

Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği*

Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Dr., Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş.
Muğla İl Müdürlüğü
trmaliktr@yahoo.com

Ömer GİDER

Yrd. Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu
omergider@yahoo.com.tr

Saffet OCAK

Uzm., Marmara Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
saffetocak@mynet.com

Bilgi Paylaşımı Tutumunu Etkileyen Faktörler Nelerdir? Bir Kamu Hastanesi Örneği

What are the Factors Affecting the Knowledge Sharing Attitudes?: A Research on a State Hospital

Özet

Bu çalışma, hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete, yaşa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini 600 yataklı bir kamu hastanesinde görevli hekimler oluşturmaktadır. Araştırmada hekimlerin bilgi paylaşımı tutum ve davranışlarını etkilemesi muhtemel 39 değişkeni içeren likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Hastanede 87 hekim çalışmakta olup yapılan birebir görüşmeler neticesinde 82 hekim anketi cevaplamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre ilgili kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlere ilişkin tutumları cinsiyete, yaşa, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre

Abstract

The present study aims to determine whether the knowledge sharing attitudes of physicians vary depending on gender, age, position, title and experience in the institution and management. The universe of the study consists of physicians working in a 600-bed state hospital. In the study, likert-type scale including 39 items having the potential of the physicians' knowledge-sharing attitudes and behaviors was used in the study. There are 87 physicians working at the hospital, and 82 of them returned the questionnaire. In light of the findings of the study, although we can argue that the knowledge-sharing attitudes and behaviors of the physicians do not vary depending on gender, age, title and experience at the institution and management,

* Bu çalışmanın ilk hali IV. Sağlık ve Hastane idaresi Kongresinde Sunulmuştur (Köseoğlu vd., 2009).

değişmemesine rağmen pozisyona göre önemli değişikliklerin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıntılarda ise bilgi paylaşımını etkileyen bazı unsurlarda farklılıkların kadınlara, genç çalışanlara, yönetici pozisyonunda olmayanlara, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübe süresinin az olmasına bağlı olarak değiştiği görülmüştür. Çalışmada, elde edilen bu bulgular ışığında değerlendirmeler yapılarak, gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bilgi paylaşımı, bilgi yönetimi, hekimler, hastaneler.

they vary depending on position. In addition there are some judgments slightly changing depending on these variables. These are depending on female, younger physicians, no managers, title, a little experience at the institution and management. In light of the findings of the study, suggestions were made for the future research.

Keywords: Knowledge sharing, knowledge management, physicians, hospital.

1. Giriş

Bu çalışma, demografik özelliklerin bilgi paylaşımı tutumunu nasıl etkilediğini tartışmaktadır. Daha açık bir ifadeyle bu çalışma, çalışanların bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete, yaşa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişip değişmediğini test etmek amacıyla yapılan bir girişimdir.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “paylaşmak”, aralarında bölüşmek, pay etmek, üleşmek olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, yaşamak amacıyla sürekli kazanmak zorunda olan insanlığın neyi, nasıl ve niçin paylaşacağı önemli bir tartışma konusudur. Yönetim literatürü (Argote ve Ingram, 2000) çerçevesinde değerlendirdiğimizde bu tartışmalar özellikle son yıllarda işletmeler için stratejik bir pozisyona sahip olan “bilginin paylaşılması” na odaklanırken, bu alanda bilgi, bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımı sistematiğine göre, kapsam ve derinlik açısından çok önemli araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalar bilgi paylaşımı süreçlerinin nelere bağlı olduğuna (Dixon, 2000, Cross ve Baird, 2000) ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri tanımlamaya yönelik olup, örgüt kültürü (McDermott ve O’Dell, 2001), ulusal kültür, demografik özellikler (Michailova ve Husted, 2003), güven (Urch-Druskat ve Wolff, 2001) ve örgütsel performans (Eppel vd. 1996) konularının her biriyle ayrı olarak arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Bu çalışmalar bilgi paylaşımının işletmelerin sürekliliğinde ne kadar önemli bir unsur olduğunu ortaya koymak amacıyla gelişmiş ülkelerde bilgi paylaşımı ile işletmenin iç ve dış çevresini yönlendiren unsurlar arasındaki ilişkileri genel olarak tartışmaktadır. Ancak bu çalışmaların gelişmekte olan ülkelerde çalışanların bilgi paylaşımı tutumunu neledir etkilediğini açık bir şekilde ele almadığı söylenebilir. O halde işgörenlerin davranışlarına neden olan demografik özelliklerin yönetimin bütün fonksiyonlarını dolaysız ve dolaylı olarak etkileyen bilgi paylaşımı tutumunu nasıl etkilediğini aka-

demisyenler ve uygulayıcılar için ortaya çıkaran daha kapsamlı ve spesifik çalışmalara ihtiyaç vardır.

Türkiye’deki kamu hastanelerinde çalışan hekimler bu çalışmanın hedefine ulaşabilmesi için örneklem olarak tercih edilmiştir. Türkiye olarak tercih edilmesinin iki temel sebebi vardır. Bunlardan ilki ekonomik durum diğeri de kültürel yapıdır. Türkiye’de yaşanan ekonomik hayat diğer gelişmekte olan ülkelere göre daha caziptir. Çünkü Türkiye’de 1980 den sonra uygulamaya konulan serbest piyasa koşullarıyla birlikte ticaretin liberalleşmesi ve yabancı yatırımcıların girişinin sağlanması işletmeleri yeni pazar şartlarına uyum sağlamaya zorlamıştır. Bu nedenle yaşanan gelişim Türkiye’nin gelişmekte olan en büyük 10 piyasa arasında gösterilmesini sağlamıştır (Garten, 1996). Sağlık hizmeti sunan kamu veya özel kurumlar da bu gelişmelerden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenmiştir. Dolayısıyla, ülkenin bu gelişim sürecinde, çalışanların bilgi paylaşımına ilişkin tutumlarının ne olduğunun araştırılmasının ulusal ve uluslararası literatür için önemli bulgular sunacağı söylenebilir.

Ulusal kültür (Michailova ve Husted, 2003) ve onun bir alt kültürlerinden biri olan örgütsel kültür (McDermott ve O’Dell, 2001) ile bilgi paylaşımı arasında ilişki olduğunu ileri süren çok önemli çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla örneklem tercihinde kültürel yapı dikkate alınmıştır. Türkiyede Hofstede (1980, 1991) nin geliştirmiş ve gelişmekte olan ülkeleri içeren araştırmalarına göre belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkek/kadına özgü değerler ve bireycilik/toplumculuk gibi kültürel boyutlar açısından diğer ülkelere göre birçok farklılık taşınması nedeniyle bu araştırmanın örnekleme olmuştur.

Çalışmanın örnekleme için daha özeldede kamu hastanelerinde çalışan hekimler seçilmiştir. Çalışmada kamu hastaneleri, diğer işletmelere göre bünyesinde barındırdığı farklılıklar (karmaşık bir yapıya sahiplik, çok sayıda meslek grubunun bir arada çalıştırılması, ileri teknolojiye rağmen emek yoğun olması, ürettiği hizmetin maliyetinin yüksekliği, doğrudan insanın sağlığına katkı sağlamayı hedeflemesi) ve Sağlık Bakanlığı’nın uygulamaya koyduğu sağlıkta dönüşüm programının yansımalarından dolayı sağlık sistemindeki değişimler nedeniyle tercih edilmiştir. Bunlarla birlikte kamu hastanelerinin tercih edilmesindeki bir diğer sebep de özel hastanelere göre yönetim şeklini oluşturan kültürel bağlamda çok farklılıklara sahip olmasıdır. Hekimlerin tercih sebebi ise mesleki açıdan profesyonelleşmenin yüksek olması ve hastanelerdeki işlevsel bağımlılıklar nedeniyle zorunluluk arz eden ekip çalışmasında (Kavuncubaşı, 2000) sahip oldukları rollerdir.

Genel olarak bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörlerin neler olabileceğinin ve daha özeldede kamu hastanelerinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımına ilişkin tutumları ve bunları etkileyen demografik unsurların ampirik olarak tespit edilmesiyile işletmelerin bu konularda nasıl stratejik bir hamle yapabileceğini tartışacak olan

bu çalışmada bilgilerin toplanması için anket yöntemi kullanılacaktır. Bu anket formu Riege (2005) tarafından belirtilen bilgi paylaşımını engelleyen unsurlardan yola çıkılarak oluşturulmuştur.

Bu çerçevede çalışma üç bölümden oluşan bir yapıyla sunulmuştur. İlk bölümde bilgi kavramını, bilgi yönetimi, bilgi paylaşımı ve sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı yaklaşımlarını ele alan kavramsal çerçeve verilmektedir. Daha sonraki bölümde çalışmanın amacına ulaşması amacıyla geliştirilen hipotezler ve anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçları değerlendirilmektedir. Son olarak elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar için değerlendirmeler yapılarak gelecekte neler yapılabileceği konusunda öneriler sunulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bilgi Kavramı

Yönetim literatürünün araştırılması neticesinde bilgi kavramına ilişkin elde edilen tanımlar aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

- Bilgi, deneyimlerin birikimidir (Starbuck,1992).
- Bilgi, doğru inançların açıklamasıdır (Nonaka, 1994).
- Bilgi, yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsurdur (Beijerse, 2000).
- Bilgi, tecrübe veya çalışma yoluyla kazanılmış anlayıştır (Awad ve Ghaziri, 2004).

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Tanımların arka planı incelendiğinde bilginin süreç odaklı ve sonuç odaklı iki farklı yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımları genel bir çatı altında ele alırsak bilgi kavramı için şu genellemeler yapılabilir (Çapar, 2003): i) Bilginin temelini veri ve enformasyon oluşturur, ii) Enformasyonun rasyonel bir biçimde akıl süzgecinden geçmesi ve yorumlanması ile ortaya çıkar, iii) Karar verme, planlama, karşılaştırma, değerlendirme, analiz, tahmin, tanı vb. yaşamın her alanına dayanak oluşturacak eylemlerin temelini teşkil eder, iv) Veri geçmişle, enformasyon şimdiki zamandaki, bilgi ise gelecekteki kararlarla ilgilidir (Aktaş, 2003).

İşletmeler için bilgi kavramına ilişkin bir çözümleme yaptığımızda, sürekliliği sağlayabilmede bilginin “stratejik” bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu fırsatın kullanılabilmesi için işletmelerin bilgiyi iç ve dış çevresindeki bütün faaliyetleriyle birleştirmeleri gerekir. Aynı zamanda bilginin sürekli üretilmesi de gelecek odaklı çalışmada önemli fırsatları her zaman gündemde tutacaktır. Dolayısıyla işletmeler için bilgi etkileyici değil belirleyici bir rol oynar (Barca, 2003). Ancak bilginin işlet-

meler için bu önemini koruyabilmesi için şu sorunun cevaplanması gerekmektedir: “Her bilgi işletmeler için stratejik öneme sahip olup rekabet avantajı elde etme yeteneğine sahip midir?”. Polanyi (1966) bu bağlamda bilgiyi açık ve örtük olmak üzere ikiye ayırmıştır. Açık bilgi herkesin sahip olabildiği bilgiyi ancak örtük bilgi ise formal dille iletilemeyen bilgileri kapsar. İşletmeler için rekabet avantajı yakalayabilmesinde gerekli olan bilgi ise örtük bilgidir. Barca (2003) da her bilginin işletmeler için aynı öneme sahip olmayacağını ileri sürerek, stratejik öneme sahip bilgileri de işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimci bilgi ve kurumsal bilgi olmak üzere dört grupta ele almıştır.

Görüldüğü gibi bilgi işletme yaşamının her alanında kendinde sürekli söz ettirmektedir. Dolayısıyla işletmeler için bu kadar önemli bir kaynağın işletme uygulamalarına yansıtılabilmesi için nasıl bir yol izleneceği literatürde tartışma konusu olmaktadır. Bu sorunun yanıtı da “Bilgi Yönetimi” başlığı altında kapsamlı ve derin çalışmalarla verilmektedir. Daha fazla ilerlemeden bundan sonraki bölümde bu konuyu ele almak çalışmanın amacına ulaşması için daha yararlı olacaktır.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bilgi kavramının arkasındaki derinlik onun nasıl yönetilmesi gerektiği konusuna da yansımıştır. Bilginin yönetimi konusunda çok farklı yaklaşımlar sunulmuştur. Bu konuyu ilk olarak bilgi yönetimi tanımlarından yola çıkarak irdelersek şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1: Bilgi Yönetimi Tanımları

Yazar(lar)	Tanımlar
Chen (2006)	Bilgi yönetimi, doğru zamanda, doğru kişilere, doğru bilgiyi bilinçli bir şekilde sağlayarak, kişilerin örgütsel performansını arttıracak şekilde bilgiyi faaliyete dönüştürme ve paylaşmasına yardımcı olma stratejisidir.
Liebowitz (2002)	Bilgi yönetimi, yalın bir ifadeyle işletmenin maddi olmayan değerlerinden değer yaratma sürecidir.
Chou ve Lin (2002)	Bilgi yönetimi, işletme operasyonları ve yönetimi için işletmenin bilgilerini toplayan, depolayan ve dağıtan kompleks bir süreçtir.
Afiouni (2007)	Bilgi yönetimi, teknoloji, süreçler ve bireylerin yönetimi için kriterlerin bütüncül kombinasyonudur.
Von Krogh, Ichijo ve Nonaka (2000)	Bilgi yönetilemez, ancak üretilebilir.

Bilgi yönetimindeki bu farklılaşmanın nedeni olarak örgütsel amaçların, yöntemlerin ve örgütsel yapıların farklılığı gösterilebilir (Chang ve Lee, 2007). Bu farklılıklar ayrıca bilgi yönetiminin başarılı olması için gereken kriterlerin ne olduğu (Alavi ve

Leidner, 2001; Zack, 1999; Ribiere ve Sitar, 2003; McDermott ve O' Dell, 2001; Hasanali, 2002; Bhatt, 2000; Yahya ve Goh, 2002; Wong ve Aspinwall, 2004; Mentaz, 2001) bilgi yönetiminin niçin yapıldığı (Adams ve Lamont, 2003; Almashari ve diğerleri, 2002; Cuganesan, 2005; Marqués ve Simón, 2006; Liebowitz, 2004; Hsieh vd., 2002; Lee ve Chen, 2005; Wiig, 2002) ve nasıl yapılması gerektiği konularına da yansımaktadır.

Bilgi yönetiminin nasıl yapıldığına ilişkin görüşlerin daha özeldir. İncelenmesinin bu çalışmanın amacına ulaşılmasında önemli bir rol oynayacağı düşüncesinden hareketle bu görüşleri şöyle özetleyebiliriz:

Davenport ve Jarvenpaa (1996) kritik başarı faktörlerini; bilgiyi elde etme, yaratma, depolama, uygulama ve yeniden kullanma olarak beş bilgi yönetimi süreci gözlemlemiştir. Teece (1998) ise bu süreci oluşturma, transfer, birleştirme, entegre etme ve yararlanma olarak ele almıştır. Grover vd. (2001) bilgi üretme, kodlama ve aktarma; Alavi ve Leidner (2001) de bilgi üretme depolama, aktarma ve uygulama olarak tanımlamıştır. Barth (2003) elde etme, değerlendirme, örgütlenme, analiz etme, açığa çıkarma, işbirliği yapma ve güvence altına alma olarak belirlemiştir. Bharadwaj ve Saxena da (2005), bilgi yönetimi sürecinin bilginin oluşturulması, paylaşılması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere dört basamaktan oluştuğunu vurgulamıştır. Gold ve arkadaşları (2001) ve Ghosh ve Scott (2007) bilgi yönetiminde kritik başarı faktörlerini, bilgi yönetiminde altyapı yetenekleri ve bilgi yönetimi süreçleri olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Alt yapı yeteneklerinde teknoloji, örgütsel yapı ve kültürel özellikler ele alınırken süreç olarak ise bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma faktörleri dikkate alınmıştır.

Araştırmacıların değerlendirmelerine göre bilgi paylaşımının bilgi yönetimi sürecinde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın da temel amacı hekimlerde bilgi paylaşımı tutumlarını araştırmak olduğu için bundan sonraki bölümlerde bilgi paylaşımı ve sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı konuları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.3. Bilgi Paylaşımı

İşletmelerin sürekliliği için hangi bilginin, nasıl, niçin, ne zaman ve ne kadar paylaşılacağı son derece önemlidir. Bilgiye sahip olmanın çok ayrıcalıklı bir güce sahip olma anlamı taşıması nedeniyle paylaşımının da bu gücün yitirilmesi veya arttırılmasına neden olacağı söylenebilir. Bu çerçevede bilgi paylaşımı konusunda öne çıkan konular bilgi paylaşımının ne olduğu ve bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin neler olduğudur.

İlk olarak bilgi paylaşımının ne olduğu açıklanırsa bilgi paylaşımını etkileyen unsurlarında neler olduğu ortaya çıkacaktır. Bilgi paylaşımı, çalışanların işleri ile ilgili

sahip oldukları tecrübelerini işletmedeki bireyler, gruplar ve paydaşlar ile (Kim ve Lee, 2006; Bock vd. 2005) gönüllü olarak (Chen, 2006) paylaşımlarıdır. Bilginin açık veya örtük olması bilgi paylaşımı sürecini etkiler. Açık bilgi sözlü iletişimle paylaşılabilirken, örtülü bilgi ise sosyalleşme, gözlem ve çıraklık gibi yollar ile paylaşılmaktadır (Bartol ve Srivastava, 2002). Örtük bilginin paylaşımı hikayeler, metaforlar ve analoglar ile de yapılabilmektedir (Nonaka, 1994).

İşgörenlerin bilgi paylaşımı davranışı iki teori ile açıklanmaktadır. Bunlardan ilki *ekonomik değişim teorisi* dir. Ekonomik değişim teorisine göre bireyler rasyonel ilgilerine göre davranırlar. Dolayısıyla bilgi paylaşımı maliyeti karşılandığı zaman geçerlidir. İkincisi de *sosyal değişim teorisi* dir. Ekonomik değişim teorisi dıştan gelen yardımlarla ilgilenirken sosyal değişim teorisi içten gelen yardımlarla ilgilenir. Sosyal değişim spesifik olmayan engelleri zorladığı için ekonomik değişim teorisinden ayrılır. Ekonomik eşyaların tersine sosyal değişimi kapsayan yardımlar büyük fiyatlara sahip değildir. Yani sosyal değişim kişisel engel duygularını, minnettarlık ve güveni destekleme eğilimindedir (Bock ve Kim, 2002).

Uluslararası literatürde bilgi paylaşımı ve işletme faaliyetleri üzerine etkisi konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bilgi paylaşımını etkileyen faktörler ise araştırmalarda çok fazla konu edilmemiştir. Elde edilen araştırmalara göre bilgi paylaşımını etkileyen faktörler Ipe (2003) tarafından bilginin doğası, motivasyon ve fırsatlar olarak ele alınırken, Kwok ve Gao (2005- 2006) tarafından bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin en sık olarak görülenlerini, kaynak güvenilirliği, paylaşım için motivasyon, yeni bilgiyi öğrenme ve uygulama becerisi şeklinde sıralamaktadır. Riege (2005) de bu faktörleri bireysel, örgütsel ve teknolojik olmak üzere üç başlık altında toplayarak bilgi paylaşımının engelleri olarak daha sistematik bir hale dönüştürmüştür. Bu faktörlerin içeriği Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler

No	Bireysel Faktörler (B)
B1	Zamanın kısıtlı olması
B2	Çalışanların iş güvenliğini tehlikeye atma veya azaltma korkusu
B3	Sahip olunan bilgilerin iş arkadaşları için faydalı veya değerleri olmadığını düşünme
B4	Deneyimlerin paylaşılmasındaki baskınlık
B5	Hiyerarşinin, statünün ve formal gücün kullanılması
B6	Bireysel ve örgütsel öğrenmenin etkilerini arttıran geçmiş hataların tolare edilmesi, iletilmesi, geri bildirim, değerlendirilmesi ve elde edilmesindeki yetersizlik
B7	Deneyim seviyelerindeki farklılıklar
B8	Bilgi kaynakları ve alıcıları arasında iletişim zamanı ve etkileşim eksikliği
B9	Bireyler arası yeteneklerin ve yazılı/sözlü iletişimin zayıflığı
B10	Yaş farklılıkları
B11	Cinsiyet Farklılıkları

B12	Sosyal network (ağ/iletişim) eksikliği
B13	Eğitim düzeyi farklılıkları
B14	Yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından önemsenmeme korkusu nedeniyle entelektüel özelliklerini gizleme
B15	Bilginin yanlış kullanımına ilişkin güven eksikliği
B16	Bilgi kaynağının doğruluğuna güvenmeme
B17	Bireylerin kültür, değer ve inançlardaki farklılıklar
O	Örgütsel faktörler (O)
O1	İşletmenin amaçlarının, stratejik yaklaşımın ve bilgi yönetimi stratejisinin entegrasyonunun belirli olmaması
O2	Bilgi paylaşımı uygulamalarının değerini ve faydalarını açık bir şekilde iletecek liderlik ve yönetsel ilkelerin eksikliği
O3	Yeni bilginin paylaşımı için resmi ve gayri resmi ortamın sınırlı olması
O4	Bireylerin bilgi paylaşımını daha fazla gerçekleştirmesi için motive eden önemsenme ve açık bir ödüllendirme sistemlerinin eksikliği
O5	Var olan örgüt kültürünün uygulamaların paylaşımını yeterli düzeyde desteklememesi
O6	Yetenekli ve deneyimli personelin bilgi saklama davranışının olmayışı
O7	Bilgi paylaşımını destekleyen alt yapı eksikliği
O8	Yeterli bilgi paylaşımı fırsatlarını destekleyecek işletme kaynaklarının kıtlığı
O9	Çalışma ortamındaki rekabetin olması
O10	İletişim ve bilgi akışlarının belirli direktiflerle sınırlandırılması
O11	Fiziksel çalışma ortamı ve çalışma alanlarının yerleşimi
O12	İşletmeler arasındaki rekabet
O13	Kurumsal hiyerarşik yapı
O14	Bölümün yapısal büyüklüğü
T	Teknolojik faktörler (T)
T1	Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünleşme eksikliğinin çalışanların iş yapma yöntemlerini engellemesi
T2	Paylaşımı sağlayacak içsel ve dışsal teknik desteğin yetersizliği
T3	Çalışanların bilgi paylaşımında kullanabileceği teknoloji olanaklarını bilmemesi
T4	Farklı bilgi teknolojileri ve süreçler arasındaki uyumun yetersizliği
T5	Bütünleşmiş bilgi teknolojileri ve süreçler ile bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluk paylaşım uygulamalarını sınırlandırması
T6	Bilgi teknoloji sistemlerine aşinalığın yetersiz olması nedeniyle bilgi teknoloji sistemlerini kullanma isteksizliği
T7	Yeni bilgi teknoloji sistemleri ve süreçler ile ilgili çalışanların yeterli eğitilmemesi
T8	Yeni bir sistemin var olana karşı bütün avantajlarının tanıtımının yetersizliği

Ulusal literatürde ise bilgi paylaşımı ve işletme uygulamaları konusunda çok fazla araştırma olmasına rağmen bilgi paylaşımını etkileyen faktörler konusunda çok az çalışma olduğu söylenebilir. Örneğin bilgi paylaşımını etkileyen faktörler konusun-

da Yeniçeri ve Demirel (2007) tekstil sektöründe çalışanlar üzerine bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada Riege (2005) tarafından belirtilen bilgi paylaşımını engelleyen bireysel ve örgütsel faktörlerden oluşturulan anket bir tekstil firması çalışanlarına uygulanmıştır. 82 çalışandan oluşan uygulama sonucunda bilgi paylaşımına yönelik örgütsel engeller ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların eğitim durumu ve tekstil sektöründe çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında negatif bir ilişki varken; çalışanların görevi, yaşı ve bu işyerinde çalışma süreleri ile bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki vardır. Eğitim düzeyi ve sektörde çalışma süresi arttıkça bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller azalmaktadır. Bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller çalışanların sosyo demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektör ve işyeri tecrübesi) göre farklılık göstermemektedir.

Karadal ve Özçınar (2003) çokuluslu bir işletmenin çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirdiği örnek olay çalışması ile alana önemli katkıda bulunmuşlardır. 136 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre eğitim düzeyi düşük olan işgörenler sahip oldukları bilgileri firma için önemli bir değer olarak algılamakta; eğitim düzeyi yüksek olan işgörenlerde bilgi paylaşımı daha yüksek olmaktadır. İşyerindeki kıdemi az olan işgörenler, kıdemli olanlara göre yöneticilerin kendilerinden gelen fikir, öneri ve buluşlara daha çok ilgi göstermektedir.

Bozkurt ve Bal'ın (2006) banka çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışı algılarına yönelik yaptığı incelemede 53 orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulamıştır. Çalışma sonucunda, yöneticilerin bilgi paylaşımına yönelik davranışı ile subjektif normlar, algılanan davranış kontrolü, bilgi paylaşımı tutumları arasında ve bilgi paylaşımına yönelik niyetler arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bilgi paylaşımına yönelik niyetler ile bilgi paylaşımına yönelik tutumlar, subjektif normlar, algılanan davranış kontrolü arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Durna, Ardiç ve Uzun (2006) tarafından orta kademedeki yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili algı ve davranışlarına yönelik yapılan araştırmada 102 anket uygulaması yapılmıştır. Bilginin paylaşılması konusundaki görüşlerde kadın yöneticilerin görüşlerine yönelik ortalama değer erkeklerinkinden daha yüksek çıkmıştır. Genç yöneticilerin tutumlarına ilişkin ortalama değerler yaşlılara göre daha yüksek çıkmış olup hizmet süreleri gruplarına göre tutumların ortalaması birine yakın çıkmıştır. Unvanlara ve eğitim düzeylerine göre de tutumların ortalamalarında önemli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Demirel ve Durna (2006) iki ayrı bankanın çalışanlarında işletme içi koşulların bilgi paylaşımına yönelik engellere etkisini araştırmıştır. Bu araştırma için Riege (2005) tarafından belirtilen bilgi paylaşımını engelleyen bireysel ve örgütsel faktörleri dikkate alarak geliştirdikleri anketi 412 çalışana uygulanmıştır. Çalışmada bilgi

paylaşımına yönelik bireysel engellerin ile yaş, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi, iş yerinde çalışma süresi, görev ve yabancı dil bilip bilmeme özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Köseoğlu ve diğerleri (2009) de bir kamu hastanesinde hekimler üzerine yaptıkları çalışma ile bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri yapısal eşitlik modeliyle derecelendirerek hangi faktörün daha ön planda olduğunu tespit etmişlerdir. Böylelikle bilgi paylaşımını en çok etkileyen faktörün örgütsel faktörler olduğu ve bunu daha sonra sırası ile bireysel ve teknolojik faktörlerin takip ettiğini belirleyerek alana farklı bir boyut kazandırmıştır.

Demirhan ve Bozkurt (2010) banka çalışanlarının bilgi paylaşımı davranışına yönelik tutumlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ve demografik özelliklere göre değişip değişmediğini göstermeye yönelik yaptıkları çalışmada 109 çalışana anket uygulamıştır. Bu uygulamanın sonuçlarına göre iletişim kanallarının zenginliği ve bireyin bilgiyi özümseme kapasitesi boyutlarının, bireylerin bilgi paylaşımına yönelik tutumları etkilediği görülürken, aynı sonuca dışsal motivasyon boyutunda rastlanmamıştır. Ayrıca bireylerin bilgi paylaşımına yönelik tutumlarının, demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) göre farklılık göstermediği de tespit edilmiştir.

Bu çalışmalar bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörlere odaklanmalarına rağmen sektörel olarak çok sınırlı bir alanı dikkate almışlardır. Bilgi paylaşımının işletmeler için önemini algılanması için farklı sektörlerde ve farklı konularda daha çok ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır. Ayrıca bu konuda yapılan araştırmalar Riege (2005) nin belirttiği bilgi paylaşımını engelleyen üç faktörü (bireysel, örgütsel, teknoloji) dikkate alarak ampirik bulgulara ulaşmaktan ziyade sadece iki faktörü (bireysel, örgütsel) dikkate alarak ampirik sonuçlara ulaşmıştır. Oysaki işletmelerinin bütün faaliyetlerini ve sürekliliğini kolaylaştıran teknolojinin bilgi paylaşımı gibi önemli bir konudaki etkisinin araştırılması son derece önemli konulardan birisidir. Dolayısıyla bu çalışmanın diğer önemli katkılarından biriside bu boşluğun giderilmesi yönünde olacaktır.

2.4. Sağlık Kurumlarında Bilgi Paylaşımı

Sağlık hizmetlerinin sunumu yoğun bir bilgi paylaşım süreci içinde gerçekleşmektedir. Bilgi paylaşımının genel olarak süreçleri, örgütsel yapıyı ve hizmet sunum biçimini geliştirmek gibi fonksiyonları olmakla birlikte sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı sisteminin temel fonksiyonu hastanın durumunun iyileştirilmesi için verilecek klinik kararlara destek olmaktır denilebilir. İnsan hayatını doğrudan ilgilendiren hizmetlerin sunulduğu sağlık bakım örgütlerinde, diğer örgütlerden farklı olarak bilgi paylaşımının önemi bir kat daha artmaktadır. Gerek uzmanlaşmanın çok fazla olması, gerekse kullanılan tıbbi teknolojinin yoğunluğu sağlık kurumların-

daki profesyonellerin bilgi paylaşımını arttırması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Çünkü bilgi paylaşımı sağlık kurumlarının sunduğu tıbbi bakım sürecinin etkiliğinde rol oynayan faktörler arasında görülebilir.

Sağlık hizmetleri alanında sağlık profesyonellerinin, hızla gelişen ve değişen teknoloji ve bilimsel ilerlemelerden haberdar olmak ve bunlar doğrultusunda hastaların teşhis ve tedavisini gerçekleştirmek onların başarısını arttıracaktır. Bunun yolu da sağlık profesyonelleri arasındaki bilgi paylaşımından geçmektedir. Dolayısıyla sağlık bakım endüstrisinde bilgi paylaşımı klinik işlemlerin özü olarak kabul edilebilir.

Sağlık bakım endüstrisi içerisinde yer alan hastaneler, hasta bakımına odaklı olarak hizmet üretirler. Bu örgütlerde çalışan hekimler, hemşireler, sağlık yöneticileri ve diğer hizmet sunan personel en iyi hasta bakımına ulaşabilmek için ekip halinde koordinasyon içerisinde faaliyetlerini sürdürürler (Stefl, 2001). Diğer bir ifade ile hastanelerde amaçların başarılabilmesi için gerekli etkinlikler, birbirinden çok farklı bilgiye sahip, farklı mesleki yönelimi olan personelin eşanlı çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir meslek grubunun tıbbi bakım sürecini tümüyle yönlendirmesi ve bu süreç içinde yer alan faaliyetleri tek başına gerçekleştirmesi mümkün görünmemektedir. Tıbbi bakım süreciyle ilgili problemlerin çözümü için gerekli bilgi ve beceriler karması öylesine geniştir ki; bir meslek grubu bu bilgi ve becerilerin tümüne sahip olmamakta; ekip çalışması kaçınılmaz zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Hastanelerde ekip çalışmasının bir zorunluluk olması örgütteki işlevsel bağımlılıktan kaynaklanmaktadır. Diğer örgütlere oranla da daha yüksektir. Çünkü hastane hizmet üretim süreci, birbirleriyle etkileşim durumunda olan birçok bölüm ve uzmanın uyumlu çabalarını gerektirmektedir (Kavuncubaşı, 2000).

Literatürde, genel olarak sağlık bakım örgütlerinde özel olarak hekimlerde bilgi paylaşımını net bir şekilde tartışan Jabr (2007)'ın çalışması dışında bir başka çalışmaya rastlanılmamıştır. Jabr (2007) sağlık bakım örgütlerinde bilgi paylaşımı ve transferi uygulamalarının sağlayacağı faydaları aşağıdaki gibi sıralamaktadır: i) Tıbbi hataların azaltılması, ii) Sağlık bakım kalitesinin geliştirilmesi, iii) Sağlık ve hasta güvenliğinin arttırılması, iv) Kanıta dayalı tıp uygulamalarının arttırılmasının desteklenmesi, v) Hasta merkezli teknolojilerin artmasının desteklenmesi, vi) Sağlık profesyonellerinin daha iyi güçlendirilmesi ve bilgilendirilmesi ile daha iyi sağlık çıktılarının sağlanması.

Bu faydaların sağlık profesyonellerinin performansına yansıtacağı konularda şöyle özetlenebilir (Jabr, 2007): (i) Aynı medikal hataların tekrarlanmasını önler, (ii) Sağlık profesyonellerinin verdikleri kararların, hükümlerin ve açıklamalarının dayanağını güçlendirir, (iii) Sürekli eğitim ve uygulama maliyetlerini azaltır, (iv) Faydalı ve iyi uygulamaların profesyoneller arasında paylaşılması olanağını sağlar, (v) Profesyonellerin daha iyi etkili ve verimli öğretim ve hizmet sunmasını kolaylaştırır, (vi)

Bir profesyonelin herhangi bir vaka problemiyle karşılaştığı zaman ona yardımcı olacak düşünme yeteneğini geliştirir.

Jabr (2007) hekimlerin bilgi transferi ve paylaşımı tutumlarını araştıran çalışmasında; hekimlerin bilgi paylaşımını çok sıklıkla yaptıkları, diğer meslektaşlarıyla bilgi paylaşmanın hayati bir öneme sahip olduğuna inandıklarını ve bunun profesyonelliğin gereği olduğunu belirten bulgulara ulaşmıştır. Hekimlerin iletişim ve bilgi paylaşımına eğimli bir yapı sergiledikleri sonucu elde edilmiştir. Yine aynı çalışmada hekimler, bilgi paylaşımının gönüllülük esasına dayanması gerektiğini belirtmişlerdir. Hekimler bilgi paylaşımının, sağlık bakım örgütünün diğer üyeleri ile olduğu kadar, aynı seviyedeki profesyoneller arasında da olması gerektiği ve bunun sunulan hizmetin çıktısına olumlu katkı sağlayacağını vurgulamaktadırlar. Çalışmanın diğer bulgusu da genç hekimlerin aşırı iş yükünden muzdarip olmalarından ve tecrübeli hekimlerin negatif tutumlarından dolayı bilgi paylaşımı konusunda daha az gönüllü olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Köseoğlu ve diğerleri (2009) tarafından kamu hastanelerinde hekimler üzerine yapılan çalışmada da, bilgi paylaşımını en çok etkileyen faktörün örgütsel faktörler olduğu ve bunu daha sonra sırası ile bireysel ve teknolojik faktörlerin takip ettiği tespit edilmiştir.

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu araştırmanın amacı, bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımı tutumlarının cinsiyete, yaşa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrübesine göre değişip değişmediğini test etmektir. Bu bağlamda hipotezlerin geliştirilmesi aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Cinsiyet

Kadının ve erkeğin içinde bulunduğu toplumda farklı görevleri bulunmaktadır. Bu görevler kadın ve erkeğin davranışlarını dolaysız veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenle cinsiyet insan ilişkilerinde önemli bir faktördür (Tevrüz, 1996). Araştırmalara göre erkekler kadınlara göre daha fazla güce sahip olduğu söylenebilir. Kadınların temsil etme konusunda önemli bir güce sahip olmasına rağmen iş yerinde ayrımcılıkla karşılaşmaları sürmektedir, en güçlü yönetim pozisyonlarına getirilmemekteler, kariyerlerinde çok yavaş ilerlemekteler, eğitimlerinden faydalanmaları daha az olmaktadır ve iş yerinde daha az otoriteye sahiptirler (Qi, 2005). Dolayısıyla bu gibi nedenlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusunda görüş ayrılıklarına yol açabileceği iddia edilebilir. Nitekim Riege (2005) de cinsiyet farklılığının bilgi paylaşımını engelleyen bireysel faktörlerden birisi olduğunu belirtmiştir. Ancak bazı araştırmalara göre de kadınlar ve erkekler arasında bağlılık

ve verimlilik konusunda farklılık olmamakla birlikte işten vazgeçme konusunda da farklılıklar yoktur (Qi, 2005). Buradan yola çıkarak da bilgi paylaşımında cinsiyete göre farklılıkların olmadığı iddia edilebilir. Yapılan araştırmaların sonuçları da bu yöndedir. Ojha (2005) Hindistan’da bir işletme çalışanlarını kapsayan araştırmalarında bilgi paylaşımı konusundaki görüşler ile cinsiyet arasında bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca ülkemizde yapılan araştırmalar (Bozkurt ve Bal, 2006; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Demirel ve Durna, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010) bilgi paylaşımı konusundaki görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirtmektedirler. Durna, Ardıç ve Uzun (2006) tarafından yapılan çalışmada ise bilginin paylaşılması konusundaki görüşlerde kadın yöneticilerin görüşlerine yönelik ortalama değerler erkeklerden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Bu tespitler çerçevesinde araştırmamızın ilk hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilebilir:

- Hipotez 1a** Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri *cinsiyetlerine* göre değişmemektedir.
- Hipotez 1b** Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri *cinsiyetlerine* göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik kadın çalışanların düşüncelerinin erkek çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

Yaş

Yaş, insan ilişkilerinin yönün belirleyen diğer önemli demografik özelliklerden birisidir. Genç işgörenler kariyerini başlangıcı olan dönemlerde elinde bulundurduğu bilgi yükselmesini engelleyeceği düşüncesiyle paylaşmayabilir. Orta yaştakiler ise işletmede oluşan tecrübeleri ile neyin kendilerine neyin işletmeye veya neyin başkalarına daha çok faydalı olacağını tahmin edebildiği için, ayrıca kariyer yolunda genç çalışanlara göre belirli bir ilerleme gösterdiği için elindeki bilgileri paylaşmak için çok isteksiz olmayabilirler. Yaşlı olan işgörenler ise orta yaşlı ve genç çalışanlara göre daha pozitif bir yaklaşıma ve daha üst seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler (Perry, Kulik ve Zhou, 1999). Yaşlı insanlar ayrıca diğerlerinden beklerler ve normal olarak da bu farklı davranışları görürler (Ojha, 2005). Görüldüğü gibi iş hayatında yaşlarına göre genç, orta yaşlı ve yaşlı olarak gruplandırılan işgörenlerin bilginin paylaşılması konusundaki yaklaşımlarında önemli farklılık ortaya çıkacağı iddia edilebilir. Riege (2005) tarafından böyle bir farklılığın olabileceğinden bahsedilmesine rağmen ülkemizdeki bazı araştırmalar (Bozkurt ve Bal, 2006; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Demirel ve Durna, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010) bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin yaşa göre değişmediğini tespit etmiştir. Ojha (2005) nın araştırmalarında da bilgi paylaşımı konusundaki görüşler ile yaş

arasında bir ilişki olmadığı belirtilmektedir. Buna göre araştırmanın ikinci hipotezi şöyle oluşturulabilir:

- Hipotez 2a** Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri **yaşlarına** göre değişmemektedir.
- Hipotez 2b** Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri **yaşlarına** göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik yaşlı çalışanların düşüncelerinin orta yaşlı ve genç çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

Pozisyon ve Unvan

“Bir organizasyon pozisyonu, belirli işlerin toplandığı bir iş merkezi gibidir. Bu pozisyona tayin edilen kişi, tarif edilmiş bulunan bu işleri yapmaktan sorumludur. Dolayısıyla her pozisyonun bir fonksiyonu (yapacağı işler) vardır. Bu nedenle o pozisyona verilecek unvan, o pozisyonun fonksiyonunu da göstermelidir. ...fonksiyon ağırlıklı olması gereken unvan, aynı zamanda statü göstergesi haline gelmiş bulunmaktadır. Yani unvan iki hususu birden gösterir hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da kişileri tatmin etmek için bazen fonksiyon ile statü arasındaki ilişkiler kopartılmıştır. Başka bir deyimle, fonksiyon itibarıyla çok küçük olan bir pozisyona prestiji büyük sayılan unvanlar verilir hale gelmiştir” (Koçel, 2007, 136-137). Bu bağlamda işgörenün sahip olduğu pozisyon ve unvanın bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşüncelerinin farklı olacağı iddia edilebilir. Ayrıca bu iddiayı her yönetim düzeyinin bilmesi gereken bilginin ve becerinin farklı olması da destekler niteliktedir. Ancak Demirel ve Durna (2006) nın iki ayrı bankanın çalışanlarına işletme içi koşulların bilgi paylaşımına yönelik engellere etkisini araştırdığı çalışmasında bilgi paylaşımına yönelik bireysel engeller ile görev özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca Durna, Ardic ve Uzun (2006) tarafından orta kademedeki yöneticilerin bilgi yönetimi ile ilgili algı ve davranışlarına yönelik yapılan araştırmada da bilginin paylaşılması konusundaki görüşlerde unvanlara göre tutumların ortalamalarında önemli bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- Hipotez 3a** Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri **pozisyonlarına** göre değişmemektedir.
- Hipotez 3b** Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri **pozisyonlarına** göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik yönetici düzeyinde olma-

yan çalışanların düşüncelerinin yönetici düzeyinde olan çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

Hipotez 4a Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri **unvanlarına** göre değişmemektedir.

Hipotez 4b Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri **unvanlarına** göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik pratisyen hekim olan çalışanların düşüncelerinin, uzman hekim olan çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

Tecrübe

Çalışanların işyerindeki davranışlarını etkileyen diğer önemli demografik özelliklerinden biri de çalışanın sahip olduğu tecrübedir. Bu tecrübeyi sektörel tecrübe, işyeri veya yönetim tecrübesi gibi gruplandırabiliriz. Çalışanlar ne kadar uzun süre işyerinde veya sektörde kalırlarsa işleriyle ilgili bilgilere ve bazı örtük bilgilere sahip olacaklardır. Dolayısıyla çalışma süresi az olanlara göre daha az bilgi araştırma eğiliminde olacaklardır. Aynı şekilde çalışanların bir işyerinde uzun süredir çalışıyor olması diğerlerine göre bilgiye olan ihtiyacını azaltır ve bilgi paylaşımı konusuna fazla gereksinim duymayabilir (Ojha, 2005). Hindistan’ da yapılan bir araştırmada (Ojha, 2005) bilgi paylaşımı ile işyeri tecrübesi arasında bir ilişki söz konusu iken ülkemizde yapılan çalışmalarda (Yeniçeri ve Demirel, 2007; Durna, Ardiç ve Uzun, 2006; Demirel ve Durna, 2006) bilgi paylaşımını engelleyen unsurların çalışanların sektör ve işyeri tecrübesin göre farklılık göstermediği görülmektedir. Ancak Karadal ve Özçınar (2003) çalışmasına göre işyerindeki kıdemi az olan işgörenlerin, kıdemli olanlara göre yöneticilerin kendilerinden gelen fikir, öneri ve buluşlara daha çok ilgi gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre çalışmanın son iki hipotezi şöyle geliştirilmiştir:

Hipotez 5a Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri **kurumdaki tecrübelerine** göre değişmemektedir.

Hipotez 5b Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri **kurumdaki tecrübelerine** göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik kurumdaki çalışma süresi az olan çalışanların düşüncelerinin kurumdaki çalışma süresi çok olan çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

- Hipotez 6a** Bir kamu hastanesinde çalışan hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler konusundaki düşünceleri *yönetim tecrübesine* göre değişmemektedir.
- Hipotez 6b** Eğer hekimlerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörlerin bazı unsurları konusundaki düşünceleri *yönetim tecrübesine* göre değişiklik göstermekte ise, bu değişiklik yönetici olarak çalışma süresi az olan çalışanların düşüncelerinin yönetici olarak çalışma süresi çok olan çalışanlara göre daha güçlü olmasından kaynaklanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamını 600 yataklı bir kamu hastanesinde görevli hekimler oluşturmaktadır. Hastanede 87 hekim çalışmakta olup yapılan birebir görüşmeler neticesinde 82 hekim anketi cevaplamıştır. Elde edilen anketlerin hepsi de değerlendirme kapsamına alınarak değerlendirme işlemi SPSS 14.0 istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Riege (2005) tarafından belirtilen bilgi paylaşımını engelleyen unsurlardan anket formu uyarlanmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri belirleyici sorular yer alırken, ikinci bölümde de hekimlerle ilgili demografik özelliklerini belirleyici sorular bulunmaktadır. Anket formundaki bilgi paylaşımını etkileyen unsurlara ilişkin sorular; Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde Beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır. Ayrıca anket formundaki sorular değerlendirme aşamasında yukarıda Tablo 2 de belirtildiği gibi bireysel faktörler (B), örgütsel faktörler (O) ve teknoloji faktörleri (T) ile sembolize edilmiştir. Ayrıca aşağıda anket sorularına ilişkin örnekler verilmiştir.

Bireysel Faktörler (B)
Zamanın kısıtlı olması
Bilgi kaynakları ve alıcıları arasında iletişim zamanı ve etkileşim eksikliği
Cinsiyet Farklılıkları
Örgütsel faktörler (O)
İşletmenin amaçlarının, stratejik yaklaşımın ve bilgi yönetimi stratejisinin entegrasyonunun belirli olmaması
İletişim ve bilgi akışlarının belirli direktiflerle sınırlandırılması
Kurumsal hiyerarşik yapı
Bölümün yapısal büyüklüğü
Teknolojik faktörler (T)
Bilgi teknoloji sistemlerinin ve süreçlerin bütünleşme eksikliğinin çalışanların iş yapma yöntemlerini engellemesi
Farklı bilgi teknolojileri ve süreçler arasındaki uyumun yetersizliği
Bilgi teknoloji sistemlerine aşinalığın yetersiz olması nedeniyle bilgi teknoloji sistemlerini kullanma isteksizliği

Bu bölümde ayrıca araştırmaya katılan hekimlere ait tanıtıcı bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3. Hekimlerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (n=82)

	n	%		n	%
Cinsiyet			Yönetici Düzeyi		
Bay	63	76,8	Yönetici değil	62	75,6
Bayan	19	23,2	Alt düzey yönetici	2	2,4
Yaş			Orta düzey yönetici	14	17,1
30-34	6	7,3	Üst düzey yönetici	4	4,9
35-39	21	25,6	Unvanı		
40-44	16	19,5	Pratisyen hekim	18	22,0
45-49	19	23,2	Uzman hekim	64	78,0
50-54	7	8,5			
55 ve üzeri	13	15,9			
Yönetim Tecrübesi			Kurum Tecrübesi (yıl)		
0-4	58	70,7	0-4	11	13,4
5-9	9	11,0	5-9	33	40,2
10-14	6	7,3	10-14	18	22,0
15-19	4	4,9	15-19	12	14,6
20 ve üzeri	5	6,1	20 ve üzeri	8	9,8

3.4. Bulgular

Bu bölümde, güvenilirlik analizi, bilgi paylaşımını etkileyen faktörlere ilişkin tanımlayıcı bilgiler ve hipotezlerin analizleri verilmiştir.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri ölçmek amacıyla gerçekleştirilen anket formunun güvenilirlik analizine ilişkin bulguları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 4'deki alfa değerleri 0,70 den büyük olduğu için anket formunun yüksek güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları

Faktör	Cronbach alfa
Bireysel	0,840
Örgütsel	0,873
Teknoloji	0,883
Genel Toplam	0,922

3.4.2. Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Hipotezlerin Analizleri

Bilgi paylaşımı etkileyen faktörlere ilişkin ortalama ve standart sapma bilgileri ve hipotezlerin analizleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. Hipotez 1 ve Hipotez 4'ün analizi için *independent t testi* kullanılırken Hipotez 2, Hipotez 3, Hipotez 5 ve Hipotez 6'nın analizi içinde *Anova testi* kullanılmıştır.

Hipotezlerin analiz sonuçlarını ayrıntılı olarak incelediğimizde şöyle bir tablo ortaya çıkmaktadır.

Hipotez 1a'nın analizi sonucunda 39 bilgi paylaşımını engelleyen faktörden sadece bireysel faktörlerin kapsamındaki "deneyim seviyelerindeki farklılıklar" ifadesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bulguların Hipotez 1a'yı desteklediği söylenebilir. Hipotez 1b'nin analizi için farklılığın ortaya çıktığı unsuru analize tabi tuttuğumuzda da kadın çalışanların erkek yöneticilere göre "deneyim seviyelerindeki farklılıklar" ın bilgi paylaşımını daha fazla engelleyeceğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Hipotez 1b'nin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 5: Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörlere İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Tanımlayıcı Değerler		Hipotez analizleri p-değeri*					
	Ortalama	Standart sapma	H1	H2	H3	H4	H5	H6
B1	3,0610	1,16902	0,683	0,042*	0,185	0,982	0,219	0,030*
B2	2,9146	1,23929	0,773	0,007*	0,689	0,599	0,631	0,179
B3	2,5610	1,15574	0,939	0,009*	0,153	0,982	0,122	0,281
B4	3,5488	1,04412	0,394	0,241	0,047*	0,011*	0,414	0,698
B5	3,4024	1,25570	0,267	0,060	0,068	0,561	0,546	0,663
B6	3,3049	1,01457	0,839	0,163	0,215	0,148	0,461	0,626
B7	3,8049	,86694	0,042*	0,956	0,169	0,044	0,780	0,158
B8	3,9024	,74717	0,089	0,742	0,976	0,789	0,973	0,057
B9	3,8659	,69854	0,565	0,057	0,365	0,875	0,002*	0,048
B10	3,1463	1,11247	0,222	0,001*	0,011*	0,128	0,103	0,486
B11	2,8171	1,22855	0,456	0,003*	0,019*	0,253	0,197	0,846
B12	3,5122	1,21963	0,486	0,267	0,006*	0,299	0,584	0,083
B13	3,4512	1,21871	0,903	0,346	0,011*	0,979	0,197	0,763
B14	3,2561	1,16334	0,976	0,199	0,014*	0,411	0,506	0,974
B15	3,3049	,85619	0,587	0,038	0,689	0,646	0,384	0,471
B16	3,1951	,97422	0,938	0,144	0,307	0,499	0,660	0,584
B17	3,1341	1,02755	0,714	0,094	0,001*	0,683	0,602	0,673
O1	3,7927	1,11928	0,653	0,065	0,000*	0,439	0,277	0,373
O2	3,8537	1,05552	0,352	0,506	0,102	0,874	0,717	0,190
O3	3,5976	,95400	0,861	0,117	0,674	0,834	0,316	0,032*
O4	3,9756	,87455	0,183	0,971	0,337	0,637	0,399	0,032
O5	3,7561	,93704	0,919	0,845	0,062	0,461	0,139	0,056
O6	3,7683	1,13637	0,583	0,749	0,036*	0,847	0,179	0,251
O7	3,6951	,92548	0,433	0,365	0,000*	0,889	0,645	0,306
O8	3,8049	1,01153	0,740	0,235	0,096	0,697	0,362	0,752
O9	3,5366	1,26876	0,968	0,582	0,026*	0,730	0,439	0,346
O10	3,5732	1,30555	0,860	0,347	0,042*	0,639	0,243	0,091
O11	3,7683	,95967	0,357	0,331	0,044*	0,614	0,462	0,680
O12	2,8171	1,23856	0,604	0,008*	0,012*	0,783	0,298	0,580
O13	3,0488	1,30434	0,831	0,147	0,034*	0,526	0,166	0,959
O14	2,9268	1,11975	0,545	0,138	0,014	0,940	0,565	0,527
T1	3,1707	1,30341	0,518	0,146	0,621	0,696	0,689	0,685
T2	3,3293	1,19727	0,956	0,109	0,360	0,813	0,884	0,311
T3	3,4268	1,10029	0,619	0,595	0,329	0,686	0,913	0,830
T4	3,4634	1,16741	0,688	0,859	0,297	0,761	0,768	0,939
T5	3,3415	1,02101	0,097	0,470	0,038*	0,578	0,893	0,464
T6	3,4146	1,11057	0,167	0,408	0,128	0,557	0,639	0,478

T7	3,6463	,97337	0,543	0,568	0,561	0,520	0,928	0,154
T8	3,6341	1,04836	0,209	0,918	0,094	0,246	0,987	0,030*

$p < 0.05$

Hipotez 2a'nın analizinde hekimlerin yaşlarına göre bilgi paylaşımı engelleyen bireysel faktörlerden "zamanın kısıtlı olması", "çalışanların iş güvenliğini tehlikeye atma veya azaltma korkusu", "sahip olunan bilgilerin iş arkadaşları için faydalı veya değerleri olmadığını düşünme", "yaş farklılıkları" ve "cinsiyet farklılıkları" konusundaki tutumları farklı iken, örgütsel faktörlerden "işletmeler arasındaki rekabet" konusundaki tutumları farklılık göstermektedir. Bilgi paylaşımını engelleyen 39 unsurdan 6 tanesinin yaşa göre farklılık göstermesi nedeniyle Hipotez 2a'nın genel olarak desteklendiği söylenebilir. Hipotez 2b'nin analizi için farklılıkların ortaya çıktığı unsurları "Duncan" testi ile analiz ettiğimizde genç çalışanların düşünceleri nedeniyle bu farklılığın ortaya çıktığı görülmüştür. Buna göre Hipotez 2b bu unsurlar çerçevesinde bulgular tarafından desteklenmiştir.

Hipotez 3a'nın analizi sonucunda hekimlerin pozisyonlarına göre bilgi paylaşımını engelleyen 39 unsurdan 16 unsurun farklılık gösterdiği belirlenmiş olup buna göre Hipotez 3a'nın kısmi olarak kabul edildiği söylenebilir. Buna göre farklılığın olduğu unsurlar aşağıda verilmiştir:

- Bireysel faktörlerden: "deneyimlerin paylaşılmasındaki baskınlık", "yaş farklılıkları", "cinsiyet farklılıkları", "sosyal network (ağ/iletişim) eksikliği", "eğitim düzeyi farklılıkları", "yöneticiler ve iş arkadaşları tarafından önemsenmemeye korkusu nedeniyle entelektüel özelliklerini gizleme", "bireylerin kültür, değer ve inançlardaki farklılıklar"
- Örgütsel faktörlerden: "Yetenekli ve deneyimli personelin bilgi saklama davranışının olmayışı", "bilgi paylaşımını destekleyen alt yapı eksikliği", "çalışma ortamındaki rekabetin olması", "iletişim ve bilgi akışlarının belirli direktiflerle sınırlandırılması", "fiziksel çalışma ortamı ve çalışma alanlarının yerleşimi", "işletmeler arasındaki rekabet", "kurumsal hiyerarşik yapı"
- Teknolojik faktörlerden: "bütünleşmiş bilgi teknolojileri ve süreçler ile bireylerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun paylaşım uygulamalarını sınırlandırması"

Hipotez 3b'nin analizi için yukarıdaki farklılık yaratan unsurlara *Anova testi'* nin devamı olan *Duncan* testi yapılarak farklılığın yönetici olmayan hekimlerden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlara göre hipotez 3b kabul edilmiştir.

Hipotez 4a'nın analizi sonucunda 39 bilgi paylaşımını engelleyen unsurdan sadece bireysel faktörlerden "deneyimlerin paylaşılmasındaki baskınlık" yargısının ünvana

göre değiştiği tespit edilmişti. Bu farklılığında uzman hekimlerin dűřüncelerinden ortaya çıktığı tespit edilmişti. Bu nedenle Hipotez 3a kabul ve Hipotez 3b ret edilmiştir.

Hipotez 5a nın analizinde kurumdaki tecrűbelerine göre bilgi paylaşımını engelleyen bireysel faktűrlerden “bireyler arası yeteneklerin ve yazılı/sűzlı iletişimin zayıflığı” konusunda farklılık tespit edilmiştir. Sadece bir unsurda farklılık ortaya çıktığı için Hipotez 5a kabul edilmiştir. Farklılığın ortaya çıkarıcı tecrűbeli grubu test etmek için kullandığımız Duncan testi sonucuna göre tecrűbe sűresi az olanlardan kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Hipotez 5b kabul edilmiştir.

Yönetimdeki tecrűbelerine göre bilgi paylařımını engelleyen bireysel faktűrlerden “zamanın kısıtlı olması”, örgűtsel faktűrlerden “yeni bilginin paylařımı için resmi ve gayri resmi ortamın sınırlı olması” ve teknolojik faktűrlerden “yeni bir sistemin var olana karřı bűtűn avantajlarının tanıtımının yetersizliđi” yargılarının farklılık gösterdiđi tespit edilmiřtir. Bu yargılar bilgi paylařımını engelleyen faktűrlerin çok az bir bölümünü oluřturduđu için Hipotez 6a kabul edilmiřtir. Farklılıđın oluřtuđu unsurları etkileyen grubu arařtırdıđımızda yönetim tecrűbesi az olanlardan oluřan grubun olduđu tespit edilmiřtir. Bu çerçevede Hipotez 6b kabul edilmiřtir.

6. Sonuç

Bu çalıřma, hekimlerin bilgi paylařımı tutumlarının cinsiyete, yařa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrűbesine göre deđiřip deđiřmediđini test etmek amacıyla yapılan bir giriřimdir. Bu amaçla bir kamu hastanesinde çalıřan hekimlerin görűřlerine bařvurulmuřtur. Yapılan anket sonuçlarının verileri iřıđında bir kamu hastanesinde çalıřan hekimlerin bilgi paylařımını engelleyen faktűrlere iliřkin tutumlarının cinsiyete, yařa, pozisyona, unvana, kurumdaki ve yönetimdeki tecrűbesine göre genel olarak deđiřmediđi tespit edilmiřtir. Bu sonuçlar űlkemizde yapılan arařtırmaların (Bozkurt ve Bal, 2006; Yeniçeri ve Demirel, 2007; Demirel ve Durna, 2006; Demirhan ve Bozkurt, 2010; Durna, Ardıç ve Uzun, 2006) sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Yapılan bu çalışma ile araştırma sonuçları genel olarak paralellik göstermekte ise de ayrıntıları incelediğimizde yukarıda belirtilen farklılıkları ortaya çıkardığı görűlmektedir. Bu farklılıklar yöneticiler için uygulamalarda neler yapabilecekleri konusunda aşağıdaki ipuçlarını vermektedir.

Birincisi bilgi paylařımı ile örgűt kűltürünün, ulusal kűltürün ve sosyal iliřkilerin önemli bir iliřkinin olmasıdır (Reige, 2005). Bu iliřkilerin sađlıklı bir řekilde yürütülebilmesi için çalıřmada ortaya çıkan farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Örneđin organizasyondaki kariyer ilerlemesinin tecrűbe, liyakat, yař ve cinsiyet

kriterlerine göre belirlenmesinde bilgi paylaşımının önündeki engellerinin kaldırılması sağlanarak başarıda önemli bir adım atılmış olabilir.

İkincisi takımların oluşturulmasıdır. Takımların oluşturulmasında bilgi paylaşımına karşı olan tutumlar çok önemlidir (Ojha, 2005). Takımlar oluşturulurken bilgilerin tüm üyelere ulaşmasının sağlanması gerekmektedir. Bu nedenle bilgi paylaşımını engelleyen düşüncelerin dikkate alınarak takımlar oluşturulmalıdır. Özellikle matris yapıya göre biçimlendirilen hastaneler bu farklılıkları diğer sektörlerle göre daha fazla dikkate almalıdır.

Üçüncüsü bilgi paylaşımı ile bireysel veya örgütsel öğrenme arasındaki ilişkidir (Andrews ve Delahaye, 2000). Bireysel ve örgütsel öğrenme işletmenin maliyetlerini azaltarak rekabet avantajı elde etmesine ve böylece performansının arttırarak sürekliliğini sağlamasına neden olurlar. Böyle önemli bir fonksiyon için yöneticilerin bireysel, örgütsel ve teknolojik alanda bilgi paylaşımını engelleyen unsurları ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar.

Dördüncüsü bilgi paylaşımı ve yenilikçilik arasındaki ilişkidir. Lin (2007) bilgi paylaşımı sürecini belirleyen bireysel, örgütsel ve teknolojik faktörlerin hepsiyle yenilikçilik arasındaki ilişkiyi göstermiştir. İşletmenin yenilikçiliği örgütsel ve bireysel öğrenme ile daha fazla artacaktır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı bu konularla karşılıklı etkileşim içerisinde.

Son olarak işletmenin performansı ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişkidir (Epple, vd, 1996). Bu ilişkiyi göz ardı etmemek için bilgi paylaşımı faaliyetleri işletmenin bütün süreçleriyle entegre edilerek örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmelidir.

Bu çalışma çok küçük bir örneklem ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla Türk sağlık sektörüne genellenebilmesi için bu çalışmayı destekleyecek yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışmada sadece bir kamu hastanesinde çalışan hekimler dikkate alınırken gelecek çalışmaların birçok hastaneyi bir arada alarak bunların büyüklük ve sahiplik yapısının da göz önüne alınmasında fayda vardır. Hastanede hekimlerin yanı sıra birçok farklı meslek gruplarında da çalışanlar vardır. Bu meslek gruplarında çalışanların da görüşleri alınarak karşılaştırmalı çalışmaların literatüre kazandırılması gerekmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarında bilgi paylaşımı ve örgütsel davranış, stratejik yönetim ve insan kaynakları gibi birçok alanda daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır.

Kaynakça

Adams, G. L. ve B. T. Lamond (2003), Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage, Journal of Knowledge Management, 7(2), 142-154.

Afiouni, F. (2007), Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance, Journal of American Academy of Business, 11 (2), 124- 130.

Aktaş, Z. (2003), Türkiye’de Bilgi Toplumuna Nasıl Erişiriz?, Türkiye Bilimler Akademisi, 1.Baskı, Ankara: Tübitak Matbaası.

Alavi, M. ve D. E. Leidner (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, 25(1), 107-136.

Almashari M., M. Zairi, A. Alathari (2002), An Empirical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance, Journal of Computing Information Systems, 42 (5), 74-82.

Andrews, K. M. ve B. L.Delahaye (2000), Influences on Knowledge Process in Organizational Learning: the Psychological Fitter, Journal of Management Studies, 37(6), 2322-2380.

Argote, L. ve P. Ingram (2000). Knowledge Transfer: a Basis for Competitive Advantage in Firms”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 150-169.

Awad, E. ve H. Ghaziri (2004), Knowledge Management. New Jersey: Prentice Hall Publishing.

Barca, M. (2003), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=145, (Erişim: 10.10.2007).

Barth, S. (2003), “A Framework For Personal Knowledge Management Tools”, KMWorld, 12(1), 20-21.

Bartol, K. M. ve A. Srivastava (2002), Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 64-76.

Beijerse, R. P. (2000), Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162-179.

Bharadwaj, S. S. ve K. B. C. Saxena (2005), Knowledge Management in Global Software Teams, *Vikalpa*, 30(4), 65-75.

Bhatt G. D. (2000), Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle, *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15- 26

Bock,G., R. W. Zmud, Y. Kim, J. Lee (2005), Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social Psychological Forces and Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29(1), 87- 111.

Bozkurt, S. ve Y. Bal (2006), Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışı Algılarına Yönelik Bir İnceleme, *Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II*, Kocaeli, Türkiye, 603-612.

Chang, S., ve M. Lee (2007), The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan, *The Business Review*, 7(1), 295- 301.

Chen, L. (2006), Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That are Strategically Aligned, *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), 176-182.

Chou, D. C. ve B. Lin (2002), Development of Web- Based Knowledge Management Systems, *Human Systems Management*, 21(3), 153- 158.

Cuganesan, S. (2005), Intellectual Capital in Action and Value Creation, *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357- 373.

Cross, R. ve L. Baird (2000), Technology is not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory, *Sloan Management Review*, 41(3), 69-78.

Çapar, B. (2003), Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsangücü?, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=257, (Erişim:10.10.2007).

Davenport, T., S. L. Jarvenpaa, M. C. Beers (1996), Improving Knowledge Work Processes, Sloan Management Review, Summer, 53-65.

Demirel, Y. ve U. Durna (2006), Türk Bankacılık Sektöründe İşletme İçi Koşulların Bilgi Paylaşımına Yönelik Engellere Etkisi, Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye, 999-1013.

Demirhan, A., ve S. Bozkurt (2010), Banka Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Davranışına Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, Journal of Yasar University, 18(5), 3016-3027.

Dixon, N. M. (2000), Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know, Harvard Business Press, Boston: MA.

Durna, D., K. Ardiç, H. Uzun (2006), Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ile İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası 5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı Cilt II, Kocaeli, Türkiye, 641-655.

Epple, D., L. Argote, K. Murphy (1996), An Empirical Investigation of the Micro Structure of Knowledge Acquisition and Transfer Through Learning by Doing, Operations Research, 44(1), 77-86.

Garten, J. E. (1996), The Big Emerging Markets, Columbia Journal of World Business, 31(2), 7-31.

Ghosh, B. ve J. E. Scott (2007), Effective Knowledge Management Systems for a Clinical Nursing Setting, Information Systems Management, 24(1), 73- 84.

Gold, A. H., A. Malhotra, A. H. Segars (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information Systems, 18(1), 185- 214.

Grover V. ve T. Davenport (2001), General Perspective on Knowledge Management: Fostering A Research Agenda, Journal of Management Information Systems, 5-21.

Hasanali F. (2002), "Critical Success Factors of Knowledge Management", www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf

Hofstede, G. (1980), Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63.

Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.

Hsieh, C. T., H. Yang, B. Lin (2002), Roles of Knowledge Management in Online Procurement Systems, *Industrial Management & Data Systems*, 102(7), 365- 370.

Ipe, M. (2003), Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework, *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.

Jabr, N. H. (2007), Physicians' Attitudes towards Knowledge Transfer and Sharing. *International Business Journal*, 17 (4), 248-260

Karadal, H. ve M. F. Özçınar (2003), Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı: Bir Örnek Olay Çalışması, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, 499-510, 17-18 Mayıs, Derbent, İzmit.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kim, S. ve H. Lee (2006), The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities, *Public Administration Review*, 66(3), 370- 384.

Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği*, 11. Bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Köseoğlu, M. A., S. Ocak ve G. Şimşek (2009), Bilgi Paylaşımını Etkileyen Faktörler Nelerdir?: Bir Kamu Hastanesi Örneği, *Uluslararası VII. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Yalova Üniversitesi- İstanbul Üniversitesi*, 598-612.

Kwok, S. H. ve S. Gao (2005- 2006), Attitude Towards Knowledge Sharing Behavior, *Journal of Computer Information Systems*, 45-51.

- Lee, C. ve W. Chen (2005), "The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry" , *International Journal of Management*, 22(4), 661- 672.
- Liebowitz, J. (2004), "Getting the Most Out of your Organization' s Knowledge Management", *Competitive Intelligence Magazine*, 7(5), 27.
- Lin, H. F. (2007), Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study, *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 315–332.
- Marqués, D. P. ve F. J. G. Simón (2006), The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- McDermott R. ve O. C. Dell (2001), Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76- 85.
- Mentaz G. (2001), A Holistic Approach to Realizing the Full Value of Your Knowledge Assets, *Knowledge Management Review*, 4(3), 10- 11.
- Michailova, S. ve K. Husted (2003), Knowledge-Sharing Hostility in Russian Firms, *California Management Review*, 45(3), 59-77.
- Nonaka, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14- 37.
- Ojha, A. K. (2005), Impact of Team Demography on Knowledge Sharing in Software Project Teams, *South Asian Journal of Management*, 12(3), 67-78
- Polanyi, M. (1966), *New York: The Tacit Dimension*, Anchor Day.
- Qi, H. (2005), Strategy Implementation: The Impact of Demographic Characteristics on the Level of Support Received by Middle Managers, *Management International Review*, 45(1), 45-70.
- Perry, E. L., C. T. Kulik, J. Zhou (1999), A Closer Look at the Effects of Subordinate-Supervisor Age Differences, *Journal of Organizational Behaviour*, 20(3), 341-357.

Ribiere V. M. ve A. S. Sitar (2003), Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39-48.

Riege, A. (2005), Three-Dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.

Starbuck, W. H. (1992), Learning by Knowledge Intensive Firms, *Journal of Management Studies*, 29, 713-740.

Stefl, M. E. (2001), Introduction The Drivers of Change, *Frontiers of Health Services Management*, 18 (2), 3-8.

Teece, D. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: the New Economy, Markets for Know-How and Intangible Assets, *California Management Review*, 40(3), 55-79.

Tevrüz, S. (1996), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Urch-Druskat, V. ve S. B. Wolff (2001), Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, 79(3), 80-89.

Von Krogh, G., K. Ichijo, I. Nonaka (2000), Enabling Knowledge Creation, New York: Oxford University Press.

Wiig, K. M. (2002), Knowledge Management in Public Administration, *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224- 239.

Wong K. Y. ve E. Aspinwell (2004), Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment, *Journal of Knowledge Management*, 8(4).

Yahya S. ve W. K. Goh (2002), Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

Yeniçeri, Ö. ve Y. Demirel (2007), Örgüt İçi Bilgi Paylaşımına Yönelik Bireysel ve Örgütsel Engeller Üzerine Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(12), 221-234.

Zack M. H. (1999), Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, 41(3), 125- 145.