



MAÜ
PRESS

Artuklu Kaime

Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

Gaye ATILLA | <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X> | gayeatilla@sdu.edu.tr

Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim dalı, Isparta, Türkiye.

Öznur PARMAKSIZ | <https://orcid.org/0000-0003-4720-8629> | d1440201038@ogr.sdu.edu.tr

Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Ana Bilim dalı, Isparta, Türkiye.

ROR ID: <https://ror.org/04fjtte88>

Geliş Tarihi 05.02.2024
Kabul Tarihi 22.04.2024
Yayın Tarihi 31.05.2024

Atıf Bilgisi

Atilla, G. & Parmaksız, Ö. (2024). Örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine kavramsal bir inceleme. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 75-94. <https://doi.org/10.55119/artuklu.1432140>

Öz

Bilgi, örgütler için oynadığı kritik rol nedeniyle yöneticilerin odağındaki yerini almıştır. Bilginin, paylaşılarak çoğaltılabilir ve tekrar kullanılabilir olması nedeniyle kesintisiz bir rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. Bilgi paylaşımı, çalışanların örgüt genelinde deneyimlerini, becerilerini ve bilgilerini paylaştıkları sosyal bir etkileşim olarak kabul edilmektedir. Paylaşılan bilgi, yaratıcılık ve öğrenmenin gelişmesi yoluyla inovasyonda, birey ve örgütün performansında artış sağlar. Ayrıca açık ve örtük bilgi paylaşımı ile çalışanların neyin nasıl yapılacağına dair yetkinliklerinin artmasıyla iş süreçlerinin verimliliğinde artışlar görülür. Bilginin paylaşılarak örgütler için değerli hale gelmesi için etkin bilgi yönetimi önem taşır. Buradan hareketle, çalışanların ve yöneticilerin sahip olduğu bilginin gücünden yararlanmasına olanak tanıyacak yolları aydınlatmak ve bilgi paylaşımının örgütler için önemini vurgulamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada öncelikle bilgi ve bilgi yönetimi konularına değinilmiş ardından bilgi paylaşımı kavramı tanıtılmıştır. Bilgi paylaşımını kolaylaştıran faktörler ve bilgi paylaşımını ölçmek için kullanılan ölçekler tartışılmış, bilgi paylaşımını engelleyen faktörler ile bilgi paylaşımının sonuçları ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler

işletme, bilgi, bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı, bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve engelleyen faktörler.

A Conceptual Study On Knowledge Sharing In Organizations

Gaye ATILLA | <https://orcid.org/0000-0003-1421-917X> | gayeatilla@sdu.edu.tr

Prof. Dr., Süleyman Demirel University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of Business Administration, Isparta, Türkiye.

Öznur PARMAKSIZ | <https://orcid.org/0000-0003-4720-8629> | d1440201038@ogr.sdu.edu.tr

Yüksek Lisans Öğrencisi, University, Faculty of Economics and Administrative Sciences,
Department of Business Administration, Isparta, Türkiye.

ROR ID: <https://ror.org/04fjtte88>

Date of Submission	05.02.2024
Date of Acceptance	22.04.2024
Date of Publication	31.05.2024

Citation

Atilla, G. & Parmaksız, Ö. (2024). Örgütlerde bilgi paylaşımı üzerine kavramsal bir inceleme. *Artuklu Kaime Uluslararası İktisadi ve İdari Araştırmalar Dergisi*, 7(1): 75-94. <https://doi.org/10.55119/artuklu.1432140>

Abstract

Knowledge has taken its place in the focus of managers due to the critical role it plays for organizations. It is known that knowledge provides an uninterrupted competitive advantage because it can be shared, reproduced and reused. Knowledge sharing is considered a social interaction in which employees share their experiences, skills and knowledge throughout the organization. Shared knowledge provides an increase in innovation and the performance of the individual and the organization through the development of creativity and learning. In addition, there is an increase in the efficiency of business processes as a result of the increase in employees' competencies on what to do and how to do it by the sharing of implicit and explicit knowledge. Effective knowledge management is important for sharing knowledge and making it valuable for organizations. Thus, this study was conducted to clarify ways that will allow of employees and managers to benefit from the power of the knowledge they have and to emphasize the importance of knowledge sharing for organizations. In this regard, in the study, firstly the issues of knowledge and knowledge management were mentioned, and then the concept of knowledge sharing was introduced. The enablers and barriers of knowledge sharing are examined thoroughly and the scales used to measure knowledge sharing are explored. Lastly, the consequences of knowledge sharing are discussed.

Keywords

business administration, knowledge, knowledge management, knowledge sharing, knowledge sharing enablers and barriers.

Giriş

Bilişim teknolojilerinin 1900'lerin ikinci yarısından itibaren gösterdiği gelişim; tarım, sanayi ve hizmet sektörleri başta olmak üzere tüm alanları etkileyerek küresel ekonomide önemli değişimleri beraberinde getirmiştir. İnsan gücü ve sermayeye dayalı üretimin yerini bilgiye dayalı üretimin alması, ar-ge yatırımlarını arttırmış ve yenilikçiliği uluslararası rekabetin vazgeçilmez bir unsuru haline getirmiştir. Böylece bilginin önemi artmış ve en temel kaynaklardan biri haline gelmiştir (Sui ve Yang, 2005: 336). İşletmelerin hayatta kalması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için bilgi ve iletişimin etkin kullanılması önemli bir rol oynamaktadır. Bu noktada bilginin yaratılması, öğrenilmesi, kullanılması ve bilgi paylaşımı gibi süreçleri içeren bilgi yönetiminin örgüt stratejilerine uygun olarak şekillendirilmesi önem arz etmektedir (Luo ve ark., 2020).

Bir örgütün bilgiyi kullanma ve geliştirme yeteneği, bireylerin bilgiyi etkili bir şekilde yaratması, paylaşması ve süreçlere uygulamasına büyük ölçüde bağlıdır (Ipe, 2003:199). Bilginin etkin kullanımı ancak bireylerin kendi bilgilerini paylaşmaları ve başkalarının bilgilerinden yenilerini üretebilmeleri ile sağlanabilmektedir. Bilginin örgüt için değerli hale gelmesi, birey düzeyindeki ve örgüt düzeyindeki bilginin karşılıklı aktarılmasıyla mümkün olmaktadır (Liao ve ark., 2004: 25). Bu nedenle bilgi paylaşımının, bilgi yönetiminin temel taşlarından biri olduğu söylenebilir (Bock ve Kim, 2002: 1112).

Bilgi paylaşımının örgütlere sağladığı avantajların fark edilmesi, bilgi paylaşımını artıran ve engelleyen faktörlerin anlaşılmasını zorunlu hale getirmiştir. Örgütler, bilgi paylaşımını kolaylaştıran uygulamaları yaygınlaştırarak ve bilgi paylaşımına engel olan faktörleri bertaraf ederek rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, bu çalışma, örgütler için son yıllarda giderek artan değere sahip olan bilgi paylaşımının nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmaya bilgi ve bilgi yönetimi kavramları ele alınarak başlanmış takiben bilgi paylaşımı kavramı çeşitli bakış açılarından incelenmiştir. Ardından, bilgi paylaşımını kolaylaştıran faktörler ve engelleyen faktörler irdelenmiş ve bilgi paylaşımını ölçmek için kullanılan ölçeklere yer verilmiştir. Son olarak bilgi paylaşımının sonuçları tartışılmıştır.

1. Bilgi ve Bilgi Yönetimi

Modern çağın karmaşık ve hızla değişen dinamiklerinde, bilgi, örgütlerin sürdürülebilir başarısını şekillendiren temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi, bu hayati unsurunu sistematik ve stratejik bir şekilde ele alarak, bilginin yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasında bütüncül bir yaklaşım sunar. Etkili bilgi yönetimi, sadece verimlilik ve inovasyonun artırılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin adaptasyon yeteneklerini de güçlendirir (Wiig, 1997).

1.1. Bilgi

Veri, enformasyon ve bilgi üçlüsü, bilgi yönetiminin temellerini oluşturmaktadır. Veri, tek başına herhangi bir anlam taşımayan potansiyel bilgi parçaları veya bilginin ayrıntıları hakkındaki parçalar olarak adlandırılmaktadır (Bunge, 1985: 161). Verinin analiz edilerek yararlı olacak noktaya kadar geliştirilmiş hali enformasyon olarak nitelendirilmektedir. Verilerin bir araya getirilerek analiz edilmesi ve bir sonuca varılmasıyla veri enformasyona dönüştürülmüş olur (Kelley, 2002:34). Enformasyon, harekete geçme veya karar vermede etkili olacak girdiyi veya olası sonuçları içeren bir mesaj akışıdır. Bilgi ise bu mesaj akışı tarafından yaratılır (Nonaka ve ark., 2001: 14). Davenport ve Prusak (1998) bilgiyi, "Yeni bilgi ve tecrübelerin değerlendirilmesi ve şekillendirilmesi için bir taslak oluşturan tecrübe, değerler, bağlamsal veriler ve uzmanlıktan kaynaklanan sezgilerin değişken bir bileşimi"

olarak kavramsallaştırmıştır. Tanımlara bakıldığında bilginin çok yönlü ve dinamik yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerde değerli bir kaynak olarak görülen bilgi literatürde farklı yaklaşımlarla ele alınarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmalardan literatürde en çok kabul gören ve üzerinde durulan Polanyi (1966)'nin yaptığı sınıflandırma olmuştur (Grenier ve ark., 2007: 5). Polanyi (1966) bilgiyi açık ve örtük bilgi olarak kategorize etmiştir. Açık bilgi politikalar, prosedürler, kılavuzlar ve piyasa analiz verileri gibi herkesin erişiminin mümkün olduğu bilgidir. Açık bilgi, örgüt içinde kodlanabilir, depolanabilir ve belgelenebilir niteliktedir. Kişisel olmayan ve resmi özellik taşıyan bilgiler açık bilgidir (Ruparel ve Choubisa, 2020: 5). Becerilere, iç görüleri, yeteneklere ve deneyimlere yansıyan örtük bilgi ise soyuttur ve bu nedenle tanımlanması zordur (Takeuchi, 1997).

Açık bilgi genel olarak “ne” sorusunun cevabını verirken örtük bilgi “nasıl” sorusunun cevabını verir. Burada üzerinde durulması gereken esas husus, bu bilgilerin diğer bireyler tarafından kullanılması için nasıl aktarılacağıdır. Örtük bilgi paylaşımı yoğun kişisel iletişim, düzenli ve yakın etkileşimler ve taraflar arasındaki ortak anlayışla gerçekleşir (Shah ve Mahmood, 2016: 499). Açık bilgi halihazırda kodlanmış ve erişilebilir olduğu için oldukça düşük maliyetle ve kolayca aktarılabilir. Ancak örtük bilgi kodlanmadığı ve kişisel olduğu için aktarımının daha yavaş ve maliyetli olması beklenir (Kogut ve Zander, 1992: 386). Taklit edilemez ve benzersiz yapısı nedeniyle örtük bilginin örgütler için sağlayacağı rekabetçi avantajı yakalayabilmek adına örgütler, örtük bilginin açık bilgi haline getirilmesini ve paylaşılmasını teşvik etmelidir (Lopez- Cabarcos ve ark., 2023).

Açık ve örtük bilgi birbirine zıt kavramlar değil birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmelidir. Her iki bilgi türü birbirini besleyerek yeni bilgilerin yaratılması sürecinde vazgeçilmez bir rol oynar. Açık bilgi ve örtük bilgi bireylerin sosyal etkileşimiyle dönüşerek örgütsel bilginin yaratılmasını mümkün kılar (Nonaka, 1994: 14). Bu nedenle örgütsel süreçlerin, çeşitli açık ve örtük bilgi kombinasyonlarının yenilikçi yaklaşımlar üretilmesine imkan tanıyacak şekilde tasarlanması önem arz etmektedir (Cohen ve Caner, 2016).

Spender (1996) açık, örtük ve bilginin birey ve topluluk düzeyindeki durumlarına dayalı olarak bilinçli bilgi, otomatik bilgi, somutlaştırılmış bilgi ve kolektif bilgi olmak üzere dört farklı bilgi türü tanımlamıştır. Bilinçli bilgi, bireyin kodlanmış ve kolaylıkla başkalarının kullanımına sunulan uzmanlığıdır. Otomatik bilgi örtüldür ve açıkça ifade edilmeyen bireysel davranış ve alışkanlıkları temsil eder. Somutlaştırılmış bilgi, iş süreçlerini tanımlayan belgeler gibi sosyal düzeyde kodlanmış ve ortaya konmuş bilgidir. Kolektif bilgi sosyal normlara gömülü olan örtük bilgidir ve topluluk faaliyetleri ile paylaşılması mümkün olmaktadır. Bu dört bilgi türünü ayrı türler olmaktan ziyade birbiriyle ilişkili ve birbirine dönüşebilen yapılar olarak nitelendirmek mümkündür.

De Jong ve Ferguson-Hessler (1996), problem çözme sürecine olan katkıları bakımından ele alarak dört tür bilgi tanımlamıştır. Durumsal bilgi mevcut durum hakkındaki var olan bilgidir; kavramsal bilgi belirli bir alanda uygulanabilir gerçekler, kavramlar ve ilkeler hakkındaki statik bilgiyi ifade eder; prosedürel bilgi, problemi oluşturan parçaların birbiriyle olan bağlantısına ilişkin bilgidir; stratejik bilgi ise problem çözme sürecinin kurgulanmasına olanak tanıyan bilgidir.

1.2. Bilgi Yönetimi

Bilginin edinilmesi, iletilmesi ve kullanılması her zaman insan ilişkilerinin önemli bir parçası olmasına rağmen, bilgi yönetiminin önemi bilgiye dayalı ekonomilerin gelişmesiyle birlikte dikkat çekmeye başlamıştır. Bilgi toplumuna doğru geçildikçe bilgi örgütler için temel kaynak ve gelişmiş ülkeler için rekabet avantajının temel itici gücü olarak nitelendirilmiştir. 20. yüzyılda üretimin esas bileşenleri sermaye, doğal kaynaklar ve

işgücüyken 21. yüzyılda bilgi en önemli kaynak halini almıştır (Drucker, 2012: 6). Dolayısıyla bu eşsiz kaynağın doğru yönetilmesi örgütsel amaçlara ulaşılması bakımından zorunluluk halini almıştır.

Bilgi yönetimi, var olan ve gelecekte ortaya çıkabilecek farklı ihtiyaçları karşılamak ve yeni fırsatlar geliştirmek amacıyla mevcut bilgi varlıklarını tespit etmek ve yenilerini keşfetmek için bilgi çeşitlerini yönetmeye yönelik sürekli bir süreç olarak kabul edilmektedir (Quintas, 1997: 390). Bir başka tanımda bilgi yönetimi, bilgi çalışanlarını motive etme, yönlendirme, destekleme ve uygun bir çalışma ortamı sağlama veya yetiştirme yoluyla bilgi çalışanlarının faaliyetlerini yönetmek olarak ifade edilmiştir (Gao ve ark., 2008). Bu tanımda bilgi, tüm örgüte yayılan bir değer olmaktan çok bilgi çalışanları tarafından kullanılan ve verimliliği artırılması gereken bir unsur olarak ele alınmıştır.

Bilginin toplanması, depolanması, kullanıma hazır hale getirilmesi ve kullanılması bilgi yönetiminin birbirinden ayrı ancak birbiriyle ilgili basamaklarını oluşturmaktadır. Süreç örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklardan temin edilen açık ve örtük bilginin yeniden yorumlanarak bilginin yaratılmasıyla başlar. İkinci aşamada bilgiler bir depolama sistemine (veri tabanlarına) girilir ve mantıksal olarak düzenlenir. Yaratılan bilgilerin unutulmaması ve örgütsel hafızaya kazandırılması için depolanması elzemdir. Üçüncü aşamada depolanan bilgi, örgüt içerisinde mümkün olduğu kadar çok çalışanın erişimine sunulur. Bu noktada bilginin bilgiye ihtiyacı olan kişiye doğru zamanda ve kullanılabilir nitelikte ulaştırılması önemlidir. Son aşamada bilginin kullanılması bireylerin sosyal veya dijital ortamlar aracılığıyla birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunmalarıyla tamamlanır (Martensson, 2000: 209; Alavi ve Leidner, 2001).

Çeşitli örgütsel faktörler bilgi yönetiminin başarısında rol oynamaktadır. Üst yönetim ve yönetim ekiplerinin davranışları diğer çalışanların bilgi yönetimi çabalarına katılma olasılığını etkileyeceğinden, üst yönetim ve liderlerin örgüt içindeki bilgi yönetimi çabalarını desteklemesinin önemli olduğu ileri sürülmektedir (Wong, 2005: 267). Bilginin yaratılmasını, paylaşımını ve kurumsal bilgi yapılarına katkıyı teşvik eden bir örgüt kültürü, bilgi yönetiminin başarısı için kritik öneme sahiptir. Bilginin saklanmasını paylaşmaktan daha değerli gören bir kültürde bilgi yönetiminin başarılı olma şansı düşüktür (De Long ve Fahey, 2000: 120). Örgüt yapısı ise bilgi yönetiminin başarısındaki bir diğer önemli faktördür. Resmi ve merkeziyetçi bir yapı veya çalışanlar arasındaki sınırlandırılmış ilişkiler bilgi paylaşımı başta olmak üzere bilgi yönetimi süreçlerini olumsuz etkiler (Gold ve ark., 2001:194).

Bilgi yönetiminin başarısı örgütsel faktörler yanında bilgi yönetimi uygulamalarının doğru şekillendirilmesine de bağlıdır. Örgütsel bilginin oluşturulmasını ve yayılmasını sağlayacak veya kolaylaştıracak, örgütün bilgi yönetimi stratejisini destekleyen sistematik süreçler oluşturulması bilgi yönetiminin başarısında önemlidir. Bununla beraber, gelişmiş teknolojik altyapı, bilgi akışını kolaylaştırarak bilgi yönetiminin başarısına katkı sağlayacaktır. (Skyrme ve Amidon, 1997:32). Bilgi yönetimi stratejileri hakkında yapılacak eğitim ve farkındalık çalışmalarıyla tüm çalışanlar bu stratejiler etrafında bir araya getirilmelidir. Çalışanların çeşitli ödüllerle bilgi paylaşımı gibi konularda motivasyonunun artırılması bilgi yönetiminin başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Liebowitz, 1999).

2. Bilgi Paylaşımı

Binalar, makineler ve örgüt dışından gelen diğer maddi varlıklar gibi fiziksel sermayenin rakipler tarafından taklit edilme olasılığı yüksektir. Ancak maddi olmayan bir varlık olan bilgi, genellikle örgütün insan kaynaklarının etkili yönetimiyle örgüt içinde üretilir. Çalışanların belirli rolleri, becerileri ve bilişsel yetenekleriyle önemli ölçüde ilişkili olan ve üstlendikleri davranış ve uygulamalara sosyal ve kültürel olarak gömülü olan bilgi, farklı

rakipler arasındaki örgütsel performans farklılıklarına katkıda bulunur (Grant, 1996: 110; Lubit, 2001:165).

Bilginin örgütler için ekonomik değer yaratma ve rekabetçi avantaj sağlama yolunda önemli bir kaynak haline gelmesi etkin bilgi yönetimini zorunlu kılmıştır. Bilginin edinilmesi, kodlanması, depolanması, aktarılması, uygulanması ve paylaşılmasını içeren bilgi yönetimi faaliyetleri içinde en kritik olan bilgi paylaşımıdır (Bock ve Kim, 2002: 1112). Dolayısıyla bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri değer yaratmak için bilgi paylaşımını bir sistem çerçevesinde düzenli olarak etkilemektir (Kozhakhmet ve Nazri, 2017: 160).

Bireylerin kendilerinde bulunan bilgiyi karşı tarafa ilettiği ve karşı taraftan gelen bilgiyi kendilerine kazandırdığı mübadele ile birlikte tarafların daha önce sahip olmadıkları bilgileri meydana getirdikleri süreç bilgi paylaşımı olarak tanımlanmaktadır (Van den Hooff ve De Ridder 2004: 118). Bilgi paylaşımı, bireyler arasında konusu bilgi olan gönüllü etkileşimlerden oluşur. Bir bireyin organizasyonda paylaştığı şey yalnızca bir şeyin ne olduğu değil, aynı zamanda nasıl olduğu, neden ve ne için olduğudur. Bununla birlikte deneyimler, değerler, fikirler, inançlar ve iç görüler paylaşımına konu olabilmektedir (Castaneda ve ark., 2016: 372).

Bilgi paylaşımı açık ve/veya örtülü deneyimlerin paylaşılması, işyerinde yenilikçiliği destekleyecek bilgiye ulaşımı kolaylaştıran becerilerin ve gömülü fikirlerin mübadelesi gibi faaliyetleri kapsayan bir davranıştır (Kumar ve Che Rose, 2012: 144). Bilgi paylaşımı temel olarak bir bilginin kaynaktan alıcıya aktarılmasını ifade eder. Bilginin başarılı bir şekilde aktarılması, bilginin açık veya gömülü olmasına ve anlaşılabilirliğine, gönderen ve alıcı arasındaki kültürel, fiziksel ve hiyerarşik mesafeye bağlıdır. Bununla beraber, alıcının öğrenmeye istekli olup olmaması ve paylaşılan bilgiye verdiği önem bilgi paylaşımının başarısını etkilemektedir (Cummings ve Teng, 2003).

Bireysel bilgi bireyin zihninde derin bir şekilde gizlenmiş durumdadır. Bireysel bilgi etkili bir şekilde örgütsel bilgiye dönüştürülemezse, örgüt sürekli rekabet avantajı sağlayan kaynaklara ulaşamayacaktır. Bilginin etkili paylaşımı, işletme içinde iletişimin kalitesinin artırılmasını ve bilginin çoğalmasını teşvik edebilir. Çalışan, kendi bilgilerini paylaşarak, iyi bildiği bilgilerini pekiştirirken bazı yol gösterici bilgileri de toplayabilir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı, bilgi alıcılarına fayda sağlarken bilgi sağlayıcıların kazanımlarını azaltmaz (Sui ve Yang, 2005: 337).

Gerekçeli Eylem Kuramı'na göre, bireyin bir davranışı göstermesi gerçekleştirme niyeti ve bu davranışa yönelik tutumu ile belirlenebilmektedir. Bireyler belirli bir davranış türüne karşı tutumları değiştiğinde farklı davranabilirler. Spesifik olarak, bireyler eğer bu davranışa karşı olumlu bir tutuma sahiplerse, o davranışı gerçekleştirme olasılıkları genellikle daha yüksektir ve bunun tersi de geçerlidir (Ajzen ve Fishbein, 1975). Bu teoriye dayanarak bilgi paylaşımı bağlamında bireylerin, bilgi paylaşımına yönelik olumlu tutuma sahip olmaları ve planlı olarak bilgi paylaşımına niyetinde olmaları durumunda daha fazla bilgi paylaşımı davranışı göstermeleri beklenir (Bock ve Kim, 2002: 1119; Sai Ho Kwok ve Gao, 2005:45).

Bilgi paylaşımı çoğu insan için doğal bir davranış değildir, aksine birçok insan kendi bilgisini gizleme, şüpheyle yaklaşma ve hatta başkalarının sahip olduğu bilgiye direnme potansiyeline sahiptir (Sui ve Yang, 2005: 338). Bu nedenle, bireyler bilgilerini doğrudan ve koşulsuzca paylaşmayabilir. Hatta bilgi paylaşımının zorunlu olduğu ortamda bireyler, çeşitli çaba ve risklerden kaçınmak için o konuda bilgisi yokmuş gibi davranabilirler. Bu noktada, bireyler açıkça motive edilmedikçe bilgi paylaşımının gerçekleşmesi beklenmez (Lam ve ark., 2023).

Çalışanlar bilgilerini çeşitli yollarla paylaşabilirler. Çalışanlar bilgilerini örgütün veri depolarına aktararak yazılı katkıyla, bilgilerini örgüt için kullanılabilir hale getirebilir.

Bununla birlikte, çalışanlar örgüt içinde yapılandırılmış toplantılar ya da mesai saatleri içinde veya dışında resmi olmayan görüşmelerle bilgi paylaşımında bulunabilirler. Ayrıca, benzer görevleri olan çalışanların oluşturdukları uygulama toplulukları ast üst ilişkisi olmadan gönüllü olarak etkileşimde bulunulabilecek sürekli öğrenme ve gelişme fırsatı sunan bir diğer bilgi paylaşma aracıdır (Bartol ve Srivastava, 2002: 65).

Örgütlerde çalışanların bilgilerini paylaşmaları için dört ana mekanizma olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki bilginin örgütsel veri tabanına katkısı ile gerçekleşen yazılı katkılardır. Ekipler veya çalışma birimleri içinde veya arasında resmi etkileşimlerde bilgi paylaşımının yapılabildiği örgütsel iletişim, çalışanların bilgilerini paylaşabilecekleri bir diğer mekanizma olarak görülmektedir. Ayrıca resmi olmayan etkileşimlerle bilgi paylaşımını ifade eden kişisel etkileşimler ve enformel grupların oluşturduğu uygulama toplulukları içindeki ilişkiler yoluyla bilgi paylaşımı mümkün olabilmektedir (Yi, 2009: 69).

2.1. Bilgi Paylaşımını Kolaylaştıran Faktörler

Örgütlerde, bilginin paylaşılarak değer yaratan bir noktaya getirilebilmesi için bireysel ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ve teşvik edecek tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Bilgi paylaşımı temel olarak gönüllülük esasına dayanır (Hon ve ark., 2022: 77). Çalışanların, diğer çalışanların işlerini kolaylaştırmaktan veya sorunlarını çözmelerine yardımcı olmaktan haz duymaları bilgi paylaşımı konusunda gönüllü olmalarını sağlayacaktır (Davenport ve Prusak, 1998). Bireyin bir işi başarabileceğine olan inancını temsil eden öz yeterlik, çalışanların bilgi paylaşımı yoluyla örgütsel performansı olumlu etkileyeceğine dair kanaatini destekler. Bilgilerinin örgütsel performans için önemli olduğuna inanan çalışanların bilgilerini paylaşma eğiliminde olması beklenir (Bock ve Kim, 2002: 1115).

Bilgi paylaşımı, bireyler arasında bilgi değiş tokuşunu içeren bir etkileşimi içermektedir. Sosyal Mübadele Teorisi bağlamında değerlendirildiğinde, karşılıklılık ilkesi gereği bilgi paylaşımı sonucunda elde edilen pozitif dışsallıkların fark edilmesi çalışanların bilgi paylaşımı konusunda daha istekli olmalarını sağlayacaktır (Ryu ve ark., 2003: 113). Çalışanların bilgilerini başkalarıyla paylaşmaları, kendilerinin örgüt içinde daha itibarlı görüneceğine ve bunun sonucunda organizasyon içindeki sosyal statülerinin yükseleceğine dair algıları, bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı bir etken olarak görülmektedir (Wasko ve Faraj, 2005: 52).

Örgüte bağlı çalışanlar, örgütsel normları ve inanç sistemini benimseyen, örgüt için çaba gösterme konusunda güçlü bir istek gösteren ve aidiyet duygusunu koruyarak örgütte kalmayı arzulayan bireylerdir (Porter ve ark., 1974). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar yaptıkları işe katkı sağlamaya daha istekli olurlar. Bilgi paylaşımının takdir edildiği ve bilgilerinin gerçekten kullanılacağı bir ortamda paylaştıklarını hisseden çalışanların bilgi paylaşımı konusunda diğer çalışanlar ile daha fazla etkileşimde bulunmaları olasıdır (Demirel ve Göç, 2013). Örgütsel bağlılık, çalışanın yarattığı veya edindiği bilgi üzerinde örgütün haklara sahip olduğu inancını doğurarak bilgi paylaşımını tetikleyebilir. Çalışmalar örgütsel bağlılığın çalışanları bilgilerini diğer çalışanlarla paylaşma konusunda daha istekli hale getirdiğini göstermiştir (Bock ve Kim, 2002; Van den Hooff ve De Ridder, 2004; Luo ve ark., 2020).

Bilgi paylaşımı, bilgi veren taraf için değerli bilgiyi açığa çıkararak diğerine karşı rekabet avantajını kaybetme riskini içeren bir faaliyet olarak görülmektedir. Bununla beraber bilgiyi alan taraf da kasten yanlış aktarılmış olabilecek bilginin kalitesinden emin olamayacağından benzer şekilde risk almaktadır (Sankowska, 2012: 88). Bu risk ortamında güvene dayalı güçlü ilişkilerin çalışanlar arasında iyi niyeti artırdığı, bunun da karşılıklı ilişkilerde önemli rol oynadığı bilinmektedir (Abrams ve ark., 2003). Güven bilgi paylaşımını teşvik etmenin yanında bilgi alışverişi için katlanılan risklerin en aza indirilmesini sağlamaktadır. Güvenilir

bir kaynaktan alınan bilgi doğrulama gerektirmediğinden alıcının bilgiyi doğrudan kullanmasına olanak tanımaktadır. Güven ortamında yine bilgi verenin bilginin kötüye kullanılmayacağına dair duyduğu güven sayesinde bilgisini tüm incelikleriyle paylaşması muhtemeldir (Levin ve Cross, 2004: 1478).

Bir ödül sistemi, çalışanları ortak kurumsal hedeflere ulaşma çabalarına yoğunlaştırmaya motive edebilir. Ödüller, ikramiye gibi dışsal teşviklerden övgü ve takdir görme gibi içsel ödüllere kadar farklı şekillerde sunulabilir (Lawler, 1991). Bireylerin zamanının, enerjisinin ve bilgisinin kısıtlı olduğu göz önüne alındığında, bilgi paylaşımı için bir ödül mekanizmasının varlığı bilgiye katkı açısından önemlidir (Davenport ve Prusak, 1998). Örgütte bilgi paylaşımı davranışlarını teşvik etmek için genel periyodik ödüllerden ziyade her bilgi paylaşımı eyleminin ödüllendirilmesi daha etkili görülmektedir (Yang ve Wu, 2008: 1128). Çalışanların bilgilerini paylaşmalarını teşvik etmek için ödül sisteminin paylaşılması beklenen bilginin türüne ve ödül beklentisine uygun şekilde tasarlanması önemlidir. Ancak dışsal ve içsel ödüllerden hangisinin daha etkili olduğu tartışmalıdır. Önceki çalışmaların çoğu dışsal ödüllerin önemini vurgulamış olsa da (Bartol ve Srivastava, 2002 - Kankanhalli ve ark., 2005) bazı araştırmacılar içsel ödüllerin bilgi paylaşımında daha kritik olacağını öne sürmüştür (Thomas Hunt ve ark., 2003 - Lin, 2007).

Liderlik, örgütlerde bilgi paylaşımı sürecini yönetmede önemli bir rol oynar. Bunun nedeni, liderlerin öğrenme kültürünü ve bilgi birikimini teşvik etmek ve bunlardan en iyi şekilde yararlanmak için stratejiler geliştirmekten sorumlu olmalarıdır (Bradshaw ve ark., 2015). Bilgi paylaşımına yönelik bilgi yönetimi uygulamalarının örgütteki liderler tarafından aktif olarak kullanılması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı kültürü bir örgütün en tepeden başlayarak tüm seviyelerine nüfuz ederse başarılı olur ve etkili bir bilgi yönetiminden bahsedilebilir. Liderlerin bilgi paylaşımının önemini vurgulaması ve takipçilerini bu doğrultuda kararlı bir şekilde yönlendirmesi bilgi paylaşımının örgüt için vazgeçilmez bir değer olduğu fikrini yaygınlaştırır (De Tienne ve ark., 2004: 34). En güçlü liderlik tiplerinden biri olarak nitelendirilen dönüştürücü liderliğin bireylere en yüksek başarı ve sonuçlara ulaşmaları için ilham veren, çalışanları beklentilerin ötesinde hedeflere ulaşmaya teşvik eden uygulamaları nedeniyle örgütte bilgi paylaşımını artırdığına ilişkin çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır (Mohammadi ve Boroumand, 2016; Le ve Lei, 2017; Son ve ark., 2020; Kim ve Park, 2020).

Çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütteki davranış normlarını sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar modeli örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır (Deshpande ve Webster, 1989: 4). Örgütün deneyimlerinden ve geçmişinden kaynaklanan örgüt kültürü her örgütün kendine özgüdür ve zamanla örgüt kimliğini şekillendirerek gelişir. Girişimciliğe ve yaratıcılığa odaklanan yenilikçi örgüt kültürünün sosyal etkileşimi destekleme ve bilgi paylaşımını teşvik etme olasılığı yüksektir (Cavalieri ve Lombardi, 2015: 147). Örgütte bürokratik kültürün hakim olması durumunda çalışanlar sıkı kurallara tabi olduklarından risk ve sorumluluk alma konusunda isteksiz olurlar. Bu durum bilgi paylaşımının önündeki bir engel olarak görülmektedir (Suppiah ve Sandhu, 2011: 471).

Bilgi paylaşımının ve bilgi alışverişinin gerçekleşmesi için öncelikle bazı koşulların sağlanması gerekir. Bir çalışan başkalarına yeni fikirler sağlamak veya başkalarından tavsiye istemek konusunda yeterli motivasyona sahip olsa bile, bilgi paylaşımı ancak çalışanın bu tür alışverişleri destekleyecek uygun bilgi yönetimi araçlarının mevcut olduğunu algılaması durumunda gerçekleşebilir. Bilgi yönetimi araçlarının güncel teknolojiye uygun şekilde hazır bulundurulması yanında bunların hangi amaçla ve nasıl kullanılacağı hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bununla beraber sistemlerin arayüzlerinin kullanıcı dostu olması ve yeterli iletişim bağlantısına erişimin kesintisiz sağlanabilmesi bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı etkiye sahiptir (Cabrera ve ark., 2006: 253). Örgütün yeterli teknolojik altyapıya

sahip olması birlikte çalışmayı kolaylaştırarak bilgi paylaşımı için uygun ortamı sağlar (Yeşil ve Hırlak, 2013: 42).

Sosyal Bilişsel Teori'ye göre bireyler, motivasyonları ve eylemleri için öz değerlendirmede bulunur ve çevreyle sürekli etkileşim halindedirler. Teoride, bireylerin bir işi başaracağına dair inançlarını temsil eden öz yeterlik, performansı etkileyen bir unsur olarak dikkate alınmıştır (Bandura, 1999). Öz yeterlik, bir kişinin sahip olduğu becerilerin ne olduğundan ziyade bireyin çeşitli koşullar altında başarıya ulaşma kapasitesine ilişkin sahip olduğu inançlarla ilişkilidir. Bilgi paylaşımına ilişkin araştırmalarda, kendi bilgi yaratma yeteneklerine yüksek güven duyan katılımcıların, genellikle yüksek kaliteli bilgiye sahip olduğu ve daha az güvene sahip olanlara (Bock ve Kim, 2002 - Chen ve Hung, 2010) göre bilgi paylaşımı faaliyetlerine katkıda bulunmaya daha istekli oldukları (Chen ve diğerleri, 2012; Kim ve ark., 2020) ortaya konulmuştur.

2.2. Bilgi Paylaşımının Ölçümü

Bilgi yönetiminin en önemli çıktılarından biri olarak görülen bilgi paylaşımı, sosyal beğenirlik etkisi nedeniyle ölçülmesi güç bir kavramdır. Literatürde bilgi paylaşımını tek boyutlu veya iki boyutlu olarak ele alarak ölçmek üzere geliştirilmiş ölçekler bulunmaktadır. Açık ve örtük bilgi paylaşımını ölçmek üzere, Lee (2001) iki boyut ve 7 sorudan oluşan, Lu ve ark. (2006) iki boyut ve 8 sorudan oluşan ölçekler geliştirmişlerdir. Carmeli ve ark. (2013) bu iki ölçekten esinlenerek örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımını ölçmek üzere 2 boyutlu ve 8 maddeden oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Castaneda (2010), tecrübe, fikir, doküman ve uzmanlık bilgisi paylaşımına yönelik 4 madde ve tek boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Bilgi paylaşımını bilgi alma ve bilgi verme boyutlarıyla ele alan Van den Hooff ve De Ridder (2004) iki boyutlu ve 10 maddeden oluşan bir ölçek ile davranışı ölçmeye çalışmıştır. Chennamaneni ve ark. (2012), Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde psikolojik, örgütsel ve teknolojik öncülleri göz önünde bulundurarak tek boyutlu ve 7 maddeden oluşan bir "Bilgi Paylaşımı Ölçeği" geliştirmiştir. Bilgi paylaşımı davranışının ölçülmesine yönelik geliştirilen ölçekler içinde davranışı açıklama gücü en yüksek olan Chennamaneni ve ark. (2012) tarafından geliştirilen ölçektir.

2.3. Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörler

Çalışanlar çeşitli sebeplerle bilgilerini paylaşma konusunda istekli olmayabilir. Bilgi yönetimi konusunda örgütsel ve teknolojik faktörlerin önemli bir rolü bulunmasına rağmen, bilgi paylaşımının gerçekleşmesinin önündeki engellerin çoğunun bireysel faktörlerle ilgili olduğu ifade edilmektedir (Riege, 2005: 22 - Razmerita ve ark., 2016: 4). Bununla birlikte, bireysel ve sosyal engelleri içeren bazı kültürel sınırlamaların bilgi paylaşımını engellediği bilinmektedir (Bureš, 2003: 57).

Bilginin aktarılması, dokümantasyon, iletişim vb. için zaman harcanması nedeniyle ek iş olarak görülebilir. Bilgi paylaşımının ancak herkesin bilgisini özveriyle sunması durumunda faydalı olabileceği anlayışı teorik olarak cazip gelebilir ancak bazı çalışanlar, bu faydalara inanmadıkları veya deneyimlemedikleri için, bilgilerinin aktarılmasından karşılıklı fayda beklemezler. Dolayısıyla bilgi paylaşımına zaman ayırmak istememeleri ve bilgi paylaşımının olumlu etkilerinin farkında olmamaları nedeniyle bazı çalışanlar bilgi paylaşımına istekli olmayabilmektedir (Disterer, 2001: 2).

Güven, bilginin hem alınması hem de aktarılması esnasında önemli rol oynayan bir faktördür. Bir kişi aldığı bilginin doğruluğuna güvenmiyorsa, onu tam olarak kullanması olası değildir. Bunun yanında, eğer çalışan bilgiyi aktardığı kişinin bilgiyi doğru şekilde kullanacağına veya örgütün sırlarını saklayacağına güvenmiyorsa, paylaşmaya direnebilmektedir (Barson ve ark., 2000: 5). Benzer şekilde örgütler arası bilgi paylaşımında,

paylaşılan bilginin paylaştan tarafı dezavantajlı konuma düşürmeyeceğine dair güven olmadığı takdirde bilgi paylaşımının gerçekleşmesi beklenemez. Güvenin, işbirliği ve bilgi paylaşımı için gerekli koşulları sağladığı ve bu nedenle bilgi yönetimi sistemlerinin kullanımı için vazgeçilmez olduğu savunulmaktadır (Yih-Tong Sun ve Scott, 2005: 81).

Bir örgütteki birimler veya farklı gruplar, başkaları için anlaşılmasız olan diller veya jargonlar kullanabilir. Bu dil farklılıkları bilginin yanlış anlaşılmasına veya yanlış yorumlanmasına neden olur ve bilginin başarılı bir şekilde aktarılmasını ve anlaşılmasını engeller. Aynı dil veya terimlerin kullanılmaması bireylerin örtülü bilgileri, zihinsel modelleri, görüşleri ve inançları paylaşmalarını zorlaştırmaktadır (Nelson ve Coopridge, 1996: 411).

Çalışanlar çeşitli korkular nedeniyle bilgi paylaşımından kaçınabilirler. Paylaştıklarının tamamen doğru olmayabileceğinden korkan çalışanların iş arkadaşlarını yanlış bilgilendirmeye ilişkin duyduğu kaygı onları bilgi paylaşmaktan alıkoymaya bilir. Yeni çalışanlar bilgi paylaşma yetkinliğine ulaştıklarına inanana kadar bilgilerini paylaşmamayı tercih edebilir. Her iki durumda da eleştirilme korkusu bilgi paylaşımını engelleyen temel unsur olarak değerlendirilebilir (Ardichvili ve ark., 2003: 12). Çalışanlar sahip oldukları bilginin kendilerini örgüt için vazgeçilmez yaptığını inanabilir. Bu bilginin paylaşılması halinde örgüt için ifade ettikleri değeri kaybetme ve kendilerine ihtiyaç duyulmama korkusuyla bilgilerini paylaşmayabilirler (Riege, 2005: 24).

Bilgi paylaşımını teşvik etmek amacıyla bilgi paylaşımının bireysel maliyetlerini azaltarak çeşitli ödül mekanizmaları uygulamaya koyulabilir. Ancak bu mekanizmaların çalışanlar tarafından adil veya etkin olmadığı algılandığında negatif etki göstermesi mümkündür (Bock ve ark., 2005: 88 - Yih-Tong Sun ve Scott, 2005: 87). Çalışanların, bilgi paylaşımı için sağlanan ödülleri, yeterliliği ancak kendileri için de anlamlı olursa yeterli olarak nitelendirdiği ifade edilmektedir (Wolfe ve Loraas, 2008: 70).

Merkezleşmeyi, kuralları ve düzenlemeleri ile kontrol sistemlerini vurgulayan örgüt yapısı, bilginin yaratılması ve paylaşılmasının önünde engel teşkil edebilir (Kim ve Lee, 2006: 380). Bürokratik karar alma mekanizmaları çalışanları insiyatif almaktan uzaklaştırarak bilgi paylaşımı kararlarını zorlaştırabilir. Hiyerarşik katmanlar arasındaki mesafenin fazla olması hem karar almayı hem de aşağıdan karar vericilere bilgi akışını yavaşlatabilir (Teecce, 2000: 42). Açık ve esnek bir örgüt yapısı bilgi paylaşımını olumlu yönde desteklerken hiyerarşide aşağı ve yukarı yönlü açık ve içten mübadeleyi engelleyen normlar bilgi paylaşımına ket vuracaktır (De Long ve Fahey, 2000: 120).

Temel değerler genellikle bireylerin gerçekten önemli gördükleri, örgütte hayatta kalma ve başarılı olmanın anahtarı olduğunu düşündükleri şeyleri kapsar. Bu temel değerlere aykırı bir örgüt kültürü bilgi paylaşımını engelleyebilir (McDermott ve O'Dell, 2001: 82). Bireyselliği, iddialılığı ve rekabeti teşvik eden bir örgüt kültürü, işbirliğini, ekip çalışmasını ve sosyal ağ oluşturmaya engelleyebilir ve bunun sonucunda bilgi paylaşımının olumsuz yönde etkilenmesi muhtemeldir. Ayrıca, yeterli düzeyde değerlendirmeyi, geri bildirim, iletişimi ve geçmiş hataların hoş görülmesini desteklemeyen bir örgüt kültürü, bilgi paylaşımını azaltacak ve bireysel ve örgütsel öğrenmenin önüne geçecektir (Khalil ve Shea, 2012).

Bireysel ve örgütsel faktörlerin yanında bazı teknolojik faktörlerin de bilgi paylaşımını engellemesi söz konusu olabilir. Bilgi yönetimi sistemlerini destekleyen teknolojik uygulamaların işin ve çalışanların özelliklerini göz önünde bulundurmadan tasarlanması bilgi paylaşımını zorlaştırabilir. İş süreçlerinde kullanılan teknolojik donanım ve yazılımların kullanımı konusunda çalışanların yeterli bilgiye sahip olmaması ve örgütün bu açığı kapatmaya yönelik tedbirler almaması bilgi paylaşımını engelleyebilir (Riege, 2005: 29). Kullanıcı dostu olmayan, güncel teknolojik gelişmelere ayak uyduramamış ve yenilikçiliği

imkân tanımayan sistemler çalışanları bilgi paylaşmaktan alıkoyabilir (Damodaran ve Olphert, 2000: 411).

2.4. Bilgi Paylaşımının Sonuçları

Örgütlerin rekabetçilik düzeyinin bilgi yönetimi uygulamalarıyla önemli oranda ilgili olduğu söylenebilir (Riege, 2005). Bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin bilgi edinmeye, yeniliğe ve nihayetinde rekabet gücünü artırmaya kararlı oldukları çok önemli bir mekanizmadır (Marouf ve Khalil, 2015). Örgütler, bilgi paylaşımının yarattığı olumlu etkilerden faydalanabilmek için birlikte çalışma ve iş birliği kültürünü yaygınlaştırmaya gereksinim duymaktadır (Peng, 2013: 400).

Çalışanların bireysel bilgi ve yetenekleri örgüt için önemli bir kaynak olmasına rağmen bilgilerin diğer çalışanlarla paylaşılması durumunda örgüt için daha değerli hale geldiği söylenebilir. İnovasyon perspektifinden bakıldığında bilgi, örgütlere inovasyon için hammadde sağlar. Bilgi paylaşımı, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin yaratılmasına yardımcı olan, farklı fikirleri, içgörülerini ve bilgileri birleştirme potansiyelini ortaya çıkarmaya yardımcı olur (Kogut ve Zanger, 1992). Bir örgütün inovasyon kapasitesi, yeni bir ürün ya da hizmetin geliştirilmesi veya mevcut olanların dinamik pazar koşullarına uyacak şekilde güncellenmesi bakımından önemlidir. Sürekli değişen ihtiyaçlara yönelik taleplerin karşılanabilmesi örgütler için rekabet avantajının sürdürülmesine imkan tanır (Chatterjee ve ark., 2022: 712).

Bilginin çalışanlar arasında ve ekipler arasında paylaşılması, çalışanların bilgiye dayalı kaynaklardan faydalanması ve bunları kendi gelişimi için kullanmasına olanak tanır (Davenport ve Prusak, 1998). Bireyler, bilgilerini paylaşarak herhangi bir bireyin tek başına başarabileceğinden daha büyük sinerjik sonuçlar elde edebilirler (Cohen ve Levinthal, 1990: 133). Ekip çalışmasında örgüt üyeleri arasındaki bilgi alışverişi, bireysel yeterliliklerin ilerlemesini kolaylaştırması yanında kolektif olarak yeni bilgi yaratılmasını sağlar (Sveiby, 2001). Bilgi paylaşımıyla sağlanan kolektif bilgi birikiminin ve uzman görüşünün kullanılmasının, görevin yerine getirilmesinde (Masa'deh ve ark., 2016), problem çözüme ve karar vermede (Kang ve ark., 2008) verimliliği arttırdığı ve bunun da çalışan performansının artmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Başarılı bir örgüt olmanın yolunun, çalışanların edindiği bilgileri paylaştığı ve diğerlerinin iş performansının artırılmasına yardımcı olan entelektüel kaynaklara erişmesine izin verdiği bir bilgi paylaşım ortamı yaratmaktan geçtiğini söylemek mümkündür (Swanson ve ark., 2020: 91).

Bilgi paylaşımının örgütsel performans üzerine etkileri genel olarak finansal performans (Collins ve Smith, 2006 - Tran, 2021) açısından ele alınmakla birlikte operasyonel performans üzerine etkilerini araştıran çalışmalara da rastlanmaktadır. Bilgi paylaşımının üretim maliyetlerindeki azalma, yeni planların daha hızlı uygulanması ile yeni mal ve hizmetlerin satış büyümesi yönüyle finansal performansa önemli ölçüde katkı sağladığı vurgulanmaktadır. Bununla beraber, bilgi paylaşımının inovasyon yoluyla operasyonel performansı dolaylı olarak etkilediği ifade edilmektedir (Wang ve Wang, 2012 - Son ve ark., 2020 - Doğan ve Doğan, 2020).

Çalışanların örgütten ayrılması nedeniyle, örgüte aktarılmayan bilgilerin kaybolması önemli bir dezavantajdır. Çalışanların bilgi paylaşımına katılımı onların becerilerini, yeteneklerini ve etkileşim yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olur. Bu da örgütün, örgütsel öğrenme sürecinde ilerlemesine katkıda bulunur (Kalkan, 2006: 25). Teknik ve sosyal yeterliliklerini artıran çalışanlar iş rollerini daha anlamlı bulduklarından örgütte kalma niyetleri artacaktır. Benzer şekilde, bilgi paylaşımı davranışları sergileyen çalışanların örgütsel faaliyetlerde yer almaya devam etmek istemeleri dolayısıyla işten ayrılma olasılıklarının ve niyetlerinin azalması beklenir (Reychav ve Weisberg, 2009: 189).

Bir örgütün bilgiyi dönüştürme ve kullanma yeteneği, problemlerin daha hızlı ve daha düşük maliyetle çözümlenmesi ve yeniliklere daha hızlı tepki verme gibi konularda örgüte katkı sağlar (Du Plessis, 2007: 23). Bu nedenle, bilgi paylaşımı bir örgütün öğrenme faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olup, pazar algılama ve yenilik faaliyetlerinde iyileştirmelere yol açmaktadır. Çalışanlar ve kurumsal birimler arasında öğrenme, deneyim ve bilgi alışverişi, operasyonel verimliliği artırmaya yardımcı olur (Law ve Ngai, 2008). Örgütsel öğrenme özellikle örgütlerin eğitim, dış teknolojilerin edinilmesi ve dış uzmanların işe alınması gibi açık bilgi birikimine yatırım yapması ile zaman içinde bilgi stoklarını genişletmesi veya yenilemesi durumunda ortaya çıkar (Wang ve ark. 2014: 239).

Bilgi paylaşımı, örgütün ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini en üst düzeye çıkaracak fırsatlar yaratır ve bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan çözümler üretir (Kim ve Lee, 2012: 2069). Örgütsel bilgiyi tanımlamak, paylaşmak ve kullanmak için çeşitli bilgi yönetimi girişimlerinin uygulanmasının örgütün yenilikçiliği ve performansı açısından önemli olduğu öne sürülmektedir. Dolayısıyla örgütler bilgi havuzlarını ve rekabet güçlerini geliştirmek için etkili bir paylaşım sürecinden yararlanabilirler (Hu ve Randel, 2014: 23).

Başarılı bilgi paylaşımının temel kaynaklarından birinin örgütlerin ihtiyaç duyduğu bilgileri diğer örgütlerden öğrenme veya edinme konusundaki yetenekleri olduğu kabul edilmektedir. Bu yetenek örgütün bilgiyi edinme veya yaratma, entegre etme ve kullanma becerisine bağlıdır. Bu noktada diğer örgütlerden bilgi edinmeye yönelik yetenekleri gelişmiş olan örgütlerin ileri ve geri bağlantılı olduğu paydaşlarla olan ilişkilerinin daha başarılı olacağı ifade edilmektedir (Lee, 2001: 327). Bunun da ötesinde, örgütler arası öğrenme fırsatlarından yararlanmak üzere asimetrik bilgiye sahip örgütlerin stratejik ittifaklar veya ortaklıklar kurduğu bilinmektedir (Hamel, 1991: 83).

3. Örgütsel Bilginin Örgütler İçin Önemi

Örgütlerin elde ettiği başarıların ve rekabet güçlerinin dayanağının ortaya koyulabilmesi için araştırmacılar, rekabet avantajının temel unsuru olarak bilgi kaynaklarına ve bilgi yaratma süreçlerine dikkat çekmişlerdir. Bilgi, örgütsel yeteneklerin gelişmesine olanak tanıyan temel faktör konumunda olması nedeniyle rakipler tarafından taklit edilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle bir örgütün ürettiği katma değer önemli bir kısmını oluşturan bilgi, örgütün stratejik açıdan en önemli kaynağı olarak nitelendirilmektedir (Grant, 1996: 375).

Örgütsel bilgi, bir işletmenin onu rakiplerinden farklılaştıracak ve rekabet avantajı sağlayacak şekilde hareket etme kapasitesini yansıtmaktadır (Leonard-Barton, 1992). Bir işletmenin rekabet avantajını elinde tutabilmesi için öz yeteneklerine odaklanmasını önceleyen kaynak temelli yaklaşımda işletmenin sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi olmayan kaynakların rekabet avantajının merkezinde yer aldığı ileri sürülmektedir (Seviçin, 2006). Bu noktada örgütsel bilgi, bir işletmeyi diğerinden farklı ve üstün kılan önemli bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Spender, 1996).

Bilgi kaynakları, rekabet avantajı yaratmaya ve sürdürmeye yardımcı olan ayırt edici özelliklere sahiptir. Örgütlerde bilginin diğer fiziksel kaynaklara nazaran daha fazla değer yarattığı ifade edilebilir. Bu değer, bilginin aynı anda birden fazla yerde kullanılmasının mümkün olmasına ve kullanılarak tükenmemesine bağlıdır (Kogut ve Zander, 1992). Nitekim bir örgütün maddi kaynakları ile ürettiği mal ve hizmetler arasındaki bağlantılara, sürekli büyümeye tabi olan maddi olmayan bir kaynak olan örgütsel bilginin aracılık ettiği iddia edilmektedir (Holsapple, ve Joshi, 2001). Örgütlerin gelenekleri, kültürü, teknolojisi, operasyonları, sistemleri ve prosedürlerinin tümü bilgi ve uzmanlığa dayanmaktadır. Çalışanlar, müşterilere ve tüketicilere kaliteli hizmet sunmak amacıyla ürün ve hizmetleri geliştirmek için yeteneklerini artırmak isterler. Bilgi ihtiyacı, bu gelişim sürecini başlatan temel unsur konumundadır (Jasimuddin, 2012).

Bir işletmenin, zaman içinde çevrenin dayattığı değişen taleplere yanıt verebilmesi yeni bilgi kaynaklarının kullanımına bağlıdır. Dinamik ortamlarda örgütsel bilginin daha önemli hale gelmesi yeni bilgi yaratma süreçlerinin işletmelerin rekabetçi reflexler geliştirmesine sağladığı katkıya dayanmaktadır. Sürdürülebilir rekabetçilik, mevcut ve potansiyel ihtiyaçların göz önünde bulundurularak sürekli yenilikçi yaklaşımlarla, çeşitlilik ve dalgalanma gösteren taleplerin karşılanma derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Sürekli yenilikçilik, örgüt içinden ve örgüt dışından gelen bilgilerin harmanlanarak yeni bilgilerin üretildiği kesintisiz bir sistemin tesis edilmesiyle varlık gösterebilmektedir. Yeni bilgi üretimi yenilikçiliği besleyerek örgütlerin sürdürülebilir rekabette öne çıkmasına olanak tanımaktadır (Nonaka ve Takeuchi,1995).

Bilgi temelli yaklaşımlarda örgütler, kendi alanlarında uzmanlık bilgi birikimini barındıran depolar olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, tüm çalışanların bir araya gelerek örgütün hafızasını ve kontrol merkezini oluşturduğu düşüncesinin önemini güçlendirmektedir. Bu sebeple, örgütsel bilgi ile sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisini güçlendiren insan kaynakları yönetimi uygulamalarını anlama ve örgütlerin bu uygulamaları yürütürken karşılaştıkları engelleri bulma ihtiyacı ön plana çıkmaktadır (Narasimha, 2000).

Sonuç

21. yüzyılın vazgeçilmez değeri olan bilgi hem toplumsal hem de örgütsel boyutta stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Örgütlerin yenilikçilik ve rekabet güçleri bilgi paylaşımını da içeren bilgi yönetimine önemli ölçüde bağlıdır. Bu nedenle örgütler, temel iş gereksinimlerini yerine getirebilecek bilgi donanımına sahip çalışanları istihdam etmekte ve çeşitli eğitim süreçleri ile gelişimlerine katkıda bulunarak örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir. Bu noktada çalışanların gelişiminin örgütün rekabetçiliğine katkı sağlaması beklenmektedir.

Bilginin yaratılması, ihtiyaç duyulan hallerde erişilebilir durumda hazır bekletilmesi, gerektiğinde kullanılması ve paylaşılması konularında sistematik uygulamalar örgütler için hayati önem taşımaktadır (Alavi ve Leidner, 2001). Örgütsel süreçler bağlamında değer yaratma potansiyeli olan esas bilgilerin çalışanların örtük bilgileri olduğu düşüncesiyle bilgi yönetimi uygulamalarının örtük bilginin yönetilmesi ve örtük bilginin açık bilgiye çevrilmesi üzerine odaklandığı görülmektedir (Bhardwaj ve Monin, 2006 - Gamble, 2020). Bu noktada, bilginin yapısından bağımsız olarak her bilginin içinde bulunulan duruma göre örgüt için kıymetli olduğuna ilişkin çalışan farkındalığı oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir. Ayrıca birbirini tamamlayarak bir bütünü oluşturan ve iki zıt ucu temsil eden açık ve örtük bilginin dengede olduğu dinamik bir yönetim yaklaşımının sergilenmesi önerilmektedir (Chuang ve ark., 2016).

Örgüt için önemi vurgulanan bilginin, sadece belli çalışanlarda kalmayıp örgüt için değer yaratacak hale gelmesi için bilgi paylaşımının bilgi yönetimi çerçevesinde etkin bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir (Odabaş, 2006: 6). Bu noktada bilgi paylaşımını teşvik eden bireysel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurularak çalışanları cesaretlendiren, yeniliği ve gelişimi destekleyen, hiyerarşiyi azaltan bir yönetim anlayışı benimsenmesi önemlidir (Ardichvili ve ark. 2003 - Hau ve ark., 2013 - Razmerita ve ark., 2016).

Bilgi paylaşımından beklenen faydanın elde edilebilmesi için bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması da önem arz etmektedir. Çalışanların bilgi paylaşımı konusunda motivasyon eksikliği veya bilgi paylaşımının kendilerine sağlayacağı faydaların farkında olmamaları bilgi paylaşımında önemli bir engel olarak görülmektedir (Wai Ling ve ark., 2009). Bilgi paylaşımının yararları konusunda farkındalık eksikliği olan çalışanlar bilgi paylaşımını zaman kaybı olarak gördüğü için bilgi paylaşımını gerekli görmeyebilmektedir. Ayrıca çalışanların sahip olduğu bilgiyi paylaşması nedeniyle güç

kaybına uğrayacağı korkusu (Zhang ve Dawes, 2006) ve bilgi paylaşımının yöneticiler tarafından takdir edilmediği ve desteklenmediğine dair inanç bilgi paylaşımlarını engelleyebilir (Paroutis ve Al Saleh, 2009). Bilgi paylaşımının örgüt ve çalışanlar için yaratacağı faydaların vurgulanması ve ayrıca bu faydaların yönetim nezdinde görünür ve kıymetli olduğu konusunda çalışanların ikna edilmesi bilgi paylaşımından kaçınılmasının önüne geçecektir. Örgüt için kritik sayılabilecek bilgilerin yaratılmasında rol oynayan çalışanlara yönelik bir ödüllendirme sistemi bu bilgilerin bireylerde kalmayıp örgüte fayda sağlayacak hale gelmesine katkı sağlar (Karakuş ve Akçakanat, 2021).

Bireylerin artan beklentileri, teknolojik gelişmeler ve sosyolojik değişimler nedeniyle işlerin daha karmaşık hale gelmesi örgütleri problem çözme ve yenilikçi düşünme odaklı hareket etmeye zorlamaktadır (Adamides ve Karacapilidis, 2006). Bu noktada bilgi kaynaklarının doğru kullanılmasıyla etkili bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme aracılığıyla rekabet gücünün artırılması söz konusu olabilmektedir. Örgütler çalışanlar ve bölümler arası bilgi ve deneyim paylaşımını kolaylaştıran mekanizmalar aracılığıyla rekabetçilik için gerekli olan entelektüel bilginin yaratılmasını sağlamış olur (Njuguna, 2009). İnovasyon için önemli bir girdi olarak görülen çalışanlar arasında paylaşılan bilginin bir örgütün mevcut ürünlerini, süreçlerini veya hizmetlerini iyileştirmek için kullanıldığı veya yeni ürün ve teknolojilerin üretimi için temel oluşturduğu söylenebilir (Kamaşak ve Bulutlar, 2010). Bilgi paylaşımı süreçlerinden çalışanların da çeşitli kazanımlar elde ettiği bilinmektedir. Çoğunlukla karşılıklı etkileşim ile gerçekleştirilen bilgi paylaşımının çalışanların sosyalleşmesine katkı sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte, bilgi alışverişi sayesinde elde edilen ilave bilgiler sonucunda artan yetkinlikle bireysel performansta ve yaratıcılıkta artış gözlenmektedir (Ahmad ve Karim, 2019).

Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu da örgütsel hedeflerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle bilgi paylaşımını kolaylaştıran ve teşvik eden mekanizmalar yardımıyla bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Örgüt için kritik bilgiye sahip çalışanların bilgilerini diğerlerine aktarabileceği resmi prosedürler tesis edilmesi ve çalışanların etkileşimini artıracak çalışma grupları kurulması önem arz etmektedir. Resmi olmayan ortamlarda çalışanların kendini daha rahat hissetmesi nedeniyle bilgilerini daha rahat aktarabileceği düşünüldüğünden çalışanların iş dışında sosyal etkileşimde bulunabilecekleri ortamlar sunulması faydalı olacaktır. Bireysel gelişim ile örgüt gelişiminin paralel gittiği noktalarla dikkat çekilerek bilgi paylaşımının faydaları konusunda farkındalık oluşturulmalıdır. Bilgi paylaşımının yönetim nezdinde görünür ve değerli olduğu çalışanlara bildirilmelidir. İnovatif fikirler için herhangi bir hiyerarşik kurala bağlı olmadan çalışanların fikirlerini rahatça aktarabileceği ağların kurulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Makale Bilgileri

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Artuklu Kaime dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.
Etik Beyan	Yapıldı – iThenticate
Benzerlik Taraması Yazar Katkıları	Bu çalışmada yazarların katkı oranı birinci yazar için %50, ikinci yazar için %50'dir.
Çıkar Çatışması Finansman	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir. Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Telif Hakkı & Lisans	Yazarlar dergide yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır.

Kaynakça | References

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., ve Levin, D. Z. (2003). "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks". *Academy of Management Perspectives*, 17(4), 64-77.
- Adamides, E. D., ve Karacapilidis, N. (2006). "Information technology support for the knowledge and social processes of innovation management". *Technovation*, 26(1), 50-59.
- Ahmad, F., ve Karim, M. (2019). "Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research". *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261-277.
- Alavi, M., ve Leidner, D. E. (2001). "Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues". *MIS Quarterly*, 107-136.
- Ardichvili, A., Page, V. ve Wentling, T. (2003). "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice". *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Bandura, A. (1999). "Social cognitive theory: An agentic perspective". *Asian Journal of Social Psychology*, 2(1), 21-41.
- Barson, R. J., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S., Pawar, K., Weber, F., ve Wunram, M. (2000). "Inter-and intra-organizational barriers to sharing knowledge in the extended supply-chain". In *Proceedings of the eBusiness and Work*, 18-20.
- Bartol, K. M. ve Srivastava, A. (2002). "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Bhardwaj, M., ve Monin, J. (2006). "Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 72-85.
- Bock, G. ve Kim, Y., (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing", *PACIS 2001 Proceedings* 78, 1112-1125.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., ve Lee, J. N. (2005). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate". *MIS quarterly*, 87-111.
- Bradshaw, R., Chebbi, M., ve Oztel, H. (2015). "Leadership and knowledge sharing". *Asian Journal of Business Research*, 4(3), 1-20.
- Bunge, M. (1985), "*Philosophy of Science and Technology*". Part II, Reidel, Dordrecht.
- Bureš, V. (2003). "Cultural barriers in knowledge sharing". *E+ M Economics and Management*, 6, 57-62.
- Cabrera, Á., Collins, W. C., ve Salgado, J. F. (2006). "Determinants of individual engagement in knowledge sharing". *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Carmeli, A., Gelbard, R., ve Reiter-Palmon, R. (2013). "Leadership, creative problem-solving capacity, and creative performance: The importance of knowledge sharing". *Human Resource Management*, 52(1), 95-121.
- Castaneda, D. I. (2010). "*Variables psicosociales y condiciones organizacionales de la intención y conducta de compartir conocimiento*" (Yayınlanmamış doktora tezi) Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.
- Castaneda, D. I., Ríos, M. F., ve Durán, W. F. (2016). "Determinants of knowledge-sharing intention and knowledge-sharing behavior in a public organization". *Knowledge Management & E-Learning*, 8(2), 372-386.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R. and Vrontis, D. (2022), "Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: moderating role of firm's absorptive capacity", *International Marketing Review*, 39(3), 706-733.
- Chen, C. J., ve Hung, S. W. (2010). "To give or to receive? Factors influencing members' knowledge sharing and community promotion in professional virtual communities".

- Information & Management*, 47(4), 226-236.
- Chen, S. S., Chuang, Y. W., ve Chen, P. Y. (2012). "Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate". *Knowledge-Based Systems*, 31, 106-118.
- Chennamaneni, A., Teng, J. T., ve Raja, M. K. (2012). "A unified model of knowledge sharing behaviours: theoretical development and empirical test". *Behaviour & Information Technology*, 31(11), 1097-1115.
- Chuang, C. H., Jackson, S. E., ve Jiang, Y. (2016). "Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge". *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Cohen, S. K., ve Caner, T. (2016). "Converting inventions into breakthrough innovations: The role of exploitation and alliance network knowledge heterogeneity". *Journal of Engineering and Technology Management*, 40, 29-44.
- Cohen, W. M., ve Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.
- Collins, C. J., ve Smith, K. G. (2006). "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms". *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.
- Cummings, J. L., ve Teng, B. S. (2003). "Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success". *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(1-2), 39-68.
- Damodaran, L., ve Olphert, W. (2000). "Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems". *Behaviour & Information Technology*, 19(6), 405-413.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L., (1998), "*Working knowledge: How Organizations Manage What They Know*". Harvard Business Press, Boston.
- De Jong, T., ve Ferguson-Hessler, M. G. M. (1996). T"ypes and qualities of knowledge". *Educational Psychologist*, 31(2), 105-113.
- De Long, D. W., ve Fahey, L. (2000). "Diagnosing cultural barriers to knowledge management". *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 113-127.
- De Tienne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C., ve Harris, S. (2004). "Toward a model of effective knowledge management and directions for future research: Culture, leadership, and CKOs". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 26-43.
- Demirel, Y., ve Göç, K. (2013). "The impact of organizational commitment on knowledge sharing". In *1st Annual International Interdisciplinary Conference*, 954-963.
- Deshpandé, R. ve Webster, F.E. (1989). "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Disterer, G. (2001, Ocak). "Individual and social barriers to knowledge transfer". In *Proceedings of the 34th annual Hawaii international conference on system sciences*, 1-7.
- Doğan, M., ve Doğan, H. (2020). "Knowledge sharing, innovation and firm performance: Evidence from Turkey". *Financial Studies*, 24(1 (87)), 36-52.
- Drucker, P. (2012). "*Post-capitalist society*". Routledge. New York.
- Du Plessis, M. (2007). "The role of knowledge management in innovation". *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Gamble, J. R. (2020). "Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change". *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141.
- Gao, F., Li, M., ve Clarke, S. (2008). "Knowledge, management, and knowledge management in business operations". *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 3-17.
- Gold, A. H., Malhotra, A., ve Segars, A. H. (2001). "Knowledge management: An organizational capabilities perspective". *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, R. M. (1996). T"oward a knowledge-based theory of the firm". *Strategic Management*

- Journal*, 17(S2), 109–122.
- Greiner, M.E., Böhmman, T. ve Krcmar, H. (2007), "A strategy for knowledge management". *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3-15.
- Hamel, G. (1991). "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Hau, Y. S., Kim, B., Lee, H., ve Kim, Y. G. (2013). "The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions". *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366.
- Hon, A. H., Fung, C. P., ve Senbeto, D. L. (2022). "Willingness to share or not to share? Understanding the motivation mechanism of knowledge sharing for hospitality workforce". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(1), 77-96.
- Holsapple, C. W., Joshi, K. D. (2001). "Organizational knowledge resources". *Decision Support Systems*, 31(1), 39–54.
- Hu, L., ve Randel, A. E. (2014). "Knowledge Sharing in Teams". *Group & Organization Management*, 39(2), 213–243.
- Ipe, M. (2003). "*The praxis of knowledge sharing in organizations: A case study*". (Yayınlanmamış doktora tezi) University of Minnesota.
- Jasimuddin, S. M. (2012). "Knowledge management: An interdisciplinary perspective". 11, *World Scientific Publishing Company*.
- Kalkan, V. D. (2006). "Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.
- Kamaşak, R., ve Bulutlar, F. (2010). "The influence of knowledge sharing on innovation". *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kang, Y.J., Kim, S.E. and Chang, G.W. (2008), "The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea". *Journal of Public Administration*, 31(14), 1548-1568.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., ve Wei, K.-K. (2005). "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation". *MIS Quarterly*, 29(1), 113–143.
- Karakuş, G., Akçakanat, T. (2021). "İnsanlar Neden Bilgi Saklar? Örgütlerde Bilgi Saklama Davranışı Üzerine Bir İnceleme". *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), 1081-1102.
- Kelley, J. (2002). "*Knowledge nirvana: Achieving the competitive advantage through enterprise content management and optimizing team collaboration*". Xulon Press.
- Khalil, O. E. M., ve Shea, T. (2012). "Knowledge Sharing Barriers and Effectiveness at a Higher Education Institution". *International Journal of Knowledge Management*, 8(2), 43–64.
- Kim, S., ve Lee, H. (2006). "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities". *Public Administration Review*, 66(3), 370–385.
- Kim, T. (Terry), ve Lee, G. (2012). "A modified and extended Triandis model for the enablers–process–outcomes relationship in hotel employees' knowledge sharing". *The Service Industries Journal*, 32(13), 2059–2090.
- Kim, E. J., ve Park, S. (2020). "Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study". *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 761-775.
- Kim, H., Lee, J. and Oh, S. (2020). "Individual characteristics influencing the sharing of knowledge on social networking services: online identity, self-efficacy, and knowledge sharing intentions". *Behaviour and Information Technology*, 39(4), 379-390.
- Kogut, B., ve Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology". *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kozhakhmet, S., ve Nazri, M. (2017). "Governing knowledge sharing behaviour in post-Soviet Kazakhstan". *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 150-164.
- Kumar, N., ve Che Rose, R. (2012). "The impact of knowledge sharing and Islamic work ethic on innovation capability". *Cross Cultural Management: An International Journal*,

- 19(2), 142–165.
- Lam, K., Kong, E. W., Chiu, D. K., ve Ho, K. K. (2023). "Knowledge-sharing attitude and behavior of civil servants: motivations behind rewards". *Aslib Journal of Information Management*.
- Law, C. C., ve Ngai, E. W. (2008). "An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance". *Expert Systems With Applications*, 34(4), 2342-2349.
- Lawler, E. (1991). "The design of effective reward systems". In Steers, R.M. and Porter, L.W. (ed.), *Motivation and Work Behaviour*, 5. Baskı. New York: McGraw-Hill, 507–531.
- Le, P.B. ve Lei, H. (2017), "How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms", *Chinese Management Studies*, 11(3), 479-497.
- Lee, J. N. (2001). "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success". *Information & Management*, 38(5), 323-335.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic management journal*, 13(S1), 111-125.
- Levin, D. Z., ve Cross, R. (2004). "The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer". *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Liebowitz, J. (1999). "Knowledge management handbook". 1. Basım, CRC press.
- Liao, S., Chang, J., Cheng, S. ve Kuo, C. (2004). "Employee relationship and knowledge sharing: a case study of a Taiwanese finance and securities firm". *Knowledge Management Research & Practice*, 2(1), 24–34.
- Lin, C. P., (2007), "To Share or Not to Share: Modeling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents". *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- López-Cabarcos, M. Á., Srinivasan, S., ve Vázquez-Rodríguez, P. (2023). "An approach to firm's innovation from the explicit and tacit knowledge spiral". *Knowledge Management Research & Practice*, 1-14.
- Lu, L., Leung, K., ve Koch, P. T. (2006). "Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors". *Management and Organization Review*, 2(01), 15–41.
- Lubit, R. (2001). "Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage". *Organizational Dynamics*, 29(3), 164–178.
- Luo, C., Lan, Y., (Robert) Luo, X., ve Li, H. (2020). "The effect of commitment on knowledge sharing: An empirical study of virtual communities". *Technological Forecasting and Social Change*, 120438.
- Mårtensson, M. (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool". *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204–216.
- Marouf, L. N., Khalil, O. E. M. (2015). "The Influence of Individual Characteristics on Knowledge Sharing Practices, Enablers, and Barriers in a Project Management Context". *International Journal of Knowledge Management* 11(1), 1–27.
- Masa'deh, R.E., Obeidat, B.Y. ve Tarhini, A. (2016), "A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: a structural equation modelling approach". *Journal of Management Development*, 35(5), 681-705.
- Mohammadi, A., ve Boroumand, Z. (2016). "Transformational leadership and knowledge sharing". *International Journal of Information Science and Management*, 14(2), 83-96.
- McDermott, R., ve O'Dell, C. (2001). "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge". *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76–85.
- Nelson, K. M., ve Coopridge, J. G. (1996). "The contribution of shared knowledge to IS group performance". *MIS quarterly*, 409-432.
- Njuguna, J. I. (2009). "Strategic positioning for sustainable competitive advantage: an

- organizational learning approach". *KCA Journal of Business Management*, 2(1), 32-43.
- Nonaka, I., (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Konno, N., ve Toyama, R. (2001). "Emergence of "ba"". I. Nonaka and T. Nishiguchi (Ed.), *Knowledge Emergence: Social, Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*, Oxford University Press, Oxford. 13-29.
- Odabaş, Hüseyin. (2006). "*Bilgi Yönetimi*". Hüseyin Odabaş ve Hakan Anameriç (Ed.). Bilgi. Ankara. Referans Yayıncılık. (99-108).
- Paroutis, S., ve Al Saleh, A. (2009). "Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies". *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 52-63.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Quintas, P., Lefrere, P., ve Jones, G. (1997). "Knowledge management: A strategic agenda". *Long Range Planning*, 30(3), 385-391.
- Peng, H. (2013). "Why and when do people hide knowledge?". *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 398-415.
- Razmerita, L., Kirchner, K., ve Nielsen, P. (2016). "What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication". *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1225-1246.
- Reychav, I., ve Weisberg, J. (2009). "Good for workers, good for companies: How knowledge sharing benefits individual employees". *Knowledge and process Management*, 16(4), 186-197.
- Riege, A. (2005), "Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider", *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Ruparel, N., ve Choubisa, R. (2020). "Knowledge hiding in organizations: A retrospective narrative review and the way forward". *Dynamic Relationships Management Journal*, 9(1), 5-22.
- Ryu, S., Ho, S. H., ve Han, I. (2003). "Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals". *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113-122.
- Sai Ho Kwok ve Sheng Gao (2005). "Attitude towards Knowledge Sharing Behavior". *Journal of Computer Information Systems*, 46(2), 45-51.
- Sankowska, A. (2013). "Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness". *The Learning Organization*, 20(1), 85-100.
- Seviçin, A. (2006). "Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (15). 109-124.
- Shah, S. R., ve Mahmood, K. (2016). "Contributing factors in knowledge sharing for performance of university students in teachers' training programs". *Library Management*, 37(8/9), 496-506.
- Skyrme, D., ve Amidon, D. (1997). "The knowledge agenda". *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27-37.
- Son, T. T., Phong, L. B., ve Loan, B. T. T. (2020). "Transformational leadership and knowledge sharing: determinants of firm's operational and financial performance". *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426.
- Spender, J. C. (1996). "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory". *Journal of Organizational Change Management*, 9(1), 63-78.
- Sui, L., ve Yang, R. J. (2005). "*Study of knowledge sharing and strategy in enterprise knowledge management*". In Proceedings of the Thirty-Seventh Southeastern Symposium on

- System Theory, 336-340.
- Suppiah, V., ve Singh Sandhu, M. (2011). "Organisational culture's influence on tacit knowledge-sharing behaviour". *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 462-477.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., ve Lee, Y. K. (2020). "The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory". *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Sveiby, K.E. 2001. "A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation". *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), 344-358.
- Takeuchi, H. (1997). "Beyond knowledge management: lessons from Japan". *Monash Mt Eliza Business Review*, 1, 21-29.
- Teece, D. J. (2000). "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Thomas-Hunt, M. C., Ogden, T. Y., ve Neale, M. A. (2003). "Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups". *Management Science*, 49(4), 464-477.
- Tran, T. K. P. (2021). "The effect of knowledge sharing and innovativeness on organizational performance: An empirical study in Vietnam". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 503-511.
- Wai Ling, C., Sandhu, M.S. and Kishore Jain, K. (2009), "Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia", *Journal of Workplace Learning*, 21(2), 125-142.
- Wang, Z., ve Wang, N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance". *Expert Systems With Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Wang, Z., Wang, N., ve Liang, H. (2014). "Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance". *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Wasko, M. M., ve Faraj, S. (2005). "Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice". *MIS Quarterly*, 35-57.
- Wiig, K. M. (1997). "Knowledge management: an introduction and perspective". *Journal of knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Wolfe, C., ve Loraas, T. (2008). "Knowledge sharing: The effects of incentives, environment, and person". *Journal of Information Systems*, 22(2), 53-76.
- Wong, K. Y. (2005). "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises". *Industrial Management ve Data Systems*, 105(3), 261-279.
- Van den Hooff, B., ve de Ridder, J. A. (2004). "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing". *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117-130.
- Yang, H. L., ve Wu, T. C. (2008). "Knowledge sharing in an organization". *Technological Forecasting and Social Change*, 75(8), 1128-1156.
- Yeşil, S., ve Hırlak, B. (2013). "An Empirical Investigation into the Influence of Knowledge Sharing Barriers on Knowledge Sharing and Individual Innovation Behaviour". *International Journal of Knowledge Management*, 9(2), 38-61.
- Yi, J. (2009). "A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation". *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65-81.
- Yih-Tong Sun, P., ve Scott, J. L. (2005). "An investigation of barriers to knowledge transfer". *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
- Zhang, J., ve Dawes, S. S. (2006). "Expectations and perceptions of benefits, barriers, and success in public sector knowledge networks". *Public Performance & Management Review*, 29(4), 433-466.