

# SOSYO-TEKNİK KOLAYLAŞTIRICILARIN BİLGİ PAYLAŞIMI VE ALGILANAN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA\*

Prof. Dr. Enver AYDOĞAN\*

Öğr. Gör. Gaye DENİZ\*\*

## Öz

Bu çalışmanın amacı, sosyo-teknik kolaylaştırıcılar olan güven, içsel ve dışsal ödül ile bilgi yönetim sisteminin, bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Nevşehir'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşan örneklemden anket yöntemiyle veri toplanmış ve değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; güven, içsel ödül, dışsal ödül ve bilgi yönetim sistemi ile bilgi paylaşımı niyeti, bilgi paylaşımı davranışı ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise içsel ödülün bilgi paylaşımı niyetini, davranışını ve algılanan örgütsel performansı; aynı şekilde bilgi yönetim sistemi kalitesinin de bilgi paylaşımı davranışını ve algılanan örgütsel performansı pozitif yönlü etkilediği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyo-teknik kolaylaştırıcılar, bilgi paylaşımı, algılanan örgütsel performans.

## THE EFFECTS OF SOCIO-TECHNICAL ENABLERS ON KNOWLEDGE SHARING AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

### Abstract

The aim of the study is to investigate the effect of socio-technical enablers on knowledge sharing and organizational performance. The sample consists of employees working in accommodation establishments in Nevşehir. The data were collected and analyzed using a questionnaire sample of employees. According to the findings of research there was a positive correlation between trust, intrinsic reward, extrinsic reward, KMS with knowledge sharing and organizational performance. According to the result of the regression analysis intrinsic reward had a positive effect on knowledge sharing intention, behavior and organizational performance. Likewise, KMS quality had a positive effect on both knowledge sharing behavior and organizational performance.

---

\* Bu çalışmanın genişletilmiş özeti 1. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulmuştur.

\* Gazi Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü, [aydogan@gazi.edu.tr](mailto:aydogan@gazi.edu.tr)

\*\* Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü, [gayeyuksel@nevsehir.edu.tr](mailto:gayeyuksel@nevsehir.edu.tr)

**Keywords:** Socio-Technical enablers, knowledge sharing, organizational performance.

## 1. Giriş

Günümüzde pek çok örgüt, bilgi paylaşımının ve algılanan örgütsel performansın rekabetçi avantaj elde etmede son derece önemli bir ölçüt olduğu konusunda hemfikirdir. Bu durum özellikle sosyo-teknik perspektif açısından ele alındığında, bilgi paylaşımı daha da kolaylaşmakta ve bu da algılanan örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Tracey ve Wiesema, her biri rekabetçi üstünlük elde etmede önemli bir yol olan üç değerli stratejik performans yeteneği önermektedir. Bunlar; ürün ya da hizmet liderliği, müşteriyle yakınlık ve operasyonel mükemmelliktir.<sup>1</sup> Tüm bu değerler bilgi yönetimi uygulamalarıyla bütünleştirildiğinde karlılık, büyüme, verimlilik ve kalite gibi örgütsel amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır. Dolayısıyla söz konusu algılanan örgütsel performansın iyileştirilmesi aynı zamanda bilginin nasıl daha iyi yönetildiğine bağlıdır. Gold ve diğerleri, örgütsel etkinliğin bilgi yönetim süreciyle yakından ilişkili olduğunu, Chang Lee ve diğerleri ise bu sürecin bilgi üretimi, birikimi, paylaşımı, kullanımı ve içselleştirilmesinden oluştuğunu öne sürmektedir.<sup>2</sup> Bilgi yönetimi sürecinin başarılı olmasında strateji ve liderlik, örgüt kültürü, bilgi teknolojileri ve örgütsel ödül sistemi gibi kolaylaştırıcıların önemi büyüktür.<sup>3</sup> Bilgi yönetiminin performansı söz konusu olduğunda, bilgi paylaşım düzeyi de önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımı; uyumluluk, dürüstlük ve açıklık gibi kişilik özelliklerinden etkilendiği kadar, bir takım sosyo-teknik kolaylaştırıcılar tarafından da etkilenmektedir.<sup>4</sup> Turizm sektörünün önemli bileşenlerinden biri olan konaklama işletmelerinin emek-yoğun bir özellik göstermesi ve insana insanla hizmet edilmesi niteliğinden dolayı, iç müşteri olarak görülen işgörenlerin dış müşterilere daha iyi hizmet sunabilmesi için bir takım kolaylaştırıcılarla motive edilmeleri gerekmektedir. Müşterinin toplam konaklama tecrübesinin iyi bir şekilde sonuçlanmasında departman içi ve departmanlar arası bilgi paylaşımının son derece önemli olduğu bu işletmelerde, algılanan örgütsel performans bireysel ya da grupsal çabalardan etkilenmektedir. Ele alınan çalışmalarda sosyo-teknik kolaylaştırıcılar, bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans arasında doğrudan bir ilişki kurulmamıştır. Bu noktadan

---

<sup>1</sup> M. Treacy and F. D. Wiesema, “*The Discipline Of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*”, Basic Books, 1997.

<sup>2</sup> A. H. Gold, A. Malhotra and A. H. Segars, “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal of management information systems*, 2001, 18(1): 185-214; K. Chang Lee, S. Lee and I. W. Kang, “KMPI: Measuring Knowledge Management Performance”, *Information & Management*, 2005, 42(3): 469-482.

<sup>3</sup> L. A. Ho, “What Affects Organizational Performance?: The Linking Of Learning And Knowledge Management”, *Industrial Management & Data Systems*, 2008, 108(9): 1234-1254.

<sup>4</sup> K. Matzler, B. Renzl, J. Müller, S. Herting and T. A. Mooradian, “Personality Traits And Knowledge Sharing”, *Journal of Economic Psychology*, 2008, 29(3): 301-313; S. Y. Choi, Y. S. Kang and H. Lee, “The Effects Of Socio-Technical Enablers On Knowledge Sharing: An Exploratory Examination”, *Journal of Information Science*, 2008, 34(5): 742-754.

hareketle bu çalışmada konaklama işletmelerinde kullanılan sosyo-teknik kolaylaştırıcıların bilgi paylaşımını ve algılanan örgütsel performansı ne şekilde etkilediğinin ortaya konması bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

## **2. Sosyo-Teknik Kolaylaştırıcılar**

Örgütlerde bilgi yönetimi ihtiyacının hızla artmasıyla birlikte, bilgi paylaşımı da kritik bir süreç olarak yeniden organize edilerek bu sayede algılanan örgütsel performansın artırılmasına çalışılmış ve bu süreci kolaylaştıracak faktörler üzerinde durulmaya başlanmıştır. Başarılı bir bilgi paylaşımı süreci için örgütlerin çeşitli sosyo-teknik kolaylaştırıcılardan yararlanmaları gerekmektedir. Örgütlerde yerleşik bilgi yönetim sistemleri gibi teknik konular kadar, güven ve ödüller gibi sosyal faktörlerin de önemsendiği sosyo-teknik yaklaşımda bu kavramların önemine değinilmiştir.

### **2.1. Güven**

Örgütlerin etkin ve verimli olması anlamına da gelen örgütsel performans, büyük ölçüde kişilerarası güven yoluyla oluşan bilgi paylaşımına bağlıdır. Güven; örgüt üyelerinin rollere, ilişkilere ve deneyimlere dayanarak, diğer tarafın sözlerinde, davranışlarında ve kararlarında itimat edilir ve dürüst olacağına yönelik niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileridir.<sup>5</sup> Kişilerarası güven; karşı tarafın kendisi için önem taşıyan davranışlar sergileyeceği beklentisi içinde olmayı ve onu kontrol etmeyi ya da izlemeyi düşünmeksizin eylemlerine karşı savunmasız kalmaya gönüllülüğü ifade etmektedir.<sup>6</sup> Güven kavramına yönetsel açıdan bakıldığında, örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanlar ve liderler için faydalı olduğu kadar; bilgi paylaşımı açısından da, güvenen bir kişinin başkalarına faydalı bilgiler vermek konusunda daha istekli olduğu görülebilir.<sup>7</sup> Dolayısıyla, yöneticilerin duruma göre iyi bir güven ortamı oluşturabilmeleri için işin nasıl yürütüldüğüne dair genel bir anlayış oluşturmaları, güven artırıcı davranışlar sergilemeleri ve işgörenleri bir araya getirmeleri gerekmektedir.

### **2.2. İçsel ve Dışsal Ödül**

Ödüllendirme, çalışanları her zaman olumlu yönde etkileyen ve örgüte rekabet avantajı kazandırmada etkili olan motivasyon yollarından biridir ve “içsel ve dışsal ödüller” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.<sup>8</sup> Bir soruna çözüm bulmak, fazla mesai yaparak bir işi bitirmek gibi kişinin kendi davranışı sonucunda elde edebileceği içsel ödüller yüksek

<sup>5</sup> İ. K. Tüzün, “Güven, Örgütsel Güven Ve Örgütsel Güven Modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, 2007, 13: 97.

<sup>6</sup> R. C. Mayer, J. H. Davis and F. D. Schoorman, “An Integrative Model Of Organizational Trust”, *Academy of management review*, 1995: 712.

<sup>7</sup> B. Renzl, “Trust In Management And Knowledge Sharing: The Mediating Effects Of Fear And Knowledge Documentation”, *Omega*, 2008, 36(2): 206-220.

<sup>8</sup> A. Ögüt, T. Akgemci ve M. T. Demirsel, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004: 286; L. W. Porter, and E. E. Lawler, “What Job Attitudes Tell About Motivation”, Harvard Business Review Reprint Service, 1982.

düzye de motivasyon sağ larken; dış sal ödülleri; terfi etmek, makam odasına sahip olmak, ekstra ücret almak gibi daha çok örgütler tarafından verilen ödüllerdir ve iş görenleri motive etmemekte ama motive olması için uygun koşulları sağlamaktadır.<sup>9</sup> Genellikle, bilgi paylaşımının düzeyine ve verimliliğine bağlı bireysel ödül sistemlerinin en iyi çözüm olduğu düşünülse de; asıl önemli olan, etkin bilgi paylaşımını ve algılanan örgütsel performansı arttırmak için ödül sisteminin nasıl tasarlanacağıdır.<sup>10</sup> Dolayısıyla, bir diğer sosyal kolaylaştırıcı olan güven ile birlikte ödüllerin varlığı da bilgi paylaşımı ve performans açısından yönetimin ele alması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **2.3. Bilgi Yönetim Sistemi Kalitesi**

Bilgi yönetim sistemi; bilgi oluşturmaya, toplamaya, düzenlemeye ve yaymaya dayanan, örgütsel bilgiyi veriye dönüştürmeyi amaçlayan, profesyonel ve yönetsel faaliyetleri hedefleyerek gelişmekte olan bir sistemdir.<sup>11</sup> Bilgi yönetim sistemi; (i) etkin iletişim, koordinasyon ve işbirliği yeteneği bilgisine dayanır, (ii) bilgi ve teknoloji kaynak girdileri ile örgütsel performans arasında kritik bir bağlantı sağlar ve (iii) bilgi işçilerinin bu girdileri örgütsel performansa dönüştürmelerinde aktif katılımlarını gerektirir.<sup>12</sup> Bilgi yönetim sistemleri sayesinde kayıtlı bir bilginin kaynağı bulunabilir, takımlar içerisinde bilgi paylaşılabilir, geçmiş projeler hakkında bilgiye ulaşılabilir ve veriler analiz edilerek tüketici ihtiyaç ve davranışları öğrenilebilir.<sup>13</sup> Kısacası bilgi yönetim sistemi, çalışanların örtülü ve açık bilgilerini paylaşabilmelerini sağlayan ve böylece diğer çalışanların da işlerinde daha etkin ve verimli olabilmeleri için yararlanabildikleri sistematik ve örgütsel bir süreci ifade eder.<sup>14</sup> Bu nedenle, bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans açısından değerlendirilmesi gereken bir kavramdır.

---

<sup>9</sup> N. Cihangiroğlu, ve B. Şahin, “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2012, 6(11): 6; S. DüNDAR, H. ÖZUTKU, ve F. TAŞPINAR, “İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 2: 6.

<sup>10</sup> D. J. Lee and J. H. Ahn, “Reward Systems for Intra-Organizational Knowledge Sharing”, *European Journal of Operational Research*, 2007, 180(2): 938-956.

<sup>11</sup> M. Alavi and D. Leider, “Knowledge Management Systems: Emerging Views And Practices From The Field”, *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference*, 1999: 1.

<sup>12</sup> Y. Malhotra and D. F. Galleta, “Role Of Commitment and Motivation in Knowledge Management Systems Implementation: Theory, Conceptualization, And Measurement Of Antecedents of Success”, *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference*. 2003: 3.

<sup>13</sup> M. Alavi and D. E. Leidner, “Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues”, *MIS quarterly*, 2001: 114.

<sup>14</sup> Alavi and Leider, *age.*, 1999: 2.

### **3. Bilgi Paylaşımı**

Bilgi paylaşımı; departman veya örgüt bazında tüm çalışanların bilgi, deneyim ve beceri değişimlerini içeren sosyal bir etkileşim kültürü olarak ifade edilebilir.<sup>15</sup> Bilgi paylaşımı, üç farklı bileşenle kavramsallaştırılmaktadır: miktar (sıklık), kalite (kullanışlılık ve değer) ve odak noktası (bir bireyin bilgi paylaşımında bulunmayı ne derece hissettiği).<sup>16</sup> Güven unsuruna son derece bağımlı olan bu bileşenler, aynı zamanda bilgi paylaşımını daha soyut bir duruma taşımaktadır. Bilgi paylaşımı niyeti; bir bireyin bilgiyi paylaşmaya istekli ve davranışa hazır olduğunun bir göstergesi ve başkalarıyla bilgi paylaşımında bulunmasında önemli bir belirleyicidir.<sup>17</sup> Bilgi paylaşımı davranışı; örgütsel etkinliğe katkı sağlamayı ve işgörenlerin iş ile ilgili bilgilerini, yeteneklerini ve tecrübelerini takım arkadaşlarıyla paylaşmasını içeren bireysel davranışlardır.<sup>18</sup> Bilgi paylaşımı niyeti ve davranışı arasındaki ilişki, örgütsel öğrenme ve işletmenin rekabet avantajı açısından önemli olduğu kadar örgütlerdeki bireylerin kişisel gelişim ve beceri artırma kazanımları açısından da son derece önemlidir.<sup>19</sup> Çünkü bireyler bilgilerini diğer bireylerle paylaşım artırdığında ve bütünleştirdiğinde inovasyon meydana gelir.<sup>20</sup> Dolayısıyla, sosyal ve teknik açıdan ele alınan bazı kolaylaştırıcıların örgütte bilgi paylaşımını arttıracak şekilde yönetilmesi son derece önemlidir.

### **4. Algılanan Örgütsel Performans**

Bir işin, işle ilgili süreçlerin ve işi yapan kişilerin amaçlar, sonuçlar ve kullanılan kaynaklar ile ilgili nicel ve nitel açıdan ulaştığı sonuçlar şeklinde tanımlanan performans kavramı, örgüt bazında incelendiğinde örgütün önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini ifade etmektedir.<sup>21</sup> Çalışmalarda örgütsel performans değerlendirilirken birbirinden farklı pek çok boyut kullanılabilir. İşletmelerin gerçek performansını ortaya koyabilmek için ciro, karlılık ve büyüme hızı gibi ölçümlerin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada ise,

---

<sup>15</sup> H. F. Lin, "Impact Of Organizational Support On Organizational Intention To Facilitate Knowledge Sharing", *Knowledge Management Research & Practice*, 2006, 4(1): 136.

<sup>16</sup> A. Usoro, M. W. Sharratt, E. Tsui and S. Shekhar, "Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice", *Knowledge Management Research & Practice*, 2007, 5(3): 199-212.

<sup>17</sup> B. M. Alajmi, "The Intention to Share: Psychological Investigation of Knowledge Sharing Behaviour in Online Communities", *Journal of Information & Knowledge Management*, 2012, 11(3): 2.

<sup>18</sup> J. Yi, "A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation", *Knowledge Management Research & Practice*, 2009, 7: 66.

<sup>19</sup> N. Scott and E. Laws, "Knowledge Sharing in Tourism And Hospitality", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 2006, 7(12): 1-12.

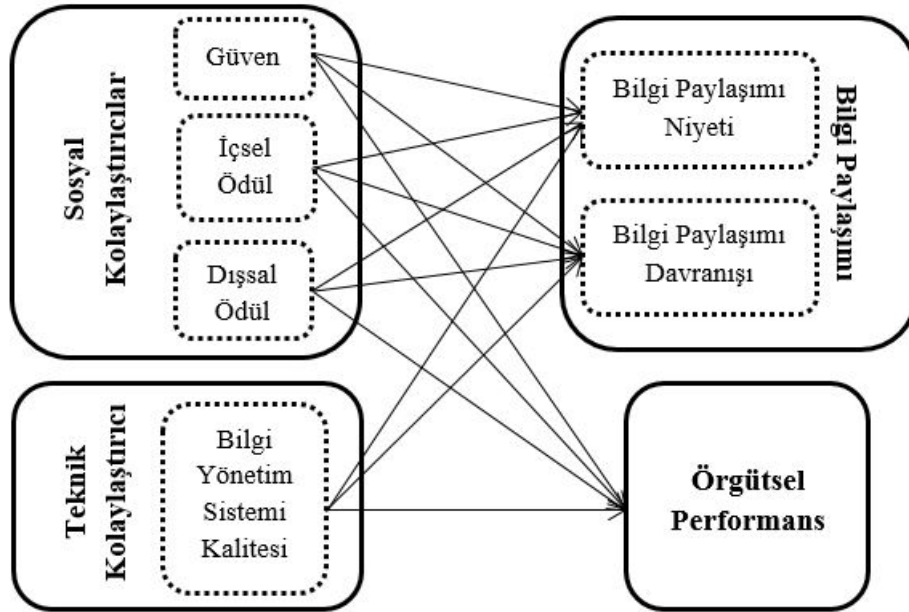
<sup>20</sup> Matzler vd., *age.*, 2008: 302.

<sup>21</sup> S. Oyman, "*Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*", Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, 2009: 12.

işletmenin gerçek performansı ölçülmemiş ancak katılımcıların algıladıkları performans düzeyleri belirlenmiş ve bu ifadeler uzun vadeli karlılık, satışta büyüme olasılığı, işgören tatmini ve verimliliği, firma değeri, ürün ve hizmet kalitesi gibi örgütsel amaçlara ulaşmak olarak ifade edilmiştir.<sup>22</sup> Araştırmada algılanan örgütsel performansı etkileyen bir değişken olarak sosyo-teknik kolaylaştırıcıların ele alınması önem taşımaktadır.

##### 5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışanların sergilediği bilgi paylaşımı niyeti ve davranışı ile elde edilen algılanan örgütsel performans çıktılarını etkileyen faktörler olarak sosyo-teknik kolaylaştırıcılar ele alınmıştır. Çalışmayla ilgili önerilen araştırma modeli ve hipotezler aşağıda verilmiştir.



Şekil 1. Kavramsal Araştırma Modeli

Bilgi yönetimi ile ilgili yazında, bilgi paylaşımı için güvenin önemine sıklıkla değinilmektedir. İşbirlikçi davranışlarda korkuyu azaltan bir faktör olması yönüyle güven, örgütlerde bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadır.<sup>23</sup> Örgüt içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, güveni, bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır. Özellikle turizm sektöründe işbirliğinin ve güvenin olmadığı

<sup>22</sup> T. Kim and G. Lee, "A Modified And Extended Triandis Model For The Enablers–Process–Outcomes Relationship in Hotel Employees' Knowledge Sharing", *The Service Industries Journal*, 2012, 32(13): 2070.

<sup>23</sup> Renzl, age., 2008: 209.

bir örgütte verimli bir ekip çalışmasından söz etmek hemen hemen imkânsızdır.<sup>24</sup> Konaklama işletmelerinin işgören devrini en aza indirmek, çalıştırdıkları elemanların örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlamak ve performanslarını artırmak için işgörenlerde örgüte karşı güven duygusunun oluşmasını sağlamaları gerekmektedir.<sup>25</sup> Konaklama işletmelerinde bilgi paylaşımının noksanlığı oluşturduğu maliyet ve işgücü devri açısından kritik bir değişken olduğundan güvenin bilgi paylaşımındaki önemi ele alınmalıdır.<sup>26</sup> Bu açıdan bakıldığında yetkinlik, dürüstlük ve yardımseverlik gibi boyutlara da sahip olan güven kavramının, bireysel ya da örgütsel düzeyde, bilgi paylaşımı niyeti ve davranışını olumlu yönde etkilediği görülmektedir.<sup>27</sup> Yöneticiler ve çalışanlar arasında, iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, sorunların çözümlenmesi, yetki verilmesi, amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, birçok ilişkiyi etkileyen bir değişken olan güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Yüksek güven kültürüne sahip işletmelerde ise çalışanların morali ve verimliliği artmaktadır.<sup>28</sup> Pfeffer işletmede yüksek düzeyde güven ve iş birliğinin üst düzeyde örgütsel performans sağlayacağını ifade etmektedir.<sup>29</sup> Örgütlerde algılanan güven, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmakta ve

<sup>24</sup> Z. Akıncı, “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, 4: 3-14.

<sup>25</sup> İ. Yazıcıoğlu, “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, 8(30): 247.

<sup>26</sup> Kim and Lee, *age.*, 2012: 2060.

<sup>27</sup> Usoro vd., *age.*, 2007: 199-212; L. C. Abrams, R. Cross, E. Lesser and D. Z. Levin, “Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks”, *The Academy of Management Executive*, 2003, 17(4): 64-77; J. H. Cheng, C. H. Yeh and C. W. Tu, “Trust And Knowledge Sharing in Green Supply Chains”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 2008, 13(4): 283-295; M. H. Hsu, T. L. Ju, C. H. Yen and C. M. Chang, “Knowledge Sharing Behavior in Virtual Communities: The Relationship Between Trust, Self-Efficacy, And Outcome Expectations”, *International Journal of Human-Computer Studies*, 2007, 65(2): 53-169; P. Lee, N. Gillespie, L. Mann and A. Wearing, “Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance”, *Management Learning*, 2010, 41(4): 473-491; D. Z. Levin, E. M. Whitener and R. Cross, “Perceived Trustworthiness Of Knowledge Sources: The Moderating Impact Of Relationship Length”, *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(5): 1163; B. McEvily, V. Perrone and A. Zaheer, “Trust As An Organizing Principle”, *Organization science*, 2003, 14(1): 91-103; T. Mooradian, B. Renzl and K. Matzler, “Who Trusts? Personality, Trust And Knowledge Sharing”, *Management Learning*, 2006, 37(4): 523-540.

<sup>28</sup> İ. Akkoç, A. Çalışkan ve Ö. Turunç, “Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi*, 2012, 19(1): 111.

<sup>29</sup> J. Pfeffer, *The Human Equation*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.

bireysel hedefler yerine örgütsel hedeflere daha çok odaklanılmasını sağlamaktadır.<sup>30</sup> Konaklama işletmelerinde işgücünün, örgütsel performans ve hizmet kalitesinin oluşumuna etki eden anahtar unsur olduğu kabul edilmektedir.<sup>31</sup> Dolayısıyla işgörenlerin örgüte ve yöneticilere duydukları güvenin örgütsel performansı da etkileyebileceği düşünülmektedir. Yine algılanan örgütsel performansa katkıda bulunması açısından değerlendirilen güven kavramı ile performans arasındaki ilişkiyi değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır.<sup>32</sup> Buradan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1a</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1b</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>1c</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örgütte bulunan ödül sistemi, çalışanları örgütsel amaçlara ulaşma yönünde motive edebilmelidir. Bu amaçla örgütler bilgi paylaşımına yönelik bireyleri cesaretlendirmek için farklı türde ödül sistemleri geliştirmektedirler. Bartol ve Locke örgütsel ödül sistemlerinin, istenen davranışları sergilemeleri için bireylerin motivasyonlarında faydalı olan birçok önemli yönünü tespit etmişlerdir.<sup>33</sup> İçsel ya da dışsal ödüllerin eksik olması bireyleri bilgi paylaşımına yönlendirmede önemli bir engel teşkil etmektedir.<sup>34</sup> Szulanski bir organizasyondaki motivasyon eksikliğinin en iyi uygulamaların

---

<sup>30</sup> K. T. Dirks, and D. L. Ferrin, “*The Role Of Trust in Organizational Settings*”, *Organization science*, 2001, 12(4): 450–467; R. M. Kramer and T. R. Tyler, “*Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*”, Thousand Oaks, CA: Sage, 1996; X. Huang, K. Shi, Z. Zhang and Y. L. Cheung, “The Impact of Participative Leadership Behavior On Psychological Empowerment And Organizational Commitment in Chinese Stateowned Enterprises: The Moderating Role Of Organizational Tenure”, *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, 23(3): 345–367.

<sup>31</sup> S. Kanten ve P. Kanten, “Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Yönetim*, 2009, 20(63): 136.

<sup>32</sup> D. G. Carnevale, “*Trustworthy Government: Leadership And Management Strategies For Building Trust And High Performance*”. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995; E. E. Joseph and B. E. Winston, “A Correlation Of Servant Leadership, Leader Trust, And Organizational Trust”, *Leadership & Organization Development Journal*, 2005, 26(1): 6-22; A. K. Mishra, “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust in Organizations”, *Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, 1996: 261-287; S. D. Salamon, and S. L. Robinson, “Trust That Binds: The Impact Of Collective Felt Trust On Organizational Performance”, *Journal of Applied Psychology*, 2008, 93(3): 593.

<sup>33</sup> K. M. Bartol and E. A. Locke, “*Incentives And Motivation*”, Compensation in organizations: Current research and practice, 2000: 104-147.

<sup>34</sup> Bock vd., *age.*, 2005: 89.



transfer edilebilmesinde önemli bir engel teşkil ettiğini tespit etmiştir.<sup>35</sup> Dışsal ödülleri elde etmek, içsel ödüllere nazaran daha kolay gibi görünse de, ikisi arasındaki ilişki tartışmalıdır.<sup>36</sup> Osterloh ve Frey'e göre bilgi paylaşımında içsel ödüller dışsal ödüllere göre daha güçlü bir etki oluşturmaktadır.<sup>37</sup> Bununla birlikte işgörenler dışsal motivasyonda bilginin değişimine kendi algılamalarına dayalı olarak değer vermektedirler. Dışsal ödüller departmanlar arasındaki bilgi paylaşımını arttırmaktadır. Bu nedenle lider şirketler bilgi yönetiminde dışsal ödülleri etkili şekilde kullanmaktadırlar.<sup>38</sup> Kwok ve Gao'ya göre bilgi paylaşımına yönelik tutumu etkileyen üç boyut; dışsal ödüller, bilgiyi özümseme kapasitesi ve iletişim kanallarının zenginliğidir. Yapmış oldukları çalışmada dışsal ödüllerin işgörenlerin bilgi paylaşımı tutumunu etkilemeye yönelik anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.<sup>39</sup> Özellikle parasal ödüller, bilgi paylaşımı niyeti ve davranışı ile bireysel, grup ve örgüt düzeyindeki performans üzerinde daha etkilidir.<sup>40</sup> Bireysel ya da grup bazlı ödüllerin, bilgi paylaşımını ve algılanan örgütsel performansı etkilediği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:<sup>41</sup>

---

<sup>35</sup> G. Szulanski, "Exploring Internal Stickiness: Impediments To The Transfer Of Best Practice Within The Firm", *Strategic Management Journal*, 1996, 17: 31.

<sup>36</sup> K. M. Bartol and A. Srivastava, "Encouraging Knowledge Sharing: The Role Of Organizational Reward Systems", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2002, 9(1): 64-76.

<sup>37</sup> M. Osterloh and B. S. Frey, "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", *Organization Science*, 2000, 11(5): 546.

<sup>38</sup> A. DemirhanveS.Bozkurt, "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 2010, 18(5): 3018.

<sup>39</sup> Sai Ho Kwok ve Sheng Gao, "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior", *Journal of Computer Information Systems*, 2005: 46-49.

<sup>40</sup> Bartol and Srivastava, *age.*, 2002, 9(1): 66.

<sup>41</sup> A. Amin, M. F. Hassan, M. B. Ariffin and M. Rehman, "Theoretical Framework of the Effect of Extrinsic Rewards on Individual's Attitude Towards Knowledge Sharing and the Role of Intrinsic Attributes", International Conference on, 2009: 240-243; Bartol and Srivastava, *a.g.e.*, 2002, 9(1): 64-76; G. P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes And The Literatures", *Organization science*, 1991, 2(1): 88-115; Lee and Ahn, *age.*, 2007: 938-956; E. Maltz and A. K. Kohli, "Reducing Marketing's Conflict With Other Functions: The Differential Effects of Integrating Mechanisms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2000, 28(4): 479-492; J. L. Pearce, W. B. Stevenson, and J. L. Perry, "Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay", *Academy of Management journal*, 1985, 28(2): 261-278.

**H<sub>2a</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>2b</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>2c</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>3a</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>3b</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>3c</sub>**:Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Bilgiyi saklaması ve işlemesi açısından bilgi yönetim sistemi, diğer bilgi sistemlerinden ayrılmaktadır.<sup>42</sup> Bilgi paylaşımını ve algılanan örgütsel performansı desteklemesi yönüyle de, bilgi yönetim sisteminin kalitesi örgütte interaktif bir etkileşim meydana getirmektedir.<sup>43</sup> Bilginin anında edinilmesi, üretimde, tüketimde ve günlük faaliyetlerde kullanılması çok az alanda turizm endüstrisinde olduğu kadar önemlidir.<sup>44</sup> Duruma bilhassa konaklama işletmeleri açısından yaklaşıldığında, bilgi çok yönlü akmakta; basit bir rezervasyon işlemi için bile otel, seyahat acentası ve müşteri arasındaki bilgi akışı iyi bir yönetim yeteneği gerektirmektedir. Bilgi yönetim sistemleri açısından ele alındığında, konaklama işletmelerinde yönetici destek ve bilgi sistemlerinin, karar destek sistemlerinin, ofis otomasyon sistemlerinin, yapay zeka – uzman sistemlerinin, elektronik veri işlem sistemlerinin, yerel ve dış ağların kullanılması durumunda örgütsel performansın pozitif yönde etkileneceğine yönelik bulgular da bulunmaktadır.<sup>45</sup> Özellikle bilgi yönetim sistemi olarak kullanılması açısından otomasyon sistemlerinin kalitesi, bilgi paylaşımını ve

---

<sup>42</sup> Choi, Kang and Lee, *age.*, 2008: 742-754.

<sup>43</sup> J. Dyer and K. Nobeoka, "Creating And Managing A High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case", *Strategic Management Journal*, 2002, 21: 345-367; Chang Lee vd., *age.*, 2005: 469-482; M. S. Owlia, "A Framework For Quality Dimensions Of Knowledge Management Systems", *Total Quality Management*, 2010, 21(11): 1215-1228; T. Steiner, B. Britsch, L. Bourguinet and A. J. Frew, "A Frame-Based Knowledge Management Tool For Hospitality Front Desks". 11th ENTER International Conference, 2004: 1-11.

<sup>44</sup> M. Emeksiz, "Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2000, 11(1): 34.

<sup>45</sup> Ö. Turunç, "Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006: 236.

dolayısıyla örgütün performansını yakından etkilemektedir.<sup>46</sup> Bu noktadan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>4a</sub>**:Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>4b</sub>**:Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

**H<sub>4c</sub>**:Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

## 6. Araştırmanın Yöntemi

### 6.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın uygulama alanı içerisinde evren konaklama işletmeleri olarak belirlenmiş ve örnekleme çerçevesi, bölgede yeterli sayıda konaklama işletmesi olması ve bilgi yönetim sistemlerini kullanmaları bakımından Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli 4 ve 5 yıldızlı oteller ile özel belgeli (diğer) otellerde çalışan personel ile sınırlandırılmıştır. Konaklama işletmelerinin çalışma sistemlerinin vardiyalı olmasından dolayı tüm çalışanlara ulaşılması mümkün olmadığından örneklem belirlenmiş ve olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden biri olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Söz konusu otellerin insan kaynakları departmanlarından alınan bilgiye göre toplam personel sayısının 967 kişi olmasından hareketle ve % 95 güven düzeyi varsayımıyla, örneklem yaklaşık 276 kişi olarak tespit edilmiştir.<sup>47</sup> Bu bağlamda örneklem çerçevesinde konaklama işletmelerine daha sonra toplanmak üzere toplam 300 anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden 187'si geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 62'dir ve bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır.<sup>48</sup>

### 6.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmaya temel teşkil edecek olan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketin ilk bölümü; sosyo-tekniik kolaylaştırıcılar, bilgi paylaşımı niyeti ve davranışı ile algılanan örgütsel performansa yönelik ifadelerle bu kavramları ölçmeye yöneliktir. İkinci bölümde ise araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Konaklama işletmeleri çalışanlarının sosyal kolaylaştırıcılar olan; güven, içsel

<sup>46</sup> Steiner vd., *age.*, 2004: 1-11; M. Alazmi and M. Zairi, "Knowledge Management Critical Success Factors". *Total Quality Management and Business Excellence*. 2003, 14(2): 199-204; M. T. McLeod, D. R. Vaughan and J. Edwards, "Knowledge Networks in The Tourism Sector Of The Bournemouth, Poole, And Christchurch Conurbation: Preliminary Analysis", *The Service Industries Journal*, 2010, 30(10): 1651-1667; Scott and Laws, *age.*, 2006: 1-12.

<sup>47</sup> H. Çingir, "Örnekleme Kuramı", Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi 20. Ankara: H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, 1994.

<sup>48</sup> M. A. Pierce and Henry, J. W. "Computer Ethics: The Role Of Personal, İnformal, And Formal Codes", *Journal of Business Ethics*, 1996, 15: 425-437.

ve dışsal ödüller ile teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesine yönelik eğilimlerini ve bilgi paylaşımı niyetlerini ölçmek üzere Choi ve diğerleri tarafından geliştirilen 5'li likert tipi (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ve her biri 4 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.<sup>49</sup> Güven değişkenine ilişkin "meslektaşlarımın dürüst ve güvenilir olduğuna inanırım"; içsel ödül değişkenine ilişkin "kendi becerilerimi öğrettiğimde ya da paylaştığımda insanlar işime değer verir"; dışsal ödül değişkenine ilişkin "diğer meslektaşlarıma bilgimi transfer ettiğimde uygun parasal değeri alırım"; bilgi yönetim sisteminin kalitesi değişkenine ilişkin "her ne zaman ihtiyaç duyulursa bilgi yönetim sistemine ulaşılabilir" ve bilgi paylaşımı niyeti değişkenine ilişkin "bilgiyi paylaşmayı deneyeceğim" gibi ifadeler kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı davranışını ölçmek için Bock ve diğerleri tarafından geliştirilen 5'li likert tipi ve 3 maddeden oluşan ölçekte "meslektaşlarımla bilgimi ya da iş deneyimimi paylaşırım" gibi ifadeler kullanılmıştır.<sup>50</sup> Algılanan örgütsel performans ölçmek için de Khandwalla tarafından geliştirilen 5'li likert tipi ve 6 maddeden oluşan ve "çalıştığım otel, diğer otellerden daha yüksek uzun dönemli karlılığa sahiptir" gibi ifadeler bulunan algılanan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır.<sup>51</sup>

### **6.3. Veri Analiz Yöntemleri**

Veri analizinde hazır bir istatistik programından yararlanılmıştır. Öncelikle katılımcıların profillerini yansıtan tanımlayıcı istatistiksel veriler ortaya konmuştur. Bağımsız değişken (sosyo-teknik kolaylaştırıcılar) ile bağımlı değişkenler (bilgi paylaşımı ve algılanan örgütsel performans) arasındaki ilişkileri test etmek için korelasyon analizi; bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etki düzeyini belirlemek için ise çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular tartışılmış, etkin bilgi paylaşımını sağlamak ve algılanan örgütsel performansı arttırmak için öneriler sunulmuştur.

## **7. Bulgular ve Tartışma**

### **7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'de gösterilmektedir. Buna göre yanıtlayıcıların % 44,4'i 26-35 yaş aralığında, % 63,1'i erkek, % 61,1'i evli, % 35,3'ü lise ve dengi okul mezunu, % 40,6'sı 1-5 yıl arasında tecrübeye sahiptir. Katılımcıların yaklaşık yarısı turizm eğitimi almıştır ve çoğunluğu önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanında çalışan departman elemanlarıdır. Yine katılımcıların birçoğu şahıs işletmesinde çalışmakta olup, bu işletmelerin de çoğunluğu 5 yıldızlı otellerdir.

<sup>49</sup> Choi, Kang and Lee, *age.*, 2008: 742-754.

<sup>50</sup> Bock vd., *age.*, 2005: 87-111.

<sup>51</sup> P. Khandwalla, "The design of organizations". New York, NY: HarcourtBrace Jovanovich, 1977.

**Tablo 1:** Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

KATILIMCILARA İLİŞKİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER		Frekans	Yüzde
YAŞ	25 Yaş ve Altı	38	20,3
	<b>26-35 Yaş Arası</b>	<b>83</b>	<b>44,4</b>
	36-45 Yaş Arası	47	25,1
	46-55 Yaş Arası	16	8,6
	56 Yaş ve Üstü	3	1,6
CİNSİYET	Kadın	69	36,9
	<b>Erkek</b>	<b>118</b>	<b>63,1</b>
MEDENİ DURUM	Bekâr	72	38,9
	<b>Evli</b>	<b>113</b>	<b>61,1</b>
EĞİTİM DURUMU	İlköğretim	37	19,8
	<b>Lise ve Dengi Okul</b>	<b>66</b>	<b>35,3</b>
	Meslek Yüksekokulu	45	24,1
	Fakülte/Yüksekokul	33	17,6
	Yüksek Lisans/Doktora	6	3,2
TURİZM EĞİTİMİ ALMA DURUMU	Evet	90	48,9
	<b>Hayır</b>	<b>94</b>	<b>50,3</b>
İŞ DENEYİMİ	1 Yıldan Daha Az	13	7,0
	<b>1-5 Yıl Arası</b>	<b>76</b>	<b>40,6</b>
	6-10 Yıl Arası	61	32,6
	10 Yıldan Daha Fazla	37	19,8
OTELDE ÇALIŞILAN DEPARTMAN	Önbüro	43	23,1
	<b>Kat Hizmetleri</b>	<b>59</b>	<b>31,7</b>
	Yiyecek-İçecek	45	24,2
	Satış-Pazarlama	12	6,5
	İnsan Kaynakları	5	2,7

	Muhasebe-Finans	9	4,8
	Diğer	13	7,0
<b>OTELDEKİ POZİSYON</b>	Üst Düzey Yönetici	9	4,8
	Departman Yöneticisi	15	8,1
	Departman Şefi	25	13,4
	<b>Departman Elemanı</b>	<b>137</b>	<b>73,7</b>
<b>OTELİN SAHİPLİK DURUMU</b>	<b>Şahıs Otel</b>	<b>94</b>	<b>50,3</b>
	Kiralık Otel	36	19,3
	Zincir Otel	54	28,9
	Franchise Otel	3	1,6
<b>OTELİN YILDIZ SAYISI</b>	4 Yıldızlı	73	39,0
	<b>5 Yıldızlı</b>	<b>98</b>	<b>52,4</b>
	Diğer	16	8,6

## 7.2. Değişkenlere İlişkin Bulgular

Güven, içsel ve dışsal ödül, bilgi yönetim sistemi kalitesi, bilgi paylaşımı niyeti ve davranışı ile algılanan örgütsel performansa ilişkin ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach's alpha değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2:** Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach's Alpha Değerleri

	Ort .	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.Güven</b>	3,6 2	0,93	(0,83)						
<b>2.İçsel Ödül</b>	3,7 7	0,82	,555*	(0,81)					
<b>3.Dışsal Ödül</b>	3,3 6	1,07	,410*	,448*	(0,88)				
<b>4.Bilgi Yönetim Sistemi Kalitesi</b>	3,7 1	0,80	,303*	,402*	,499*	(0,87)			
<b>5.Bilgi Paylaşımı Niyeti</b>	3,8 1	0,86	,264*	,444*	,295*	,326*	(0,88)		
<b>6.Bilgi Paylaşımı Davranışı</b>	3,8 5	0,85	,335*	,442*	,320*	,380*	,683*	(0,83)	
<b>7. Algılanan Örgütsel Performans</b>	3,9 1	0,74	,219*	,446*	,395*	,467*	,410*	,482*	(0,86)

\*\* p<0,01

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; güven ile bilgi paylaşımı niyeti ( $r=0,264$ ;  $p<0,01$ ), bilgi paylaşımı davranışı ( $r=0,335$ ;  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel performans ( $r=0,219$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde içsel ödül ile bilgi paylaşımı niyeti ( $r=0,444$ ;  $p<0,01$ ), bilgi paylaşımı davranışı ( $r=0,442$ ;  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel performans ( $r=0,446$ ;  $p<0,01$ ) arasında ve dışsal ödül ile bilgi paylaşımı niyeti ( $r=0,295$ ;  $p<0,01$ ), bilgi paylaşımı davranışı ( $r=0,320$ ;  $p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel performans ( $r=0,395$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki söz konusudur. Son olarak, bilgi yönetim sistemi kalitesi ile bilgi paylaşımı niyeti ( $r=0,326$ ;  $p<0,01$ ), bilgi paylaşımı davranışı ( $r=0,380$ ;

$p<0,01$ ) ve algılanan örgütsel performans ( $r=0,467$ ;  $p<0,01$ ) arasında da pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Güven, içsel ödül, dışsal ödül ve bilgi yönetim sistemi kalitesinin “bilgi paylaşımı niyeti” üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Sosyo-Teknik Kolaylaştırıcıların Bilgi Paylaşımı Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Güven	-0,002	0,074	-0,025	0,980	0,672	1,487
İçsel Ödül	0,357**	0,089	4,296**	0,000	0,622	1,609
Dışsal Ödül	0,062	0,065	0,768	0,443	0,659	1,518
BYS Kalitesi	0,152	0,084	1,954	0,052	0,709	1,411
F			13,156			
Düzeltilmiş $R^2$			0,209			
$R^2$			0,226			
Tahmini Stnd. Hata			0,76556			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			
Durbin-Watson			1,581			

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı Niyeti

\*\* $p<0,01$

Tablo 3’deki çoklu regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F_{(4,180)}= 13,156$ ;  $p=0,00$ ). İçsel ödülün ( $\beta= 0,357$ ) bilgi paylaşımı niyetini pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, bilgi paylaşımı niyetindeki değişimin % 21’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,209$ ). Modelde tüm toleranslar 0,1’den büyük ve varyans büyüme faktörleri 5’ten küçük olduğundan çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Ayrıca araştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer değer de Durbin-Watson testidir. Bu test modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon sorunu olup olmadığını ortaya koyar. Bu



değerin 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanan bir durumdur. Modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon sorunu yoktur. Buna göre;  $H_{2a}$  kabul edilmiş,  $H_{1a}$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{4a}$  reddedilmiştir.

Güven, içsel ödül, dışsal ödül ve bilgi yönetim sistemi kalitesinin “bilgi paylaşımı davranışı” üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te özetlenmiştir.

**Tablo 4:** Sosyo-Teknik Kolaylaştırıcıların Bilgi Paylaşımı Davranışı Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Güven	0,097	0,072	1,238	0,217	0,672	1,487
İçsel Ödül	0,282**	0,087	<b>3,454**</b>	<b>0,001</b>	0,622	1,609
Dışsal Ödül	0,052	0,064	0,652	0,515	0,659	1,518
BYS Kalitesi	0,211**	0,082	<b>2,765**</b>	<b>0,006</b>	0,709	1,411
F			15,342			
Düzeltilmiş $R^2$			0,238			
$R^2$			0,254			
Tahmini Stnd. Hata			0,74524			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			
Durbin-Watson			1,522			

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı Davranışı

\*\* $p < 0,01$

Tablo 4’deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F_{(4,180)} = 15,342$ ;  $p = 0,00$ ). İçsel ödül ( $\beta = 0,282$ ) ve bilgi yönetim sistemi kalitesi ( $\beta = 0,211$ ) bilgi paylaşımı davranışını pozitif yönlü etkilemektedir. Bilgi paylaşımı davranışındaki değişimin % 24’ünün bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,238$ ). Tüm toleranslar 0,1’den büyük ve varyans etkileme faktörleri 5’ten küçük olduğundan modelde çoklu bağlantı sorunu olmadığı görülmektedir. Durbin-Watson testine göre, değişkenler arasında otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Buna göre;  $H_{2b}$  ve  $H_{4b}$  kabul edilmiş,  $H_{1b}$  ve  $H_{3b}$  reddedilmiştir.

Güven, içsel ödül, dışsal ödül ve bilgi yönetim sistemi kalitesinin “algılanan örgütsel performans” üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 5’de özetlenmiştir.

**Tablo 5:** Sosyo-Teknik Kolaylaştırıcıların Algılanan Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Güven	-0,117	0,059	-1,578	0,116	0,672	1,487
İçsel Ödül	0,359**	0,071	<b>0,359**</b>	<b>0,000</b>	0,622	1,609
Dışsal Ödül	0,145	0,052	0,145	0,054	0,659	1,518
BYS Kalitesi	0,285**	0,067	<b>0,285**</b>	<b>0,000</b>	0,709	1,411
F			22,673			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,320			
R <sup>2</sup>			0,335			
Tahmini Stnd. Hata			0,60969			
Anlamlılık Düzeyi			0,000			
Durbin-Watson			2,100			

Bağımlı Değişken: Algılanan Örgütsel Performans

\*\*p<0,01

Tablo 5’deki çoklu regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında ise, modelin yine bir bütün olarak anlamlı olduğu ifade edilebilir ( $F_{(4,180)}= 22,673$ ;  $p=0,00$ ). İçsel ödülün ( $\beta= 0,359$ ) ve bilgi yönetim sistemi kalitesinin ( $\beta= 0,285$ ) algılanan örgütsel performansı pozitif yönlü etkilediği görülmektedir ve algılanan örgütsel performanstaki değişimin % 32’sinin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı söylenebilir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,320$ ). Modeldeki değişkenler arasında çoklu bağlantı ve otokorelasyon sorunu yoktur. Buna göre;  $H_{2c}$  ve  $H_{4c}$  kabul edilmiş,  $H_{1c}$  ve  $H_{3c}$  reddedilmiştir.

## 8. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde işgörenlere sağlanan sosyo-teknik kolaylaştırıcıların, işgörenlerin bilgi paylaşımları ve algılanan örgütsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; bilgi paylaşımı niyeti üzerinde sosyo- teknik kolaylaştırıcılardan içsel ödül pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip bulunurken, güven, dışsal ödül ve bilgi yönetim sistemi kalitesinin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Bilgi paylaşımı davranışı ve algılanan örgütsel performans; içsel ödül ve bilgi yönetim sistemi kalitesinden pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilenirken, güven ve dışsal ödülün anlamlı bir etkide bulunmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre hipotezlerin kabul-red durumları tablo 6’da özetlenmiştir.

**Tablo 6:** Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul Durumu

No	Hipotezler	Kabul Durumu
H <sub>1a</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>1b</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>1c</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan güven, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>2a</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>2b</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>2c</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan içsel ödül, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>3a</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>3b</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>3c</sub>	Sosyal kolaylaştırıcıların alt boyutu olan dışsal ödül, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>4a</sub>	Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, bilgi paylaşımı niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Red
H <sub>4b</sub>	Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, bilgi paylaşımı davranışı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H <sub>4c</sub>	Teknik bir kolaylaştırıcı olan bilgi yönetim sistemi kalitesi, algılanan örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul

Yönetim açısından örgütte güvenin sağlanması gerek takım içerisinde gerekse takımlar arasındaki bilgi paylaşımı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.<sup>52</sup> Takım üyeleri bilgilerini paylaştıkça örgütsel amaçlara ulaşmak, kaliteyi elde etmek, müşteri beklentilerini karşılamak ve verimlilik sağlamak daha kolay olacaktır.<sup>53</sup> Bu açıdan bakıldığında çalışmadan elde edilen sonuçlar literatürle benzerlik göstermemekle birlikte işgörenlerin örgüte, yöneticilere ve takım arkadaşlarına olan güven düzeyleri arttıkça; diğer işgörenlerle bilgi paylaşma niyet ve davranışlarının da artacağı, bu durumun işgörenlerin işe ve örgüte bağlılıklarına da katkı sağlayacağı, sonuçta algılanan örgütsel performans çıktılarının pozitif yönde etkileneceği söylenebilir. Örgüt üyeleri tarafından beklenen dışsal ödüller bilgi paylaşımının sağlanmasında etkili bir tutum olarak görülmemekte, aksine karşılıklı fayda sağlamak, öz yeterlilik ve başkalarına yardım etmenin keyfi gibi içsel ödüllerin paylaşımı ve dolayısıyla performansı artırıcı bir faktör olduğu gözlenmektedir.<sup>54</sup> Literatürle uyumlu olarak etkili motivasyon yollarından biri olan içsel ödül sisteminin daha çok kullanılması, örgütte bilgi paylaşımını ve performans düzeyini olumlu yönde etkileyebilecek; kullanılan bilgi yönetim sistemi ulaşılabilir, kullanımı kolay, istikrarlı ve hızlı cevap verebilen bir nitelikte olduğunda, arşive ve her türlü veri formatına ulaşım sağlanabilecek, sistem üzerinden bilgi paylaşımı artacak ve dolayısıyla algılanan örgütsel performans da artacaktır.<sup>55</sup>

Bu sonuçlardan hareketle, konaklama işletmelerinde bilgi paylaşımını ve nihai olarak algılanan örgütsel performansı arttırmak için yöneticilere getirilebilecek öneriler şunlardır:

- Yöneticilerin, konaklama hizmetlerinin nasıl daha iyi gerçekleştirilebileceğine dair genel bir anlayış oluşturmaları, güven artırıcı davranışlar sergilemeleri ve işgörelere takım çalışması ve sinerji vurgusu yapmaları,
- Örgüte rekabet avantajı kazandırmada etkili olan terfi vermek ve ücret artışı sağlamak gibi dışsal motivasyon alternatiflerinin yanında, bir işi başarmak, sorumluluk almak, kişisel ve profesyonel gelişim kaydetmek gibi içsel motivasyon araçlarına da yeterince yer vermeleri,
- Değer yaratmaya yönelik çalışmalar yapılmasını sağlayarak bilgi paylaşımının düzeyine ve etkisine bağlı bireysel ya da grup bazlı ödüllendirme sistemlerinin kurulmasını sağlamaları,
- Özellikle konaklama işletmelerinin yönetilebilmesinde son derece önem arz eden, sistematik bilgi yönetimi altyapısı sağlayan Fidelio, Opera, Elektra veya intranet gibi işlevsel ve nitelikli bir bilgi yönetim sistemini tercih ederek, gerekli oryantasyon faaliyetleriyle işgörelere bilgi yönetim sistemini etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamaları önerilebilir.

<sup>52</sup> Renzl, *age.*, 2008: 215.

<sup>53</sup> P. Lee, N. Gillespie, L. Mann and A. Wearing, "Leadership And Trust: Their Effect On Knowledge Sharing And Team Performance", *Management Learning*, 2010, 41(4): 485.

<sup>54</sup> Bock, vd., *age.*, 2005: 100; Lin, *age.*, 2006: 143.

<sup>55</sup> Alavi and Leider, *age.*, 1999: 7.

Bu çalışmanın temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanları ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla yapılacak olan değerlendirmeler sadece Nevşehir ölçeğinde geçerlidir. Bu araştırma sonuçları, diğer turizm merkezlerinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Farklı illerde yapılacak araştırmalar sonucunda ulaşılabilecek bulgular karşılaştırıldığında, sosyo-teknik kolaylaştırıcı algılamalarının ve bilgi paylaşımı ile algılanan örgütsel performans düzeylerinin ne yönde değiştiği ortaya koyularak yöneticilere önemli katkılar sağlanabilir.

Gelecekte bu tür çalışmaların farklı sektörlerde ele alınarak yapılması faydalı olacaktır. Yine örgüt kültürü, örgütsel destek ve liderlik gibi farklı türdeki sosyo-teknik kolaylaştırıcıların özellikle bilgi paylaşımını ne yönde etkileyeceği de bir başka araştırma konusu olarak ele alınabilir.

#### **KAYNAKÇA**

- Abrams, L. C., R. Cross, E. Lesser and D. Z. Levin. "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks", *The Academy of Management Executive*, Vol. 17, Issue 4, 2003, pp. 64-77.
- Akıncı, Z. "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, Sayı 4, s. 3-14.
- Akkoç, İ., A. Çalışkan ve Ö. Turunç, "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Yönetim ve Ekonomi*, 2012, Cilt 19, Sayı 1, s. 105-135.
- Alajmi, B. M. "The Intention to Share: Psychological Investigation of Knowledge Sharing Behaviour in Online Communities", *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 11, Issue 3, 2012, pp. 1-12.
- Alavi, M. and D. E. Leidner. "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues", *MIS quarterly*, 2001, pp. 107-136.
- Alavi, M. and D. Leider. Knowledge management systems: emerging views and practices from the field. *Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference*, 1999, pp. 1-11
- Alazmi, M. and M. Zairi. "Knowledge management critical success factors". *Total Quality Management and Business Excellence*. Vol. 14, Issue 2, 2003, pp. 199-204.
- Amin, A., M. F. Hassan, M. B. Ariffin and M. Rehman, Theoretical Framework of the Effect of Extrinsic Rewards on Individual's Attitude Towards Knowledge Sharing and the Role of Intrinsic Attributes, *International Conference on*, 2009, pp. 240-243.

- Bartol, K. M. and A. Srivastava. "Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 9, Issue 1, 2002, pp. 64-76.
- Bartol, K. M. and E. A. Locke. "Incentives and motivation", *Compensation in organizations: Current research and practice*, 2000, pp. 104-147.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim and J. N. Lee. "Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS quarterly*, 2005, pp. 87-111.
- Carnevale, D. G. *Trustworthy government: Leadership and management strategies for building trust and high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1995.
- Chang Lee, K., S. Lee and I. W. Kang. "KMPI: measuring knowledge management performance", *Information & Management*, Vol. 42, Issue 3, 2005, pp. 469-482.
- Cheng, J. H., C. H. Yeh and C. W. Tu. "Trust and knowledge sharing in green supply chains", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, Issue 4, 2008, pp. 283-295.
- Choi, S. Y., Y. S. Kang and H. Lee. "The effects of socio-technical enablers on knowledge sharing: an exploratory examination", *Journal of Information Science*, Vol. 34, Issue 5, 2008, pp. 742-754.
- Cihangiroğlu, N. ve B. Şahin. "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 2012, s. 1-16.
- Çıngı, H. *Örnekleme Kuramı*, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Yayınları Ders Kitapları Dizisi 20. Ankara: H.Ü. Fen Fakültesi Basımevi, 1994.
- Demirhan A. ve S. Bozkurt, "Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma", *Journal of Yasar University*, 2010, Cilt 18, Sayı 5, s. 3016-3027.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin. "The Role Of Trust İn Organizational Settings", *Organization Science*, 2001, Vol. 12, No. 4, pp. 450-467.
- Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. "İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 2, 2007, s. 105-119.
- Dyer, J. and K. Nobeoka. "Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 2002, pp. 345-367.
- Emeksiz, M. "Otel İşletmelerinde İçsel ve Dışsal Bilgi Sistemleri", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2000, s. 34-43.

- Gold, A., H. A., Malhotra and A. H. Segars. "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of management information systems*, Vol. 18, Issue 1, 2001, pp. 185-214.
- Ho, L. A. "What affects organizational performance?: The linking of learning and knowledge management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Issue 9, 2008, pp. 1234-1254.
- Hsu, I. "Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: a preliminary test", *Expert Systems with Applications*, Vol. 35, Issue 3, 2008, pp. 1316-1326.
- Hsu, M. H., T. L. Ju, C. H. Yen and C. M. Chang. "Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations", *International Journal of Human-Computer Studies*, Vol. 65, Issue 2, 2007, pp. 53-169.
- Huang, X., K. Shi, Z. Zhang, and Y. L. Cheung. "The impact of participative leadership behavior on psychological empowerment and organizational commitment in Chinese stateowned enterprises: The moderating role of organizational tenure", *Asia Pacific Journal of Management*, 2006, Vol. 23, No. 3, pp. 345-367.
- Huber, G. P. "Organizational learning: The contributing processes and the literatures", *Organization science*, Vol. 2, Issue 1, 1991, pp. 88-115.
- Joseph, Errol E., and Bruce E. Winston. "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, Issue 1, 2005, pp. 6-22.
- Kanten S. ve P. Kanten, "Hat Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Yönetim*, 2009, Cilt 20, Sayı 63, s. 119-140.
- Khandwalla, P. *The design of organizations*. New York, NY: HarcourtBrace Jovanovich, 1977.
- Kim, T. and G. Lee. "A modified and extended Triandis model for the enablers-process-outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing", *The Service Industries Journal*, Vol. 32, Issue 13, 2012, pp. 2059-2090.
- Kramer, R. M. and T. R. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research*, Thousand Oaks, Ca: Sage. 1996.
- Kwok S. H. and Sheng G. "Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior", *Journal of Computer Information Systems*, 2005, Vol. 46, No. 2, pp. 45-51.
- Lee, D. J. and J. H. Ahn. "Reward systems for intra-organizational knowledge sharing", *European Journal of Operational Research*, Vol. 180, Issue 2, 2007, pp. 938-956.

- Lee, P., N. Gillespie, L. Mann and A. Wearing. "Leadership and trust: their effect on knowledge sharing and team performance", *Management Learning*, Vol. 41, Issue 4, 2010, pp. 473-491.
- Levin, D. Z., E. M. Whitener and R. Cross. "Perceived trustworthiness of knowledge sources: The moderating impact of relationship length", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, Issue 5, 2006, pp. 1163.
- Levin, D. Z., R. Cross, L. C. Abrams and E. L. Lesser. "Trust and knowledge sharing: A critical combination", *IBM Institute for Knowledge-Based Organizations*, 2002, pp. 1-9.
- Lin, H. F. "Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing", *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 4, Issue 1, 2006, pp. 26-35.
- Malhotra, Y. and D. F. Galleta. Role of commitment and motivation in knowledge management systems implementation: Theory, conceptualization, and measurement of antecedents of success. *Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference. 2003*, pp. 1-10.
- Maltz, E. and A. K. Kohli. "Reducing marketing's conflict with other functions: the differential effects of integrating mechanisms", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue 4, 2000, pp. 479-492.
- Matzler, K., B. Renzl, J. Müller, S. Herting and T. A. Mooradian. "Personality traits and knowledge sharing", *Journal of Economic Psychology*, Vol. 29, Issue 3, 2008, pp. 301-313.
- Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman. "An integrative model of organizational trust", *Academy of management review*, 1995, pp. 709-734.
- McEvily, B., V. Perrone and A. Zaheer. "Trust as an organizing principle", *Organization science*, Vol. 14, Issue 1, 2003, pp. 91-103.
- McLeod, M. T., D. R. Vaughan and J. Edwards. "Knowledge networks in the tourism sector of the Bournemouth, Poole, and Christchurch conurbation: preliminary analysis", *The Service Industries Journal*, Vol. 30, Issue 10, 2010, pp. 1651-1667.
- Mishra, A. K. "*Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*" in Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research, R. M. Kramer and T. R. Tyler (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996, pp. 261-287.
- Mooradian, T., B. Renzl and K. Matzler. "Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing", *Management Learning*, Vol. 37, Issue 4, 2006, pp. 523-540.
- Osterloh M. and B. S. Frey, "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms", *Organization Science*, 2000, Vol. 11, No. 5, pp. 538-550.
- Owlia, M. S. "A framework for quality dimensions of knowledge management systems", *Total Quality Management*, Vol. 21, Issue 11, 2010, pp. 1215-1228.



- Oyman, S. Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme, *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, 2009.
- Ö. Turunç, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006: 236.
- Öğüt, A., T. Akgemci ve M. T. Demirsel. “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2004, s. 377-290.
- Pearce, J. L., Stevenson, W. B., and Perry, J. L. “Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay”, *Academy of Management journal*, Vol. 28, Issue, 2, 1985, pp. 261-278.
- Pfeffer, J. *The Human Equation*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- Pierce, M. A. and Henry, J. W. “Computer ethics: The role of personal, informal, and formal codes”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, 1996, pp. 425-437.
- Porter, L. W. and E. E. Lawler. *What job attitudes tell about motivation*, Harvard Business Review Reprint Service, 1982.
- Renzl, B. “Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation”, *Omega*, Vol. 36, Issue 2, 2008, pp. 206-220.
- Salamon, S. D., and Robinson, S. L. “Trust that binds: the impact of collective felt trust on organizational performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, Issue 3, 2008, pp. 593.
- Scott, N. and E. Laws. “Knowledge sharing in tourism and hospitality”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 7, Issue 12, 2006, pp. 1-12.
- Steiner, T., B. Britsch, L. Bourguinet and A. J. Frew. A frame-based knowledge management tool for hospitality front desks. *11th ENTER International Conference, 2004*, pp. 1-11.
- Szulanski, G. “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm”, *Strategic Management Journal*, 1996, No. 17, pp. 27-43.
- Treacy, M., and F. D. Wiersema. *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. Basic Books (AZ), 1997.
- Tüzün, İ. K. “Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri”, *Karamanoğlu Mehmetbey İİBF Dergisi*, Cilt 13, 2007, s. 93-118.
- Usoro, A., M. W. Sharratt, E. Tsui and S. Shekhar. “Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 5, Issue 3, 2007, pp. 199-212.

- Yazıcıoğlu, İ. “Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2009, Cilt 8, Sayı 30, s. 235-249.
- Yi, J. “A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 7, 2009, pp. 65–81.