler) ile olan ilişkisini araştırdılar.

Zander ve Kogut (1995) yaptıkları çalışmada ürün inovasyonlarıyla ilgili üretim yeteneklerinin, firmalardaki üretim birimleri arasında ve rakip firmalar tarafından transfer edilmesine bilgi özelliklerinin etkisini araştırdılar. Çalışma sonuçlarına göre bilginin kodlanabilir ve öğretilebilir olması bilgi transferinin hızını önemli ölçüde etkiler. Bilginin örtülü olma düzeyinin artması bilgi transfer hızını düşürür.

Gupta ve Govindarajan (2000) çok uluslu firmalarla yaptıkları çalışmada bilginin özellikleri, alıcı ve kaynağın bilgi transferine yönelik motivasyon düzeyleri, iletişim kanalları (resmi ve resmi olmayan iletişim mekanizmaları zenginliği) ve alıcının özümseme kapasitesi ile firma içi bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelediler.

Hansen (1999) yaptığı çalışmada bilginin karmaşık olmasının ve organizasyondaki birimler arasındaki bağ gücünün, organizasyon içi bilgi transferiyle olan ilişkisini inceledi. Çalışmaya göre organizasyonda farklı departmanlarda çalışanlar arasında doğrudan bir ilişki olmaması veya aralarında yaygın bir iletişimin olmaması bilgi transferini zorlaştırır.

Simonin (1999) çok uluslu şirketlerle yaptığı çalışmada örtülü ve karmaşık bilgi, varlık özgüllüğü gibi bilgi özelliklerin, alıcı organizasyonun transfer edilen bilgiyle ilgili geçmiş deneyiminin, organizasyonların bilgi transferine korumacı yaklaşımlarının (organizasyonların bazı bilgileri koruyarak, transfer etmek

istememeleri), organizasyonlar arası kültür ve örgüt kültürü farklılıklarının stratejik iş ortakları arasındaki bilgi transferine etkisini inceledi.

Levin ve Cross (2004) yaptıkları çalışmada bilginin açık ve örtülü olması, çalışanlar arasındaki güven ilişkisi ve alıcı ile kaynak arasındaki bağın gücü ile bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelediler.

Brachos ve diğ. (2007) Yunanistan'da bilgi iletişim teknolojileri, gıda ve ilaç sanayilerinde faaliyet gösteren 65 firmayla yaptıkları çalışmada güvenin, motivasyonun, yönetim desteğin ve öğrenme yöneliminin bilgi transferini teşvik etmekte çok önemli olduğu görüldü.

Liao ve Hu (2007) yaptıkları çalışmada bilgi özellikleriyle bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelediler.

Göksel ve diğ. (2013) kamu sektöründe görev yapan müfettişlerden elde ettikleri verilerle yaptıkları çalışmada örgüt kültürün, manevi motivasyon unsurların, çalışanlar arasındaki ilişki sıklığın ve sosyal etkileşimin yetenek transferinde etkili olduğunu buldular.

Kang ve Kim (2010) Kore'de faaliyet gösteren 5 firmada arge gruplarıyla yaptıkları çalışmada alıcı ile kaynak arasındaki bağın gücü, alıcı ile kaynağın pozisyonları arasındaki benzerlik, örgütsel ödül beklentisi, algılanan uzmanlık ve grup kimliği ile bilgi transferi arasındaki ilişkiyi incelediler.

He ve Wei (2009) yaptıkları çalışmada çalışanların bilgi yönetim sistemini kullanarak bilgi paylaşma ve bilgi arama davranışlarına, başkalarına yardım etmekten hoşlanma, yönetim desteği, profesyonel saygınlık, karşılıklılık ve örgütsel ödüllerin etkisini incelediler.

Kapusuz (2003) İstanbul ve İzmit'te bulunan ve üniversitelerle işbirliği sonucu bilgi transferi yapan 101 firmayla yaptığı çalışmada bilgi özellikleri, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ve organizasyonlar arasındaki güven ilişkisinin bilgi transferinin etkinliğini sağlayan bilgi transferinin kurumsallaştırılması ile olan ilişkisi inceledi.

Lin (2007) yaptığı çalışmada çalışanların bilgi paylaşma niyetlerinin içsel (bilgi öz yeterliliği ve başkalarına yardım etmekten hoşlanma) ve dışsal motivasyonlarla (örgütsel ödüller ve karşılıklılık) olan ilişkisini araştırdı. Çalışma sonuçlarına göre

içsel ve dışsal motivasyonlar ile bilgi paylaşma tutum ve niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır.

Günsel (2004) Kocaeli ve Gebze sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmalarla yaptığı çalışmada örgüt kültürü (esnek kültür-statik kültür), güven, örgütsel yapı (biçimsel yapı-merkezi yapı), öğrenme yönelimi ve bilgiyi kodlama ve örtülü olarak saklama stratejilerinin özelleşmiş bir bilgi transfer sürecine dönüşmüş olan firmalar arası teknoloji transfer sürecine etkisini incelemiştir. Çalışma sonuçlarına göre partnerlerin öğrenme yönelimi, partnerler arası güven ve partnerlerin kodlama stratejileri ile özelleşmiş bir bilgi transferi olan teknoloji transferinin etkinliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Literatür desteğinin aksine örgüt kültürleri, örgüt yapıları ve örtülülük stratejileri ile teknoloji transferi etkinliği arasındaki ilişkinin varlığını destekleyecek bir sonuç çıkmamıştır.

Yücelen (2005) stratejik işbirliklerinde bilgi transferini etkileyen faktörler konusunda yaptığı çalışmada örtülülük düzeyi, özgüllük, karmaşıklık, deneyim, koruyuculuk, kültürel mesafe ve örgütsel mesafenin nedensel belirsizliği ve nedensel belirsizliğin de bilgi transferini nasıl etkilediğini araştırdı. Araştırma sonuçlarına göre nedensel belirsizliğin artması bilgi transferinin başarısını olumsuz yönde etkiler. Stratejik işbirliklerinde ortaklar birbirlerinin uzmanlık alanları hakkında bilgi ve deneyime ne kadar sahipseler nedensel belirsizlik o denli azalacaktır. Ortaklar arasındaki örgüt kültürlerinin benzerliği de belirsizliği azaltır ve bilgi transferini arttırır. Ortakların sahip oldukları bilginin örtülü olması belirsizliği artırır ve bilgi transferini azaltır. Varlıkların özgül ve karmaşık yapıda olmalarının belirsizliği arttırdığı sonucuna varılamamıştır.

Argote (1999) organizasyonlar arasındaki ilişki özelliklerinin, organizasyonların özelliklerinin, transfer edilen bilginin özelliklerinin ve transfer süreci boyutlarının bilgi transferini nasıl etkilediğini araştırmıştır.

Lord ve Ranft (1998) yaptıkları çalışmada bilgi özellikleri ve örgütsel değişkenlerin iç bilgi transferine olan etkisini incelediler. Organizasyon yapısı, bilginin örtülü olması, iletişim mekanizmaları ve teşvikler bilgi transferini etkileyen önemli faktörlerdendir.

Hargadon (1998) yaptığı çalışmada organizasyon yapısı ve kültürün firma içi bilgi transferini nasıl kolaylaştırabileceğini araştırdı.

Girdauskienė ve Savanevičienė (2012) yaptıkları çalışmada farklı liderlik türlerinin bilgi transfer sürecine olan etkisini incelediler.

Ko ve diğ. (2005) yaptıkları çalışmaya göre motivasyonel faktörler, alıcı ile kaynak arasındaki ilişki düzeyi ve ortak anlayış, alıcının özümseme kapasitesi, kaynağın güvenirliği ve alıcı ile kaynağın iletişim yetenekleri bilgi transferini etkiler.

Joshi ve diğ. (2007) yaptıkları çalışmada bilgi kaynağın güvenilir ve yetenekli olmasıyla, alıcı ile kaynak arasındaki iletişim düzeyinin takımlarda bilgi transferine olan etkisini araştırdılar. Çalışma sonuçlarına göre kaynağın güvenilir olması ve alıcı ile kaynak arasındaki iletişim düzeyi bilgi transferini etkiler.

3. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu bölümde ilk olarak araştırmanın teorik modeli açıklanmıştır. Daha önce yapılan çalışmalardaki bilgiler göz önünde bulundurularak oluşturulan hipotezler sıralanmış ve son bölümde çalışma metodolojisinden bahsedilmiştir.

3.1 Araştırmanın Teorik Modeli

Çalışmada bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi bağımlı değişkenler olarak alınmıştır. Bilgi transfer niyeti bağımlı değişken olarak alındığında örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısı bağımsız değişkenlerdir. Bilgi transferi bağımlı değişken olarak alındığında örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyeti bağımsız değişkenlerdir.

3.2 Hipotezler

3.2.1 Örtülülük

Polanyi (1966) örtülülüğü, söyleyebildiklerimizden daha çok şey bilmemiz olarak açıklamıştır. Sözcük veya kelimelerle ifade edilebilen bilgi, tüm bilginin yanında bir buz adasının sadece görünen kısmıdır (Nonaka, 1994). Örtülülük, yaparak öğrenme sonucu oluşan, doğrudan anlaşılmayan ve kodlanamayan beceri birikimidir. Örtülülük, bilgiyi açıkça söylemenin ve kodlamanın ne kadar zor olduğunu gösterir (Reed ve DeFillippi, 1990; Minbaeva, 2007).

Kişiler, sözcüklerle ifade edemedikleri, sezgi ve kişisel deneyimlere dayanan bilgilere sahiptir. Bu tür bilgiye örtülü bilgi denilmektedir (Yücelen, 2005). Örtülü bilgi kişisel bir değeri ifade ettiğinden açıklanması ve iletilmesi zordur. Bu tür bilginin paylaşılması için sosyal etkileşimler gerekmektedir. Belgelenebilen ve saklanabilen bilgiler aktörler arasında daha kolay transfer edilebilir (Şenyuva ve

Gönül, 2012). Örtülü bilginin belgelenmesi ve saklanması zor olduğundan transfer edilmesi de zordur.

Genel olarak, yapılan çalışmalarda örtülülüğün bilgi transferini negatif yönde etkilediği görülmüştür (Minbaeva, 2007).

Zander ve Kogut (1995) İsveç'te 20 firmada inovasyon konusunda çalışanlarla yaptıkları çalışmaya göre kodlanmış bilginin transferi, örtülü bilginin transferinden hızlıdır.

Inkpen ve Dinur (1998) Kuzey Amerika'da bulunan Kuzey Amerika-Japon ortak girişim firmalarında yöneticilerle yaptıkları çalışmaya göre bilginin örtülü olma düzeyi arttıkça bilgi transferinin etkinliği azalır. Benzer şekilde Lord ve Ranft (1998) yaptıkları çalışmada bilginin örtülü olmasıyla bilgi transferinin etkinliği arasında negatif bir ilişki buldular.

Yücelen (2005) stratejik işbirliklerinde bilgi transferini etkileyen faktörler üzerine farklı sektörlerden şirketlerin tepe ve orta düzey yöneticileriyle yaptığı çalışmaya göre ortakların sahip olduğu bilginin örtülü olması nedensel belirsizliği arttıran dolayısıyla bilgi transferini zorlaştıran bir unsurdur. Bilginin daha etkin bir şekilde transfer edilebilmesi için dışsallaştırılması yani örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi gerekir.

Simonin (2004) stratejik ortaklıklarda teknolojik bilgi transferi üzerine 192 firmada yaptığı ve katılımcılarının çoğunun Amerika'daki büyük firmalarda üst düzey yönetici olduğu çalışmaya göre bilginin örtülü olması bilgi belirsizliğini arttırarak bilgi transferini azaltır.

Kang ve diğ. (2010) çok uluslu bir danışmanlık firmasında proje takımları yöneticileriyle yaptıkları çalışmaya göre bilginin örtülülük seviyesi arttıkça bu bilgiyi transfer etmek için alıcı, bilgi kaynağıyla daha sık ilişki kurmalıdır. Dolayısıyla bilgi örtülü olduğunda bu bilginin edinilmesi için daha çok çaba harcamak gerekir. Bu nedenle bilginin örtülü olması bilgi transferini zorlaştırır.

Örtülü bilgi, bireylerde gömülü olarak bulunduğundan birey yani bilgi kaynağı olmadan transfer edilemez (Osterloh ve Frey, 2000). Jasimuddin (2007) çok uluslu büyük bir bilgisayar üretim ve yazılım geliştirme şirketinde yaptığı çalışmaya göre örtülü bilgiyi transfer etmekte kullanılan en yaygın yol yüz yüze iletişimdir. Yüz

yüze iletişim çalışanlar arasında örtülü bilginin başarılı bir şekilde transfer edilmesini sağlayacak güçlü bağların da kurulmasını destekler.

Örtülü bilginin etkili bir şekilde transfer edilebilmesinde yüz yüze iletişimin gerekmesi, bu bilginin transfer edilmesinde daha çok çaba gerektirir.

Hansen (1999) yeni ürün geliştirme projeleri üzerine büyük bir elektronik firmasında takımlar arası bilgi transferinin, bilginin örtülülüğü ve sistem bağlılığıyla ölçülen bilgi karmaşıklığıyla olan ilişkisini inceledi. Buna göre takımlar arasında karmaşık bilgi transferinin başarılı olması için takımlar arasında etkileşimin fazla olduğu güçlü bağların varlığını gerektirir.

Günsel (2004) Kocaeli ve Gebze sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların orta kademe yöneticileriyle yaptığı çalışmaya göre bilginin kodlanması ile özelleşmiş bir bilgi transferi olan teknoloji transferinin etkinliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Partnerler sahip olduğu bilgileri açık, rahatlıkla transfer edilebilir, kolay anlaşılabilir bir yapıya sokarak kodlarlarsa (örtülü bilginin açık bilgi haline getirilmesi) teknoloji transferinin etkinliği artar.

Literatürde bulunan çalışmalar örtülülük ile bilgi transferi arasındaki ilişkiyi göstermiştir (Zander ve Kogut, 1995; Inkpen ve Dinur, 1998; Lord ve Ranft, 1998; Yücelen, 2005; Simonin, 2004; Kang ve diğ., 2010; Jasimuddin, 2007; Hansen, 1999; Günsel, 2004). Yapılan çalışmalara göre örtülü bilgi transfer edilirken hem alıcının hem de kaynağın açık bilginin transferine göre daha fazla çaba göstermeleri gerekir. Örtülü bilgiyi transfer edebilmek için ya örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmek gerekmektedir ya da alıcı ile kaynak arasında birebir etkileşimin olduğu usta-çırak ilişkisi gerekmektedir. Kaynağın bilgi transferini kolaylaştırmak için örtülü bilgiyi açık bilgi haline getirmesi ciddi bir çaba ve zaman gerektiren bir süreçtir. Örtülü bilginin izleme ve deneme yoluyla transfer edildiği usta-çırak ilişkisinde de alıcı ve kaynağın çaba harcaması gerekmektedir. Örtülü bilginin transfer sürecinin etkinliğinin artmasında alıcı ile kaynak arasında güçlü bağların olması önemlidir. Güçlü bağların da kısa sürede kurulması kolay değildir.

Bilginin örtülü olma seviyesi arttıkça bu bilgiyi transfer edebilmek için alıcı ve kaynağın daha fazla çaba harcaması gerektiğinden, alıcı ve kaynağın bilgi transfer etme niyetleri azalacak ve bilgi transferi zorlaşacaktır.

Böylece aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Bilginin örtülü olma düzeyi ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H2: Bilginin örtülü olma düzeyi ile bilgi transferi arasında negatif bir ilişki vardır.

3.2.2 Güven

Güven; korku, çekinme ve kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusu, itimat olarak tanımlanır (Url-3). Güven, bir tarafın diğer değişim tarafına güvenme isteğidir (Morgan ve Hunt, 1994).

Gambetta'ya göre güven, bireyin diğerlerinin eyleminden zarar yerine yarar beklentisinde olmasıdır (Tüzün, 2007'de atıfta bulunulduğu gibi). Bir alışveriş ilişkisinde (örneğin bilgi alışverişi) güven, bir taraf diğer tarafın güvenilirliğine ve dürüstlüğüne güvenmesiyle oluşur (Li, 2005).

Örgüt içi güven, örgüt içinde oluşan güven ortamı olup, örgüt üyelerinin örgütsel rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak, bireylerin niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir (Tüzün, 2007).

Yapılan çalışmalarda güven yardımseverlik ve yetkinlik temelli olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Yardımseverlik boyutu güvenin duygusal yanını gösterirken, yetkinlik boyutu güvenin bilişsel yanını göstermektedir. Yardımseverlik temelli güven daha çok çalışanlar arasında güçlü bağlar olduğunda oluşur. Yetkinlik temelli güvende ise alıcı, kaynağın yetkin olduğuna güvendiğinden kaynağın verdiği bilgiyi dinleme, özümseme ve uygulama ihtimali daha yüksektir (Levin ve Cross, 2004).

Etkili bir bilgi transferi, tüm süreç ve faaliyetlerde bireyler arasında karşılıklı güveni gerektirir (Brachos ve diğ., 2007). Taraflar arasındaki güven, bilgi transferini kolaylaştırır (Argote ve diğ., 2003). Güven, bilgi transferinde şeffaflığı arttırarak bilgi paylaşım sürecini etkiler ve birlikte problem çözmeyi kolaylaştırır (McEvily ve diğ., 2003). Güven, çalışanları işbirliğine ve takım çalışmasına teşvik eder (Miesing ve diğ., 2007). Güven, iki birey arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştırabilir (Chowdhury, 2005). Güven, bilgi alışverişini veya bireylerin örtülü bilgi paylaşma isteğini arttırabilir (Huang ve diğ., 2011).

Güvene dayalı ilişkiler bilgi alışverişini arttırır. Güven ortamında bireyler bilgi paylaşmakta ve başkalarının kendisiyle paylaştığı bilgiyi dinlemekte ve

özümsemekte daha isteklidirler (Levin ve Cross, 2004). Güvene dayalı ilişkilerde bireyler sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya veya kendileriyle paylaşılan bilgiyi kabul etmekte daha istekli olurlar (Huang ve diğ., 2011).

Bir bilgi kaynağı güvenilir olarak görülmediğinde bu kaynaktan bilgi transferinin başlatılması zor olacaktır (Szulanski, 1996). Güvene dayalı ilişkiler geliştirmek bilgi transferinin etkinliğinde çok önemli rol oynar ama yüksek seviyede güvenin olduğu bir ortam oluşturmak ve bu güveni sürdürmek yönetim açısından zordur (Harris ve diğ., 1999).

Brachos ve diğ. (2007) Yunanistan'da bilgi iletişim teknolojileri, gıda ve ilaç sanayilerinde faaliyet gösteren 65 firmanın pazarlama bölümü yöneticileriyle yaptıkları çalışmaya göre güven bilgi transferini teşvik etmekte çok önemlidir.

Kapusuz (2003) İstanbul ve İzmit'te bulunan ve üniversitelerle işbirliği sonucu bilgi transferi yapan 101 firmayla yaptığı çalışmaya göre bilgi transferinin etkinliğini ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır. Güven düzeyinin artması firmaların üniversitelerle daha fazla işbirliği yapmalarını sağlayacaktır. Güven bilgi transferinin başlaması sırasındaki en önemli faktördür.

Li (2005) batıdaki çok uluslu şirketlerin Çin'de bulunan 75 adet alt kuruluş şirketlerinden topladığı verilerle yaptığı çalışmada güven ile organizasyon içi birimler arası ve organizasyonlar arası bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki buldu.

Günsel (2004) Kocaeli ve Gebze sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmalardan topladığı verilerle yaptığı çalışmaya göre partnerler arası güven ile özelleşmiş bir bilgi transferi olan teknoloji transferi etkinliği arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Güven, partnerler arası teknoloji transferi etkinliğinde rol oynayan en önemli faktördür. Güvenin getireceği samimiyetle kaynak partner, teknolojilerinin güvenirliğini ve kendi rekabet avantajını sürdürmek yerine alıcı partnerle teknolojisini paylaşma eğiliminde olacaktır.

Park ve diğ. (2011) 192 müşteri ve 146 satıcı firmayı kapsayan bilgi teknolojileri outsource proje verilerini kullanarak yaptıkları çalışmaya göre satıcı ve müşteri firma çalışanlarının dürüstlük, yetenek ve yardımseverlik gibi kişisel özellikleri, firmaların birbirlerine karşı olan güvenini etkiler. Firmalar arasındaki güven de işbirlikçi öğrenmeyi etkiler. İşbirlikçi öğrenme de bilgi transferini etkiler. Bu çalışmaya göre güven ile bilgi transferi arasında doğrudan olmayan pozitif bir ilişki vardır.

Levin ve Cross (2004) yaptıkları çalışmada çalışanlar arasındaki güveni yetkinlik ve yardımseverlik temelli olmak üzere iki boyutta ele aldılar. Çalışanlar arasındaki yetkinlik ve yardımseverlik temelli güvenin, bilgi alıcısı ile bilgi kaynağı arasındaki bağın gücü ile bilgi transferi arasında aracı rol oynadığı bir model kurdular. Modeli test etmek için banka, petrol-doğalgaz ve ilaç firmaları çalışanlarıyla bir anket çalışması yaptılar. Çalışmaya göre yetkinlik ve yardımseverlik temelli güven, çalışanlar arasındaki güçlü bağlar ile bilgi transferi arasında aracı rolü oynar. Yetkinlik temelli güven özellikle örtülü bilginin transfer edilmesinde önemlidir. Yardımseverlik temelli güven ise hem açık bilginin hem de örtülü bilginin transfer edilmesinde önemlidir.

Duan ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmada EAAP (Europe Aid Asia Programme) kapsamında Avrupa ile Asya'da çeşitli kurumlar arasında en iyi uygulama ve metotların alışverişini içeren bilgi transferi projeleri üzerine bu konuda uzman kişilerle yaptıkları çalışmaya göre güven, uluslararası bilgi transferini etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Chowdhury (2005) proje takımlarında iki birey arasında bilgi paylaşımı ile güven arasındaki ilişkiyi incelemek için bir devlet üniversitesinde MBA öğrencileriyle yaptığı çalışmaya göre güven ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Al-Alawi ve diğ. (2007) Bahreyn Krallığı'nda faaliyet gösteren özel ve kamu sektörlerinde çalışan 231 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre çalışanlar arasındaki güven ile organizasyonlarda bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Seba ve diğ. (2012) bir kamu kuruluşu olan Dubai Polis Teşkilatı'nda yaptıkları çalışmaya göre güven, çalışanların bilgi paylaşım tutumlarını etkiler. Çalışanlar arasındaki güven, çalışanların birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunarak birbirlerinden öğrenmelerinde çok önemlidir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlar arasında güven algısını arttırmaya çalışmalıdır.

Chang ve Chuang (2011) sanal topluluklarda bilgi paylaşım davranışıyla ilgili yaptıkları çalışmada güven ile paylaşılan bilginin kalitesi arasında pozitif bir ilişki buldular.

Chow ve Chan (2008) Hong Kong'da faaliyet gösteren çeşitli firmalarda çalışan 190 yöneticiyle yaptıkları çalışmaya göre güven, bilgi paylaşım tutumunu ve bilgi paylaşım niyetini etkiler.

He ve diğ. (2009) Çin'de bir firmada bilgi yönetim sistemlerinin kullanımında çalışanlar arasındaki sosyal ilişkinin önemini incelemek için yaptıkları çalışmaya göre güven, çalışanlar arasında bilgi paylaşımıyla ilgili pozitif bir tutum oluşturabilir.

Hau ve diğ. (2013) farklı sanayi kollarında faaliyet gösteren 7 firmada çalışan 2010 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre sosyal sermayenin bir bileşeni olan çalışanlar arasındaki güven, çalışanların açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetlerini önemli ölçüde arttırır.

Huang ve diğ. (2006) Çin'de farklı organizasyonlarda çalışan 152 katılımcı ile yaptıkları çalışmada çalışanlar arasındaki güven ile çalışanların bilgi paylaşma niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu buldular. Yöneticiler çalışanlarının birbirleriyle bilgi paylaşmalarını istiyorlarsa, çalışanlar arasındaki güveni geliştirmeye çalışmalıdırlar.

Huang ve diğ. (2011) Çin'de faaliyet gösteren firmalarda 204 çalışandan topladıkları verilerle yaptıkları çalışmada güven ile açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelediler. Çalışmaya göre bilişe dayalı güven ile açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetleri arasında önemli bir ilişki yoktur. Duyguya dayalı güven ise açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetlerini önemli ölçüde etkiler.

Birçok çalışmada güven ile bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Brachos ve diğ., 2007; Kapusuz, 2003; Li, 2005; Günsel, 2004; Park ve diğ., 2011; Levin ve Cross, 2004; Duan ve diğ., 2010; Chowdhury, 2005; Al-Alawi ve diğ., 2007; Seba ve diğ., 2012; Chang ve Chuang, 2011; Chow ve Chan, 2008; He ve diğ., 2009; Hau ve diğ., 2013; Huang ve diğ., 2006; Huang ve diğ., 2011). Yapılan çalışmalara göre taraflar arasındaki güven, bilgi transferini doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bazı araştırmacılar tarafından güvenin farklı boyutlarının, farklı bilgi türlerinin transferine olan etkileri incelenmiştir. Bu çalışmalara göre farklı güven boyutları, farklı bilgi türleri üzerinde bilgi transferini kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Güven, çalışanları bilgi transferine teşvik eder. Alıcı ile kaynak arasındaki güven seviyesinin yüksek olduğu bir ilişkide taraflar bilgi paylaşmakta veya kendileriyle paylaşılan bilgiyi kabul etmekte daha istekli olurlar. Yapılan çalışmalarda da güvenin bilgi paylaşım tutumu ve niyetiyle pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H3: Çalışanlar arasındaki güven ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Çalışanlar arasındaki güven ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.3 Bilgi teknolojileri

Günümüzde bilgi teknolojileri uygulamaları, bilgi yönetimini kolaylaştırmakta ve sistematik hale getirmektedir (Pham, 2008). Bilgi teknolojilerin amacı çalışanların beyinlerinde ve çeşitli dokümanlarda bulunan bilgiden organizasyon içinde herkesin yararlanmasını sağlamaktır (Zaim, 2005).

Bilgi teknolojileri bilgi transferini hızlandırır, büyük miktarda bilginin alış verişini sağlayan iletim kapasitesini arttırarak, maliyetleri düşürür. Bu teknolojiler iletişimde zaman ve mekân kısıtlamalarının üstesinden gelmeye yardımcı olurlar. Bilgiye erişim alanını ve derinliğini arttırarak, bilginin daha hızlı, daha kolay ve daha az maliyetle paylaşılmasını sağlarlar (Pham, 2008). Bilgi teknolojileri organizasyon yapısında sınırlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak, zaman ve mekân engellerinin önüne geçilmesini sağlar ve bilgiye erişimi kolaylaştırır (Marwick, 2001).

Bilgi teknolojileri çalışanların aşırı enformasyon yüklenmesi ile başa çıkmalarına yardımcı olur. Organizasyonun dışsal bilgiyi edinmesini, değerlendirmesini ve bu bilgiden faydalanmasını sağlayan özümseme kapasitesini arttırır (Akgün ve diğ., 2009).

Bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimini desteklemesiyle oluşturulan bilgi yönetim sistemleri, konuyla ilgili doğru bilgiye doğru zamanda ulaşmayı sağlayarak organizasyon çalışanlarının problemleri etkili bir şekilde çözmelerini ve etkili kararlar vermelerini sağlar (He ve Wei, 2009).

Çalışanlar bilgi yönetim sistemlerini kullanarak organizasyona bilgi katkısında bulunabilir veya ihtiyaç duydukları bilgiyi sistemden arayabilirler. Bilgi katkısında bulunma var olan bilginin kodlanarak veri tabanında veya veri havuzunda depolanmasıyla ilgilidir. Böylelikle bilgi firmadaki diğer çalışanlar tarafından erişilebilir ve yeniden kullanılabilir. Başarılı deneyimler, fikirler, tavsiyeler veya sezgiler çalışanlar tarafından bilgi yönetim sistemlerinde kodlandıklarında, bu bilgiler tekrar erişilebilir bir hale gelecek ve organizasyonlarda çeşitli kararlar

alınırken kullanılabileceklerdir. Bilgi arama ise bir çalışanın işini yaparken daha etkin ve verimli olmak için aynı firma içinde başka bir çalışan veya grup tarafından üretilmiş bilgiyi aramasıyla ilgilidir (He ve Wei, 2009).

Bilgi teknolojileri, büyük miktardaki kodlanmış bilginin depolanmasını ve farklı zaman dilimlerinden ve farklı kıtalardan bu bilgiye erişimi sağlar (Husted ve Michailova, 2002).

Bilgi teknolojileri bilgi paylaşımında işlevsel bir rol oynar. Bu teknolojiler yetenek ve yeterliliklerine göre bilgi paylaşımına katkıda bulunabilir veya bilgi paylaşımını zorlaştırabilir (Robinson ve diğ., 2010). Özel sektörde kullanılan teknolojik sistemler, çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını arttıran önemli araçlardır. Bilgi teknolojilerinin kısıtlı olması bilgi paylaşımına büyük bir engeldir (Sandhu ve diğ., 2011).

Bilgi teknolojileri bir organizasyonda çalışanlar arasında işbirliği oluşumunu destekleyecek teknik bir altyapı sağlayabileceğinden bilgi akışını kolaylaştırmak için gereklidir (Disterer, 2003). Bilgi teknolojilerin sahip olduğu yetenekler, her bir çalışan için mevcut bilgi tabanını erişilebilir yapar ve çalışanlara birlikte çalışma imkânı verir. Böylelikle çalışanları bilgi paylaşımına teşvik eder (Lin, 2007).

Bilgi teknolojileri bilginin daha hızlı ve daha çok sayıda organizasyon çalışanı arasında transfer edilebilmesini sağlar. Bilgi teknolojileri genellikle iletişim ağları oluşturmakta, bilgiyi yönetmekte ve kodlamakta kullanılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin bilgi transferinde etkinliği daha çok, transfer edilecek bilgi türüne bağlıdır. Bilgi teknolojileri daha çok açık bilgiyi daha erişilebilir ve transfer edilebilir yapmak için kullanılır. Açık bilginin elde edilmesini, depolanmasını, geri erişilmesini ve dağıtımını kolaylaştırır. Firmalar örtülü bilgiyi kodlandırarak açık bilgiye dönüştürmenin yerine bilgi teknolojilerini kullanarak çalışanları bir araya getirip, birbirleriyle örtülü bilgilerini paylaşmalarını sağlarlar. Örneğin şirketlerde kullanılan intranetler, ihtiyaç duyduğu bilgiyi arayan bir çalışanla bu bilgiye sahip çalışanın iletişime geçmesine yardımcı olacak özelliklere sahip olabilir (Susanty ve diğ., 2012). Bilgi teknolojileri bu şekilde örtülü bilginin transfer edilmesine de destek olur.

Marwick'in (2001) yaptığı çalışmaya göre günümüzde bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimine sağladığı en büyük katkı çoğunlukla açık bilgiye yöneliktir. Bu

teknolojilerin örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesine veya örtülü bilginin oluşturulmasına ve iletilmesine etkisi az olsa da, çalışanların deneyimlerini online olarak paylaşabilecekleri ortamlar oluşturarak, çalışanlar arasında örtülü bilgi paylaşımı sağlayabilir. Bu teknolojiler, yüz yüze çalışmak kadar olmasa da çalışanların birlikte etkili bir şekilde çalışabilmelerini sağlayabilir.

Bilgi teknolojileri bilginin üretilmesi, sınıflandırılması, saklanması, organize edilmesi gibi süreçlerde bilgi yönetimine destek olur ve bilgiye erişimi arttırarak hem açık bilginin hem de örtülü bilginin transferinde önemli rol oynar. Transfer edilen birimler arası coğrafi uzaklık arttıkça bu teknolojilere, bilginin transfer edilmesinde daha çok ihtiyaç duyulur. Bilgi teknolojileri kullanılarak bilgi transferinin hızı, miktarı ve kalitesi arttırılır. Bilgi teknolojileri özellikle açık bilginin transferinde daha etkilidir. Örtülü bilginin açıklanarak bilgi teknolojileri ile transfer edilebilir hale getirilmesi daha zordur (Zaim, 2005).

Bilgi teknolojileri çalışanlar arasında işbirliği oluşturmaya ve bilgi transfer süreçlerini kolaylaştırabilmesine rağmen bu teknolojiler genellikle örtülü bilgiden ziyade açık bilginin transfer edilmesinde kullanılırlar (Ras ve diğ., 2005).

Bilgi alışverişini desteklemek için geliştirilen çeşitli bilgi ve iletişim teknolojileri tek başına bilgi alışverişinin gönüllü olarak yapılmasını sağlamaz (Cabrera ve diğ., 2006). Bilgi teknolojileri organizasyonlarda tek başına sistematik bilgi paylaşımını sağlayamaz. Bilgi transferinin başarılı olması için sosyal süreçlerle teknolojik sistemler birbirlerini desteklemelidir. Bilgi teknolojileri firmalarda bilgi paylaşımındaki engelleri kaldırmakta sofistike ve kolay yollar sunsa da, bilgi paylaşımının halen kişilere bağlı olması bu konuda psikolojik, sosyal ve idari unsurların da dikkate alınmasını gerektirir. Bilgi paylaşımında başarılı olmak için aynı zamanda bu teknolojilerin başarılı bir şekilde yönetilmeleri de gerekmektedir. Yapılan bir çalışmaya göre Xerox firması bilgi paylaşımı konusunda başarılı bir firmadır. Firmanın bu başarısında, bilgi teknolojileri desteğinden çok, bilgi paylaşımının arkasındaki sosyal dinamikleri anlama çabaları yatar (Husted ve Michailova, 2002; Zaim, 2005).

Al-Alawi ve diğ. (2007) Bahreyn Krallığı'nda faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan 231 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre organizasyonda bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Choi ve diğ. (2010) Güney Kore'de faaliyet gösteren iki büyük firmada çalışan 743 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre bilgi teknolojileri desteği ile takım çalışanları arasındaki bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Seba ve diğ. (2012) bir kamu kuruluşu Dubai Polis Teşkilatı'nda yaptıkları çalışmaya göre bilgi teknolojileri çalışanların bilgi paylaşım tutumunu etkiler.

BP firması bilgi transferini geliştirmek amacıyla video konferansları kullanmaktadır (Zaim, 2005).

Birçok çalışmada bilgi teknolojisi araçlarının kullanılmasıyla bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Al-Alawi ve diğ., 2007; Choi ve diğ., 2010; Seba ve diğ., 2012). Yapılan çalışmalara göre bilgi teknolojileri bilgi transferini kolaylaştırmaktadır. Özellikle bilgi açık olduğunda bilginin bu teknolojiler aracılığıyla aranması, elde edilmesi, depolanması, sınıflandırılması, geri erişilmesi, dağıtılması gibi süreçler daha hızlı, kolay ve az maliyetle gerçekleşmektedir. Böylelikle bilgiye ihtiyacı olan veya bilgi paylaşmak isteyen bir çalışanın işi kolaylaşmaktadır. Bilgi teknolojileriyle çalışanlar arasındaki fiziksel uzaklık ve zaman kısıtı engeli ortadan kalkmaktadır. Bilgi teknolojileri çalışanların bir araya gelip, iş birliği yapabilecekleri ağların oluşturulmasına yardımcı olur ve organizasyonda farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirir. Bu şekilde çalışanlar arasındaki iletişim ve iş birliğinin gelişmesiyle örtülü bilginin transfer edilmesini kolaylaştırır. Bilgi teknolojilerinin bilginin transfer edilme sürecine sunduğu bu kolaylıklar çalışanların bilgi transfer etme niyetlerini arttıracaktır ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi artacaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H5: Bilgi teknolojisi araçlarının bilgi transfer sürecine katkıları ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Bilgi teknolojisi araçlarının bilgi transfer sürecine katkıları ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.4 Öz yeterlilik

Öz yeterlilik, bireylerin sahip oldukları yeteneklerle neler yapabileceklerine dair algılarıdır. Kişilerin belli bir performansı göstermesi için gereken, işleri organize etmekte ve gerçekleştirmekte yeteneklerine dair yargılarıdır (Bandura, 1986). Öz

yeterlilik algısı kişinin sahip olduğu yeteneklerin sayısıyla ilgili değildir. Kişinin sahip olduklarıyla çeşitli koşullar altında neler yapabileceğine olan inancıyla ilgilidir (Bandura, 1997). Öz yeterlilik, amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmek için gerekli olan eylemleri yerine getirebileceğine dair bireylerin sahip oldukları inançlardır (Schwoerer ve diğ., 2005).

Bilgi yönetimi konusunda öz yeterlilik algısı, bireyin bilgi yönetim görevlerini yerine getirmekte yeteneğine olan inancıdır. Öz yeterlilik, bireyleri bilgi paylaşmaya ve bilgiyi kullanmaya motive eder (Kuo ve Young, 2008). Bilgi öz yeterliliği, bir çalışanın sahip olduğu bilgiyle işle alakalı problemleri çözebileceğine, işteki verimi arttırabileceğine veya organizasyonda bir fark oluşturabileceğine inanmasıyla ortaya çıkar (Kankanhalli ve diğ., 2005).

Öz yeterlilik, bireyin bilgi paylaşımıyla ilgili eylemleri organize etmek ve gerçekleştirmek için ne kadar yetenek ve beceriye sahip olduğuna dair inancıdır. Öz yeterlilik, bilgi paylaşım davranışını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Grup üyeleri arasında iş birliğini teşvik eder ve böylelikle daha etkili bir bilgi paylaşımının gerçekleşmesini sağlar (Tseng ve Kuo, 2010).

Çalışanların diğer çalışanları gözlemleyebilme ve bu çalışanlardan ilgili konuları öğrenebilme konusunda kendilerinden emin hissetmeleri ve kendi bildiklerini de diğer çalışanlarla paylaşabileceklerine inanmaları şeklinde bilgi paylaşımıyla ilgili yeterli olduklarına dair inançları, bilgi paylaşma davranışlarını doğrudan etkiler (Tseng ve Kuo, 2010).

Öz yeterlilik, potansiyel olarak, bilgi paylaşma kararını etkileyen önemli bir faktördür. Genel olarak algılanan öz yeterlilik, bireylerin motivasyon ve davranışlarını önemli ölçüde etkiler. Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin ilgili davranışı gerçekleştirme ihtimali, öz yeterliliği düşük olanlara göre daha yüksektir (Hsu ve diğ., 2007).

Öz yeterlilik çalışanları organizasyondaki diğer çalışanlarla bilgi paylaşmaya motive edebilir. Çalışanlar bilgi paylaşarak organizasyona yararlı olduklarında memnun olurlar ve bilgi paylaşma konusunda yetenekli olduklarına dair inançları artar. Bir çalışanın yararlı bilgi paylaşarak organizasyonun performansını arttırma konusunda yetenekli olduğuna inanması, çalışanda bilgi paylaşımıyla ilgili pozitif bir niyet oluşturur ve çalışanı iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşmaya motive eder (Lin, 2007).

Çalışanlar organizasyonlarıyla yararlı bir uzmanlık bilgisi paylaştıklarında neler yapabileceklerine dair kendilerine duydukları güven artar. Bu güven artışı beraberinde öz yeterliliği arttırır. Öz yeterliliğin artması da çalışanları bilgi paylaşmaya motive eder (Kankanhalli ve diğ., 2005).

Öz yeterlilik, bireyleri bilgi alışverişine teşvik etmekte bir gereksinim olabilir (Cabrera ve diğ., 2006). Öz yeterlilik, bireyleri bilgi paylaşımına ve kullanımına motive etmekte rol oynar (Kuo ve Young, 2008). Öz yeterlilik eksikliği, bireylerin bilgi paylaşma motivasyonlarını azaltır (Tseng ve Kuo, 2010).

Çalışanla organizasyon arasında iki yönlü iletişimin olması yani çalışanlara bilgi verilmesi aynı zamanda çalışanların dinlenmesi, fikirlerini sunmakta cesaretlendirilmesi çalışanların öz yeterliliğine pozitif katkı sağlar (Cabrera ve diğ., 2006). Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar zorlu görevleri bir tehdit olarak algılamayıp, bu görevleri uzmanlaşmaları için bir fırsat olarak görürler. Geçmişteki başarısızlıklarından çıkardıkları derslerle öz yeterlilik algılarını yeniden kazanıp, bu zorlu görevleri başarmak için daha çok çaba sarf ederler (Kuo ve Young, 2008).

Kankanhalli ve diğ. (2005) Singapur'da kamu sektöründe faaliyet gösteren 10 organizasyonda yaptıkları çalışmaya göre bilgi öz yeterliliği ile çalışanların elektronik veri depolarını kullanarak bilgi paylaşmaları arasında pozitif bir ilişki vardır. Öz yeterlilik çalışanları bilgi paylaşmaya motive eder.

Bock ve Kim (2002) tarafından Kore'de kamu sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük organizasyonda 467 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmaya göre öz yeterlilikle bireylerin bilgi paylaşım tutumları arasında pozitif bir ilişki vardır.

Cabrera ve diğ. (2006) organizasyon içi bilgi paylaşımı araştırmak için uluslararası bir firmada 372 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre öz yeterlilik çalışanların bilgi paylaşım niyetlerini önemli ölçüde etkiler.

Lin (2007) Tayvan'da 50 büyük organizasyonda çalışan 172 katılımcıyla yaptığı çalışmaya göre bilgi öz yeterliliği ile çalışanların bilgi paylaşım tutumları ve niyetleri arasında önemli bir ilişki vardır.

Hsu ve diğ. (2007) yaptıkları çalışmaya göre öz yeterlilik bilgi paylaşım davranışı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Öz yeterlilik bireylerin davranışlarına rehberlik eder. Profesyonel sanal gruplarda yöneticiler, üyelerin öz yeterliliklerini

online eğitim programları, destek mekanizmaları gibi çeşitli yollarla arttırabilirler. Böylelikle üyeler sahip oldukları bilgiyi paylaşabileceklerine inanırlar.

BP Amoco'da yapılan bir çalışmada, çalışanlara bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı konusunda koçluk yapılarak ve eğitim verilerek çalışanlarda, bu sistemleri kullanarak bilgi paylaşımı görevlerini yerine getirmekte yetenekli olduklarına dair bir inanç oluşturuldu ve sonuçta firmada bilgi paylaşımı uygulamalarında başarı sağlandı (Kuo ve Young, 2008).

Kuo ve Young (2008) yaptıkları çalışmaya göre yüksek öz yeterliliğe sahip olan çalışanlar bilgi paylaşımında engelleri aşmakta daha başarılı olurlar. Algılanan bilgi paylaşımı öz yeterliliği, bilgi paylaşım niyetini önemli ölçüde etkileyebilir.

Al-Eisa ve diğ. (2009) Suudi Arabistan'da kamu sektöründe çalışan 287 çalışandan topladıkları verilerle yaptıkları çalışmaya göre öz yeterlilik bilgi transfer niyetini etkiler.

Birçok çalışmada öz yeterlilikle bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Kankanhalli ve diğ., 2005; Bock ve Kim, 2002; Cabrera ve diğ., 2006; Lin, 2007; Hsu ve diğ., 2007; Kuo ve Young, 2008; Al-Eisa ve diğ., 2009). Çalışanların bilgi transferi sürecinde yetenekli olduklarına inanmaları, sahip oldukları bilgilerle organizasyonun performansını arttıracaklarına inanmaları, diğer çalışanları gözlemleyebilme ve bu çalışanlardan ilgili konuları öğrenebilme konusunda kendilerinden emin hissetmeleri ve kendi bildiklerini de diğer çalışanlarla paylaşabileceklerine inanmaları, bilgi transfer etme niyetlerini ve bilgi transferini arttıracaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H7: Öz yeterlilik ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8: Öz yeterlilik ile bilgi transferi arasında pozitif ilişki vardır.

3.2.5 Zaman

Günümüzde zaman kısıtlı bir kaynaktır. Yeni deneyimlerin veya bilgilerin içselleştirilmesi zaman gerektirir. Örtülü bilginin öğrenilmesi, alıcının aktif katılımını gerektirir ve zaman alır (Herrgard, 2000).

Bilgiyi açıkça ifade etmek veya örtülü olarak transfer etmeye çalışmak çaba ve zaman gerektirir. Çalışanlar bilgi paylaşmaya harcayacağı bu çaba ve zamanı başka faaliyetlere harcamayı düşünebilirler veya çalışanların üzerlerindeki iş yükünün fazla olması nedeniyle sahip oldukları bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmaya zamanları kalmaz (Husted ve Michailova, 2002). Çalışanların bilgi paylaşma istekleri, kendilerine bilgi paylaşmaları için ayrılan sürenin miktarına bağlıdır (Haas ve Hansen, 2007). Yöneticiler çalışanlarına bilgi paylaşabilmeleri için yeterli zaman vermelidir. Bunlar çalışanlara çeşitli resmi toplantılara katılabilmeleri için veya sosyal etkileşimde bulunabilmeleri için verilecek zamanlar olabilir (Seba ve diğ., 2012).

Fayda-maliyet analizine göre bir çalışan bilgi alışverişi için harcayacağı çaba (maliyet) ile bu alışveriş sonucu beklenen faydayı karşılaştırılır. Bu karşılaştırma sonucunda beklenen fayda maliyete eşit veya daha fazla olduğunda bilgi alışveriş süreci devam edecektir (Lin, 2007). Bilgi paylaşımı zaman alan bir süreç olduğundan çalışanlar bilgi paylaşımına harcayacakları zamana değer bir fayda elde etmek isterler.

Zaman kısıtı bilgi paylaşımını engelleyen en büyük engellerden biridir. Yapılan bir çalışmaya göre zaman kısıtı, Malezya'da bulunan çok uluslu bir Amerikan şirketinde ve üniversitelerde akademik personel arasında bilgi paylaşımını engelleyen önemli faktörlerden biri olarak bulundu (Sandhu ve diğ., 2011).

Sandhu ve diğ. (2011) Malezya'da kamu sektöründe çalışan 170 katılımcıyla yaptıkları çalışmaya göre çalışanların bilgi paylaşmak için zamanlarının kısıtlı olması bilgi paylaşımını engeller.

Seba ve diğ. (2012) bir kamu kuruluşu Dubai Polis Teşkilatı'nda yaptıkları çalışmaya göre zaman kısıtı çalışanların bilgi paylaşım tutumlarını etkiler.

Bilgi transferi çaba isteyen ve zaman alan bir süreçtir. Özellikle örtülü bilgi transfer edilirken usta çırak ilişkisi gerektirir ve bilginin bu yolla transfer edilmesi ciddi zaman alır. Örtülü bir bilginin kodlanarak açık bilgi haline getirilmeye çalışılması da zaman alan bir süreçtir. Bazı çalışanlar bilgi transferini, yaptıkları diğer işlere ek bir iş olarak görürler ve bilgi transferine zaman ayırmazlar. İş yükü fazla olan çalışanlar yeteri kadar zamanları olmadığı için diğer çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunamayabilirler. Bilgi, çalışanların bir araya geldiği yemekhane, çeşitli

etkinlikler, toplantılar gibi çeşitli sosyal ortamlarda da transfer edilmektedir. Çalışanlar çeşitli sebeplerle bu tip ortamlarda yeteri kadar zaman geçiremediklerinde bilgi transferi azalacaktır. Zamanın kısıtlı olması çalışanların bilgi transfer niyetlerini ve bilgi transferini azaltır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H9: Zaman ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

H10: Zaman ile bilgi transferi arasında negatif bir ilişki vardır.

3.2.6 Geçişken hafıza sistemi

Geçişken hafıza sistemi literatürde TMS (transactive memory system) olarak geçmektedir.

Bir gruptaki çalışanlar farklı uzmanlık bilgilerine sahiptirler. Grupta etkili bir bilgi paylaşımının olabilmesi için kimin ne bilgisine sahip olduğunun gruptaki çalışanlarca bilinmesi gerekir (Huang, 2009).

Geçişken hafıza sistemi, her bir çalışanın sahip olduğu bilgiyi birleştirici bir rol oynayarak, kimin ne bildiğiyle ilgili kolektif bir farkındalık oluşturur (Wegner, 1987). Gruptaki çalışanlar kimin ne konuda iyi olduklarını bildiklerinde, işlerini daha makul bir şekilde planlayabilirler ve görevleri en iyi şekilde yapabilecek çalışanlara atayabilirler (Akgün ve diğ., 2006). Geçişken hafıza sistemi, müşterek bir hafıza örneğidir (Wegner, 1995), takım bilgisini öğrenmek, hatırlamak ve iletmek için yapılan bir iş bölümü ve iş birliği sistemidir (Lewis, 2003).

Geçişken hafıza sisteminin oluştuğu bir grupta farklı alanlarda uzman çalışanlar arasında bir iş bölümü olur. Çalışanlar birbirlerine sorumlu oldukları uzmanlık alanlarında güvenirler ve böylelikle gerekli bilgiye topluca sahip olurlar. Bilginin etkili bir şekilde paylaşılması ve kullanılması takımların geçişken hafıza sistemini oluşturup, yönetme becerilerine bağlıdır. Eğer bu başarılı bir şekilde yapılırsa geçişken hafıza sistemi, gruptaki çalışanların ortak grup bilgisine ulaşmalarını sağlar (Huang, 2009).

Geçişken hafıza sistemi bir dizi süreçten oluşan (kodlama, depolama ve geri alma) bir bilgi paylaşım sistemidir. Takımlar için bilginin depolanıp, geri alınmasında ortak bir yer sağlar. Bireyler arasındaki etkileşim sonucu takımlarda, her bir çalışanın sahip olduğu uzmanlık bilgisiyle ilgili ortak bir farkındalık oluşur. Böylece bir çalışanın

kendi uzmanlık alanıyla ilgili bir bilgiyi kodlaması veya bu bilgiyi işlemesi, diğer çalışanlar tarafından güvenle karşılanır. Geçişken hafıza sisteminin uzmanlaşma, güvenirlik ve koordinasyon olmak üzere üç bileşeni vardır. Uzmanlaşma, birey bilgisinin farklılaşmış yapısını gösterir. Güvenirlik, diğer bireylerin sahip oldukları bilgilerinin doğru ve güvenilir olduklarına dair bireylerin inançlarını gösterir. Koordinasyon ise bilginin etkili ve organize bir şekilde işlendiğini gösterir (Bosen ve Gang, 2010).

Geçişken hafıza sistemi, grupların kısa sürede daha çok bilgi öğrenmelerine ve bilgiyi daha iyi işleyip, daha iyi kararlar verebilmelerine yardımcı olabilir (Fraidin, 2004), bireylerin bilgi transfer etme yeteneklerini etkiler (Argote ve diğ., 2003), bilginin kısa sürede yayılmasını sağlar (Griffith ve Neale, 2001) ve bilgi transferini kolaylaştırır (Borgatti ve Cross, 2003).

Bilgi bir gruptaki çalışanlar arasında dağınık halde bulunur. Bu bilgiyi etkili kullanmak için çalışanlar kimin ne bildiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Geçişken hafıza sistemi kimin ne bildiğiyle ve hangi yetenek ve uzmanlıklara sahip olduğuyla ilgili farkındalık oluşturur. Bu yetenek ve uzmanlığa sahip kişinin bilinmesiyle bilgi bu kişiden transfer edilir (Akgün ve diğ., 2006). Kimin ne bildiğinin bireyler tarafından bilinmesi, bireyler arasında paylaşılan bilgiyi arttıracaktır (Brandon ve Hollingshead, 2004). Çalışanlar birbirlerinin sahip oldukları bilgilerin farkında olurlarsa, aralarındaki bilgi akışı ve paylaşımı daha etkili bir şekilde gerçekleşebilir (Huang, 2009).

Choi ve diğ. (2010) Güney Kore'de faaliyet gösteren iki büyük firmada çalışan 743 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre takımlardaki geçişken hafıza sistemi ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Huang (2009) devlet destekli bir arge kuruluşunda arge takımlarında çalışan 290 katılımcıyla yaptığı çalışmaya göre geçişken hafıza sistemi, güven ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir aracılık yapar. Geçişken hafıza sistemi, arge takımlarında bilgi paylaşımını etkileyen önemli bir faktördür.

Bosen ve Gang (2010) oluşturdukları modelde geçişken hafıza sisteminin sosyal sermaye ile bilgi transferi arasında oynadığını rolü araştırdılar. Çalışma sonuçlarına göre geçişken hafıza sistemi, takımların etkili bir bilgi transferi gerçekleştirmelerinde, bilgi transferi ile sosyal sermaye arasında aracı olabilir.

Yapılan çalışmalarda geçişken hafıza sistemi ile bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Choi ve diğ., 2010; Huang, 2009; Bosen ve Gang, 2010). Organizasyonda grup üyeleri farklı uzmanlık alanlarına sahiptirler. Geçişken hafıza sistemiyle bir grupta bulunan çalışanlar birbirlerinin uzmanlık, yetenek veya bilgilerinin farkında olurlar. Çalışanlar kimin ne bilgisine sahip olduğunu veya kimin kendilerine yardım edebileceğini bildiklerinde, bir bilgiye ihtiyaç duyduklarında kısa sürede, fazla çaba sarf etmeden bilgi kaynağına ulaşıp, bilgiyi transfer edebilirler. Geçişken hafıza sistemi çalışanlar arasında işbirliği ve güven ortamının oluşmasını da sağlar. Böyle bir ortamda çalışanlar arasındaki bilgi transferinin ve çalışanların bilgi transfer etme niyetlerinin artması beklenir.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H11: Geçişken hafıza sistemi ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12: Geçişken hafıza sistemi ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.7 Yönetim desteği

Bilgi transferinin etkin bir şekilde gerçekleşebileceği bir örgüt kültürü kendiliğinden meydana gelmez. Yöneticilere bu konuda büyük rol düşmektedir. Yöneticiler bilgi transferine yönelik hedefleri, çalışanlara karşı ilkeli, samimi ve dürüstçe yaklaşarak, doğru ve açık bir şekilde belirlemelidirler. Çalışanların bilgi transferine gönüllü ve istekli katılımlarını sağlamak için bilgi transferinin hem kuruma hem de çalışanlara fayda sağlayacağı somut bir biçimde çalışanlara gösterilmelidir. Her örgütün kültürü farklı olduğundan bilgi transferine yönelik örgüt kültürü oluşturmakta standart bir prosedür yoktur. Bu nedenle yöneticiler bilgi transferine destekleyecek bir örgüt kültürü oluştururken örgütün özelliklerini, çalışanlar arasındaki resmi ve gayri resmi ilişkileri iyi bir şekilde analiz etmelidir (Zaim, 2005). Yöneticiler, çalışanlar arasında güven algısını yükseltecek şekilde davranmalıdır. Böylelikle çalışanlar arasında iyi ilişkiler geliştirilerek, çalışanların birbirlerinden öğrenmeleri sağlanacaktır (Seba ve diğ., 2012).

Organizasyonlarda bilgi paylaşımını destekleyici bir ortamın olması bilgi paylaşımı teşvik etmekte çok önemlidir. Bir çalışan, diğer çalışanlar veya yöneticileri tarafından bilgi paylaşımına değer verildiğini gördüğünde bilgi paylaşımına istekli olacaktır (Cabrera ve diğ., 2006). Çalışanlar bilgi paylaşımının iş yerinde beklenilen,

doğru bir davranış olduğuna ne kadar inanırlarsa bilgi paylaşmaya o kadar istekli olacaklardır. Bu inancın kazandırılmasında yönetimin desteği önemlidir (He ve Wei, 2009). Üst yönetimin bilgi paylaşımına katılımı önemlidir. Yöneticilerin, çalışanların birbirleriyle bilgi paylaşmaları için sıklıkla bilgi paylaşımının önemini vurgulayarak, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik etmesi ve bunun için gerekli organizasyon şartlarını geliştirmesi, desteklemesi ve sürdürmesi gerekir (Brachos ve diğ., 2007).

Brachos ve diğ. (2007) Yunanistan'da bilgi iletişim teknolojileri, gıda ve ilaç sektörlerinde faaliyet gösteren 65 firmada pazarlama bölümü yöneticileriyle yaptıkları çalışmaya göre yönetim desteği, organizasyondaki iş birimleri arasında bilgi transferini teşvik etmekte çok önemlidir.

He ve Wei (2009) yaptıkları çalışmaya göre çalışanların bilgi yönetim sistemini kullanarak bilgilerini paylaşmalarında yönetim desteği etkilidir.

Cabrera ve diğ. (2006) organizasyon içi bilgi paylaşımı araştırmak için uluslararası bir firmada 372 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre çalışanlar yöneticilerinin bilgi paylaşımına değer verdiklerini algıladıklarında bilgi paylaşım davranışına eğilimli olacaktır.

Chow ve Chan (2008) Hong Kong'da faaliyet gösteren çeşitli firmalarda çalışan 190 yöneticiyle yaptıkları çalışmaya göre çalışanların bilgi paylaşmak konusunda organizasyondaki meslektaşlarından veya yöneticilerinden bir sosyal baskı algılaması, bilgi paylaşımıyla ilgili pozitif bir niyet oluşturur.

King ve Marks (2008) Amerika'da büyük bir kamu kuruluşunda yaptıkları çalışmada organizasyon desteği ile bireyin bilgi paylaşımında bulunma çabası arasında pozitif ilişki buldular.

Al-Eisa ve diğ. (2009) Suudi Arabistan'da kamu sektöründe çalışan 287 çalışandan topladıkları verilerle yaptıkları çalışmaya göre yönetici desteği bilgi transfer niyetini önemli ölçüde etkiler.

Yapılan çalışmalarda yönetim desteğiyle bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Brachos ve diğ., 2007; He ve Wei, 2009; Cabrera ve diğ., 2006; Chow ve Chan, 2008; King ve Marks, 2008; Al-Eisa ve diğ., 2009). Organizasyonlarda yöneticilerin bilgi transferine önem vermeleri, çalışanları bilgi transferine teşvik etmeleri, bilgi transfer süreçlerine katılımları gibi bilgi transferini destekleyen bir

örgüt kültürü oluşturma çabaları, çalışanların bilgi transfer niyetlerini ve bilgi transferini arttıracaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H13: Yönetim desteği ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H14: Yönetim desteği ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.8 Karşılıklılık

Kişilerin sahip oldukları zaman, enerji ve bilgi sınırlıdır. Karşılığında bir fayda olduğu durumlar hariç, kişiler genellikle bu sınırlı kaynakları harcamak istemezler. Karşılıklılık, koşullu bir kazançtır. Kişiler bugünkü eylemlerin karşılığında gelecekte bir fayda beklerler (Hung ve diğ., 2011a). Bir organizasyonda çalışanlar bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşırlar ve gelecekte kendilerinin de bilgiye ihtiyaçları olduğunda bir karşılık beklerler (Huang ve diğ., 2011).

Karşılıklılık, karşılıklı borçlanma duygusu uyandırır. Bilgi paylaşan birey genellikle diğerlerinden bir yardım bekler. Karşılıklılık, bilgi paylaşımına sürekli destek sağlar (Lin, 2007). Karşılıklılık, bilgiyi karşılıklı alıp vermektir. Bir firmada çalışanlar arasında karşılıklı alışveriş ilişkisi sonucu ortaya çıkar. Araştırmacılar karşılıklılığı bilgi paylaşımına teşvik eden önemli bir dışsal motivasyon olarak tanımlamışlardır. Bir çalışan diğer bir çalışana değerli bir bilgi verdiğinde, alıcı, kaynağa eşdeğer bir bilgiyi transfer etmeye kendisini borçlu hisseder. (Hau ve diğ., 2013).

Karşılıklılık, bilgi paylaşımı karşılığında gelecekte bilgi ihtiyacının karşılanacağı beklentisinde olmaktır (Kankanhalli ve diğ., 2005). Yani bilgi paylaşan bir çalışan ileride bir bilgiye ihtiyacı olduğunda diğer çalışanlar tarafından bu ihtiyacın karşılanmasını; onlarında kendisiyle bilgi paylaşmasını bekler.

Karşılıklılık bilgi paylaşımına katkıda bulunabilir. Çünkü bilgi paylaşan biri gelecekte diğerlerinin kendine yardımcı olacağını tahmin eder (Hung ve diğ., 2011a). Karşılıklılık, çalışanlarda bilgi paylaşma isteğini motive eder (Chennamaneni ve diğ., 2012). Yapılan çalışmalarda karşılıklı faydanın, bilgi paylaşımını kolaylaştırmakta etkili bir motivasyon kaynağı olabileceği ve böylelikle çalışanlar arasında uzun süreli işbirliği oluşturabileceği görülmüştür (Lin, 2007).

Hau ve diğ. (2013) farklı sanayi kollarında çalışan 2010 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık, çalışanların açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetlerini önemli ölçüde arttırır.

Lin (2007) Tayvan'da 50 büyük organizasyonda çalışan 172 katılımcıyla yaptığı çalışmaya göre karşılıklılık ile çalışanların bilgi paylaşım tutumları ve niyetleri arasında önemli bir ilişki vardır.

Chang ve Chuang (2011) sanal topluluklarda bilgi paylaşım davranışıyla ilgili yaptıkları çalışmada karşılıklılık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki buldular.

Bock ve diğ. (2005) 27 Kore firmasında çalışan 154 yöneticiyle yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık bireylerin bilgi paylaşım tutumlarını etkiler.

Huang ve diğ. (2011) Çinli firmalarda 204 çalışandan topladıkları verilerle yaptıkları çalışmada karşılıklı çıkar ilişkisi ile açık ve örtülü bilgi paylaşma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelediler. Çalışma sonuçlarına göre karşılıklılık ile bilgi paylaşma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır.

Kankanhalli ve diğ. (2005) Singapur'da kamu sektöründe faaliyet gösteren 10 organizasyonda yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık, organizasyonlarda bilgi paylaşımını kolaylaştıran normlar yaygın olmadığında çalışanları elektronik veri depolarını kullanarak bilgi paylaşmaya motive eder.

Yapılan çalışmalarda karşılıklılık ile bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Hau ve diğ., 2013; Lin, 2007; Chang ve Chuang, 2011; Bock ve diğ., 2005; Huang ve diğ., 2011; Kankanhalli ve diğ., 2005). Çalışanlar diğer çalışanlarla bilgi paylaşmalarına karşılık, gelecekte kendilerinin bir bilgiye ihtiyaçları olduğunda bu ihtiyaçlarının diğer çalışanlar tarafından karşılanacağına inanırlarsa, bilgi transferine karşı pozitif yaklaşacak ve bilgi transferi artacaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H15: Karşılıklılık ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H16: Karşılıklılık ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.9 Örgütsel ödüller

Organizasyonlar, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik etmek için maaş arttırımı, ikramiye, iş güvencesi veya terfi gibi çeşitli ödüller verebilirler (He ve Wei, 2009).

Çalışanlar bilgi paylaşmaları karşılığında ihtiyaçlarını maddi ödüllerle tatmin edeceklerini algıladıklarında, örgütsel ödüller bilgi paylaşımına yönelik dışsal bir motivasyon olur. Örgütsel ödüller ikramiye, ücretli izin veya terfi gibi çeşitli formlarda olabilir ve genellikle maddidirler (Hau ve diğ., 2013). Örgütsel ödüller içsel (saygı veya itibar artışı gibi) ve dışsal (ödeme veya terfi gibi) olmalarına göre bilgi paylaşımına farklı etkilerde bulunurlar (Seba ve diğ., 2012).

Ödül sistemi, ödüllerin çalışanların performanslarına göre nasıl verileceğini belirler. Ödüller, parasal ve parasal olmayanlar olmak üzere ikiye ayrılır. Parasal ödüller örneğin performansa dayalı ödeme gibi ve parasal olmayan ödüller örneğin kariyer yükselişi gibi çalışanların davranışları üzerinde farklı etkiye sahiptir. Parasal ödüller çalışanların sadece temel ihtiyaçlarını tatmin edebilirken, parasal olmayan ödüller çalışanların daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını tatmin edebilir. Çalışanların bilgi paylaşımı için gösterdiği çabalar görmezden gelinirse ve bu çabaları bir şekilde ödüllendirilmezse, çalışanlar bilgi paylaşımına isteksiz olabilir. Bu nedenle çalışanların bilgi paylaşım davranışlarını teşvik etmekte ve sürdürmekte uygun teşvik sistemlerinin kurulması önemlidir (Pham, 2008).

Örgütsel ödüller bireyleri istenilen davranışları gerçekleştirmeye motive etmekte etkilidir. Bazı organizasyonlar çalışanlarını bilgi paylaşımına teşvik etmek için ödül sistemleri kurmuşlardır. Yapılan çalışmalarda örgütsel ödüllerin organizasyonlarda bilgi paylaşım kültürü oluşturduğu görülmüştür (Lin, 2007). Beklenen ödül ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır (Kang ve Kim, 2010).

Organizasyonlarda performans değerlendirme süreçlerine bilgi paylaşımı ve transferiyle ilgili maddelerde eklenmelidir. Buna bağlı olarak bilgi transferine yönelik çabalar prim, ikramiye gibi parasal ödüllerle teşvik edilmelidir. Parasal ödüllerin yanında sözlü ödüller gibi parasal olmayan teşvikler de önemlidir (Zaim, 2005).

Hall (2001a; 2001b) yaptığı çalışmalara göre ödül sistemiyle bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Cabrera ve diğ. (2006) organizasyon içi bilgi paylaşımı araştırmak için uluslararası bir firmada 372 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre örgütsel ödüller çalışanlar arasında bilgi paylaşımını arttırabilir.

Al-Alawi ve diğ. (2007) Bahreyn Krallığı'nda faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan 231 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre organizasyonlarda bir ödül sisteminin bulunmasıyla organizasyonlarda bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hau ve diğ. (2013) birçok sanayiden 2010 çalışan ile yaptıkları çalışmaya göre örgütsel ödüller ile çalışanların örtülü bilgi paylaşma niyetleri arasında negatif, açık bilgi paylaşma niyetleri arasında pozitif ilişki vardır.

Kankanhalli ve diğ. (2005) Singapur'da kamu sektöründe faaliyet gösteren 10 organizasyonda yaptıkları çalışmaya göre örgütsel ödüller çalışanların elektronik veri depolarını kullanarak bilgi paylaşmalarında etkilidir.

Pham (2008) Vietnam'da bilgi teknolojileri firmalarıyla yaptığı çalışmaya göre ödül sistemi çalışanları bilgi alışverişi yapmaya teşvik eder.

Siemens'in ShareNet projesinde ödül sistemi, çalışanları bilgi paylaşmaya motive etmekte etkili oldu (Bock ve diğ., 2005).

Yapılan çalışmalarda ödül sistemi ile bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Hall, 2001a; 2001b; Cabrera ve diğ., 2006; Al-Alawi ve diğ., 2007; Hau ve diğ., 2013; Kankanhalli ve diğ., 2005; Pham, 2008). Organizasyonlarda çalışanları bilgi transferine teşvik edecek bir ödül sisteminin bulunması, çalışanların bilgi transfer etme niyetlerini ve bilgi transferini arttıracaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H17: Örgütsel ödüller ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında pozitif bir ilişki vardır.

H18: Örgütsel ödüller ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2.10 Organizasyon yapısı

Organizasyon yapısı, bir organizasyondaki işleri organize etmenin, gruplamanın ve koordine etmenin bir yoludur. Organizasyon yapısı organizasyonda farklı yönetim seviyelerinde veya departmanlarda çalışanlar arasındaki resmi iletişimin kontrol

edilmesini sağlayan bir yapı oluşturur. Organizasyonda çalışanlar arasındaki ve pozisyonlar arasındaki ilişkiyi gösteren bir modeldir. Organizasyon yapısı, organizasyondaki işleri koordine etmekte önemli olduğu kadar iletişim ve etkileşimleri kontrol etmekte de önemlidir (Pham, 2008).

Organizasyon yapısı bir organizasyonda aynı veya farklı sınırlar içerisinde bulunan çalışanlar arasındaki bağlantıları gösterir ve iletişimi kolaylaştırır. Bunun yanında organizasyon yapısı iletişime sınırlamalar da getirebilir (Buckley ve Carter, 2002). Organizasyon yapısı, bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı veya engelleyici bir faktör olabilir (Gorry, 2008).

Organizasyon yapısı bilgi transferini doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Çünkü bilgi transferi; bilgi kaynaklarını tanımlamayı, bu kaynaklarla etkileşime geçip bilgi edinmeyi ve bu bilgiyi organizasyondaki mevcut sisteme entegre etmeyi içerir (Günsel, 2004).

Organizasyon yapısı genellikle 3'e ayrılır. Bunlar biçimsel, merkezi ve bütünleşik yapılardır. Biçimsel yapı, organizasyonda yapılan işlerin standartlaşma seviyesini ve çalışan davranışlarına kural ve prosedürlere göre yön verilme seviyesini gösterir. Biçimselleşmenin yüksek olduğu organizasyonlarda açık kural ve prosedürler vardır. Bunlar çalışanların içten gelen şekilde davranmalarını ve alternatif davranış göstermelerini engeller. Biçimselleşmenin az olduğu bir yapıda çalışanların davranışları fazla yapılandırılmamıştır. Bu nedenle çalışanlar işlerini yaparken özgürce hareket edebilirler. Böylelikle çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim de artar. Merkezileşme, karar verme yetkisinin organizasyonda hiyerarşik seviyelerin üst kısmında toplanma seviyesini gösterir. Merkezileşmenin yüksek olması organizasyonda yapılan proje veya görevlerde çalışan katılımının düşük olduğu bir ortam oluşturarak, çalışanlar arasındaki iletişimin azalmasına neden olur. Merkezileşmenin düşük olduğu organizasyonlarda çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim ve alışveriş ilişkisi artar. Bütünleşme, organizasyondaki çeşitli alt bölümlerin karşılıklı olarak çalışmalarını gösterir. Bütünleşmenin yüksek olduğu bir organizasyon yapısında, çalışanlar arasındaki işbirliği ve bilgi paylaşımı artar. Çalışanlar birbirlerinden daha çok öğrenirler (Chen ve Huang, 2007).

Organizasyon yapısının boyutları olan merkeziyetçilik ve biçimselleştirme bilgi transferini etkiler. Merkeziyetçilik, bilgi ve kontrolün organizasyonun üst

kademesinde toplanma derecesi gösterir. Biçimselleştirme, organizasyonda kural ve politikalara katılım veya bağlılık seviyesini gösterir. Biçimsel olmayan ve âdem-i merkeziyetçi nitelikteki örgüt yapılarında bilgi transferinin etkinliği artar (Günsel, 2004).

Biçimselleştirme bir organizasyonun iş süreçlerinin yazılı kural ve politikalarla açıkça gösterilme ve standartlaştırılma seviyesini gösterir. Biçimselleştirilmiş organizasyon yapılarında, açıkça yazılmış ve ifade edilmiş firma politikaları, görev tanımları, organizasyon şemaları, stratejik ve operasyon planları vardır. Organizasyonlarda biçimselleştirme seviyesi düşük olduğunda, çalışanlar karar verirken daha esnek olabilirler, detaylı kural ve yönetmelikleri incelemeden problemleri daha hızlı çözebilirler veya fırsatları daha çabuk değerlendirebilirler (Pham, 2008).

Merkezileşme bir organizasyonda karar verme yetkisinin nerede olduğunu gösterir. Bu yetki tek bir noktada toplanmış olabilir veya organizasyon geneline yayılmış olabilir. Karar verme süreçlerine aktif katılım başarılı bilgi transferi için gereklidir. Merkezileşmenin yüksek olduğu bir organizasyonda, çalışanların operasyonel düzeyde (genellikle günlük yapılan işlerle ilgili) karar verme süreçlerine katılımları düşüktür ve stratejik (organizasyonun tamamını etkileyen) kararların verilmesinde yöneticilere verilen yetki yüksektir. (Pham, 2008).

Yapılan çalışmalara göre merkezileşme bireyler arasındaki bilgi akışını negatif olarak etkiler. Merkezileşmenin yüksek olması organizasyonda farklı birimlerde bulunan bireyler arasındaki iletişim sıklığını ve etkileşimi engeller. Ayrıca bireylerin yaratıcılığını ve fikir paylaşımını engeller. Üstler, astlar üzerinde ne kadar çok kontrol uygularsa astlar bilgi paylaşımına o kadar az istekli olacaktır (Pham, 2008).

Emir komuta ve kontrole dayalı merkeziyetçi bir yönetim yapısı organizasyondaki sosyal süreçlerin etkili bir şekilde işlemesine çoğu zaman mani olur. Merkeziyetçiliğin yüksek olduğu organizasyonlarda bilginin bölümler, ekipler, farklı hiyerarşik seviyeler vb. arasında akışı kısıtlanır. Çalışanların yetki ve inisiyatiflerinin arttırıldığı, katılımcı bir iş ortamının oluşmasını sağlayan organizasyon yapılarının oluşturulması, bilgi transferinin etkinliği açısından yararlı olacaktır (Zaim, 2005).

Al-Alawi ve diğ. (2007) Bahreyn Krallığı'nda faaliyet gösteren özel ve kamu sektöründe çalışan 231 katılımcı ile yaptıkları çalışmaya göre karar verme

süreçlerine katılımın yüksek olduğu, bilgi akışını kolaylaştıran bir organizasyon yapısı bilgi paylaşımını kolaylaştırır.

Seba ve diğ. (2012) bir kamu kuruluşu Dubai Polis Teşkilatı'nda yaptıkları çalışmaya göre organizasyon yapısı çalışanların bilgi paylaşım tutumlarını etkiler. Bu çalışmada katılımcılar kurumlarındaki organizasyon yapısının, bilgi paylaşım tutumlarını negatif yönde etkilediğini hissettiler.

Chen ve Huang (2007) Tayvan firmalarıyla yaptıkları çalışmaya göre organizasyon yapısı daha az biçimselleşmiş ve merkezi olmayan bir yapıda olduğunda, organizasyonda sosyal etkileşim artar. Sosyal etkileşimin artması da bilgi paylaşımını arttırır.

Susanty ve diğ. (2012) Endonezya'da küçük ve orta büyüklükte işletmelerde çalışan 74 katılımcıyla yaptıkları çalışmaya göre merkezi bir organizasyon yapısı ile bilgi transferi arasında negatif bir ilişki vardır. Daha etkin bir bilgi transferi için yöneticiler yetkilerinin bir kısmını çalışanlarla paylaşabilirler.

Tsai (2002) büyük bir petrokimya firmasında yaptığı çalışmaya göre merkezileşme ile organizasyon içi bilgi paylaşımı arasında negatif bir ilişki vardır.

Pham (2008) Vietnam'da bilgi teknolojileri firmalarıyla yaptığı çalışmaya göre organizasyon yapısında merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olması bilgi akışını engeller.

Tang ve diğ. (2006) tek katmanlı algılayıcı modeli (SLPM) kullanarak organizasyonun bir üyesinden diğerlerine bilgi transferinin yapıldığı bir benzetim çalışması yaptılar. Bu çalışmaya göre organizasyon yapısı, organizasyon içi bilgi transferini etkiler.

Kapusuz (2003) İstanbul ve İzmit'te faaliyet gösteren ve üniversitelerle işbirliği sonucu bilgi transferi yapan 101 firmayla yaptığı çalışmaya göre bilgi transferinin etkinliğini ile işlevsel (merkezileşme ve resmileşme derecesi yüksek) bir organizasyon yapısı arasında negatif bir ilişki vardır. Üniversitelerle işbirliği yapan organizasyonların hiyerarşik yapıda olması, bu organizasyonlarda katı kural ve politikaların uygulanması ve personelin verilen kararlara katılımının düşük olması, bilgi transferinin kurumsallaşması zorlaştırır.

Yapılan çalışmalarda organizasyon yapısı ile bilgi transferi arasında ilişki olduğu gösterilmiştir (Al-Alawi ve diğ., 2007; Seba ve diğ., 2012; Chen ve Huang, 2007; Susanty ve diğ., 2012; Tsai, 2002; Tang ve diğ., 2006; Kapusuz, 2003; Pham, 2008). Merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olduğu organizasyon yapılarında çalışanlar arasındaki iletişim azalır, çalışanların karar verme süreçlerine katılımları düşer. Çalışan davranışları kural ve politikalarla sınırlandıkça, çalışanların alternatif davranış göstermelerini engellenir. Böyle bir yapıda çalışanların bilgi transfer niyetleri ve bilgi transferi azalacaktır.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H19: Organizasyon yapısında merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olması ile çalışanların bilgi transfer niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır

H20: Organizasyon yapısında merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olması ile bilgi transferi arasında negatif bir ilişki vardır.

3.2.11 Bilgi transfer niyeti

Davranışsal niyet, belirli bir davranışı gerçekleştirme ihtimalini bireyin kendi kendine değerlendirmesi ve öngörmesidir (Wang ve diğ., 2009). Davranışsal niyet, bireyin bir davranışı gerçekleştirme ihtimalinin bir ölçüsüdür. Bir davranışı gerçekleştirmeye gerçekten niyet eden bir bireyden bu davranışı gerçekleştirmek için daha çok deneme yapması ve çaba sarf etmesi beklenir. Böylelikle davranışın gerçekleşme ihtimali artar (Gümüşsoy, 2009).

Açık bilgi paylaşma niyeti, açık bilgi paylaşımına kalkışacağına inanma, örtülü bilgi paylaşma niyeti ise örtülü bilgi paylaşımına kalkışacağına inanma düzeyiyle ilgilidir (Hau ve diğ., 2013). Transfer niyeti, bilgi transfer sürecinde önemli bir faktördür (Al-Eisa ve diğ., 2009). Bilgi paylaşma niyeti, bilgi paylaşma davranışını doğrudan etkiler (Huang ve diğ., 2006). Bilgi alışverişi ve bilgi paylaşma davranışı, niyete bağlıdır. Niyet, davranışı etkiler. Niyet arttıkça bilgi transferinin gerçekleşme ihtimali artar (Wang ve diğ., 2009). Çalışanların bilgi paylaşma niyetleri, gerçek bilgi paylaşma davranışlarının en önemli göstergelerinden biridir (Ajzen, 1988; 1991).

Bock ve Kim (2002) tarafından Kore'de kamu sektöründe faaliyet gösteren 4 büyük organizasyonda 467 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmaya göre bilgi paylaşımıyla

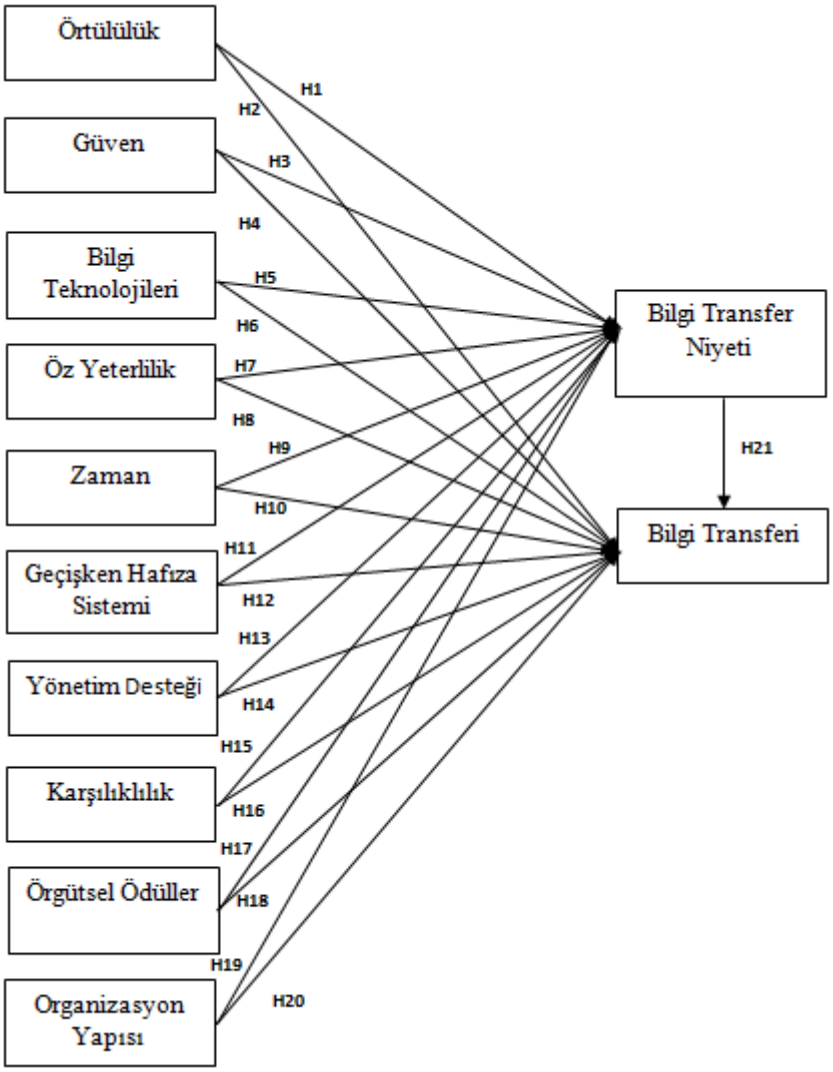
ilgili pozitif tutum çalışanlarda bilgi paylaşımıyla ilgili pozitif niyet oluşturur ve bilgi paylaşım niyeti ile gerçek bilgi paylaşım davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışanların bilgi transferiyle ilgili niyetleri, bilgi transfer davranışlarını etkilemektedir. Bilgi transferiyle ilgili pozitif bir niyete sahip olan çalışanın bilgi transfer etme ihtimali yüksektir.

Dolayısıyla aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

H21: Bilgi transfer niyeti ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotezlerden oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 : Araştırma modeli.

3.3 Metodoloji

Bu çalışmada anket metodolojisi kullanılmıştır. Anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcılara demografik sorulardan biri olan organizasyonda kullanılan bilgi teknolojisi araçları soruldu. Katılımcılara çoktan seçme yapabilecekleri bilgi teknolojisi araçları listesi sunuldu. İkinci bölümde "Bilgi Transferi" ile ilgili 4 yargı yer aldı. Üçüncü bölümde "Örtülülük", "Güven", "Bilgi Teknolojileri", "Öz Yeterlilik", "Geçişken Hafıza Sistemi", "Zaman", "Yönetim Desteği", "Karşılıklılık", "Örgütsel Ödüller", "Organizasyon Yapısı" ve "Bilgi Transfer Niyeti" ile ilgili 45 yargı yer aldı. Son bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, meslek, pozisyon, çalışılan departman, çalışılan sektör, çalışılan sektör iş kolu, toplam çalışma süreleri ve firmada toplam çalışan sayısı ile ilgili demografik bilgiler toplandı. Her bölümde yer alan derecelendirme ise daha sonra karşılaştırmada kolaylık sağlaması açısından yapılan çalışmalarda kullanılan ölçeklere uyumlu olarak seçildi.

"Örtülülük", "Güven", "Bilgi Teknolojileri", "Öz Yeterlilik", "Geçişken Hafıza Sistemi", "Zaman", "Yönetim Desteği", "Karşılıklılık", "Örgütsel Ödüller", "Organizasyon Yapısı", "Bilgi Transfer Niyeti" ve "Bilgi Transferi" değişkenlerini ölçmek için toplam 49 soru sorulmuştur. Soruların her biri daha önce literatürde yer alan çalışmalardan referans alınarak oluşturulmuştur. Bir soru da katılımcıların anketi doldururken soruları okuyarak yanıtlayıp yanıtlamadıklarını tespit etmek için eklenmiştir.

Ankette 45 soru için 5'lik Likert Ölçek'i kullanılmıştır. Buna göre 1: Kesinlikle katılmıyorum temsil ederken 5: Kesinlikle katılıyorum temsil etmektedir.

Bilgi transferini ölçmek için Pham (2008) tezinde yer alan dört maddeden faydalanılmıştır. Sorularla katılımcıların bilgi teknolojilerini kullanarak gerçekleştirdikleri bilgi transferi ölçülmüştür. Katılımcılara bilgi teknolojilerini, organizasyon içinde bilgiyi toplamakta, depolamakta, bilgi aramakta ve diğer çalışanlarla bilgi alışverişi yapmakta ne sıklıkla kullandıkları sorulmuştur. Buna göre 1: Hiçbir zaman temsil ederken 5: Her zaman temsil etmektedir.

Bilgi transfer niyetini ölçmek için Hau ve diğ. (2013) makalesinde yer alan beş maddeden faydalanılmıştır. Sorularla katılımcıların sahip oldukları örtülü ve açık bilgileri organizasyondaki diğer çalışanlarla paylaşma niyetleri ölçülmüştür.

Bilginin örtülü olma seviyesini ölçmek için Kang ve diğ. (2010) makalesinde yer alan bir, Simonin (2004) makalesinde yer alan iki maddeden faydalanılmıştır. Bu maddeler bilginin açık bilgi olma seviyesini ölçtüğünden ters kodlanmıştır.

Güveni ölçmek için He ve Wei (2009) makalesinde yer alan üç maddeden faydalanılmıştır. Katılımcıların organizasyondaki çalışma arkadaşlarına olan güveni ölçülmüştür.

Bilgi teknolojilerinin etkisini ölçmek için Seba ve diğ. (2012) makalesinde yer alan dört maddeden faydalanılmıştır.

Öz yeterliliği ölçmek için Tseng ve Kuo (2010) makalesinde yer alan beş maddeden faydalanılmıştır.

Geçişken Hafıza Sistemi'ni ölçmek için Huang (2009) makalesinde yer alan beş maddeden faydalanılmıştır.

Zamanın etkisini ölçmek için Seba ve diğ. (2012) makalesinde yer alan üç maddeden faydalanılmıştır. Bu maddeler olumsuz olarak verilmiş olup ters kodlanmıştır.

Yönetim desteğini ölçmek için Chow ve Chan (2008) ve He ve Wei (2009) makalelerinde yer alan toplam dört maddeden faydalanılmıştır.

Karşılıklılığı ölçmek için He ve Wei (2009) makalesinde yer alan üç maddeden faydalanılmıştır .

Örgütsel ödülleri ölçmek için Pham (2008) tezinde ve Al-Alawi ve diğ. (2007) makalesinde yer alan toplam dört maddeden faydalanılmıştır.

Organizasyon yapısını ölçmek için Chen ve Huang (2007) ve Ferrell ve Skinner (1988) makalelerinde yer alan toplam altı maddeden faydalanılmıştır. İlk üç yargı organizasyon yapısının merkezileşme seviyesini, kalan üç yargı da organizasyon yapısının biçimselleşme seviyesini ölçmektedir.

Ankette yer alan sorular Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1 : Anket soruları.

Değişken	Referans	Madde
Örtülülük	Kang ve diğ. (2010); Simonin (2004)	1. Organizasyonumuzdaki bilgi genellikle rapor/doküman şeklindedir. -R- 2. Organizasyonumun teknik/süreç bilgileri kolay bir şekilde açıklanabilir (plan, talimat, formül vb. halinde). -R- 3. Organizasyonumun teknik/süreç bilgilerinin çoğunun çalışanlarca ifade edilmesi, açıklanması kolaydır. -R-
Güven	He ve Wei (2009)	1. Organizasyon çalışanlarıyla aramızda sadakat vardır. 2. Çalışma arkadaşlarımın iyi niyetli olduklarını düşünüyorum. 3. Çalışma arkadaşlarımın güvenilir olduklarına inanıyorum.
Bilgi Teknolojileri	Seba ve diğ. (2012)	1. Organizasyonda kullanılan bilgi teknolojisi araçları çalışanlar arası işbirliğini kolaylaştırır 2. Organizasyonda kullanılan bilgi teknolojisi araçları bilgimi geliştirmemde olumlu katkı sağlar. 3. Organizasyonda kullanılan bilgi teknolojisi araçları bilgi paylaşımınına önemli destek sağlar (hız, erişim, depolama kapasitesi, yer-zaman kısıtı vb. konularda). 4. Organizasyonda kullanılan bilgi teknolojisi araçları ihtiyaç duyduğum bilgilere sahip çalışanlarla temasa geçebilmemi kolaylaştırır.
Öz Yeterlilik	Tseng ve Kuo (2010)	1. Organizasyonda çalışanların uzmanlıklarını/becerilerini gözlemleyerek öğrenebilirim. 2. Organizasyonda çalışanların deneyimlerinden öğrendiklerini gözlemleyebilirim. 3. Deneyimlerimi ortaya koymak ve organizasyon çalışanlarıyla paylaşmak konusunda yetenekliyim. 4. İşle ilgili öğrendiklerimi paylaşmak ve açıklamak konusunda yetenekliyim. 5. Görüş ve düşüncelerimi organizasyon çalışanlarıyla paylaşıp açıklayabilirim.
Zaman	Seba ve diğ. (2012)	1. İşlerin yoğunluğundan dolayı bilgimi diğer çalışanlarla paylaşmaya zamanım kalmıyor. -R- 2. Organizasyonumuz, çalışanların bir araya geldiği sohbet, tartışma, toplantılar için zaman yaratmaz. -R- 3. İşimle ilgili eğitimlere katılmaya zamanım yok. -R-
Geçişken Hafıza Sistemi	Huang (2009)	1. Her bir çalışan işin bir bölümüyle ilgili uzman bilgiye sahiptir. 2. İşimde diğer çalışanların bilmediği uzman bilgisine sahibim. 3. Organizasyonda herbir çalışan, farklı uzmanlık alanlarından sorumludur. 4. Diğer çalışanların prosedürlere dair önerilerini kabul etmekte rahatım. 5. İşi, iş arkadaşlarımla sorunsuz ve verimli bir şekilde tamamlarız.
Yönetim Desteği	Chow ve Chan (2008); He ve Wei (2009)	1. Üst yönetim, çalışanları bilgi paylaşımına teşvik eder. 2. Üst yönetim her zaman, sahip olduğum bilgiyi diğer çalışanlarla paylaşmam gerektiğini düşünür. 3. Genel olarak organizasyonumuz bilgi paylaşımını destekler. 4. Organizasyonumuz bilgi paylaşımına öncelik verir.

R: Ters kodlanmış soru

Çizelge 3.1 (devam): Anket soruları.

Değişken	Referans	Madde
Karşılıklılık	He ve Wei (2009)	1. Bilgi paylaştığımda, başka bir çalışanın da ihtiyacım olduğunda benimle bilgi paylaşmasını beklerim. 2. Bilgi paylaştığımda, benim bilgi edinme taleplerimin de gelecekte karşılanacağına inanırım. 3. Bilgi paylaştığımda, sorularıma karşılık cevap alacağıma inanırım.
Örgütsel Ödüller	Pham (2008); Alawi ve diğ. (2007)	1. Organizasyonda diğer çalışanlarla bilgi alışverişi sonucu bilgisini arttıran çalışanlara teşvik sağlanır. 2. Organizasyon bilgi kaynaklarına (örneğin şirket veritabanı) yeni bilgi katkısı olan çalışanlara teşvik sağlanır. 3. Organizasyonda diğer çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunması sonucu problemlere etkili çözümler getiren çalışanlara teşvik sağlanır. 4. Organizasyonumuzda bilgi paylaşımına yönelik teşvik/ödül sistemi, çalışanları bilgi paylaşımına motive eder.
Organizasyon Yapısı	Chen ve Huang (2007); Ferrell ve Skinner (1988)	1. Organizasyonumuzda; çalışanlar işlerini yaparken özerkliğe (bağımsız karar verme yetkisine) sahiptir. 2. Çalışanlar aktif bir şekilde karar verme süreçlerine katılırlar. 3. Çalışanlar bilgiye/problem çözümlerine birçok kanaldan (aynı veya farklı hiyerarşik seviyelerden) ulaşabilirler. 4. Organizasyonumuz açıkça belirtilmiş çok sayıda çalışma kuralı vardır. 5. Çalışanlar organizasyon tarafından net bir şekilde tanımlanmış iş prosedürlerine uyarlar. 6. Genelde organizasyon yönetimi/çalışanları ile ilişkilerimde işler kuralına uygun şekilde yapılır.
Bilgi Transferi	Pham, 2008	1. İhtiyaçlarıma göre bilgi toplamakta 2. Organizasyon içi genel erişime sunmak için veritabanına bilgi depolamakta 3. Organizasyon dışı kaynaklardan bilgi aramakta 4. Organizasyonda çalışanlarla bilgi alışverişinde bulunurken
Bilgi Transfer Niyeti	Pham, 2008	1. İşle ilgili teknik bilgi ve deneyimlerimi iş arkadaşlarımla daha sık paylaşacağım. 2. İş arkadaşlarım işin nasıl yapılacağını sorarlarsa her zaman paylaşırım. 3. Eğitimimden edindiğim uzmanlığı iş arkadaşlarımla etkin bir şekilde paylaşmaya çalışacağım. 4. İşle ilgili rapor ve çeşitli belgeleri iş arkadaşlarımla daha sık paylaşacağım. 5. İşle ilgili metod ve modelleri iş arkadaşlarımla her zaman paylaşacağım.

Bu anket kamu ve özel sektörde en az 17 farklı sektör alanında faaliyet gösteren kurum veya şirketlerde çalışan 377 kişiye uygulandı. Anket, İstanbul Teknik Üniversitesi Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından geliştirilmiş web tabanlı bir form uygulaması olan Veti'de online olarak yayımlandı. Anket verilerinin tamamı bu form aracılığıyla online olarak toplandı. Anketin linki katılımcılara e-posta, sosyal paylaşım siteleri, forumlar ve posta grupları gibi yollarla ulaştırıldı. Bu çalışma yaklaşık 45 gün sürdü.

Geçerli anketi sayısına göre 377 katılımcının 239'u bay, 138'i bayandır. 51 katılımcının yaşı 25'ten azdır, 258 katılımcının yaşı 25-35 aralığındadır, 50 katılımcının yaşı 36-45 aralığındadır, 9 katılımcının yaşı 46-50 aralığındadır ve 9 katılımcının da yaşı 50'den fazladır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu gençler oluşturmaktadır.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine bakıldığında 31 katılımcı 6 aydan az, 69 katılımcı 6 ay-2 yıl, 103 katılımcı 2-5 yıl, 174 katılımcı 5 yıldan fazla iş deneyimine sahiptir.

Katılımcıların 29 tanesi üst düzey yönetici, 74 tanesi orta düzey yönetici, 221 tanesi mühendis/uzman, 14 tanesi teknik personel ve 39 tanesi ise kendilerini bu dört sınıfa da dâhil etmeyen diğer grubundadır. Görüldüğü gibi ankete ağırlıklı olarak mühendis/uzman katılmıştır.

Anket sektörel olarak incelenirse 114 katılımcı kamu sektöründe, 263 katılımcı ise özel sektörde çalışmaktadır.

Anket sektör kolu olarak incelenirse en fazla katılımı 57 kişi ile kendilerini on yedi sektöre de dâhil edemeyenlerin oluşturduğu diğer grubundakiler ve 57 kişi ile eğitim sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bunları 39 kişi ile bankacılık-finans sektörü ve onları 35 kişi ile bilgi teknolojileri sektörü takip etmektedir. En az katılım ise 2 kişiden oluşan dağıtım sektörüdür. Turizm sektöründen katılım vardır ama bu katılımcıların anketleri geçersiz sayılan anketler arasındadır.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında 2 katılımcının lise mezunu, 192 katılımcının üniversite mezunu, 158 katılımcının yüksek lisans mezunu ve 25 katılımcının da doktora mezunu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları firma veya kurumlardaki toplam çalışan sayısına bakıldığında toplam çalışan sayısı 50'den az olan 68, 50-100 arasında olan 26, 101-250 arasında olan 38 ve 250'den fazla olan 245 firma veya kurum vardır.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlar çok fazla çeşitlilik göstermektedir. Bu departmanlardan bazıları: arge, finansal denetim, finans, basın ve halkla ilişkiler, bilgi işlem, bilişim teknolojileri, bilgi güvenliği, satış/pazarlama, kurumsal satış, satış sonrası hizmet, bireysel kredi, dizayn, müşteri ilişkileri yönetimi, üretim planlama, yalın üretim, yazılım geliştirme, ürün geliştirme, iş geliştirme, teknik servis, test, kalite kontrol, lojistik, tedarik zinciri yönetimi, muhasebe, denetim, dış ticaret, mühendislik, proje, operasyon departmanlarıdır.

Katılımcıların meslekleri de çok fazla çeşitlilik göstermektedir. Bu mesleklerden bazıları: endüstri, kimya, telekomünikasyon, makine, gemi inşaatı ve gemi makineleri, gemi ve deniz teknolojisi, bilgisayar, inşaat, yazılım, tekstil, ziraat, elektronik, elektronik ve haberleşme, elektrik, fizik, gıda, uçak mühendislikleri ve mimar, şehir planlayıcısı, devlet memuru, akademisyen, bankacı, tekniker, iş güvenliği uzmanı, mali müşavir, muhasebeci, bütçe planlama uzmanı, avukat, analist gibidir.

Katılımcılara çalıştıkları kurum veya firmalarda kullandıkları bilgi teknolojisi araçları sorulmuştur. Katılımcılar bu soruda çoklu seçim yapabilmişlerdir. En fazla kullanılan bilgi teknolojisi aracı 360 katılım ile internettir. İnterneti sırasıyla 347 katılımla e-mail, 276 katılımla web sayfası, 208 katılımla portal, 176 katılımla intranet, 125 katılımla uzman sistemler takip etmektedir. En az kullanılan araçlar ise 35 katılımla wiki ve 12 katılımla groupware'dır. 51 katılımcı bilgi teknolojisi araçları olarak listede bulunan 14 araçtan başka teknolojilerin de çalıştıkları firma veya kurumlarda kullanıldığını belirtmiştir.

Anketi yanıtlayan çalışanların demografik bilgileri yüzdeleri ile birlikte Çizelge 3.2'de özetlenmektedir.

Çizelge 3.2 : Demografik özellikler.

Sektör			
Kamu	30,2 %		
Özel	69,8 %		
Sektör Kolları			
Eğitim	15,1 %	Elektronik	3,7 %
Bankacılık-Finans	10,3 %	Enerji	3,7 %
Bilgi Teknolojileri	9,2 %	Ulaşım	3,6 %
Hizmet	6,6 %	Kimya	2,1 %
Otomotiv	6,6 %	Sağlık	1,8 %
Telekomünikasyon	5,8 %	Demir-Çelik	0,8 %
İnşaat	5,5 %	Dağıtım	0,5 %
Tekstil	4,9 %	Diğer	15,1 %
Gıda	4,7 %		
Cinsiyet			
Bay	63,3 %		
Bayan	36,7 %		
Yaş (yıl)			
25'ten az	13,5 %		
25-35	68,4 %		
36-45	13,2 %		
46-50	2,3 %		
50'den fazla	2,3 %		
Eğitim Düzeyi			
Lise	0,5 %		
Üniversite	50,9 %		
Yüksek Lisans	41,9 %		
Doktora	6,6 %		
Pozisyon			
Üst Düzey Yönetici	7,6 %		
Orta Düzey Yönetici	19,6 %		
Uzman / Mühendis	58,6 %		
Teknik Personel	3,7 %		
Diğer	10,3 %		
Toplam Çalışma Süresi			
6 aydan az	8,2 %		
6 ay-2 yıl	18,3 %		
2-5 yıl	27,3 %		
5 yıldan fazla	46,1 %		

Çizelge 3.2 (devam): Demografik özellikler.

Bilgi Teknolojileri Kullanımı			
İnternet	95,4 %	Groupware	3,1 %
Portal	55,1 %	Blog	9,8 %
İntranet	46,6 %	Wiki	9,2 %
e-mail	92 %	Video Konferans	30,5 %
Web Sayfası	73,2 %	e-kütüphane	25,1 %
Uzman Sistemler	33,1 %	e-bülten ekranları	23,3 %
Karar Destek Sistemleri	14,3 %	diğer	13,5 %
Grup Destek Sistemleri	11,1 %		
Çalışan Sayıları (adet)			
50'den az	18 %		
50-100	6,8 %		
101-250	10 %		
250'den fazla	64,9 %		

4. ANALİZ VE ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma modelini test etmek için IBM SPSS 21 programından faydalanıldı. Bu bölümde öncelikle güvenilirlik analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır. Devamında ise hipotezlerin doğruluğunu test etmek için adımsal doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

4.1 Güvenilirlik Analizi

Modelin ve hipotezlerin analizinde kullanılan değişkenlerin güvenirliğini ölçmek için IBM SPSS 21 programı kullanılmıştır. Her değişken güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Değişkenlerin Cronbach Alfa değerleri ve içerdikleri soru sayıları da gösterilerek özet şeklinde Çizelge 4.1'de verilmiştir.

Örtülülük için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,662'dir. Bu değişkeni ölçen sorulardan sadece ilki çıkarıldığında Cronbach alfa değeri artarak 0,777 olmaktadır. Bu nedenle bu değişkenin ilk sorusu olan "Organizasyonumuzdaki bilgi genellikle rapor/doküman şeklindedir." sorusu çıkarılarak, kalan iki soru analize katılmıştır.

Güven değişkeni için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,879 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkenin ölçen sorulardan sadece ilki çıkarıldığında Cronbach alfa değeri 0,932'ye yükselmektedir. İlk güvenirlik değeri zaten yüksek olduğundan bu değişkeni ölçen üç sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Bilgi Teknolojileri için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,847 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan her biri teker teker çıkarılıp Cronbach alfa değerine bakıldığında, değer daha da azalmaktadır. Bu nedenle bu değişkeni ölçen dört sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Öz Yeterlilik için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,775 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan her biri teker teker çıkarılıp Cronbach alfa değerine bakıldığında, değer daha da azalmaktadır. Bu nedenle bu değişkeni ölçen beş sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Zaman için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,687'dir. Bu değişkeni ölçen sorulardan her biri teker teker çıkarılıp Cronbach alfa değerine bakıldığında, değer daha da azalmaktadır. Modelimizde zaman değişkeninin etkisini de incelemek istediğimizden bu değişkenin üç sorusu da analize katılmıştır.

Geçişken Hafıza Sistemi için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,575'tir. Bu değişkeni ölçen sorulardan sadece ikincisi çıkarıldığında Cronbach alfa değeri artarak 0,628 olmaktadır. Modelimizde geçişken hafıza sistemi değişkeninin etkisini de incelemek istediğimizden bu değişkenin ikinci sorusu olan "İşimde diğer çalışanların bilmediği uzman bilgisine sahibim." sorusu çıkarılarak, kalan dört soru analize katılmıştır.

Yönetim Desteği için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,908 olup, oldukça yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu nedenle bu değişkeni ölçen dört sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Karşılıklılık için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,750 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan sadece ilki çıkarıldığında Cronbach alfa değeri artmaktadır. Ama soru sayısını azaltıp karşılıklılığın az soru ile ölçülmesi istenmediğinden bu değişkeni ölçen üç soru da analize katılmıştır.

Örgütsel Ödüller için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,891 olup, oldukça yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan sadece dördüncüsü çıkarıldığında Cronbach alfa değeri artarak 0,913 olmaktadır. Arada çok fazla fark olmadığından bu değişkeni ölçen dört sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Organizasyon Yapısı için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,823 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan her biri teker teker çıkarılıp Cronbach alfa değerine bakıldığında, değer daha da azalmaktadır. Bu nedenle bu değişkeni ölçen altı sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Bilgi Transfer Niyeti için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,856 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan sadece ikincisi çıkarıldığında Cronbach alfa değeri artarak 0,858 olmaktadır. Arada çok az fark olduğundan bu değişkeni ölçen beş sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Bilgi Transferi için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach alfa değeri 0,717 olup, yüksek bir güvenirlik değeridir. Bu değişkeni ölçen sorulardan her biri teker teker çıkarılıp Cronbach alfa değerine bakıldığında, değer daha da azalmaktadır. Bu nedenle bu değişkeni ölçen dört sorunun da analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Genel güvenirliğe baktığımızda ise 2 soru çıkartılıp, geriye kalan 47 soru ankete katıldığında güvenirlik katsayısı olan Cronbach alfa değeri 0.931 olmaktadır. Bu değer fazlasıyla yüksek olmakta ve 47 sorunun analize katılması güvenilir bulunmaktadır.

Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerlere bakılırsa, tüm değişkenlerin Cronbach α katsayılarının 0,6'dan büyük olduğu görülmektedir. Literatürde bu katsayı için dikkate alınması gereken en düşük değerin 0,6 olması gerektiği belirtilmiştir (Bagozzi ve Yi, 1988). Bundan dolayı çalışmada ulaşılan bu değerler araştırmanın güvenilir olduğunu ve daha ayrıntılı istatistiksel analiz yapılabileceğini göstermektedir.

Çizelge 4.1 : Değişkenlerin güvenirlik analizi.

Değişken	Cronbach's α	Soru Sayısı
Örtülülük	0.777	2
Güven	0.879	3
Bilgi Teknolojileri	0.847	4
Öz Yeterlilik	0.775	5
Zaman	0.687	3
Geçişken Hafıza Sistemi	0.628	4
Yönetim Desteği	0.908	4
Karşılıklılık	0.750	3
Örgütsel Ödüller	0.891	4
Organizasyon Yapısı	0.823	6
Bilgi Transfer Niyeti	0.856	5
Bilgi Transferi	0.717	4
Toplam	0.931	47

Analizleri daha kolay değerlendirebilmek için modeldeki 12 değişkenin tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplandı. Her bir katılımcının her bir değişkenin sorularına verdiği cevapların ortalaması alındı. Bu ortalama değerler için de tanımlayıcı istatistik değerleri hesaplandı. Bu değerler Çizelge 4.2'de verilmiştir.

Çizelge 4.2 : Tanımlayıcı istatistik değerleri.

Değişken	N	Min.	Max.	Ort.	St. Sapma
Örtülülük	377	1	5	3,64	0,92
Güven	377	1	5	3,91	0,88
Bilgi Teknolojileri	377	1	5	4,29	0,67
Öz Yeterlilik	377	1	5	4,00	0,59
Zaman	377	1	5	3,48	0,92
Geçişken Hafıza Sistemi	377	1	5	3,89	0,65
Yönetim Desteği	377	1	5	3,71	0,96
Karşılıklılık	377	1	5	4,16	0,69
Örgütsel Ödüller	377	1	5	3,16	1,08
Organizasyon Yapısı	377	1	5	3,47	0,81
Bilgi Transfer Niyeti	377	1,4	5	4,27	0,57
Bilgi Transferi	377	2	5	4,05	0,75

4.2 Regresyon Analizi

Bilgi transfer niyeti ile bilgi transferini etkileyen faktörlerle ilgili hipotezleri açıklamak üzere adımsal doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tüm istatistiksel değerlendirmeler için IBM SPSS 21 yazılımı kullanılmıştır.

Bilgi transfer niyeti ile örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısı arasındaki ilişkiyi test etmek için bağımlı değişken olarak bilgi transfer niyeti, bağımsız değişken olarak ta örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısı seçilmiştir.

Aradaki ilişkiyi test etmek adına regresyon analizi yapıldığında düzeltilmiş R^2 (0,29) olarak çıkmaktadır. Buna göre bilgi transfer niyeti ile karşılıklılık, öz yeterlilik, güven ve geçişken hafıza sistemi arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup bu ilişkilerin istatistiksel olarak t ve p değerlerine bakıldığında anlamlı olduğu görülmektedir. Çoklu regresyon yapılırken düzeltilmiş R^2 değerlerine bakılmaktadır. Buna göre bilgi transfer niyetinin %29,4'ü karşılıklılık, öz yeterlilik, güven ve

geçişken hafıza sistemi bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. O halde hipotezlerden 3, 7, 11 ve 15 doğrulanmıştır.

Bilgi transfer niyetiyle karşılıklılık, öz yeterlilik, güven ve geçişken hafıza sistemi arasında pozitif bir ilişki vardır. Beta değerlerine göre karşılıklılıktaki bir birimlik artış bilgi transfer niyetini 0,244 birim, öz yeterlilikteki bir birimlik artış bilgi transfer niyetini 0,225 birim, güvendeki bir birimlik artış bilgi transfer niyetini 0,169 birim ve geçişken hafıza sistemindeki bir birimlik artış bilgi transfer niyetini 0,146 birim arttırmaktadır. Buna göre bilgi transfer niyetini en çok etkileyen değişken karşılıklılıktır. Bunu sırasıyla öz yeterlilik, güven ve geçişken hafıza sistemi takip eder.

Sonuç olarak bilgi transfer niyeti ile karşılıklılık, öz yeterlilik, güven ve geçişken hafıza sistemi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Hipotezlerden 3, 7, 11 ve 15 doğrulanmıştır. Bilgi transfer niyeti ile örtülülük, bilgi teknolojileri, zaman, yönetim desteği, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle hipotez 1, 5, 9, 13, 17 ve 19 ret edilmiştir.

Bilgi transferi ile örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyeti arasındaki ilişkiyi test etmek için bağımlı değişken olarak bilgi transferi, bağımsız değişken olarak ta örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyeti seçilmiştir.

Aradaki ilişkiyi test etmek adına regresyon analizi yapıldığında düzeltilmiş R^2 (0,11) olarak çıkmaktadır. Buna göre bilgi transferi ile bilgi teknolojileri ve geçişken hafıza sistemi arasında pozitif; bilgi transferi ile güven arasında negatif bir ilişki bulunmakta olup bu ilişkilerin istatistiksel olarak t ve p değerlerine bakıldığında anlamlı olduğu görülmektedir. Bilgi transferinin %11,6'sı bilgi teknolojileri, güven ve geçişken hafıza sistemi bağımsız değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. O halde hipotezlerden 6 ve 12 doğrulanmıştır.

Bilgi transferi ile bilgi teknolojileri ve geçişken hafıza sistemi arasında pozitif bir ilişki varken bilgi transferi ile güven arasında negatif bir ilişki vardır. Beta değerlerine göre bilgi teknolojilerindeki bir birimlik artış bilgi transferini 0,329

birim, geçişken hafıza sistemindeki bir birimlik artış bilgi transferini 0,161 birim arttırmaktadır. Güvendeki bir birimlik artış ise bilgi transferini -0,175 birim azaltmaktadır. Buna göre bilgi transfer niyetini en çok etkileyen değişken bilgi teknolojileridir. Bunu sırasıyla güven ve geçişken hafıza sistemi takip eder.

Sonuç olarak bilgi transferi ile bilgi teknolojileri ve geçişken hafıza sistemi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif doğrusal bir ilişki vardır. Hipotezlerden 6 ve 12 doğrulanmıştır. Bilgi transferi ile güven arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmasına rağmen bu ilişkinin negatif doğrusal olması 4. hipoteze ters düşmektedir. Bu nedenle 4. hipotez ret edilmiştir. Ayrıca bilgi transferi ile örtülülük, öz yeterlilik, zaman, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu nedenle hipotez 2, 8, 10, 14, 16, 18, 20 ve 21 ret edilmiştir.

Analiz sonuçları Çizelge 4.3, Çizelge 4.4 ve Çizelge 4.5'te verilmiştir.

Çizelge 4.3 : Doğrusal regresyon sonuçları.

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R^2	Düzeltilmiş R^2
Bilgi Transfer Niyeti	Karşılıklılık Öz Yeterlilik Güven Geçişken Hafıza Sistemi	0,30	0,29
Bilgi Transferi	Bilgi Teknolojileri Güven Geçişken Hafıza Sistemi	0,12	0,11

Çizelge 4.4 : Bilgi transfer niyeti katsayılar tablosu.

	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(Sabit terim)	1.656	0.217		7.632	0.000
Karşılıklık	0.200	0.041	0.244	4.933	0.000
Öz Yeterlilik	0.215	0.044	0.225	4.941	0.000
Güven	0.108	0.032	0.169	3.342	0.001
Geçişken Hafıza Sistemi	0.128	0.044	0.146	2.906	0.004

Çizelge 4.5 : Bilgi transferi katsayılar tablosu.

	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık Düzeyi
(Sabit terim)	2.333	0.282		8.270	0.000
Bilgi Teknolojileri	0.368	0.061	0.329	6.055	0.000
Güven	-0.148	0.049	-0.175	-3.028	0.003
Geçişken Hafıza Sistemi	0.185	0.063	0.161	2.942	0.003

Varyans analizine göre model istatistiksel olarak bilgi transfer niyetini açıklamakta F değeri 40.024 ve anlamlılık düzeyi 0.000 olarak anlamlıdır. Bu değerler Çizelge 4.6'da gösterilmiştir.

Çizelge 4.6 : Bilgi transfer niyeti varyans analizi tablosu**.**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Regresyon	36.875	4	9.219	40.024	0.000
Kalıntı	85.224	370	0.230		
Toplam	122.099	374			

Varyans analizine göre model istatistiksel olarak bilgi transferini açıklamakta F değeri 17.323 ve anlamlılık düzeyi 0.000 olarak anlamlıdır. Bu değerler Çizelge 4.7'de gösterilmiştir.

Çizelge 4.7 : Bilgi transferi varyans analizi tablosu**.**

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Anlamlılık Düzeyi
Regresyon	25.916	3	8.639	17.323	0.000
Kalıntı	185.010	371	0.499		
Toplam	210.926	374			

Yapılan çalışmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlere etkilerinin araştırılması için analizler yapılmıştır.

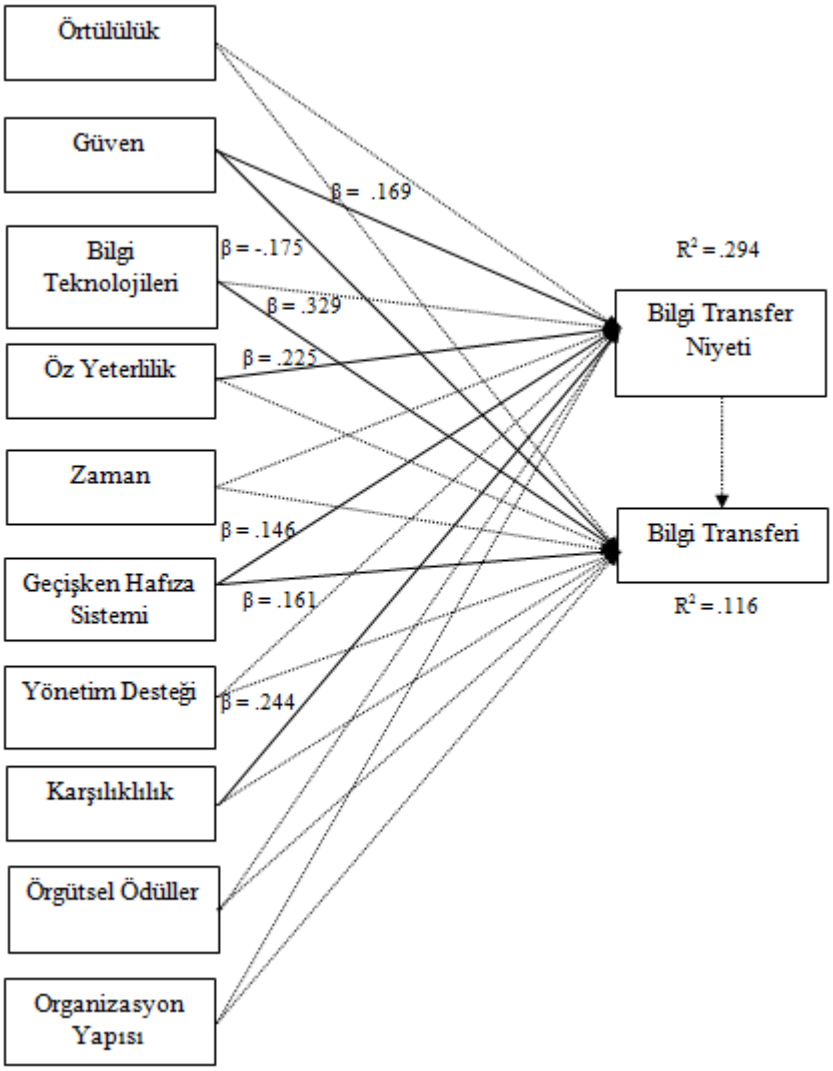
İlk olarak örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısının bilgi transfer niyetine etkileri araştırılmıştır. İkinci olarak ise örtülülük, güven, bilgi teknolojileri, öz yeterlilik, zaman, geçişken hafıza sistemi, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyetinin bilgi transferine etkileri araştırılmıştır.

Bu çalışma kapsamında, çeşitli sektör ve firmalarda çalışan 377 çalışana anket uygulanmıştır. Değişkenlerin analizi için kavramsal bir model oluşturulmuştur.

Yapılan ilk analizin sonuçlarına göre bilgi transfer niyetini etkileyen faktörler karşılıklılık, öz yeterlilik, güven ve geçişken hafıza sistemidir. Bu faktörlerden bilgi transfer niyetini en çok etkileyen faktör karşılıklılık olarak bulunmuştur. Örtülülük, bilgi teknolojileri, zaman, yönetim desteği, örgütsel ödüller ve organizasyon yapısının bilgi transfer niyetine etkisi bulunamamıştır.

İkinci analizin sonuçlarına göre bilgi transferini etkileyen faktörler bilgi teknolojileri, güven ve geçişken hafıza sistemidir. Bu faktörlerden bilgi transferini en çok etkileyen faktör bilgi teknolojileri olarak bulunmuştur. Güven ise hipotezde iddia edilenin aksine bilgi transferini negatif yönde etkilemektedir. Örtülülük, öz yeterlilik, zaman, yönetim desteği, karşılıklılık, örgütsel ödüller, organizasyon yapısı ve bilgi transfer niyetinin bilgi transferine etkisi bulunamamıştır.

Analiz sonuçları Şekil 4.1'de özetlenmektedir.



Şekil 4.1 : Analiz sonuçları.

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı organizasyon içi bireyler arasında bilgi transferine etki eden faktörleri araştırmaktır. Bu araştırmayı yapmak için 377 çalışandan anket toplanmış ve araştırma modelinde belirlenen ilişkiler test edilmiştir. Analiz için IBM SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Analiz sonuçlarına göre, güven ile bilgi transfer niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuca göre organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki olması, çalışanların açık ve örtülü bilgi transfer etme niyetlerini arttırır. Bir çalışanın diğer çalışanların iyi niyetli ve güvenilir olduklarına inanması ve diğer çalışanlarla arasında sadakat olması, organizasyon içi açık ve örtülü bilgi transfer etme isteğini arttıracaktır. Bulunan sonuca benzer sonuçlar literatürde de mevcuttur (Huang ve diğ., 2006; Chow ve Chan, 2008; Huang ve diğ., 2011; Hau ve diğ., 2013).

Güven ile bilgi transferi arasında ise hipotezin aksine negatif bir ilişki vardır. Bu sonuca göre çalışanlar arasında güven arttığında bilgi transferi azalmaktadır. Çalışmada bilgi transferi, çalışanların organizasyonlarında var olan bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak gerçekleştirdikleri transfere göre ölçülmüştür. Bilgi transferi ile güven arasındaki ilişkinin negatif çıkmasının sebebi de buna bağlı olabilir. Çalışanlar arasındaki ilişkide güven arttığında çalışanlar bilgiyi bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak değil de yüz yüze görüşmeler, çeşitli resmi toplantılar, sunumlar, çeşitli sosyal etkinlikler veya yemekhane, kafeterya gibi ortamlarda bir araya gelerek resmi veya resmi olmayan, sosyal etkileşime dayalı yollarla transfer edebilirler. Çalışanlar arasında güvenin az olduğu bir iş ortamında, çalışanlar bilgilerini bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak transfer ettiklerinde, bilgilerini kayıt altına almış olurlar. Böylelikle diğer çalışanlar bu bilgileri sahiplenemez. Örneğin bir çalışan önemli bir bilgiyi az güvendiği bir çalışanla sözlü olarak paylaşmak yerine mail yoluyla paylaştığında bu bilginin kendisine ait olduğunu savunabilir.

Karşılıklılık bilgi transfer niyetini etkileyen en önemli faktör olarak çıkmıştır. Karşılıklılık ile bilgi transfer niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuca göre çalışanlar organizasyondaki diğer çalışanlara bilgi transfer etmeyi düşünürler çünkü transfer ettikleri bilgiye karşılık olarak kendileriyle de bilgi paylaşılacağın beklentisinde olurlar veya gelecekte bir bilgiye ihtiyaçları olduğunda bu ihtiyacın diğer çalışanlar tarafından karşılanacağına inanırlar. Çalışanların bu beklenti ve inançları, organizasyon içinde açık ve örtülü bilgi transfer etme niyetlerini arttıracaktır. Bulunan sonuca benzer sonuçlar literatürde de mevcuttur. Hau ve diğ. (2013) yaptıkları çalışmada karşılıklılığın bilgi transfer niyetini arttırdığını buldular. Lin (2007) ve Huang ve diğ. (2011) yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık ile bilgi transfer niyeti arasında önemli bir ilişki vardır.

Karşılıklılık ile bilgi transfer niyeti arasında pozitif bir ilişki olmasına rağmen karşılıklılık ile bilgi transferi arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre çalışanlar karşılık bekleyerek bilgi transfer etmeye niyet ederler ama bu niyetleri bilgiyi transfer etme davranışına dönüşmemektedir. Bir karşılık bekleyerek bilgi transfer etme niyetinde olan bir çalışan, bilgisini bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak değil de sosyal etkileşime dayalı yollarla transfer etmek isteyebilir. Organizasyonda çalışanlar arasındaki rekabet bu ilişkinin anlamlı çıkmamasında etkili olabilir. Bir çalışan bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak bilgisini paylaştığında örneğin şirket veritabanında bir bilgi paylaştığında, bilgisini genel erişime sunmuş olacaktır. Çalışan bu şekilde bilgisini genel erişime sunarak bu bilginin rakip çalışanlara kaptırılacağının farkında olur ve bilgi paylaşma davranışına karşılık rakiplerinin de kendisiyle bilgi paylaşacağına inanmayabilir. Literatürde bulunan bazı çalışmalarda karşılıklılık ile bilgi transferi arasında önemli bir ilişki olmayabileceği gösterilmiştir. Hung ve diğ. (2011b) Tayvan'da faaliyet gösteren 10 organizasyonun arge bölümü çalışanlarıyla yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık, çalışanların bilgi paylaşımında bulunmak için elektronik bilgi depolarını kullanma davranışını doğrudan etkilemez. He ve Wei (2009) yaptıkları çalışmaya göre çalışanların bilgi yönetim sistemini kullanarak bilgilerini paylaşmalarında karşılıklılık etkili değildir. Hung ve diğ. (2011a) Tayvan'da bir üniversitede lisans ve MBA öğrencileriyle deney grupları oluşturularak yaptıkları çalışmaya göre karşılıklılık ile bilgi paylaşımı arasında önemli bir ilişki yoktur.

Bilgi teknolojisi araçları bilgi transferini etkileyen en önemli faktördür. Buna göre organizasyonların sahip olduğu bilgi teknolojisi araçları, çalışanlar arasında işbirliği geliştirerek, çalışanların ihtiyaç duyduğu diğer çalışanlarla temasa geçmesini kolaylaştırarak, çalışanların sahip oldukları bilgilerinin artmasını sağlayarak ve bilginin çalışanlar arasında transfer edilmesi sırasında bilgiye erişim hızı, bilginin depolanması, yer-zaman kısıtı gibi konularda transfere destek sağlayarak bilgi transferini arttırmaktadır. Bilgi teknolojisi araçları kullanılarak gerçekleşen bilgi transferinin ölçülmüş olması da bu ilişkinin pozitif çıkmasını desteklemektedir. Bu sonuç literatürdeki bazı çalışmalar tarafından da desteklenmiştir. Al-Alawi ve diğ. (2007) ve Choi ve diğ. (2010) yaptıkları çalışmalarda bilgi teknolojisi araçlarının kullanımı ile bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki buldular.

Bilgi teknolojisi araçları ile bilgi transfer niyeti arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre bilgi transfer araçlarının organizasyon içi bilgi transferine sağladığı çeşitli faydalar çalışanların açık veya örtülü bilgi transfer etme niyetlerini etkilememektedir.

Bilgi alışverişini desteklemek için geliştirilen çeşitli bilgi ve iletişim teknolojileri tek başına bilgi alışverişinin gönüllü olarak yapılmasını sağlamaz (Cabrera ve diğ., 2006).

Öz yeterlilik ile bilgi transfer niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır. Bu sonuca göre çalışanların organizasyondaki diğer çalışanlarla bilgilerini kolay bir şekilde paylaşabileceklerine veya diğer çalışanların sahip oldukları bilgiyi gözlemleyerek edinme konusunda yetenekli olduklarına inanmaları, çalışanların açık ve örtülü bilgi transfer etme niyetlerini arttıracaktır. Bulunan sonuca benzer sonuçlar literatürde de mevcuttur. Cabrera ve diğ. (2006) ve Lin (2007) yaptıkları çalışmaya göre öz yeterlilik çalışanların bilgi paylaşıma niyetlerini önemli ölçüde etkiler.

Öz yeterlilik ile bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre bilgi transferi konusunda öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar bilgilerini bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak değil de sosyal etkileşime dayalı olarak transfer etmek isteyebilirler. Çalışanların öz yeterlilik algılarının düşük olması da anlamsız çıkan bu ilişkiyi açıklayabilir. Örneğin bir çalışan bilgi transfer etme konusunda kendisini yetenekli olarak görmüyorsa, bilgi teknolojileri aracılığıyla bilgi transfer ettiğinde

transfer edilen bilgi elektronik ortamda kayıt altına alınacağından eksikliklerinin ortaya çıkacağını düşünebilir ve bilgisini transfer etmek istemeyebilir.

Geçişken hafıza sistemi ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında pozitif bir ilişki vardır. Organizasyonda her bir çalışan işin bir bölümüyle ilgili uzmanlık bilgisine sahiptir. Organizasyonda hangi çalışanın hangi uzmanlık bilgisine sahip olduğuyla ilgili bir farkındalık oluştuğunda, çalışanlar bir bilgiye ihtiyaç duyduklarında bu bilgiyi kimden temin edebileceklerini bilirler. Ayrıca bilgi kaynağının konusunda uzman olduğunun bilinmesi, transfer edilecek bilginin doğru ve güvenilir olduğuna dair bir inanç oluşturur. Çalışanlar bu şekilde hızlı bir şekilde doğru bilgiye ulaşabilir ve işlerini birbirlerinin uzmanlık alanlarından yararlanarak verimli bir şekilde tamamlayabilirler. Çalışanlar arasında işbirliğine dayalı böyle bir ortamın olması, çalışanların açık ve örtülü bilgi transfer etme niyetlerini arttıracaktır. Ayrıca çalışanların bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak gerçekleştirdikleri organizasyon içi bilgi transferi de artacaktır. Bulunan sonuca benzer sonuçlar literatürde de mevcuttur. Choi ve diğ. (2010) ve Huang (2009) yaptıkları çalışmalarda geçişken hafıza sisteminin bilgi transferini kolaylaştırdığı görüldü.

Bilgi transfer niyeti ile bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Çalışanlar bilgi transfer etme niyetinde olduklarında bilgiyi, bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak değil de sosyal etkileşime dayalı yollarla transfer etmek isteyebilirler. Çalışanların bilgi paylaşımıyla ilgili pozitif bir niyete sahip olmaları, bilgi transfer etmek için tek başına yeterli olmayabilir. Çeşitli faktörler bu niyetlerin davranışa dönüştürülmesinde rol oynayabilir.

Örtülülük ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre organizasyonundaki çeşitli teknik/süreç bilgilerin örtülü bilgi olma düzeyleriyle veya bu bilgilerin çalışanlar tarafından açıklanıp, ifade edilebilme düzeyleriyle, çalışanların bilgi transfer etme niyetleri ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi arasında bir ilişki yoktur. Çalışanların bilgi transfer etme niyetlerini veya davranışlarını bilginin açık veya örtülü olması etkilemeyebilir. Chow ve Chan (2008) Hong Kong'da faaliyet gösteren firmalarda çalışan 190 yöneticiyle yaptıkları çalışmaya göre, çalışanlar bilgi paylaşırken açık-örtülü bilgi ayrımı yapmazlar.

Örgütsel ödüller ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre organizasyonda bilgi alışverişi yapması sonucu bilgisini arttıran, sahip oldukları bilgiyi transfer eden çalışanlara yönelik bir ödül sisteminin olmasıyla, çalışanların bilgi transfer etme niyetleri ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi arasında bir ilişki yoktur. Bunun nedeni katılımcılarının çalıştıkları organizasyonlarda bilgi transferine yönelik bir ödül sisteminin olmamasından veya verilen ödüllerin yeterli olmamasından kaynaklanabilir. Çalışanları bilgi transferine motive edecek unsurlar maddi ödüller gibi dışsal motivasyon unsurları değil de bilgi transferi yapan çalışanların organizasyonda saygınlığın artması veya bu çalışanların takdir edilmesi gibi içsel motivasyon unsurları olabilir. Ödül sistemi uygulamasında yöneticiler tarafından verilen sözlerin yerine getirilmemesi, çalışanların bu sisteme olan güvenlerini azaltarak, bilgi transfer niyetlerini ve davranışlarını etkileyebilir. Literatürde örgütsel ödüller ile bilgi transferi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı veya negatif bir ilişkinin olduğunu gösteren çalışmalar vardır. Bock ve Kim (2002) tarafından yapılan çalışmaya göre dışsal ödüller bilgi paylaşımı için tetikleyici olabilirler ama kişinin tutumunu değiştirecek asıl faktör değildirler. Seba ve diğ. (2012) bir kamu kuruluşu Dubai Polis Teşkilatı'nda yaptıkları çalışmaya göre ödül sistemi çalışanların bilgi paylaşım tutumunu etkilemez. Bock ve diğ. (2005) 27 Kore firmasında çalışan 154 yöneticiyle yaptıkları çalışmaya göre yaygın inanışın aksine dışsal ödüller bireylerin bilgi paylaşım tutumlarını negatif yönde etkiler. He ve Wei (2009) yaptıkları çalışmaya göre çalışanların bilgi yönetim sistemini kullanarak bilgilerini paylaşmalarında örgütsel ödüller etkili değildir. Lin (2007) Tayvan'da 50 büyük organizasyonda çalışan 172 katılımcıyla yaptığı çalışmaya göre örgütsel ödüller ile çalışanların bilgi paylaşım tutumları ve niyetleri arasında önemli bir ilişki yoktur. Hung ve diğ. (2011a) Tayvan'da bir üniversitede lisans ve MBA öğrencileriyle deney grupları oluşturularak yaptıkları çalışmaya göre parasal ödüller ile bilgi paylaşım tutumu arasında bir ilişki yoktur. Hau ve diğ. (2013) birçok sanayiden 2010 çalışanın katılımı ile yaptıkları çalışmaya göre örgütsel ödüller ile çalışanların örtülü bilgi paylaşma niyetleri arasında negatif bir ilişki vardır.

Organizasyon yapısı ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların organizasyonda, karar verme süreçlerine katılım, bağımsız karar verme veya bilgiye farklı hiyerarşik seviyelerden ulaşabilme düzeylerini gösteren organizasyon yapısının merkezileşme boyutu ve organizasyonda

yapılan işlerin açık kural ve prosedürlere bağlı olma düzeylerini gösteren organizasyon yapısının biçimselleşme boyutu ile çalışanların bilgi transfer etme niyetleri ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi arasında bir ilişki yoktur. Benzer bir sonuca göre Günsel (2004) Kocaeli ve Gebze sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren firmalardan topladığı anket verileriyle yaptığı çalışmada örgütsel yapı (biçimsel ve merkezi) ile özelleşmiş bir bilgi transferi olan teknoloji transferi etkinliği arasında ilişkinin varlığını destekleyecek bir sonuç çıkmamıştır.

Zaman ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların işlerin yoğunluğundan dolayı bilgi transferine zamanlarının kalmaması veya bilgi transferi yapabilecekleri ortamlarda bulunabilmeleri için yöneticileri tarafından kendilerine yeterli zaman verilmemesi ile çalışanların bilgi transfer etme niyetleri ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferi arasında bir ilişki yoktur. Çalışanlar, bilgi transferini yaptıkları diğer işlere ek iş olarak algılamayabilir veya bilgi transferinin zamanlarını aldığını düşünmeyebilirler. Çalışanlar mesai saatleri içersinde gerçekleştiremedikleri bilgi transferini, fazla mesai yaparak gerçekleştirebilirler. Bu durumda zamanın kısıtlı olmasının önemi azalmaktadır.

Yönetim desteği ile bilgi transfer niyeti ve bilgi transferi arasında bir ilişki çıkmamıştır. Bu sonuca göre çalışanlar arasındaki bilgi transferinin üst yönetim tarafından desteklenmesi ve bu konuya öncelik verilmesi çalışanların bilgi transfer etme niyetlerini ve çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi transferini etkilemez. Türkiye'de bilgi transferinin öneminin yöneticiler tarafından henüz yeterince algılanamamış olması nedeniyle bu ilişki anlamsız çıkmış olabilir. İleride yöneticiler tarafından bilgi transferine verilen önem arttığında ve çalışanlar yöneticilerinin bilgi transferi konusundaki desteklerini fark ettiklerinde, bilgi transfer etme niyetleri ve gerçekleşen bilgi transferi etkilenebilir.

Modeldeki değişkenlerin fazla olması sebebiyle anlamsız çıkan ilişkilerin nedeni, bu ilişkilerdeki değişkenlerin, anlamlı ilişkilerdeki değişkenlere göre daha az önemli olmalarından kaynaklanabilir.

5.1 Kısıtlamalar ve Öneriler

Bu bölümde çalışma boyunca karşılaşılan kısıtlamalar ve ileride yapılabilecek çalışmalarla ilgili öneriler yer almaktadır.

Çalışma sonuçlarını etkileyen en büyük kısıt çalışanların organizasyonlarında mevcut bilgi teknolojisi araçlarını kullanarak gerçekleştirdikleri bilgi transferinin ölçülmüş olmasıdır. Birçok hipotezin doğrulanmaması bilgi transferinin bu şekilde ölçülmesinden kaynaklanabilir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalarda bilgi transferinin, çalışanlar arasındaki resmi veya resmi olmayan, sosyal etkileşimlere dayalı yollarla ölçülmesi hipotezlerin doğrulanmasını sağlayabilir. Ayrıca sosyal medya araçlarının kullanılmasıyla da gerçekleşen bilgi transferi ölçülebilir.

Anket verileri özel ve kamu sektörlerinde çalışanlardan toplanmıştır. Anket sayısı arttırılarak bilgi transferini etkileyen faktörler açısından bu iki grup arasındaki farklılıklar araştırılabilir.

Analiz sonuçlarında anlamsız çıkan ilişkiler için bağımlı ve bağımsız değişkenler arasına başka değişkenler konularak, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki dolaylı etkileri ölçülebilir.

Bağımlı değişkenlerin açıklanmayan yüzdeleri için modele yeni faktörler (bilgi karmaşıklığı, kültür, kişisel özellikler vs.) eklenerek yeni modeller oluşturulabilir.

Anketi cevaplayan katılımcılar kamu veya özel sektörde faaliyet gösteren farklı sektör kollarında çalışmaktadırlar. Anket sayısı arttırılarak sektör kolları arasındaki fark araştırılabilir veya bilgi transferinin çok önemli olduğu bir sektör kolu örneğin bilgi teknolojileri sektöründe bu çalışma tekrarlanabilir.

Anketi cevaplayan katılımcılar organizasyonlarda farklı pozisyonlarda çalışmaktadırlar. Çalışma sadece tek bir pozisyonda çalışanlarla örneğin sadece orta düzey yöneticilerle yapılabilir.

Firmaların demografik özellikleriyle ilgili sorular arttırılabilir. Firmanın yaşı, büyüklüğü, şube sayısı gibi ek özellikler ankete eklenip, sonuçlar daha iyi yorumlanabilir.

Katılımcıların anketi doldururken daha dikkatli ve özenli davranmaları için, katılımcılar anketi doldurmadan önce telefonla aranarak veya yüz yüze görüşülerek

çalışma hakkında daha detaylı bilgi verilebilir böylece anket sonuçlarının tutarlılığını arttırabilir.

Çalışmada organizasyon içi bilgi transferi incelenmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda bilgi transferi çeşitli organizasyonlar, ortaklar arasında, çok uluslu bir şirket içinde veya uluslararası düzeyde incelenebilir.

KAYNAKLAR

Ajzen, I. (1988). Attitudes, personality and behavior. Milton Keynes: Open University Press.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process,* 50, pp. 179-211.

Akgün, A. E., Byrne, J. C., Keskin, H. ve Lynn, G. S. (2006). Transactive Memory System in New Product Development Teams. *IEEE Transactions On Engineering Management,* Vol. 53, no. 1, pp. 95-111.

Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2003). Sosyal bir etkileşim süreci olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi süreci. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi,* 1, Sf. 175-188.

Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2005). Bilgi ekonomisi kapsamında teknoloji transferinin bilgi transferine dönüşümüne dair bir literatür taraması. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* Cilt 19, sayı. 1, Sf. 227-242.

Akgün, A. E., Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi yönetimi ve öğrenen örgütler.* Eflatun Yayınevi, Ankara.

Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. ve Mohammed, Y. F. (2007). Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), pp. 22-42.

Al-Eisa, A. S., Furayyan, M. A. ve Alhemoud, A. M. (2009). An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision*, Vol. 47, no. 8, pp. 1221-1244.

Almeida, P., Song, J. ve Grant, R. M. (2002). Are Firms Superior to Alliances and Markets? An Empirical Test of Cross-Border Knowledge Building. *Organization Science*, 13 (2), pp. 147-161.

Argote, L. (1999). Organizational Learning: Creating, retaining and transferring knowledge. Boston: Kluwer Academic.

Argote, L. ve Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 82 (1), pp. 150-169.

Argote, L., McEvily, B. ve Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science,* Vol. 49, no. 4, pp. 571-582.

Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, pp. 74-94.

Baldwin, T. T. ve Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and direction for future research. *Personnel Psychology,* 41, pp. 63-105.

Bandura, A. (1986). Sociai Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The Exercise of Control. Freeman, New York, NY.

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

Baum, J. A. C. ve Ingram, P. (1998). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry 1898–1980. *Management Science*, 44 (7), pp. 996-1016.

Becerra, M. ve Gupta, A. K. (2003). Perceived trustworthiness within the organization: the moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects. *Organization Science*, Vol. 14, no. 1, pp. 32-44.

Bock, G. W. ve Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resource Management Journal*, 15(2), pp. 14-21.

Bock, G. W., Zmud, R. W., Lee, J. N. ve Kim, Y. G. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), pp. 87-111.

Boisot, M. H. (2002). The creation and sharing of knowledge, in: C.C.W.a.B. N. (Ed.), The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, New York, pp. 65-77.

Borgatti, S. P. ve Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Sci.*, 49(4), pp. 432-445.

Bosen, L. ve Gang, Q. (2010). Relationship between team social capital and knowledge transfer: the mediated effect of TMS. *E-Product E-Service and E-Entertainment (ICEEE),* 7-9 Nov. 2010 International Conference on.

Bouty, I. (2000). Interpersonal and interaction influences on informal resources exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), pp. 50-65.

Brachos, D., Kostopoulos, K., Soderquist, K. E. ve Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, no. 5, pp. 31-44.

Brandon, D. P. ve Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15 (6), pp. 633-644.

Buckley, P. ve Carter, M. J. (2002). Process and Structure in Knowledge Management Practices of British and US Multinational Enterprises. *Journal of International Marketing*, 8, pp. 29-48.

Cabrera, E. (2003). Socio-psychological aspects of knowledge sharing in organizations. *Proceedings of the 7th Conference on International Human Resource Management*, University of Limerick, Ireland.

Cabrera, A., Collins, W. C. ve Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), pp. 245-264.

Chang, H. H. ve Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48, pp. 9-18.

Chen, C. J. ve Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27 (2), pp. 104-118.

Chennamaneni, A., Teng, J. T. C. ve Raja, M. K. (2012). A unified model of knowledge sharing behaviours: Theoretical development and empirical test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11), pp. 1097-1115.

Choi, B ve Lee, H. (2003). An emprical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, pp. 403-417.

Choi, S. Y., Lee, H. ve Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study. *MIS Quarterly*, Vol. 34 No. 4 pp. 855-870.

Chowdhury, S. (2005). The role of affect and cognition based trust in complex knowledge sharing. *Journal of Managerial Issues*, 17, pp. 310-326.

Chow, W. S. ve Chan, L. S. (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45, pp. 458-465.

Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp. 128-152.

Cohendet, P. ve Krahmer, F. M. (2001). The theoretical and policy implications of knowledge codification. *Research Policy*, 30, pp. 1563-1591.

Connell, N. A. D., Klein, J. H. ve Powell, P. L. (2003). It's tacit knowledge but not as we know: Redirecting the search for knowledge. *Journal of Operational Research Society*, 54, pp. 140-152.

Cummings, J. (2003). Knowledge sharing: A review of the literature. Washington, DC: World Bank.

Darr, E. D. ve Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 28-44.

Davis, J., Subrahmanian, E. ve Westerberg, A. (2005). The global and the local in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 9(1), pp. 101-112.

De Long, D. W. ve Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-127.

Disterer, G. (2003). Fostering Knowledge Sharing: Why and How. *IADIS International Conference e-Society.*

Duan, Y., Nie, W. ve Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management,* 47, pp. 356-363.

Dyer, J. H. ve Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 345-367.

Eisenhardt, K. M. ve Santos, F. M. (2000). Knowledge based view: a new theory of strategy? in: Pettigrew, A., Thomas, H., Whittington, R. (eds.), Handbook of Strategy and Management, Sage Publication.

Ferrell, O. C. ve Skinner, S. J. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, pp. 103-109.

Fraidin, S. N. (2004). When is one head better than two? Interdependent information in group decision making. *Org. Behav. Hum. Decision Process*., Vol. 93, pp. 102-113.

Ghoshal, S., Korine, H. ve Szulanski, G. (1994). Interunit communication in multinational corporations. *Management Science*, 40, pp. 96-110.

Girdauskienė, L. ve Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Social and Behavioral Sciences,* 41, pp. 15-22**.**

Gorry, G. (2008). Sharing knowledge in the public sector: Two case studies. *Knowledge Management Research and Practice,* 6, pp. 105-111.

Göksel, A., Aydıntan, B. ve Bingöl, D. (2013). Örgütlerde kişilerarası yetenek transferi ve yöntemleri: müfettişlik alanında nitel bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı. 4, Sf. 19-36.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17(Winter)*, pp. 109-122.

Griffith, T. ve Neale, M. A. (2001). Information processing in traditional, hybrid and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Res. Org. Behav*., Vol. 23, pp. 379-421.

Gupta, A. K. ve Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21, pp. 473-496.

Gümüşsoy, Ç. A. (2009). Elektronik-Açık Eksiltme Teknolojisinin Kullanımını Etkileyen Faktörlerin Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli İle Açıklanması, (doktora tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi.

Günsel, A. (2004). Bilgi ekonomisinde teknoloji transferinin bilgi transferine dönüşümü ve etkin bir bilgi transferi süreci, (yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

Haas, M. ve Hansen, M. (2007). Different knowledge, different benefits: Toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations. *Strategic Management Journal,* 28, pp. 1133-1153.

Hall, H. (2001a). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science,* 27 (3), pp. 139-146.

Hall, H. (2001b). Social exchange for knowledge exchange. In: Proceedings of the International Conference on Managing Knowledge, University of Leicester.

Hamel, G., Doz, Y. ve Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors-and win. *Harvard Business Review,* 67(2), pp. 133-139.

Hamid, N. A. A. ve Salim, J. (2010). Exploring the Role of Transactive Memory System (TMS) for Knowledge Transfer processes in Malaysia E-government IT Outsourcing. *IEEE,* pp. 303-309.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly,* 44, pp. 82-111.

Hargadon, A. (1998). Knowledge Brokers: A Field Study of Organizational Learning and Innovation. Academy of Management.

Harris, L., Coles, A., Dickson, K. ve Mcloughlin, I. (1999). Building collaborative networks: new product development across organizational boundaries, in Jackson, P. (Ed.), Virtual Working: Social and Organizational Dynamics, Routledge, London.

Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H. ve Kim, Y. G. (2013). The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management,* 33, pp. 356-366.

He, W., Qiao, Q. ve Wei, K. K. (2009). Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information & Management,* 46, pp. 175-180.

He, W. ve Wei, K. K. (2009). What drives continued knowledge sharing? An investigation of knowledge contribution and seeking beliefs. *Decision Support Systems,* 46, pp. 826-838.

Herrgard, T. H. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital,* Vol. 1 no. 4, pp. 357-365.

Hsu, M. H., Ju, T. L., Yen, C. H. ve Chang, C. M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies,* 65(2), pp. 153-169.

Huang, C. C. (2009). Knowledge sharing and group cohesiveness on performance: An empirical study of technology R&D teams in Taiwan. *Technovation,* 29, pp. 786-797.

Huang, Q., Davison, R. M. ve Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. I*nfo Systems J*, 21, pp. 557-577.

Huang, Q., Davison, R. M., Liu, H. ve Gu, J. (2006). The Impact of Management Style on the Intention to Share knowledge in China. *The Tenth Pacific Asia Conference on Information Systems*, pp. 83-98.

Hung, S. Y., Durcikova, A., Lai, H. M. ve Lin, W. M. (2011a). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on individuals' knowledge sharing behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 69, pp. 415-427.

Hung, S. Y., Lai, H. M. ve Chang, W. W. (2011b). Knowledge-sharing motivations affecting R&D employees' acceptance of electronic knowledge repository. *Behaviour & Information Technology*, Vol. 30, no. 2, pp. 213-230.

Husted, K. ve Michailova, S. (2002). Diagnosing and fighting knowledge-sharing hostility. *Organizational Dynamics*, Vol. 31, no. 1, pp. 60-73.

Inkpen, A. C. ve Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint-ventures. *Organization Science*, 9(4), pp. 454-468.

Jasimuddin, S. M. (2007). Exploring knowledge transfer mechanisms: The case of a UK-based group within a high-tech global corporation. *International Journal of Information Management,* 27, pp. 294-300.

Jonsson, A. (2008). A transnational perspective on knowledge sharing: lessons learned from IKEA's entry into Russia, China and Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol 18, no. 1, pp. 17-44.

Joshi, K. D., Sarker, S. ve Sarker, S. (2007). Knowledge transfer within information systems development teams: Examining the role of knowledge source attributes. *Decision Support Systems*, 43, pp. 322-335.

Kang, M. ve Kim, Y. G. (2010). A Multilevel View on Interpersonal Knowledge Transfer. *Journal Of The American Society for Information Science and Technology*, 61(3), pp. 483-494.

Kang, J., Rhee, M. ve Kang, K. H. (2010). Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer. *Expert Systems with Applications*, 37, pp. 8155-8160.

Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y. ve Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: an empirical investigation. *MIS Quarterly,* 29 (1), pp. 113-143.

Kapusuz, İ. (2003). Üniversite-sanayi işbirliği ve bilgi transfer sürecinin kurumsallaştırılmasına yönelik bir araştırma, (yüksek lisans tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.

King, W. R. ve Marks Jr., P. V. (2008). Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*, 36, pp. 131-146.

Ko, D. G., Kirsch, L. J. ve King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly,* 29(1), pp. 59-85.

Krackhardt, D. (1992). The strength of strong ties: The importance of Philos in organizations. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.), Networks and organizations. Boston: Harvard Business School Press, pp. 216-239.

Kuo, F. Y. ve Young, M. L. (2008). A Study of the Intention–Action Gap in Knowledge Sharing Practices. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(8), pp. 1224-1237.

Lane, P. ve Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal,* 19(5), pp. 461-477.

Lane, P., Salk, J. ve Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal,* 22(12), pp. 1139-1161.

Leonard-Barton, D. (1990). The intraorganizational environment: Point-to-point versus diffusion. In F. Williams and D. V. Gibson (eds.), Technology Transfer: A Communication Perspective. Sage, London, pp. 43-62.

Levin, D. Z. ve Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science,* 50(11), pp. 1477-1490.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology,* 88(4), pp. 587-604.

Li, L. (2005). The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships. *International Business Review,* 14, pp. 77-95.

Liao, S. H. ve Hu, T. C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation,* 27, pp. 402-411.

Lin, H. F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science,* 33(2), pp. 135-149.

Lindsay, V., Chadee, D., Mattsson, J., Johnston, R. ve Millett, B. (2003). Relationships, the role of individuals and knowledge flows in the internationalization of service firms. *International Journal of Service Industry Management,* 14(1), pp. 7-35.

Liyanage, C., Elhag, T., Ballal, T. ve Li, Q. P. (2009). Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management,* Vol. 13, no. 3, pp. 118-131.

Lord, M. D. ve Ranft, A. L. (1998). Transfer and Sharing of Local Knowledge within the Firm & Entryinto New International Markets. Academy of Management Best Papers Proceedings '98.

Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), pp. 355-378.

Lyles, M. A. ve Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of Intemational Business Studies*, 27(5), pp. 877-903.

Major, E. ve Hayes, M. C. (2000). Knowledge translation: A new perspective on knowledge transfer and foresight. *The Journal of Futures Studies*, 2(4), pp. 411-423.

Marwick, A. D. (2001). Knowledge Management Technology. *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 814-830.

McEvily, B., Perrone, V. ve Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), pp. 91-103.

McEvily, B. ve Zaheer, A. (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 1133-1156.

Miesing, P., Kriger, M. P. ve Slough, N. (2007). Towards a model of effective knowledge transfer within transnationals: The case of Chinese foreign invested enterprises. *J Technol Transfer*, 32, pp. 109-122.

Minbaeva, D. B. (2007). Knowledge transfer in multinational corporations. *Management International Review*, Vol. 47, pp. 567-593.

Morgan, R. ve Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, July, pp. 20-38.

Mowery, D. C, Oxley, J. E. ve Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17, pp. 77-91.

Newell, S., Robertshon, M., Scarborough, H. ve Swan, J. (2002). Managing Knowledge Work, Palgrave, New York, NY.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), pp. 14–37.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create and the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.

Osterloh, M. ve Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, Vol. 11, no. 5, pp. 538-550.

Pan, S. L., Newell, S., Huang, J. ve Galliers, R. D. (2007). Overcoming knowledge management challenges during ERP implementation: The need to integrate and share different types of knowledge. *Journal of the* American *Society for Information Science and Technology*, 58(3), pp. 404–419.

Park, J. Y., Im, K. S. ve Kim, J. S. (2011). The role of IT human capability in the knowledge transfer process in IT outsourcing context. *Information & Management*, 48, pp. 53-61.

Paulin, D. ve Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-three blurry terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 10, pp. 81-91.

Pham, T. B. N. (2008). Intra organizational knowledge transfer process in Vietnam's information technology companies, (doktora tezi), University of Fribourg, Switzerland.

Polanyi, M. (1966). The tacit dimension. New York: Doubleday and Company Inc.

Ras, E., Avram, G., Waterson, P. ve Weibelzahl, S. (2005). Using Web logs for Knowledge Sharing and Learning in Information Spaces. *Journal of Universal Computer Science*, 11(3), pp. 394-409.

Reagans, R. ve McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: the effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, pp. 240-267.

Reed, R. ve DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15, pp. 88-102.

Robinson, G., Carrillo, P., Anumba, C. ve Patel, M. (2010). Governance and knowledge management for public-private partnerships. New York: John Wiley.

Rogers, E. (1983). The Diffusion of Innovation. Free Press, New York.

Sabherwal, R. ve Sabherwal, S. (2005). Knowledge management using information technology: Determinants of short-term impact on firm value. *Decision Sciences*, 36(4), pp. 531-567.

Sandhu, M. S., Jain, K. K. ve Ahmad, I. U. K. b. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: Evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), pp. 206-226.

Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C. ve Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16, pp. 111-129.

Seba, I., Rowley, J. ve Lambert, S. (2012). Factors affecting attitudes and intentions towards knowledge sharing in the Dubai Police Force. *International Journal of Information Management*, 32, pp. 372-380.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 595-623.

Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35, pp. 407-427.

Spraggon, M. ve Bodolica, V. (2012). A multidimensional taxonomy of intra-firm knowledge transfer processes. *Journal of Business Research*, 65, pp. 1273-1282.

Susanty, A., Handayani, N. U. ve Henrawan, M. Y. (2012). Key success factors that influence knowledge transfer effectiveness: A case study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4, pp. 23-32.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 27-43.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp. 9-27.

Şenyuva, Z. ve Gönül, Ö. Ö. (2012). Örgütler arası ilişkilerde bilginin paylaşım sürecinde özgözlemciliğin güvene etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi.* 7(1), Sf. 75-96.

Tang, F., Xi, Y. ve Ma, J. (2006). Estimating the effect of organizational structure on knowledge transfer: A neural network approach. *Expert Systems with Applications*, 30, pp. 796-800.

Teece, D. (1977). Technology transfer by multinational corporations: The resource cost of transferring technological know-how. *Economic Journal*, pp. 242-261.

Tsai, W. (2002). Social Structure of Coopetition within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organizational Science*, 13(2), pp. 179-190.

Tsai, W. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476.

Tseng, F. C. ve Kuo, F. Y. (2010). The way we share and learn: An exploratory study of the self-regulatory mechanisms in the professional online learning community. *Computers in Human Behavior*, 26, pp. 1043-1053.

Tüzün, İ. K. (2007). Güven, Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı 13, Sf. 93-118.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 35-67.

Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organization learning. *Academy of Management Review*, Vol. 29, no. 2, pp. 222-240.

Wang, T., Peng, C. ve Cui, N. (2009). The Effect of Knowledge Transfer Intention of Customer on Knowledge Transfer Behavior: A Social Exchange Perspective. *Second International Symposium on Information Science and Engineering*, pp. 91-94.

Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: a contemporary analysis of the group mind. In: Mullen, B., Goethals, G.R. (Eds.), Theories of Group Behavior. Springer, New York, pp. 185-208.

Wegner, D. M. (1995). A computer network model of human transactive memory. *Soc. Cogn*., Vol. 13, no. 3, pp. 319-339.

Yapar, O. O. (2010). International knowledge transfer in European research and development programmes: Turkısh case, (yüksek lisans tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

Yücelen, M. (2005). Stratejik İşbirliklerinde Bilgi Transferi, (doktora tezi), İstanbul Üniversitesi.

Zaim, H. (2005). *Bilginin artan önemi ve bilgi yönetimi*. İşaret Yayınları, İstanbul.

Zander, U. ve Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6, pp. 76-92.

Url-1 <
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5363eb5e941229.91614633>, alındığı tarih: 20.04.2014.

Url-2 <
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.536aad134cc428.15991616>, alındığı tarih: 21.04.2014.

Url-3 <
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.537c62bb434353.36870001>, alındığı tarih: 21.04.2014.



ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Ömer Faruk GÜRCAN

Doğum Yeri ve Tarihi: Malatya, 26.05.1988

Adres: Sultantepe Mah. Selvilik Cad. Elmasçı Sok. Erenler Apt. No: 3/1
Üsküdar/İSTANBUL

E-Posta: faruk4488@gmail.com

Lisans: Selçuk Üniversitesi-Endüstri Mühendisliği