

## SAĞLIK HİZMET SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSAL BİLGİ PAYLAŞIMI ALGILAMASININ İLİŞKİ ANALİZİ YOLUYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

### EVALUATION INSTITUTIONAL KNOWLEDGE SHARING PERCEPTION OF EMPLOYEE IN THE HEALTH SERVICE SECTOR BY ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP

Yrd.Doç.Dr.Seyfi TOP\*  
Yrd.Doç.Dr.Serkan DİLEK\*\*

#### ÖZET

*Kurum içi bilgi paylaşımı, kurumların varlıklarını sürdürmelerinde önemli stratejik yapılanmalardan birisidir. Bu çalışmada sağlık sektöründe görev yapan personelin kurumsal teknik bilgi paylaşımını etkileyen faktörler arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Bilgi paylaşımında etkin olan faktörler; bilginin önemi ve stratejik boyutu, bilgi teknolojileri ve alt yapısı, algılanan örgüt desteği ve motivasyon, tepe yönetiminin rolü, kurum içi güven ve çalışma ilişkileri gibi beş faktör üzerinde toplanmıştır. Bu faktörler arasındaki etkileşimin ilişki düzeyleri irdelenmiştir. Her faktörün diğer faktörlerle ilişkileri nispi olarak birbirinden düzey açısından farklılık göstermektedir. Bu gibi göreceli ilişki düzeyleri kurum içi sağlıklı bir bilgi paylaşımında yöneticilere önemli sonuçlar sağlamaktadır.*

#### ABSTRACT

*Knowledge sharing in house is one of the important strategic structures of institutions in maintaining their presence. In this study, relationships among the factors that affecting knowledge sharing of the personnel who is working in the health sector are discussed. The factors affecting knowledge sharing were categorized into five groups such as the importance of knowledge and strategic dimension, information technology and infrastructure, perceived organizational support and motivation, trust and working relationships with in-house and top management role in the organizations. The interaction levels of relationship among these factors were examined. Relations of each factor with other factors relatively differ from each other in terms of their levels. Such relationships provide important results for the managers in a healthy knowledge sharing environment.*

\* İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, seyfitop@gmail.com

\*\* Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, serkan.dilek@gmail.com

**Anahtar Sözcükler:** Teknik bilgi paylaşımı, Tepe yönetiminin rolü, Bilgi paylaşım mekanizmaları, Kurum içi ilişkiler  
**Key Words:** Knowledge Sharing, The Role of Top Management, Knowledge, Sharing Mechanisms, Relationships Inside Institutions.

## GİRİŞ

Kurumların elle tutulamayan ve çoğu kez de gözle görülemeyen önemli kaynaklarından biri sahip oldukları teknik bilgilerdir (Tiwana, 2003:18-22). Bilgi günümüzde her yönü ile anahtar bir konuma gelmiştir. Çünkü bilgi yaratıcılığın, yeni fikirlerin, yeniliğin, değişimin, yönetimin, karar vermenin ve problem çözümünün omurgasını teşkil etmektedir (Caldeira ve Ward, 2001:1160). Teknik bilgi (knowledge) kavramı genellikle, çalışanların yüksek vasıf düzeyine yönelik örtük bilgilerini, örgütsel teknik bilgiyi ve bunlara erişimi veya paylaşımına yönelik artan gereksinimi ifade etmek amacıyla telaffuz edilen bir şemsiye terimdir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998:242; Lang, 2006:22). Bundan dolayı kurum içinde teknik bilgiler üretilmesi ve tüm kurumca paylaşılması yeni ve olağandışı durumlara cevap verme, ortaya çıkan fırsatlara karşı olumlu tavır alma ve problem çözümünde önemli katkı sağlar ve kurumun sürdürülebilirlik kapasitesini artırır (Choi vd, 2006:235).

Teknik bilgi, karar verme süreçlerinde, gelecekle ilgili vizyon belirlemede, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir görüş ve anlayışı geliştirmekte kullanılan bir faktör olarak da yerini almaktadır (Ülgen,1990:3). Ayrıca tüm işletme ve kurumlarda, kurumların işlevlerini bütünleştirici ana fonksiyonlardan biri haline gelmiştir (Grover ve Davenport, 2001:5). Bütünleştirici ana fonksiyon olması, kurumları, fikri kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmaya sevk etmektedir. Bu açıdan bakıldığında her organizasyonun veya kurumun, yeri doldurulamayan en önemli sermayesinin, sahip oldukları teknik bilgi kaynakları veya fikri sermayeleri olduğu söylenebilir (OECD, 2006:32). Bilgi paylaşımının acil yararlarından biri görevin etkin olarak yerine getirilmesi ve çalışanların yenilikçi yönlerinin açığa çıkarılmasıdır (Hsu, 2007: 3). Bilgi paylaşımının getirdiği fırsatlar, sürdürülebilir bir rekabetçi üstünlük sağlar (Lin, 2007:315). Bu bakımdan kurumsal bilgi paylaşımı örgüt üyelerini hem örgüt içi ve hem de örgüt dışı teknik bilgi kaynaklarıyla temasını sağlamayı esas alır (Hsu, 2007:3). Bu temas çalışanların, elde etmek istedikleri fikir, uzmanlık ve yeni bilgileri bir ağ içinde içsel ve dışsal teknik bilgi kaynaklarıyla birlikte bilgi paylaşım kültürünü de esas alır.

## 1. BİLGİ KAVRAMI, ÖNEMİ VE BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ

Bilgi kavramı Latince “informatio” sözcüğünden türetilmiş bir kelime olup, bir şeye biçim verme eylemi, biçimlendirme, haber verme, haber eylemi gibi anlamlara gelmektedir (Tiwana, 2003:77; Top, 2008:127). İngilizce eş anlamlılar sözlüğünde bilgi: Sezgi, anlama, idrak, tahmin,

aydınlatma, istihbarat beceri gibi sözcüklerle de karşılık bulmaktadır (Laird, 1985: 422). Bilgi Türkçe sözlükte, bir iş ya da konu üzerinde bilinen şey, malumat, ilk sezi durumunda zihince kavranmış temel düşünce, hüner ve marifet olarak tanımlanır (TDK, 1974:117). Bilgi genel anlamda bilmek ve vukuf olmak, anlamına gelmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:206). Bilgi yine okullarda ve yüksekokullarda öğrenim yoluyla edinilen öğretici kitap içerikleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Barker, 2001:209-210).

Bilimsel olarak bilgi, verilere dayalı bir gerçeği yansıtan ve insanların bilişsel yapılarını kapsayan bir kaynaktır. (Krouh vd, 2002:16; Huotari ve Livonen, 2004:4). Bilgi bu boyutları ile ele alınırsa, deneyimlerin, değerlerin, inançların, birleştirilmiş verilerin, enformasyonların, uzmanlaşmış içeriklerin ve köklü sezgilerin, anlamlı yorumların, akışkan bileşimlerinin toplamı şeklinde özetlenebilir (Tiwana, 2003:77). Kısaca bilgi, belge, evrak, rapor, dokümanlarda belirtilen şeyler olmaktan daha çok, kurumların gündelik işleyişinde, süreçlerinde, ürünlerinde, her türlü tasarımlarında, yönetim uygulamalarında, standartlarında ve kültürlerinde yer alan içerik olup özellikle bu içeriklerin insanlardaki farklı fikir, düşünce, görüş, yorum ve inanç gibi özelliklerle yoğrulmuş işe, yönetime ve genel yaşama aktarılışı şeklinde ifade edilir (Davenport ve Prusak, 1998:5; Yaman, 2000:15-16).

### **1.1.Stratejik Anlamda Bilgi**

Teknik bilgi enformasyondan elde edilen bilgilerin kişiler tarafından analiz, içerik, kavrama, sentez, yorum ve tanım vb. yöntemlerle işlenerek ona deneyim inanç, sezgi, iç görü, öngörü, katılarak iş bilgisine, üretim bilgisine, karar ve eylem bilgisine bilgisine dönüştürülmüş şeklidir (Duffy, 2000:11). Diğer bir deyişle enformasyonu (veri veya data) anlamlı bir şekilde işe ve eyleme uygun hale getirmektir (Nooteboom,1996:8). Teknik bilgi bireyler tarafından zihinlerinde tutulur ya da ekipler veya gruplardaki üyeler tarafından karşılıklı olarak paylaşılarak grup üyeleri arasında diyalog ve etkileşimin sonunda ortaya çıkar (Renzl, 2008:208; Cantner, vd, 2009:188).

Durumsal ve sosyal olarak yapılan ve dinamik karakterdeki bu müşterek bilgiler çalışanların zihinlerinden çıkıp kurumun üyeleri ile paylaşıldığında kurumlara sürdürülebilir üstünlük sağlar (Renzl, 2008:208). Bu ortak bilgilerin kurumların iş kapasiteleri içinde birleştirilerek akıllı bir şekilde paylaşılması (Canther, vd, 2009:188), fark yaratır. Ayrıca her yöneticinin başarısı açısından sürekli olarak göz önünde bulundurulacağı bir ihtiyaçtır (Renzl, 2008:208). Çünkü rekabetçi üstünlük kurmada esasen bu gibi taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmak gereklidir (Barney ve Arıkan, 2006:137). Yani günümüzde kurumların önemli bir stratejik kaynakları olarak ortaya çıkan, ispatlanmış testler yoluyla geçerlilikleri kurulmuş bir kaynak ve yetenektir (Lee, 2001:324). Tartışmasız olarak stratejik konumda olup, kurumların ve kişilerin var olma kapasitesini güçlendirir ve sahip olmayanlara karşı (OECD, 2004:18) bir üstünlük arz eder (Nonaka ve Takeuchi, 1995:21). Stratejik bağlamda bilgi işe uygun üstünlükler olgusuna işaret eder (Bensghir, 1996:15). Günümüzün küresel dinamik iş çevrelerinde bilgi, kurumların rekabetçi stratejik üstünlük kaynağı olarak görülmesi anlamlıdır (O'Neill ve Adya, 2007:1). Bu anlamda teknik bilgi büyük olsun

küçük olsun tüm kurum ve işletmelerde önemli hale gelmiştir (Cantner vd, 2009:187). Bu bilgiler gerçek rekabette gizli bir güç olup birikimi zaman alan ancak kurumlara hem girdi ve hem de çıktı yönünden önemli bir kaynaktır (Barney ve Arıkan, 2006:137).

**Hipotez1: Bilginin doğası ve stratejik öneminin doğru anlaşılması ile kurum içi teknik bilgi paylaşımını arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.**

## 2. KURUM İÇİ BİLGİ ALT YAPISI

Bilgi alt yapı sistemi, çalışanların teknik bilgi yönetimine katılmalarını sağlayan temel teknolojilere ulaşmayı ve bu teknolojilerin kurum içindeki bilgi akışını sağlayan ağı ifade eder (www.ecommerce.or.th/nceb2002/paper/49-Knowledge\_Management.pdf s.3./28/04/2008). Diğer bir ifade ile kurum içi bilgi akışını sağlayan bilgi alt yapılarını içine alır. Bilgi teknolojileri (BT) ve bilgi mekanizmaları kurum bazında uzman sistemlerle bilgiyi uygulama, bilgi havuzlarını kullanıma açma, şirket veri tabanı ile destekleme ve çalışanları güçlendirme gibi geniş bir amacı içine alır (Fahay ve Prusak,1998:273). Pek çok kurum, bu alanda kendi üyeleri arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için teknolojik veri tabanını oluşturarak elektronik ortamlarda çalışanlarının birbirleriyle ilişki kurarak uzmanlıklarından karşılıklı yararlanmayı öngörmektedirler (Connelly ve Kelloway, 2003:294).

### 2.1. Bilgi Teknolojileri Alt Yapısı:

Fiziksel bilgi teknoloji kaynakları, genel anlamda bilgi teknolojileri altyapısı, bilgisayar ağları, internet, intranet ve iletişim teknolojilerinden oluşur (Akdede ve Turan, 2008:11). Bu oluşuma paylaşılabılır veri tabanları ve bilgi sistemleri eklenebilir. Teknolojik alt yapılar teknik bilgi elde etme, paylaşma, transfer etme ve takasında gereklidir (O'Neill ve Adya, 2007:1). Bu anlamda teknik bilgi alt yapısı teknik bilginin birleştirilmesini ve paylaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla özel olarak tasarlanmış bilgi sistemleri olarak ifade edilebilir (Alavi ve Leidner 1999:1; Wasko ve Faraj, 2000: 156). Bu boyutta kurumların teknik bilgi alt yapı sistemleri kurumların insan kaynaklarına ilişkin kritik geribildirim sağlar (Baker ve Badamshina, 2002:15-16).

Teknik ve teknolojik alt yapılar, kurum çalışanlarının bilgiye ulaşmaları açısından gereklidir. Şu yararları vardır (Baker ve Badamshina, 2002:19): (1) Bilgi paylaşım modelinde modelin en önemli elemanlarını bir araya getirmeyi kolaylaştırır. (2) Bu elemanlar arasındaki bağlantı ve temasları sağlar. (3) Bir bütün olarak teknik bilgi yönetim sisteminin inşasına yardım eder.(4) Gelişmiş ve ileri bilgi sistemleri örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır (O'Neill ve Adya, 2007:1). Bu gün bunlara ilave olarak öğrenmeyi teşvik ettiğini de belirtmek gerekir. İnternet ve elektronik medyanın kullanılmasıyla bilginin kitlesel kullanımı kolaylaşmıştır. (Lu ve Hsiao, 2007:348).

## 2.2. Bilgi Paylaşım Mekanizması

Bilgi tabanlı aktiviteler çalışanlar ve ekipler, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklendikleri zaman yeni fikirleri ve görüşleri paylaşmaları kolaylaşmaktadır. Bilgi paylaşım mekanizmaları ekipsel çalışmaları desteklemekte üyelerin etkileşimde bulunmalarını kolaylaştırmaktadır (OECD, 2004:20). Bilgi paylaşım mekanizmalarının varlığı bilgi paylaşımında çalışanları dolaylı olarak etkiler (Faniel ve Majchrzak, 2007:1684). Tepe yönetimlerinin çalışanları ve çalışma ekipleri için bu mekanizmaları sağlamaları, onların bilgi çevresine ulaşmalarını ve bilgilerini paylaşmalarını mümkün hale getirir. ([www.ecommerce.or.th/nceb2002/paper/49Knowledge\\_Management.pdf](http://www.ecommerce.or.th/nceb2002/paper/49Knowledge_Management.pdf) s.3./28/04/2008). Bu sürücüler çalışanların bilgi paylaşma davranışlarını teşvik etmek için uygun mekanizmalardan birisidir (Fahay ve Prusak, 1998:273). Çalışanların teknik bilgiyle karşılaştıkları zaman bu mekanizmalar yoluyla muhtemelen daha fazla yeni fikir yarattıkları ileri sürülmektedir (Faniel ve Majchrzak, 2007:1684). Bilgi paylaşım mekanizmaları ilk aşamada, çalışanların mevcut kavramsal ve yaratıcılık haritalarını etkileyerek yeni fikir yaratma kabiliyetlerini artırmada yardımcı olur. İkinci aşamada çalışanların yaratıcı becerileriyle ilgili olarak belli teknolojik referanslarla teknik bilgi çevresine katılmasını kolaylaştırır.

**Hipotez:2 Kurum içi uygun bilgi alt yapıları ve mekanizmaları ile kurum içi teknik bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.**

## 3. TEKNİK BİLGİ PAYLAŞIMINDA MOTİVASYON ALGILAMASI

Bilgi paylaşımında katılımcılar ya kurumsal olarak ya da grupsal sadakat yönüyle motive edilirler. Kurumsallık örgütle ilgili kültür değer ve normlara işaret eder ve sosyal sadakat ise belli bir gurup içinde tanınma ve sosyal bir çıkar olarak algılanır (O'Neill ve Adya, 2007:4). Bu durumda sadakatin her iki türü de teknik bilgi üretim işçilerini motive etmek ve elde tutmak için gereklidir. Diğer bir boyutta çalışanların ihtiyaçları doğrudan karşılandığında veya kendi öz amaçlarını tanımlayıp bunlara ulaştıklarında içsel olarak motive oldukları da bilinmektedir (Calder ve Staw, 1975:599). Ayrıca güven de iç motivasyonda göz önüne alınması gereken bir güdü olarak işlem görmektedir (O'neil ve Adya, 2007:4). Mesleki sorumluluk teknik bilgi paylaşımçıları arasında örgütsel yükümlülükten önce gelmektedir. Bundan dolayı işletmeler ve kurumlar çalışanlarıyla güveni inşa eden duygusal sözleşmeleri bilinçli olarak formüle ederler. İçsel motivasyon, onlar açısından herhangi bir faaliyet değerli olduğunda ve kendileri açısından bu değerler sürdürülebilir olduğunda ortaya çıkar.

Dışsal motivasyon ise algılanan firma desteğinin teknik bilgi yaratma davranışı üzerine odaklanma ve özendirmeler olup gözetimci kontrolü dahil, çalışanların teknik bilgi sistemi yoluyla kendi teknik bilgilerini paylaşmaya yönlendiren önemli güdülerini ifade eder (King ve

Marks, 2006:132). Çalışanların morallerini yükseltmek ve işletmelerin karlılıklarını iyileştirmeye dönük sürdürülebilir bir teknik bilgi paylaşımını gerçekleştirebilmek için teknoloji yatırımları kadar çalışanlara da yatırım yapılması gerekmektedir (O'Neill ve Adya, 2007:1). Bu boyuttan yaklaşıldığında işletme içindeki bir birimin diğer birimlerle bilgiyi paylaştıkça (karşılıklı ilişki sürdürükçe) sadece paylaşan birimler doğrusal (aritmetik) büyümeyi ve gelişmeyi kolaylaştıran büyüme elde etmezler aynı zamanda, orijinal bilgi gönderenler içinde bunları paylaşarak, düzelterek, geri bildirim yaparak, geometrik olarak hem örgütsel hem bireysel öğrenmenin ve büyümenin önünü açarlar (Quinn vd, 1996:8).

Algılanan örgüt desteği bir bireyden bir organizasyona veya bir organizasyondan çalışanlara yönelik sosyal değişim (takas) ilişkisi içinde çalışanların örgütlerine kendilerini nasıl adayacaklarını açıklayan bir yaklaşımın algılanmasıdır (Eisenberger vd. 1986:501). Çalışanlar çalıştıkları kurumların değerlerine bir dereceye kadar onların refahına katkı yaptıkları ve onları dikkate aldıkları yönünde evrensel bir inanca sahiptirler. Bu ilişkilerden türetilerek geliştirilen algılanan örgüt desteği çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere fedakârlık yapacaklar sorumluluk alacaklardır. Yani örgütsel desteklerin değerli olduğu çalışanlarca algılanırsa bilgi paylaşımının önü de o ölçüde açılır. Üçüncü hipotezimiz aşağıda verilmiştir.

**Hipotez 3: Çalışanların motive edilmeleri ile kurum içi bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.**

#### 4. KURUM İÇİ İLİŞKİLER

Çalışanlar az veya çok etkileşim yoluyla bilgilerini paylaşırlar. Kurumlar karmaşık görev ve işlerin altından kalkmak için ekipler ve uzmanlar arasında etkileşimi gerçekleştirecek şekilde yapılar oluşturmalarıdır (Renzl, 2008:206,207). Bu yapılardan kasıt kurum içi çalışanların birbirleriyle ilişki kuracakları, etkileşimde bulunacakları ve diyalog sağlayacakları fiziksel, sosyal ve duygusal ortamların oluşturulmasına yönelik ortam ve davranışlardır. Çünkü bilgi paylaşımı ve katılımında doğru ilişkiler, yeni fikir üretilmesinde önemli nirengilerden birisidir. Kurumun çalışanları ve çeşitli birimleri arasında paylaşılan bilgi, firma başarısını olumlu yönde etkiler (Quinn vd, 1996:8). Kurum başarıları da kurum içi ilişkileri olumlu yönde etkiler. İlişki, bilgi paylaşımında önemli bir boyuttur. Çalışanların ilişki kurma becerileri de diğer taraftan önemli bir kaynaktır. Çalışanların yetenekleri, geçmiş deneyimle ilgili olarak onlara atfedilen değerler, firmanın kaynak temelli bakış açısından firma başarısında kritik bir ilişki sermayesi oluşturur (Conner, 1991:140).

##### 4.1. Çalışma Kültürü

Örgüt kültürü, bu anlamda iyi bir ilişki için uygun ortam hazırlar. Kültür, kopyalanması güç unsurlar içerdiğinden ve karmaşık ilişkilerin uygun bir şekilde bir araya getirilmesi ile yaratıldığından, firmalara rekabetçi

üstünlük sağlar (Akdede ve Turan, 2008:9). Yine kurum içinde uygun ekipsel çalışma iklimi, hedeflerin açıkça belli olması ve paylaşılan vizyon gibi faktörler de bilgi paylaşım ilişkilerini pozitif olarak etkiler. Kurumlara özgü olarak şekillenen çalışma kültürü, iyi ilişkilerin kurulması açısından gereklidir. Çalışma kültürü teknik bilgi paylaşımında da tüm örgüt veya bölümler arasında, çalışanların yetenek, deneyim ve bilgilerinin takasını içine alan bir sosyal etkileşim sağlar (Lin, 2007:315). Paylaşım kültürü ise anlaşıldığı gibi bireyler arasında sosyallik değişimidir. Çalışanlar çalıştıkları kuruma veya organizasyona katkıda bulduklarında bu katkıya eşdeğer oranda da bir karşılık beklerler (King ve Marks, 2006:132,133). Bu karşılıklılık çalışanlardan birisinin bir diğerine, ekibe ve organizasyona karşı yaptığı katkı olduğu zaman bu gibi katkıların kendilerine de yapıldığını hissetmek isterler (Faniel ve Majchrzak, 2007:1685).

#### **4.2. Çalışma İlişkileri**

Çalışma ilişkilerinde doğru gözetimci kontrolü kurumlarda önemli bir yönetsel boyut olup, örgütsel olarak bilgiyi paylaşmaya iten önemli bir faktördür (King ve Marks, 2006:132). Bu kontrol, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları için çalışanlarının enerjilerini doğru şekilde yönlendirilmesini amaçlar (Faniel ve Majchrzak, 2007:1685). Nezaretçi kontrolü, yönetici ve çalışan ilişkilerinde davranış üzerine yönetsel bir ilişkiyi ifade eder (King ve Marks, 2006:132). Bu ilişkiler pozitif etkiler gösteren vekalet (acente) yaklaşımının da önemli bir varsayımdır. Vekalet yaklaşımı bilindiği gibi oyuncuların kendi kişisel çıkarlarını korumaları hususunda rasyonel hareket ettiklerine dayandırılır. Olumlu bir sosyal etkileşim, karşılıklılık ve paylaşım kültürünün varlığı halinde teknik bilgi paylaşımı daha kolay hale gelecektir (Connery ve Kelloway, 2003:295).

#### **4.3. Kurum İçi Güven**

Güven, bilgi paylaşımı boyutunda bireylere, kuruma ve ekiplere karşı inanma arzusu olarak tanımlanır (Renzl, 2008: 207). Güven farklı disiplinlerde ilgi alanlarına göre ekonomik işlemler, sosyal yapılar, kişiler arası ve örgütler arası ilişkiler de tarafların beklentileri anlamına gelmektedir (Huotari ve Iivonen, 2004:8). Güven ekip veya örgütün üyeleri arasında paylaşılan bilgi ve değerler temelinde ele alındığında şeref, işbirliği davranışı ve düzenleyici kurallar içindeki beklentiler şeklinde tanımlanır (Fukuyama, 1996:26). Yani diğer insanların beklentilerini anlamayı öğrendiğimizde karşılıklı etkileşimlerle paylaşım duygusu da gelişmektedir (Huotari ve Iivonen, 2004:8). Güven bu bağlamda bir olgudur. İnsanlar birbirlerine güvendikleri zaman özellikle kritik bir durum yaratır ve bundan dolayı da iki yabancıdan ziyade iki tanıdık arasındaki kritik ilişkileri sürdürecektir bir samimiyet oluşur (Renzl, 2008:207). Tüm kültürel normlarda olduğu gibi bilgi paylaşımında da firma içinde ve dışında kişiler ve kurumlar arası bir güven ortamı oluşturulması şarttır

İki tür güven algısı vardır. Bilişsel tabanlı güven, güvenin rasyonel boyutuna işaret eder ve güvenilebilirliği, mesuliyeti, bağlılığı, samimiyeti yeteneği ve ustalığı içine alır. Etki tabanlı güven daha çok duygusal

çağrışma sahiptir ve ilgi, özen, umursama, cömertlik, ihsan, karşılıklı saygı, öz veri, başkasını düşünme ve bağlılık gibi hususlarla ilgilidir (Huotari ve Livonen, 2004:8). Her iki güven algısı çalışanlar arası teknik bilgi paylaşımını, iş tutumunu, davranışları ve başarıyı etkiler (Renzl, 2008:207). Çalışanlar görüleceği gibi güvenli bir iş çevresinde bulduklarına inanmak isterler; aksi takdirde güvensiz olduklarına inanırlar (Akerlof ve Dickens, 1982: 308-310). İşin güvenli olmadığı yönünde oluşturulan menfi inançlar aynı zamanda bir probleminde doğmasına yol açar. Güven bilhassa işbirliği ve ortak çalışma üzerine etkili olduğundan bireyler veya çalışanlar bilgilerini paylaşmakta istekli davranmakta ve sonuçta işletme performansını etkilemektedirler. Bilgi paylaşımı kısaca kurum içinde bir güven ortamının yaratılmasıyla gerçekleşir. Dördüncü hipotezimiz aşağıda verilmiştir.

**Hipotez 4: Kurum içi uygun ilişkiler ile örgüt kültürü ve güven kurum içi teknik bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.**

## 5. TEPE YÖNETİMİN TUTUMU, ROLÜ VE ANLAYIŞI

Teknik bilgi paylaşımında yönetim çabaları, tepe yönetimi dahil, çalışanlara hem uygun düşünce tarzı ve hem de motivasyon olarak ikisini birlikte gerçekleştirme fırsatı sağlamalıdır (Gagliardi vd, 2007:2). Bu bağlamda kültür ve zaman gibi engeller ortaya çıkabilir. Bu engeller iş liderleri tarafından çalışanların düşünce tarzlarını yeniden programlayarak ve onları güçlendirip motive ederek zaman içinde aşılabilir (Connelly ve Kelloway, 2003:294). Kurum içinde ve kurumlar arasında hızlı ve etkin bir teknik bilgi yaratımı, kullanımı ve paylaşımı yöneticiler arasında üst derecede öncelikli bir konu haline gelmektedir (Von Krogh, 1998:133). Çünkü yöneticiler, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğünü devam ettirmeleri konusunda yoğun baskı altındadırlar (Faniel ve Majchrzak, 2007:1684). Bu baskılarda bilgi paylaşımı yoluyla önemli derecede aşılabilir. Tepe yönetiminin kültür ve değerleri işin yapılmasında önemli rol oynar (Hsu, 2007:4). Kurumlarda teknik bilgi paylaşımının gerçekleşebilmesi için tepe yönetiminin teknik bilginin değeri hakkında bir değer anlayışı ve vizyonu olması gerekir. (Connelly ve Kelloway, 2003:294-295) Tepe yönetiminin değerleri, kurum içi bilgi paylaşımında da işin kilit taşıdır. Tepe yönetimlerinin teknik bilgiyi stratejik bir kaynak olarak algılamaya başlamasıyla firma içinde teknik bilgi paylaşımı kolaylaşacaktır..

### 5.1. Tepe Yönetiminin Kolaylaştırıcı Rolü

Bilgi paylaşımında tepe yönetiminin liderliği olması gerekir (Hsu, 2007:4). Tepe yönetiminin liderlik tarzları işin kilit taşıdır (Ravishankar ve Pan, 2006:221). Tepe yönetimi teknik bilgiyi stratejik bir kaynak olarak algılamaya başlamasıyla, firma içinde bilgi yönetimi kolaylaşacaktır. Yönetim liderliği bu bağlamda, çalışanların kendilerini daha verimli ve etkin olarak yapabilmeleri için gerek örtük ve gerekse açık bilgilerinin diğer çalışanlar tarafından karşılıklı olarak kullanılmasını ve paylaşılmasını garanti eden, sistematik bir yapıya gereksinim göstermektedir. Tepe yöneticilerinin



(direktörlerin) bu kolaylaştırıcı rolleri, kendi deneyim ve teknik bilgi farklılıklarının özellikleri, firma içi stratejik bilgi birikimlerine değer ilave eklemektedir.

### **5.2. Tepe Yönetiminin Liderlik Rolü**

Doğru liderlik hem teknik bilgileri ve hem de çalışanların mevcut kavram ve yaratıcılık haritalarını etkileyerek yeni fikir yaratma kabiliyetlerini artırmaktadır (Faniel ve Majchrzak, 2007:1684). Bu açıdan ideal olanı çalışanların teknik bilgilere farklı açılardan vukuf olmalarını ve etkilenmelerini sağlayacak teknik ve yönetsel mekanizmaların oluşturulmasıdır (Ravishankar ve Pan, 2006:221). Bundan dolayı tepe yönetiminin liderliği sadece kendi iş stratejisi içinde doğrudan teknik bilgileri bütünleştirerek onları kullanmak değil aynı zamanda çalışanların tutumlarını değiştirerek ve onları teknik bilgilerini paylaşmaya özendirerek davranışlarını bilgi üretme konusunda geliştirmektir (Lin, 2007:316). Strateji bağlamında bir yöneticinin kilit görevlerinden biri değerli teknik bilgileri veya yetenekleri korumak ve firmada tutmaktır (Nickerson ve Zenger, 2004:1). Bu gibi teknik bilgi veya yetenek bir firmanın girdilerini değer eklenmiş çıktılarına dönüştürmede etkinlik kapasitesi olarak yer alır (Nelson ve Winter 1982:59-60). Beşinci hipotezimiz aşağıda verilmiştir.

**Hipotez 5: Tepe yönetimin olumlu tutumu, rolü ve anlayışı ile kurum içi teknik bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır.**

## **6. GEREÇ ve YÖNTEM**

Bu çalışmada İstanbul'da faaliyette bulunan sağlık hizmet sektöründe çalışanların teknik bilgi paylaşımını nasıl algıladıkları irdelenerek çalıştıkları kurum içinde uygulanan teknik bilgi paylaşımı ile ilgili bakış açıları ve algılamaları ele alınıp değerlendirilecektir. Çalışmada, Rajagopalan ve arkadaşlarının (1993) ele aldıkları model ve ölçek esas alınmış ve bu ölçek revize edilerek uyarlanmıştır. Model müktedir kılıcıları, (aksiyonlar) süreçleri ve sonuçları içine alan analitik bir çalışma önermektedir. Mümkün kılıcıları bireysel ve örgütsel öğrenmeyi teşvik eden mekanizmalarla ekipler içinde ve ekipler arasında çalışanların teknik bilgi paylaşımını motive eden unsurları içermektedir. Teknik bilgi paylaşımın mümkün kılıcıları ise, bilgi iletişim teknolojileri, örgütsel içerikler (tepe yönetimin rolü) ve çalışan güdüleyicileri, kurum içi iyi ilişkiler gibi bilgi paylaşımında etkiye neden olan faktörleri kapsar.

### **6.1. Çalışmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler**

Ölçek bağlamında anket sorularında metrik ölçek türlerinden biri olan beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmanın ölçeğinde 1 “Kesinlikle katılmıyorum”, 2 “Katılmıyorum”, 3 “Orta düzeyde katılıyorum”, 4 “Katılıyorum”, 5 “Kesinlikle katılıyorum” ifadelerini temsil etmektedir. Farklı konu başlıklarını içeren toplam 61 soru oluşturulmuştur. Çalışmanın değişkenleri incelendiğinde, anketin 1-4 soruları, katılımcıların kişisel ve

mesleki niteliklerini belirlemeye yönelik sorulardır. 5-15 sorular bilginin genel ve stratejik doğası ile ilgili algılamaları belirleyecek sorulardır. 16-31 sorular teknik bilgi paylaşımında teknolojik alt yapılarla ilgili bilgi paylaşım mekanizmalarıyla ilgili soruları içermektedir. 32-37 sorular çalışanların bilgi paylaşımlarını etkileyen kendi iç motivasyonlarıyla ilgili sorulardır. 38-46 sorular bilgi paylaşımında kurum içi güven ve kurum içi ilişkileri belirlemeye yönelik sorulardır. 47-55 sorular teknik bilgi paylaşımında tepe yöneticilerinin tutumu ve öncü rolüne yönelik sorulardır. 56-61 sorular ise bilgi paylaşımında çevresel etkilerle ilgili soruları içermektedir. Verilerin analizinde SPSS 17.0 sürümü kullanılmıştır.

### **6.2. Çalışmanın Amacı, Önemi ve Gerekçesi**

Teknik bilgi paylaşımı ile ilgili literatür incelendiğinde çalışmaların çoğu Ar-Ge ve yenilikle ilişkili firma başarıları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bazı çalışmalar teknik bilgi paylaşımını mümkün kılan faktörlerle süreçler arasındaki ilişkilere odaklanırken, diğer bazıları teknik bilgi paylaşımını mümkün kılan faktörlerle firma başarıları arasındaki ilişkileri irdelemektedir. Bununla birlikte araştırmacılar ve uygulamacılar teknik bilgi paylaşımının etkinliğini keşfedici bütünleştirici bir model oluşturamamışlardır. Çok az ampirik çalışmada bu ilişkiler kısmen modellenmiştir (Lin, 2007:316). Bu konuda özellikle Türkçe literatürde hizmet sektörlerinde yapılan bilgi paylaşımında faktörler arası ilişkiler konusunda çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu çalışmayla literatürdeki bu boşluğun doldurulmasına katkıda bulunmaya çalışılmaktadır.

### **6.3. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi**

Bu çalışmanın evreni devlet (halk sağlığı merkezleri dahil) ve özel sağlık kuruluşlarında çalışan sağlık elemanları esas alınmaktadır. Bu kurumlarda çalışan hekim, hemşire ve idari birimlerin yönetici ve memurlarından oluşmaktadır. Veri toplamada olasılık prensiplerine dayanmayan “elverişlilik örneği” yöntemi kullanılmıştır. Evren tahmini olarak 400 katılımcı olarak belirlenmiştir. Bu yöntemde örnek çerçevesine girecek ana kütle elemanları araştırmayı yapanın isteğine göre plansız tasarısız seçilir. Örnek seçiminde önemi olan prensip elde edilen örneğin istatistik araştırmayı yapan kişi için *elverişli* olmasıdır. Eğer araştırmacı bilinçli, inanılır ve güvenilir bir kişi ise örneğin ana kütle temsilcisi olma gücü artacaktır. Bu tarz örnekleme daha sonra bir rastgele örnek almak için bir pilot çalışma için kullanılması çok kere tavsiye edilmektedir.

### **6.4. Çalışmanın Katkısı ve Sınırlılıkları**

Kurum ve işletmelerde teknik bilgi paylaşımı son yıllarda küresel boyutta araştırma alanlarından birisi haline gelmiştir. Teknik bilgi paylaşım çalışmaları ve araştırmaları açısından diğer ülkelerle karşılaştırıldığında Türkiye’de bu konuyla ilgili çalışmalar çok azdır. Teknik bilgi paylaşımı konusu Türkiye’de yeni olduğundan ve bu alanda yapılmış çalışmalar az olduğundan bu çalışma aynı zamanda bu boşluğun doldurulmasında ve yeni çalışmalara da yön göstermesi açısından katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Çalışmanın sınırları hem kamu hem de özel

hastanelerdeki sağlık ve idari personelden oluşmaktadır. Fakat yoğun çalışma şartları nedeniyle cevaplayıcıların büyük bir bölümü ankete katılmak istememiş bu da hedef kitleden büyük ölçüde veri kaybettirmiştir. Sağlık sektöründe çalışma temposunun yoğun olmasından ötürü ankete zaman ayırma onlar açısından zorluk teşkil etmiştir. Ancak 174 kişiden cevap alınabilmiş ve bu katılımcıların 150'si anket formlarını doğru doldurmuştur, bu da çalışmanın en önemli kısıtı olmuştur.

## 7. BULGULAR

### 7.1. Çalışmanın Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, araştırmanın tutarlılığını ve etkinliğini göstermesi açısından bazı testlerin uygulanması gerektirir. Bu alanda en çok kullanılan testler, “Cronbach Alpha”, “İkiye Bölme (Split)”, “Paralel”, “Mutlak Kesin Paralel (Strict)” olarak sayılabilir. Bu çalışmada Cronbach Alpha değeri Tablo:1’de görüleceği gibi 0.89’dur. Cronbach Alpha değerinin 0.60’ı geçmesi uygulanan ölçeğin ve anketin başarılı olduğunun göstergesidir (Hair vd., 2000:113). Bazı araştırmacılara göre, bunun %75’i geçmesi temel alınırken, bazı kriterlere göre de %70’i geçmesi salık verilmektedir. Bu sonuçlar anketin iç tutarlılığının sağlandığını ve çıkarımlara güvenebileceğini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan belirtilen ve olması istenen Split, paralel ve Strict testleri de yüzde değerlerini her bir güven kriterleri aralığında güvenilirliği sağlamıştır. Örneklemin sonuçlarının tutarlı ve güvenilir olduğu, yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlı olduğu ve elde edilecek sonuçların gerçekleri yansıtacağı ortaya konulmuştur.

Tablo 1: Anketin Güvenilirlik Test Sonuçları

	Anketin Güvenilirlik Sonuçları
Cronbach-Alpha	0.898
Split	0.889-0.892
Paralel	0.879
Strict	0.887

Çalışmada ilişki analizi beş boyut (faktör) üzerinden uygulanmıştır. Her bir faktör için ayrıca Cronbach-Alpha değerleri Tablo:2’de verilmiştir.

Tablo 2: Boyutlar (faktörler) için Cronbach-Alpha Sonuçları

Boyutlar (Faktörler)	Cronbach-Alpha
Faktör 1: Bilginin doğası ve stratejik özellikleri	0.892
Faktör 2: Bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı	0.887
Faktör 3: Çalışanların motivasyonu ve teşvikler	0.890
Faktör 4: Kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü	0.893
Faktör 5: Tepe yönetimi tutumu ve rolü	0.889

Görüleceği üzere, her bir faktör için oldukça yüksek Cronbach-Alpha değerleri elde edilmiştir. Güvenirliği yüksek olan bu faktörler için ilişki analizi uygulanmış ve yorumlanmıştır.

### 7.2. Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre Dağılım:

Araştırmaya dayalı olarak elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır. Örneklemin demografik ve mesleki değişkenlere göre dağılımı, Tablo:3’de görülmektedir. Ankete doğru bir şekilde dolduran katılımcıların %20’si özel hastanelerde görevli sağlık elemanlarını kapsamaktadır, geriye kalan %80’i ise devlet ve kamu sağlık kurumlarında çalışan sağlık elemanlarını kapsamaktadır. Bu bulgulara göre katılımcıların büyük çoğunluğu kamu kurumlarında çalışan personelden oluşmaktadır. Ağırlıklı olarak bu çalışma kamuda çalışan personelin bilgi paylaşımı konusundaki algılarını yansıtmakta olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Örneklemin Demografik ve Mesleki Değişkenlere Göre Dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Oran
Birim	Özel hastane	30	20.0	20.0	20.0
	Cerrahpaşa	37	24.7	24.7	44.7
	Çapa	30	20.0	20.0	64.7
	Haseki	29	19.3	19.3	84.0
	Halk sağlığı	24	16.0	16.0	100.0
Yaş (yıl)	20-25	45	30.0	30.2	30.2
	26-30	48	32.0	32.2	62.4
	31-35	37	24.7	24.7	87.2
	36-40	9	6.0	6.0	93.3
	41-50	8	5.4	5.4	98.7
	51+	3	2.0	2.0	100.0
Cinsiyet	Kadın	110	73.3	73.3	73.3
	Erkek	40	26.7	26.7	100.0
Meslek	Hekim	18	12.0	12.0	12.0
	Hemşire	91	60.7	60.7	72.7
	Yönetici	9	6.0	6.0	78.7
	Memur	17	11.3	11.3	90.0
	Diğer	15	10.0	10.0	100.0
Deneyim	1-5 yıl	73	48.7	48.7	48.7
	6-10 yıl	59	39.3	39.3	88.0
	11-20 yıl	16	10.7	10.7	98.7
	21-30 yıl	2	1.3	1.3	100.0
Eğitim	lise	18	12.0	12.1	12.1
	Üniversite	80	53.3	53.7	65.8
	Yük.Lisans	48	32.0	32.2	98.0
	Doktora	4	2.7	2.7	100.0
Toplam		150			

Katılımcıların yaş özellikleri ise şu şekilde yansımaktadır: Çalışanların %30'u 20-25 yaş, %32'si 26-30 yaş, %24.7'si 31-35 yaş, %'6 sı 36-40 yaş, %5.4'ü 41-50 yaş ve % 2'si ise 51 yaş üzeridir. Çalışan sağlık elemanları çoğunlukla genç olup, bu elemanların % 86.7 si 20-35 yaş aralığında bulunmaktadır. Genellikle çalışmada bilgi paylaşımı ile ilgili algılamalar bu gençlerin bilgi paylaşımı ile ilgili görüşlerini yansıttığı söylenebilir. Ankete cevap veren elemanların %73.3'ü kadın %26.7 si erkek personelden oluşmaktadır. Genellikle sağlık hizmet sektörünün kadın bağlamında ve hemşire ağırlıklı bir kompozisyon sergilediği görülmektedir. Diğer taraftan tüm hizmet sektörlerinde giderek kadın ağırlıklı bir görüntü sergilemesi, bu çalışma ile de sağlık hizmetleri sektörlerinde, kadınların ağırlıkta olmasını doğrulamaktadır. Bu bulgu da bilgi paylaşımı algılamaları ağırlıklı olarak bayanların bakışını yansıtacağı değerlendirilmektedir.

Meslek olarak katılımcılara bakıldığında, bunların %12'si hekim, % 60.7'si hemşire, %6'sı yönetici, %11.3'ü memurdur. %10 ise diğer olarak adlandırılan personelden oluşmaktadır (bu kısımda hastabakıcı, pansuman vs. işlerle uğraşan görevliler kastedilmiştir). Bu sektörde kurum içi bilgi paylaşım algılamaları ağırlıklı olarak hemşirelerin görüşlerini yansıttığı söylenebilir. Deneyim durumu göz önüne alındığında, ankete katılan çalışanların %48.7'si 1-5 yıl, %39.3'ü 10 yıl, %10.7 si 20 yıl ve %1.3 ü 30 yıllık çalışan durumundadır. Bu durumda da yine ağırlıklı olarak çalışanların % 78'inin 1-10 yıllık deneyime sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılan kişilerin %12'si lise, %53.7'si üniversite, %32'si yüksek lisans yapmış ve %2.7 si doktora yapmış bireylerden oluşmaktadır. Sağlık personelinin %88 yüksek tahsilli olup bu hizmet sektöründe kurum içi bilgi paylaşım algılamalarında çoğunluk olarak yüksek tahsilli elemanların görüşlerini yansıtmaktadır.

## 8. İLİŞKİ ANALİZLERİ

Tablo: 4. Kendall's tau-b İlişki Analizi Sonuçları

		Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4	Faktör-5
Faktör-1	Correlation Coefficient	<b>1.000</b>	.525(**)	.480(**)	.531(**)	.521(**)
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	149	136	136	135	134
Faktör-2	Correlation Coefficient	.525(**)	<b>1.000</b>	.611(**)	.539(**)	.579(**)
	Sig.(2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
	N	136	136	136	135	134
Faktör-3	Correlation Coefficient	.480(**)	.611(**)	<b>1.000</b>	.605(**)	.533(**)
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	136	136	136	135	134
Faktör-4	Correlation Coefficient	.531(**)	.539(**)	.605(**)	<b>1.000</b>	.493(**)
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	135	135	135	135	134
Faktör-5	Correlation Coefficient	.521(**)	.579(**)	.533(**)	.493(**)	<b>1.000</b>
	Sig.(2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	134	134	134	134	134

\*\* Correlation is significant at the 0.01 and 0.05 level (2-tailed).

Bulunan tüm bu değerler hem %1 hem de %5 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğundan bu bulguların geçerli olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmada ele alınan 61 maddeden öz değerleri 1'den büyük olan toplam beş faktör belirlenmiştir. Bu 61 sorudan elde edilen beş adet faktör kavramsal anlamlılığa göre şu şekilde isimlendirilmiştir: Faktör-1, bilginin doğası ve stratejik özellikleri, Faktör-2 bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı, Faktör-3 çalışanların motivasyonu ve teşvikler, Faktör-4 kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü, Faktör-5 tepe yönetimi tutumu ve rolü olarak tanımlanmıştır. Elde edilen bu beş faktör serisi için normallik varsayımının test edilmesi amacıyla yönelik Jarque\_Bera (JB) testi uygulanmıştır ve p değeri  $p < 0.05$  olduğundan normal dağılımı reddeden  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda da ilişki analizine daha uygun olan non-parametrik yöntemlerden birisi olan Kendall's "tau-b" analizi uygulanmıştır (Bakınız Tablo 4:). Çalışmada ele alınan tüm faktörler arasında 0.01 güven aralığında pozitif yönlü ve genel olarak orta düzeyin üstünde iyi ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır.

Bilginin genel ve stratejik özellikleri başlığı altında tanımlanan faktör, bilginin doğası, önemi ve stratejik özelliklerine yönelik sorulardan (maddelerden) oluşmaktadır. Bilginin kurum içi paylaşımında, bilginin doğası ve stratejik özellikleri faktörü ile bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı (.525), çalışanların motivasyonu ve teşvikler (.480), kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü (.531) ve tepe yönetiminin tutumu ve rolü (.521) faktörleri arasında pozitif yönlü ortanın üstünde ve istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler taşıdıkları nispi öneme göre kendi içinde sıralanırsa kurum içi bilgi paylaşımında ilişki açısından ilk sırayı, bilginin stratejik özellikleri ve önemi ile kurum içi güven arasında ilişkiler almaktadır. Bu ilişkileri sırasıyla, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü, bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı, tepe yönetiminin tutumu ve rolü, çalışanların motivasyonu ve teşvikler izlemektedir. Nispi olarak en düşük ilişki ise bilginin stratejik önemi ile çalışanların motivasyonu arasında çıkmıştır. Bu ilişki düzeyleri ile birinci hipotez doğrulanmaktadır.

Kurum içi bilgi paylaşımında bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı başlığı altında tanımlanan maddeler, bilgi paylaşım mekanizmaları ile bilgi sistemleri alt yapısıyla ilgili sorulardan oluşmaktadır. İstatistiki açıdan bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı faktörü ile bilginin doğası ve stratejik özellikleri arasında (.525), çalışanların motivasyonu ve teşvikler arasında (.611), kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü arasında (.539) ve tepe yönetimi tutumu ve rolü arasında da(.579) orta ve ortanın üstü pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler taşıdıkları nispi öneme göre yine kendi içinde sıralanırsa, kurum içi bilgi paylaşımında bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları ile en yüksek ilişkiyi çalışanların motivasyonu ve teşvikleri göstermektedir. Bu ilişkiyi tepe yönetiminin tutumu ve rolü, kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü ve bilginin doğası ve stratejik önemi izlemektedir. Bu ilişki düzeyleri çalışmadaki ikinci hipotezi doğrulanmaktadır.

Kurum içi bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonu ve teşvikler faktörü, bu başlık altında toplanan ilgili sorulardan oluşmaktadır. Kurum içi bilgi paylaşımında, çalışanların motivasyonu ve teşvikler faktörü ile bilginin doğası ve stratejik özellikleri (.480), bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı (.611), kurum içi güven (.605), çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü ve tepe yönetimi tutumu ve rolü (.533) faktörleri arasında istatistiksel açıdan orta ve ortanın üstü düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler taşıdıkları nispi öneme göre sıralanırsa, kurum içi bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonu ve teşvikler faktörü arasında en yüksek ilişkiyi bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları göstermektedir. Bu ilişkiyi kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü, tepe yönetiminin tutumu ve rolü ile bilginin doğası ve stratejik önemi izlemektedir. Bu ilişki düzeyleri çalışmadaki üçüncü hipotezi doğrulanmaktadır.

Kurum içi bilgi paylaşımında kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü faktörü ile bilginin doğası ve stratejik özellikleri (.531), bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı (.539), çalışanların motivasyonu ve teşvikler (.605) ve tepe yönetimi tutumu ve rolü (.493) faktörleri arasında

istatistiki açıdan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki düzeyleri bulunmuştur. Bu ilişkiler taşıdıkları nispi öneme göre sıralanırsa kurum içi bilgi paylaşımında kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü faktörü ile en yüksek ilişkiyi, çalışanların motivasyonu ve teşvikleri göstermektedir. Bu ilişkiyi sırasıyla bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları bilginin doğası ve stratejik önemi ile tepe yönetiminin tutumu ve rolü izlemektedir. Bu bulgular çalışmadaki dördüncü hipotezi doğrulanmaktadır

Tepe yönetimi tutumu ve rolü faktörü ile bilginin doğası ve stratejik özellikleri (.521), bilgi paylaşım mekanizması ve teknik altyapısı (.579), çalışanların motivasyonu ve teşvikler (.533) ile kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü (.493) faktörleri arasında istatistiki açıdan pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ilişkiler taşıdıkları nispi öneme göre sıralanırsa kurum içi bilgi paylaşımında, tepe yönetimini tutumu faktörü arasında en yüksek ilişkiyi bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları bilginin doğası ve stratejik önemi göstermektedir. Bu ilişkiyi sırasıyla çalışanların motivasyonu ve teşvikleri, bilginin doğası ve stratejik özellikleri ve kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü izlemektedir. Bu ilişki düzeyleri çalışmadaki beşinci hipotezi doğrulanmaktadır. Bu analizin (ilişki) sonuçlarını şu şekilde yorumlayabiliriz:

Çalışanların algılamalarına göre kurum içi bilgi paylaşımında ilişki açısından ilk sırayı, bilginin stratejik özellikleri ve önemi ile kurum içi güven arasında ilişkiler almaktadır. Çalışanlar açısından bilgi paylaşımında bilginin stratejik önemi ile örgüt içi güven arasındaki ilişkilerin yüksekliği güvenin ve örgüt kültürünün ağırlığını ve önemini vurgulaması açısından iyi bir sonuç olduğu söylenebilir. En düşük ilişki ise çalışanların motivasyonu olarak algılanmaktadır. Çalışanların bilginin stratejik önemi konusunda iyi motive edilmediklerini yansıtmaktadır. Kurum içinde bilginin stratejik değeri ve genel önemi doğru şekilde kavranıp anlaşıldıkça, örgüt içi bilgi paylaşımı o ölçüde yüksek olmaktadır.

İkinci hipotezi destekleyen kurum içi bilgi paylaşımında bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları ile en yüksek ilişkiyi çalışanların bu konudaki motivasyonu ve teşvikleri göstermektedir. Bilgi alt yapıları ve paylaşım mekanizmalarının geliştirilmeleri ve iyileştirilmeleri yükseldikçe o ölçüde kurum içi motivasyonun da yüksek olacağı söylenebilir. Nispi olarak en düşük ilişki ise bilginin doğası ve stratejik önemi arasında çıkmaktadır. Bu algılama birinci hipotezle de benzer şekilde nispi olarak en alt düzeyde bir ilişki olarak ortaya çıkmaktadır. Bilginin önemi ve stratejik değeri ile bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları arasındaki ilişkilerin nispi olarak düşüklüğü bu iki faktör arasında yeterli düzeyde iyi bir ilişki kurulamadığı anlamına da gelmektedir.

Kurum içi bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonu ve teşvikler faktörü ile en yüksek ilişkiyi bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları göstermektedir. Bu bulgu üçüncü hipotezle aynı sonucu vermektedir. Benzer şekilde bilgi paylaşımıyla ilgili kurum içi motivasyon ve teşvikler arttıkça, kurum içi teknik bilgi paylaşımında bilgi alt yapısı iyileşeceği algısı yüksek olduğu değerlendirilmektedir. Bilgi paylaşımında çalışanların motivasyonu



ve teşvikler faktörü ile en düşük ilişkiyi bilginin doğası ve stratejik önemi izlemektedir.

Kurum içi bilgi paylaşımında kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü faktörü ile en yüksek ilişkiyi çalışanların motivasyonu ve teşvikleri göstermektedir. Bu bulgu dördüncü hipotezi doğrulamaktadır. Kurum içi bilgi paylaşımına yönelik kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü bilgi paylaşımını destekledikçe, bilgi paylaşımı ile kurum içi motivasyon arasında ilişkilerin yükseleceği algısı öne çıkmaktadır. Nispi olarak en düşük ilişki ise tepe yönetiminin tutumu ve rolü ile kurum içi güven, çalışma ilişkileri şeklinde yansımaktadır.

Kurum içi bilgi paylaşımında, tepe yönetiminin rolü ile en yüksek ilişkiyi bilgi alt yapısı ve paylaşım mekanizmaları göstermektedir. Bu bulgu beşinci hipotezi doğrulamaktadır. Bu ilişki içinde nispi olarak en düşük ilişkiyi kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürü izlemektedir. Kurum içi tepe yönetiminin liderlik rolü ile kurum içi teknik bilgi paylaşımında bilgi alt yapısı ile doğrudan ilişki kurulması ve bu ilişkilerin düzeyinin yüksek olması yerinde ve uygun bir ilişki olarak değerlendirilmektedir. Tepe yönetimini tutumu bilgi paylaşım sürecinde destekleyici yönde gelişirse bilgi paylaşımının stratejik değeri artacak, bilgi paylaşım mekanizmaları ve teknik alt yapısı iyileşecek ve kurum içi güven, çalışma ilişkileri de iyi yönde değişecektir.

## SONUÇ

Elde edilen bulgular hipotezlerimizi doğrulamaktadır. Birinci, ikinci ve üçüncü hipotezlerde bilginin stratejik öneminin diğer faktörlere oranla nispi olarak en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Yine dördüncü ve beşinci hipotezlerde en düşük ilişki ise tepe yönetiminin tutumu ve rolü ile kurum içi güven, çalışma ilişkileri arasında ortaya çıkmaktadır. Bu bulgulara göre çalışanların algılamasında diğer faktörlere göre bilgi henüz stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca tepe yönetiminin tutumu ve rolünün de kurum içi güven, çalışma ilişkileri ve örgüt kültürünü önemli ölçüde etkilediği söylenebilir. Bulgular tepe yönetimini bilgi paylaşımında daha zayıf bir güven ortamı yarattığı ifade edilebilir. Diğer taraftan bilgi konusunda doğru liderlikle kurum güveni arasında iyi bir ilişki olması gerektiği değerlendirilebilir.

Kısaca çalışanların algılamalarına göre bu çalışmada nispi olarak ortaya çıkan kurum içi bilgi paylaşımında faktörler arası ilişkilerin düzeylerini şöyle özetleyebiliriz: Kurum içi bilgi paylaşım mekanizması ve teknik alt yapısı tepe yönetimlerince doğru bir şekilde yapılandırılıp veya iyileştirilip geliştirildikçe kurum içi teknik bilgi paylaşımında, bilginin stratejik önemi artmakta, bilginin önemi doğru olarak algılandıkça çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları artmakta, çalışanların bilgi paylaşımında motivasyonları arttıkça, kurum içi ilişkiler gelişmektedir. Kurum içi ilişkiler geliştikçe tepe yönetiminin bilgi paylaşımıyla ilgili tutumu olumlu yönde değişmektedir. Görüleceği gibi bilgi paylaşımını olumlu

etkileyen her bir faktör aynı zamanda birbirlerini de döngüsel ve doğrusal yönde olumlu şekilde etkilediği ve tetiklediği söylenebilir.

Özetle bu hizmet sektöründe araştırma konusu edilen ve kurum içi bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin her birinde meydana gelen olumlu bir gelişme diğer faktörleri de zincirleme etkilemektedir. Bir diğer ifadeyle bu faktörlerin her hangi birinde ortaya çıkan pozitif ilişkiler aynı zamanda bilgi paylaşım olgusu ile ilişkili diğer faktörleri dolaylı da olsa az da olsa pozitif yönde etkilemektedir. Bu nedenle bilgi paylaşımını önemli derecede etkileyen faktörlerin başında tepe yönetimlerinin tutum ve davranışları gelmektedir. Öncelikle tepe yönetimlerinin bilgi paylaşma konusunda kararlı bir irade sergilemeleri kurum içi bilgi paylaşımı açısından çok önemli olduğu çıkan sonuçlardan anlaşılmaktadır. Çünkü diğer faktörler de doğrudan ve dolaylı olarak tepe yönetimlerinin tutum ve davranışlarını yansıtmaktadır.

#### KAYNAKÇA

1. BARKER A. (2001), *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev: Ahmet KARDAM, MESS Yayınları, Yay. No: 391, İstanbul
2. BENSGHIR, K.T. (1996), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. TODAİE Yayınları, Ankara.
3. BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2011), *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara
4. DAVENPORT T.H. ve L.Prusak (1998), *Working Knowledge How Organizations Manager What They Know*, Harvard Business School Press (paperback), Boston.
5. FUKUYAMA, F. (1996), *Trust*, Penguin Books London.
6. GÜLEŞ, H.K. ve H. Bülbül (2004), *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Yay. No: 328, Ankara.
7. HAIR, Joseph F. Jr., P.B Robert and J.O. David (2000), *Marketing Research*, International Edition, McGraw-Hill Inc.
8. KALAYCI, Ş. (2006), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 1. Baskı, Asil Yayınevi, Ankara.
9. KROUH, G.V., K. Ichijo, ve I. Nonaka (2002), *Bilginin Üretimi (Enabling Knowledge Creation)*, Çev: Günhan GÜNAY, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti, İstanbul.
10. LAIRD, C. (1985), *Webster's New World Thesaurus*. Updated by Williams D. LUTZ, Prentice Hall Pres Revised Edition, Newyork
11. MANLY, B. F. (2005), *Multivariate Statistical Methods*, Chapman and Hall Pbc., London.

12. MORRISON, D. F. (2005), *Multivariate Statistical Methods*, 4th ed.,CA: Brooks/Cole, 2005, Belmont.
13. NELSON, R. R. ve S.G Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press, Cambridge, UK.
14. NONAKA, I. ve H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, NewYork.
15. O'NEILL, B.S. ve Monica Adya (2007), "*Knowledge Sharing and the Psychological Contract: Managing Knowledge Workers Across Different Stages of Employment*", Marquette University Business Administration, College of Management Faculty Research and Publications, 1-44.
16. TDK (1974), *Türkçe Sözlük*, Altıncı Baskı, Bilgi Basımevi, Ankara.
17. TIWANA, A. (2003), *Bilginin Yönetimi*, Çev. Elif ÖZSAYAR, Dışbank Kitapları, No:5, Kelebek Matbaası, İstanbul.
18. TOP, S. (2008), *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*, Beta Yayınları İstanbul.
19. ÜLGEN, H. (1990), *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, 2. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları Yay, No:225, İstanbul

#### **Makaleler**

20. AKDEDE, S.H. ve A.H. Turan (2008), "Bilişim Sistemlerinin Kobi'lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı:63-4, 1-28.
21. AKERLOF, G.A. ve W.T Dickens (1982), "The Economic Consequences of Cognitive Dissonance", *The American Economic Review*, Vol:73 (3), 307-319.
22. BARNEY, J.B. ve A.M. Arikan (2006), "The Resource-based View: Origins and Implications" *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Michael A, R. HITT, Edward FREEMAN and Jeffrey S. HARRISON (eds). Blackwell Publishing, 124-189.
23. CALDEIRA, M.M. ve J.M. Ward (2001), "*Using Resource-Based Theory To Interpret The Successful Adoption and Use of Information Systems and Technology in Manufacturing Small and Medium Sized Enterprises*" Global Co-Operation in the New Millennium The 9th European Conference on Information Systems Bled, Slovenia, June 27-29, 2001, 1159-1169.
24. CALDER, B.J. ve B.M. Staw (1975), "The Self Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 31, 599-605.

25. CANTNER, U., K.Joel, ve T.Schmidt (2009), “The Use Of Knowledge Management By German Innovators” *Journal of Knowledge Management*, Vol:13 (4), 187–203.
26. CHOI, B., K.S.Poon ve J.G Davis (2006), “ Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance: A Comlomentarity-Theory- Based Approach”, (*Omega*) *The Internetal Journal of Management Science*, Vol:36, 235-251.
27. CONNELLY, C.E. ve E.K. Kelloway (2003), “Predictors of Employees Perceptions Knowledge Sharing Culture“, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol:24 (5), 294-301.
28. CONNER, K. (1991), “A Historical Comparison of Resource-Based Theory And Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have A New Theory of The Firm?,” *Journal of Management*, Vol:17(1), 121-154.
29. DUFFY, J. (2000), “Knowledge Management: What Every Information Professional Should Know” *Information Management Journal* Vol:28 No:4.
30. EISENBERGER, R., R.Hunhington, S.Hutchison, ve D.Owa (1986), “Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3., 500-507.
31. FAHAY, L. ve L.Prusak (1998), “The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management” *California Management Review*, Vol: 40, 265-276.
32. FANIEL, I.M. ve A.Majchrzak (2007), “Innovating by Accessing Knowledge Across Departments”, *Decision Support Systems* , Vol: 43, 1684–1691.
33. GAGLIARDI, A.R., N Fraser, F.C Wright, L.Lemieux-Charles ve D. Davis (2007), “Fostering Knowledge Exchange Between Researchers and Decision-Makers: Exploring The Effectiveness of A Mixed-Methods Approach”, *Health Policy*, 1-11.
34. GRANT, R.M. (1996), “*Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*”, *Organization Science*, Vol:7, No:4, (Jul.- Aug., 1996), 375-387.
35. HUOTARI, M.L. ve M.Iivonen (2004), “Managing Knowledge- Based Organizations Through Trust”, *Idea Group Inc.Finland*, 1-29.
36. İYİT, N. ve A.Genç (2005), “Lojistik Regresyon Analizi Yardımıyla Denekte Menopoz Evresine Geçişe İlişkin Bir Sınıflandırma Modelinin Elde Edilmesi,” *S.Ü. Fen Edebiyat Fak. Fen Dergisi*, Sayı:25, 19-27.
37. KING, W.R ve P.Marks (2006), “Motivating Knowledge Sharing Through A Knowledge System” , *The Internetal Journal of Management Science*, Vol: 36, 131-146.

38. LEE, J.N. (2001), “*The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success*”, *Information and Management*, Vol:38, 323-335.
39. LIEBESKIND, J. P. (1996), “*Knowledge, Strategy, and The Theory of The Firm*”, *Strategic Management Journal*, Vol:17, 93–107.
40. LIN, H. (2007), “*Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study*”, *International Journal of Manpower*, Vol:28 No:3/4, 315-332.
41. LU, H. ve K.Hsiao (2007), “*Understanding Intention To Continuously Share Information on Weblogs*”, *Internet Research* Vol:17 No:4, 345-361.
42. NAHAPIET, J. ve S. Ghoshal (1998), “*Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*”, *Academy of Management Review*, Vol:23, 242–266.
43. NICKERSON, J.A. ve T.Zenger (2004), “*A Knowledge-Based Theory of the Firm-The Problem-Solving Perspective*”, *Organization Science*, Vol: 00(0), 1-16.
44. OECD (2004), *Knowledge Management Innovation in The Knowledge Economy: Implications For Education and Learning*, OECD, Publications Service, 2, Rue André-Pascal, 75775 Paris Cedex 16, France.
45. QUINN, J. B., P.Anderson ve S.Finkelstein (1996), “*Leveraging Intellect*” *Academy of Management Executive*, Vol:10, No:3, 7–26.
46. RAJAGOPALAN, N., A.Rasheed, ve D.K. Datta, (1993), “*Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions*”, *Journal of Management*, Vol:19 No:2, 349-384.
47. RAVISHANKAR, M.N, ve SHAN L.P., 2006, “*The Influence of Organisational Identification on Organisational Knowledge Management*”, *Omega The International Journal of Management Science*, Vol:34, 221-234.
48. RENZL, B. (2008), “*Trust in Management and Knowledge Sharing:The Mediating Effects Fear and Knowledge Documentation*”, *Omega*, Vol:36, 206-220.
49. VON KROGH, G. (1998), “*Care in Knowledge Creation*” *California Management Review*, Vol:40 (3), 133-215.
50. WASKO, M. ve S.Faraj (2000), “*It’s What One Does: Why People Participate And Help Others in Electronic Communities of Practice*,” *Journal of Strategic Information Systems*, Vol:9, (2-3) , 155-173.

***İnternet Bazlı Kaynaklar***

51. ALAVI, M. ve D.E Leidner (1999), "*Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits*". Communications of the AIS 1 (2). [http://portal.acm.org/citation.cfm?id= 374117](http://portal.acm.org/citation.cfm?id=374117), 28.11.2008.
52. BAKER, K.A. ve G.M. Badamshina, (2002), "Knowledge Management", *Science Policy; Strategy; Change Management; Competencies; Innovation*. 2002, <http://www.wrennetwork.net-/resources/benchmark/05-KnowledgeManagement.pdf>, 28.04.2008
53. GROVER, V. ve T.H.Davenport (2001), "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering A Research Agenda", *Journal of Management Information System* Summer, 2001, Vol: 18. No: 1., 5-21, <http://www.cs.nott.ac.uk/~dap/network/previous%20workshops%20etc/understanding%20concept%20of%20knowledge%20leakage/general.pdf>, 15.06.2008.
54. HSU, I. (2007), "Knowledge Sharing Practices as A Facilitating Factor for Improving Organizational Performance Through Human Capital: A Preliminary Test", *Expert Systems with Applications*) [www.elsevier.com/locate/eswa](http://www.elsevier.com/locate/eswa) , 1-11, 05.04.2010.
55. LANG, K.A. (2006), "Cognition, Agency Theory and Organization Failure: A Saskatchewan Wheat Pool Case Study" *Master Thesis Saskatchewan University, December, Canada*. [http://library2.usask.ca/theses/available-/etd01032007132828/unrestricted/Lang-MScThesis\\_Dec2006](http://library2.usask.ca/theses/available-/etd01032007132828/unrestricted/Lang-MScThesis_Dec2006), 12.03.2009.
56. MAHNKE, V. (1998), "The Economics of Knowledge-Sharing: Production- and Organization Cost Considerations" Department of Industrial Economics and Strategy, [www.druid.dk/conferences/winter1999/confpapers/-mahnke.pdf](http://www.druid.dk/conferences/winter1999/confpapers/-mahnke.pdf), 10.10.2010.
57. NOOTEBOOM, B. (1996), "Towards A Cognitive Theory of The Firm Issues and A Logic of Change", Third Version, June. 1996 <http://som.eldoc.ub-rug.nl/FILES/reports/19951999/themeB/1997/97B05/97b05.pdf>, 01.06.2008.
58. OECD (2006), "Methodology for Assessing the Implementation of the OECD Principles on Corporate Governance", December, (Paris: Author) [www.oecd.org](http://www.oecd.org)., 10.10.2008.
59. YAMAN, H.R. (2000), "A Conceptual Model of Knowledge Acquisition and Utilisation Through Marketing Research in Tourism: Devekopment and An Emprical Assessment ", The Degree of Doctor of Philosophy School of Hospitality, Tourism and Marketing Faculty of Business and Law Victoria University, <http://eprints.vu.edu.au/archive/00000212/01/02-whole.pdf>, 15.06.2007.