T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

MAJDI JABULLAH TAHIR KUWEELAH

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

KASTAMONU 2021

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

MAJDİ JABULLAH TAHIR KUWEELAH

Danışman	**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL**
Jüri Üyesi	**Prof. Dr. M. Asıf YOLDAŞ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Tahir BENLİ**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Sahra SAYĞAN TUNÇAY**
Jüri Üyesi	**Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul ÇAVDAR**

KASTAMONU – 2021

TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH

ÖZET

Doktora Tezi

ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE BİLGİ PAYLAŞIMININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini belirlemektir. Bu bağlamda tezde üç ana kavram üzerinde durulmuştur. Birincisi, örgütsel öğrenme, ikincisi bilgi paylaşımı ve üçüncüsü ise örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel öğrenme, bir örgütün sahip olduğu deneyimler ile gerekli olan bilginin oluşturulması ve bu bilginin iş süreçlerine aktarılarak geliştirilmesidir. Örgütsel öğrenme, çalışanların ve yöneticilerin sahip oldukları deneyimlerini, bilginin elde edilmesi ve iş süreçlerinde kullanmalarını ifade etmektedir. Bilgi paylaşımı, örgüt çalışanlarının sahip oldukları deneyimlerine bağlı olarak ürettikleri bilgiyi gönüllü olarak iş süreçlerine çalışma arkadaşlarına aktarmalarıdır.
Örgütsel bağlılık, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkilere bağlı olarak çalışanların kendilerini örgüte ait hissettikleri bir durumdur. Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlarıdır. Çalışma, Libya Ömer El-Muktar Üniversitesi'ndeki toplam 300 akademik ve idari personelden elde edilen veriler üzerinden hareketle gerçekleştirilmiştir. Çalışanların araştırma kapsamına dahil edilmesinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Örnekleme dahil edilen akademik ve idari personelin konuya ilişkin fikirleri ise örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve bağlılık ölçeklerinde kapsamında "1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum ve 5: Kesinlikle katılıyorum" beşli Likert ölçeği esas alınarak alınmıştır. Toplanan veriler, SPSS 23 programı (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi Yazılımı 23) kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, genel olarak örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının genel olarak örgütsel bağlığı olumlu etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada akademik ve idari personelin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık algı düzeylerinde kısmen farklılıkların olduğu görülmüştür.
Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Bağlılık, Libya Ömer Al-Mukhtar Üniversitesi.
2021, 149 Sayfa

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE SHARNING ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Department of Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The main purpose of this study is to determine the effect of organizational learning and knowledge sharing on organizational commitment by revealing the relationship between organizational learning and knowledge sharing and organizational commitment. In this context, three main concepts are emphasized in the thesis. The first is organizational learning, the second is knowledge sharing, and the third is organizational commitment. Organizational learning is the creation of necessary knowledge with the experiences of an organization and the development of this knowledge by transferring it to business processes. Organizational learning is the use of experience by employees and managers to obtain and use knowledge. Knowledge sharing is the voluntary transfer of the information they produce based on their experiences to the work processes of the organization employees. Organizational commitment is a situation in which employees feel belonging to the organization depending on the relations between employees and the organization. In other words, organizational commitment is the psychological ties of employees to the organization. The study was carried out on the basis of the data obtained from a total of 300 academic and administrative staff in Libya Omer El-Muktar University. The convenience sampling method was preferred for the inclusion of the employees in the study. The opinions of the academic and administrative staff included in the sample on the subject are within the scope of organizational learning, knowledge sharing and commitment scales: "1: Strongly disagree, 2: Disagree, 3: neutral, 4: Agree and 5: Strongly agree" five-point Likert scale based on has been taken. The collected data were analyzed using the SPSS 23 program. As a result of the analysis, it has been determined that there is a positive relationship between organizational learning, knowledge sharing and organizational commitment in general, and organizational learning and information sharing generally affect organizational commitment positively. In addition, it was observed that there were partial differences in the perception levels of organizational commitment, information sharing and organizational commitment according to the of academic and administrative staff.

Key Words: Organizational learning, knowledge sharing, organizational commitment, Libya, Omar Al-Mukhtar University

2021, 149 Pages

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma, Libya Ömer Al-Mukhtar Üniversitesi akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Tez konusunun belirlenmesinde ve yürütülmesinde emeği geçen danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e; tez izleme komitesinde görev alan hocalarıma, Türkiye'de ve Kastamonu Üniversitesinde bulunduğum süre içerisinde destek gördüğüm herkese, Ömer El-Moktar Üniversitesi'nde bu çalışmaya katılan ve bu çalışmanın yapılmasına izin veren, gerekli tüm verileri sağlayan tüm yönetici ve çalışanlarına, son olarak bu aşamaya gelmemde büyük katkıları olan annem ve babama, tezin yürütülmesi sırasında bana destek veren eşim ve oğullarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH
Kastamonu, 2021

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET iv
ABSTRACT v
ÖNSÖZ vi
İÇİNDEKİLER vii
ŞEKİLLER DİZİNİ x
TABLOLAR DİZİNİ xi
BİRİNCİ BÖLÜM 1
ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ 1
GİRİŞ 1
1.1. Araştırma Konusu 8
1.2. Araştırmanın Önemi 9
1.3. Araştırma Soruları 9
1.4. Araştırma Hipotezleri 10
1.5. Araştırma Amacı 11
1.6. Araştırmanın sınırları 12
1.7. Araştırma Türü 12
1.8. Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesi 13
1.9. Çalışmanın Temel Kavramları 13
1.10. Tezin Yapısı 16
İKİNCİ BÖLÜM 17
KAVRAMSAL ÇERÇEVE 17
2.1. Örgütsel Öğrenme 17
2.1.1. Örgütsel Öğrenme Süreçleri 19
2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Mekanizmaları 20
2.1.3. Öğrenen Bir Organizasyonun Özellikleri 20
2.1.4. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Faydaları 22
2.1.5. Örgütsel Öğrenme Boyutları 23
.2.1.6 Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler 26

2.1.7. Örgütsel Öğrenme (OL) ve Bilgi Yönetimi (KM) Arasındaki İlişki 32
2.1.8. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık 34
2.1.9. Örgütsel Öğrenmenin Türleri....35
2.1.10. Örgütsel Öğrenme Süreci 36
2.1.11. Örgütsel Öğrenmenin Etkili Öğeleri 37
2.1.12. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler....38
2.1.13. Örgütsel Öğrenmenin Fonksiyonları 38
2.1.14. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt....39
2.1.15. Örgütsel Öğrenme Çalışmaları....40
2.2. Bilgi Paylaşımı....52
2.2.1. Bilgi Paylaşımının Önemi....55
2.2.2. Bilgi Paylaşımının Özellikleri....56
2.2.3. Bilgi Paylaşımı Engelleri....57
2.2.4. Bilgi Paylaşımı Sağlayıcıları....58
2.2.5. Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performans 59
2.2.6. Bilgi Paylaşımı (KS) ve Örgütsel Öğrenme (OL) Arasındaki İlişki 59
2.3. Örgütsel Bağlılık....66
2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları....68
2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler 71
2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesi 74
2.3.4. Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki....74
2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı....76
2.3.6. Örgütsel Bağlılık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki 78
2.3.7. Örgütsel Bağlılık Çalışmaları 80
2.4. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki 89
2.5. Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki....95
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM....101
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ....101
3.1. Araştırma Modeli....101
3.2. Araştırma Türü....102
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi....102
3.3.1. Örneklemin Özellikleri....102
3.4. Veri Toplama....103

3.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği.....104
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....112
3.5.1. Hipotez Sonuçları.....113
3.6. Sonuç ve Öneriler.....120
KAYNAKÇA.....122
EK 1: ÖMAR AL-MOKTAR ÜNİVERSİTESİ İZİN BELGESİ.....141
EK 2: ANKET SORULARI (TÜRKÇE).....142
EK 3: ANKET SORULARI (İNGİLİZCE).....146
EK 4: ANKET SORULARI (ARAPÇA).....150
ÖZGEÇMİŞ.....153

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1.1. Araştırmanın hipotezleri 11
Şekil 1.2. Tezin Genel yapısı.....16
Şekil 2.1. Örgütsel öğrenme süreci 19
Şekil 2.2. Örgütsel bağlılık ile üç boyut arasındaki ilişki 70
Şekil 3.1. Üç değişken arası öne sürülen nedensel modeli gösteren yol şeması 117

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenmenin Temel Yapı Taşları 13
Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları 15
Tablo 3.1. Örnekleme ait sosyo-demografik özellikler 102
Tablo 3.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı.....105
Tablo 3.1. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi....105
Tablo 3.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Keşfedici Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans 106
Tablo 3.5. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi 106
Tablo 3.6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Betimleyici İstatikler ve Cronbach Alfa Katsayısı.....107
Tablo 3.7. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi.....107
Tablo 3.8. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Keşfedici Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans 108
Tablo 3.9. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi.....109
Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Katsayısı 110
Tablo 3.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi....110
Tablo 3.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları: Toplam Açıklanan Varyans Oranları.....111
Tablo 3.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi 111
Tablo 3.14. Araştırma Hiotezleri ve Yapılan Analizler 113
Tablo 3.15. Örgütsel Öğrenme (ÖÖ), Bilgi Paylaşımı (BP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) ve Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar.....113
Tablo 3.16. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişki ...114
Tablo 3.17. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişki ...114
Tablo 3.18. Bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki 115
Tablo 3.19. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi.....116
Tablo 3.20. Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları 117

Tablo 3.21. İdari ve Aademik Personele Göre Örgütsel Öğrenme, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılılık Düzeyi.....118
Tablo 3.22. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum.....119

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

GİRİŞ

Günümüzde, örgütsel öğrenme örgütler için önemli bir husustur. Örgütsel öğrenme örgüt içinde örgütsel bilginin inşası, elde tutulması ve aktarılması için gerekli bir süreçtir (Dixon, 2017); (Sohi ve Matthews, 2019). Bir örgüt zamanla geliştikçe, problem çözme deneyimi kazanır. Bu deneyimden de örgüt içi bilgi birikimi inşa edebilmektedir (North ve Kumta, 2018). Bu bilgi birikimi, örgüt üretkenliğini artıran her türlü uygulamaları kapsamaktadır. Bu tür uygulamalar esasen yararlanıcı yatırımcı ilişkilerinin geliştirilmesi doğrultusunda üretim verimini artıran yolları da içerir (Jain ve Moreno, 2015). Bilgi dört farklı seviyede üretilir; bireysel, grup, örgütsel ve örgütler-arası (Serrat, 2017; Dong ve Yang, 2015).

Temelde, örgütsel öğrenmeyi ölçmenin en yaygın yolu öğrenme eğrisidir. Öğrenme eğrileri, bir örgütün nasıl daha düşük maliyetlere karşılık bir ürün veya hizmetten daha fazla ürettiğini, üretim sürecinin üretkenliğini, verimliliğini, istikrarını ve üretim kalitesini artırdığını gösteren bir ilişkidir (Donate ve de Pablo, 2015). Öğrenme eğrileri kuruluş üretkenliği esnasında örgütsel öğrenme yüzdelerinin bir sonucu olarak değişkenlik gösterir. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme yüzdeleri örgütteki çalışanların yetenekleri, yeterliliği, veri teknolojisi bilgileri ile yapılar ve rutinler ile koordinasyon yöntemlerindeki iyileştirmelerden etkilenmektedir (Schneckenberg vd., 2015).

Ancak, örgütsel öğrenme bir kuruluş içerisindeki deneyimlerin işlevsel uygulamaları olarak dikkate alınmakta olup örgütün sürekli değişen bir ortamda rekabetçi kalmasını olanaklı kılmaktadır. Örgütsel öğrenme, verim, isabet ve karları artırabilecek bir süreç iyileştirme niteliğindedir (Dong ve Yang, 2015). Bir örgütsel unsur olarak örgütsel öğrenme, bilginin üretilmesi, elde tutulması ve aktarılması sürecidir (Forés ve Camisón, 2016). Örgütsel öğrenme yoluyla bilginin üretilmesi, elde tutulması ve

aktarılması, örgütlerin risklerinin çözülmesi amaçlı işlevsel bir deneyim olarak belirlenen uyarlanabilir süreçler ve işlemler olarak ifade edilebilir. İşlevsel deneyim, müdahale veya keşfetme üzerinden bir konunun usulen anlaşılmasına katkıda bulunan bir bilgi niteliğindedir (Serrat, 2017). Buna ilaveten, Örgütsel öğrenmeye dair pek çok araştırma, özel olarak örgütsel öğrenmenin tutum ve davranışları ile nasıl bir kuruluş içerisinde, bir firmanın üretim yaşam döngüsünde, rutinlerinde, örgütün ve çalışanlarının davranışlarında değişiklikler yaratabileceği üzerine odaklanmaktadır (Różewski vd., 2015). Bunun sonucu olarak, çalışanlar temelde deneyimleri yoluyla örgütsel bilgi üretmeleri üzerinden bir örgütün Örgütsel öğrenme yolundaki işlevsel mekanizma gereklerinden biri olarak betimlenir (Chang ve Lin, 2015). Çalışanların bilgi birikimleri aktarılmaktaysa bir kuruluş bünyesinde öğrenmeyi kolaylaştırıcı etkide bulunabilmektedir. Çalışanlar bilgi birikimlerini esirgeyebilir veya kuruluştan ayrılabilirler (Gubbins, 2018). Çalışanlara ilaveten başarı doğrultusunda ilerleme amaçlı rol ve kılavuzlar olarak kuruluş bünyesine entegre olan örgütsel bilgi birikimi de elde tutulabilir (Sohi ve Matthews, 2019). Kuruluşlar sadece bireyleri elde tutmaktan farklı yollarla da, örneğin iletişim araçları, süreçleri, öğrenme gündemleri, rutinler, ağlar ve bellek çerçeveleri gibi örgütsel bilgi depolarının kullanımı yoluyla da örgütsel bilgiyi ellerinde tutabilir (Cegarra-Navarro vd.,2016).

Örgütsel öğrenme bir Örgütsel kapsam içerisinde deneyimin, bilginin ve bilginin etkilerinin etüdüdür. Benzer şekilde, örgütsel öğrenme çalışmaları, doğrudan uygulamalı bilgi yönetimi (BY) bilimine ve öğrenen örgüt kavramına katkıda bulunmaktadır (North ve Kumta, 2018). Diğer yandan, örgütsel öğrenme örgütsel kavramsal çerçeve, örgütsel iletişim, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve örgütsel gelişme çalışmalarıyla ilişkilidir. Örgütsel öğrenme, eğitsel psikoloji, sosyoloji, iktisat, antropoloji, siyaset bilimi ve bilgi yönetimi alanlarından katkılar almıştır (Kianto vd., 2016); (Kasemsap, 2018).

Diğer yandan, örgütsel öğrenme hem bir kuruluş içinde bir işlevsel deneyim uygulaması olarak hayat bulurken hem de örgütün sürekli değişen bir ortamda rekabetçi kalabilmesini olanaklı kılmaktadır (Lee vd., 2016). Benzer şekilde, örgütsel öğrenme verimlilik, karlılık, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için bir süreç iyileştirme niteliğindedir (Acar vd., 2017). Dolayısıyla, örgütsel öğrenme örgütlerin

bir unsuru ve örgütsel çalışmaların bir alt alanıdır. Bir kuruluş unsuru olarak örgütsel öğrenme bilginin üretilmesi, elde tutulması ve aktarılması sürecidir. Bilgi üretimi, bilginin elde tutulması ve bilginin aktarılması deneyimlerin işlevsel hale getirilmesidir (Corfield ve Paton, 2016). Deneyim, müdahale veya keşfetme üzerinden bir konunun usulen anlaşılmasına katkıda bulunan bir bilgi niteliğindedir (Kasemsap, 2018); (Sohi ve Matthews, 2019). Örgütsel öğrenme bir örgütün bilgiyi ürettiği ve işlevleri ile kültür ilkeleri çerçevesinde düzenlediği yol olarak betimlenir (Loebbecke vd., 2016). Örgütsel öğrenme örgütün bütün faaliyetlerinde ve farklı hızlarda meydana gelir. Örgütsel öğrenmenin hedefi, değişen işgücü ortamlarına başarıyla uyum sağlamak, belirsiz koşullara uyumlanmak ve piyasada zamanla meydana gelen değişikliklere uygu şekilde verimi artırmaktır (Sohi ve Matthews, 2019). İmalat sektörlerindeki kuruluş yöneticileri örgütsel öğrenmenin kuruluş çalışanlarının daha yetkin olmasına, kuruluş teknoloji bilgisini iyileştirmelerine, araç gerek durumlarını, yerleşim, kuruluş yapısı ve örgütün güçlü yönlerini geliştirmelerine yönelik yollar bulduklarında meydana geldiğini ifade etmektedir (Yilmaz, 2016).

Örgütsel öğrenmenin önemi yönetim bilimlerinde ciddi etkisi olan fikirler içerisinde önem kazanmış bulunmaktadır (Yilmaz, 2016). Her ne kadar örgütsel öğrenme ve yüksek becerili performans arasında bir ilişki varsa da, bu perspektifi destekleyecek pek az deneysel kanıt bulunmaktadır (Abualoush vd., 2018). Örgütsel öğrenme herhangi bir kuruluş için halihazırda en önemli ihtiyaçlardan biri konumundadır. Örgütsel öğrenmenin önemini algılamayan ve buna rağmen ayakta kalan kuruluşlar tahayyül etmek neredeyse imkansızdır zira bu, bu tür örgütlerin yok olmasına yol açmaktadır (Corfield ve Paton, 2016). Örgütsel öğrenme şirketlerin stratejik yenilenmesinde asli ve etkili bir bileşen olarak kabul görmüş, bu husus örgütlerin uzun vadeli varlık göstermelerinin, rekabetçi kalmalarının ve ortamdaki değişiklikleri takip etme ve bunlara uyum sağlama temelinde daha iyi performans göstermelerinin temelini oluşturmuştur. Örgütsel öğrenme, önemi temelinde son zamanlarda büyük ilgi görmüş bulunmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütsel öğrenme kavramı halihazırda işletme araştırmalarını etkileyen fikirler arasında kendisine güçlü bir yer edinmiştir.

Donate ve de Pablo (2015) örgütsel öğrenme araştırmalarının örgütsel öğrenme veya bilgi paylaşımının kuruluşlar üzerindeki etkisini ortaya koymakta başarısız olduğunu

ifade etmiştir. Ayrıca bu alanın, Örgütsel öğrenme ile kuruluş çıktı performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını destekleyecek deneysel kanıtların yeterince bulunulamamasından dolayı sıkıntıyla karşılaştığını da belirtmişlerdir (Corfield ve Paton, 2016). Uygulamacılar ve bilim insanlarınca son yıllarda gerçekleştirilen uygulama ve teorilerin sunduğu açıklamalara karşın, hizmet sektörü dahil kuruluşlar bünyesindeki örgütsel öğrenme kültürü, çalışanların öğrenme seviyeleri ve örgütsel çıktılar arasındaki ilişki yeterince ortaya konulmamıştır (Jain ve Moreno, 2015). Bilim ve teknolojideki gelişme ile eğitim ortamlarındaki genişleme ile eğitim ortamı rekabetçi ve zorlayıcı hale gelmiştir. Farklı türde örgütler için hayatta kalmayı güçleştiren yeni paradigmalar ortaya çıkmıştır. Böylesi bir ortamda, rekabetçi avantajlarda dönüşüm yaşanması doğaldır. Esasen, yeni eğitsel paradigmalar temelinde öğrenme en büyük rekabetçi avantajı meydana getirmektedir (Kasemsap, 2018).

Bunun yanı sıra, örgütsel kültürün örgütlerin bütün faaliyetleri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel kültürün örgütlerin çalışanlarının değer ve inançlarının karmaşık bir parçasını oluşturmasından ötürü, bu unsurda meydana gelen herhangi değişiklikler örgüt bünyesinde öğrenme üzerinde değişikliklere yol açacaktır. Ancak örgütsel öğrenmenin bütün öğeleri üretilmeyip tedarik ediliyorsa gerçek bir kültür ortaya çıkmamakta ve örgütsel öğrenme başarılı olmamaktadır (Corfield ve Paton, 2016); (Dong ve Yang, 2015). Örgütlerin kendi örgütsel kültürlerini anlamaları ve öğrenmeyi rekabet avantajı üretme yolunda bir araç olarak kullanmaları elzemdir (Sohi ve Matthews, 2019).

Örgütlerin ellerinde bulundurdukları bilginden faydalanmaları ve bu bilgiyi örgüt içinde paylaşarak ayakta kalmaları için bilgi yönetimi (BY) örgütsel başarı için önem arz etmektedir (Martinez-Conesa vd., 2017). Bilgi Yönetimi elzemdir ve kuruluşlar içerisinde farklı seviyelerde paylaşılması gerekmektedir (Hussinki vd., 2017). Örneğin, işle ilgili, (Giampaoli vd., 2017), mevzuat teşvikleri, performansa göre ödeme düzenlemeleri kuruluş birimleri içerisinde bilgi paylaşımından caydırıcı rol oynayabilmektedir. Çalışanlar bilginin paylaşımının kendilerini işyerindeki iş arkadaşlarının arasında pazarlama çabalarını engelleyebileceğine inanmakta (North ve

Kumta, 2018), bu da bilgi paylaşımı açısından istenmeyen ve geri döndürülemez bir ortam meydana getirmektedir (Woodfield ve Husted, 2016).

BY, hem örgütsel performans için hem de sürekli değişen ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyal ortam içerisinde ayakta kalmak için kilit önemde olarak tanımlanmaktadır (Martín-de Castro, 2015). Önemli olan, bilgi paylaşımı BY sürecinin ana faaliyetleri arasındadır. İş bölümü ile bunu takip eden uzmanlaşma ve bölümlendirme ile birlikte BY dağıtımı yoluyla kalıcı birimler inşa eden kuruluşlar örneğin ürün ve hizmet geliştirme ve sağlama gibi ortak hedeflere ulaşma yolunda Örgütsel yapılar oluşturmakta başarılı olmuşlardır (Kasemsap, 2018). Diğer yandan, Örgütsel yapılar, bireysel olarak ortak hedeflere ulaşamayacakları için bilgiyi paylaşmaları gereken birbirini tamamlayıcı bilgi birikimlerine sahip Örgütsel öznelerle oluşmaktadır. Örgütlerin üretken ve rekabetçi kalabilmesi ve hedeflerine ulaşabilmeleri adına örgütsel yapılar arasında bilgi paylaşımı elzem durumdadır (Dong ve Yang, 2015). Her halükarda, çeşitli kuruluşlar genelinde deneyimlendiği üzere hangi uygulama ve hangi strateji izlenirse izlensin bilgi paylaşımının sağlanmasının kolay olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, bu çalışma modern kuruluşlar içerisinde örgütsel risk bakımından bilgi paylaşımı hususunun çözümlenmesinde tek başına yeterli sihirli bir çözüm bulunmadığını ortaya koymaktadır (Murtaza vd., 2016). Pek çok akademisyen ve uygulayıcı tarafından vurgulandığı üzere bilgi paylaşımının iyileştirilmesinin örgütlerin karakteristiklerine bağlı koşullu bir süreç olduğu ortaya koyulmuş olup, bilgi paylaşımı bu kapsamda moden kuruluşlara rekabetçi avantaj sağlama kaynağı olmayı sürdürmektedir (North ve Kumta, 2018); (Kasemsap, 2018).

Bilgi yönetimi kilit bir kaynak olacak, bilgi sahibi çalışanlar da kuruluş sahibinin işgücü içerisinde lider nitelikte olacaktır (Dong vd., 2017). Bu konudaki araştırmaların sonuçlarının da gösterdiği üzere, şirket bilgi yönetimini entegre temek yoluyla bir örgüt olarak hayat bulabilmektedir (Serrat, 2017); (Gubbins, 2018). Bilgi paylaşımı ve yönetimi hem örgütsel performans için hem de sürekli değişen ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyal ortam içerisinde ayakta kalmak için kilit önemde olarak tanımlanmaktadır (Dong ve Yang, 2015). Bilgi paylaşımı BY sürecinin ana faaliyetleri arasındadır. Pek çok akademisyen ve uygulayıcı, bilgi paylaşımının üretim maliyetlerinin düşürülmesi, yeni ürün geliştirme projelerinin daha hızlı tamamlanması,

ekip performansı, şirket yenilikçilik kabiliyeti ve rekabet avantajında iyileşme ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymuştur (Woodfield ve Husted, 2016). Bilgi paylaşımının temel faydaları pek çok kuruluşu, bilginin toplanması, depolanması ve dağıtımını kolaylaştıracak teknolojik gelişmeleri kullanan bilgi yönetimi çerçevelerinin geliştirilmesi dahil bilgi yönetimi girişimlerine büyük ölçekli yatırımlar yapmaları yönünde teşvik etmiştir (Dong ve Yang, 2015); (Sohi ve Matthews, 2019).

Bilgi paylaşımı, başarılı bir kuruluş olmak en önemli faktör olarak yerini korumaktadır (Woodfield ve Husted, 2016). Kesin olarak, iş bölümü ile bunu takip eden uzmanlaşma ve bölümlendirme ile birlikte BY dağıtımı yoluyla kalıcı birimler inşa eden kuruluşlar örneğin ürün ve hizmet geliştirme ve zamanında ve bütçesi içerisinde sağlama gibi ortak hedeflere ulaşma yolunda örgütsel yapılar oluşturmakta başarılı olmuşlardır. Proje ekipleri örgütsel yapılara örnek verilebilir (Dong ve Yang, 2015); (Sohi ve Matthews, 2019). Örgütsel yapılar, bireysel olarak ortak hedeflere ulaşamayacakları için bilgiyi paylaşmaları gereken birbirini tamamlayıcı bilgi birikimlerine sahip örgütsel öznelerle oluşmaktadır (Murtaza vd., 2016).

Bilgi, sürdürülebilir rekabet avantajıyla beraber dinamik bir ekonomik yapıya giden yolu açan önemli bir örgütsel kaynaktır (Gubbins, 2018). Örgütsel liderlerin çalışan performansı ve çalışan bağlılığını artırma yolları aradığı araştırma geliştirme ile ilgilenen örgütlerde çalışan bağlılığı kavramının doğru orantılı arttığı gözlemlenmiştir (Murtaza vd., 2016). Rekabet avantajı sağlama ve piyasaya ayak uydurma yolunda, çalışan eğitimine eğilen kuruluşlar bu amaçları sağlayabilecek bilgi, deneyim, beceri, yetenek ve verimlilik sahibi çalışanlar seçmektedir (Sohi ve Matthews, 2019). Kuruluşlar ayrıca deneyim, bilgi ve verimliliği bu özelliklere sahip olma ihtiyacı içeren yeni çalışanlarla da paylaşmalıdır. Örgütler ayrıca mevcut bilgi temelli kaynakların bu çalışanlarla ortak kullanımına odaklanmalıdır (Murtaza vd., 2016). Ancak, bilgi paylaşımı odaklı kalmak adına eğilim ve beceriler geliştirme yolunda kuruluşlar için elzem bir yöntem olarak gözlemlenmiştir (Chang ve Lin, 2015). Öğrenmeye yönelik ilginin sağlanması, amaçlar ve idari kararların sağlanması bakımından idari kademede düşünce ve fikirlerin taşınması ve bağlantı andırılmasına dayalıdır (Sohi ve Matthews, 2019). Öğrenmenin paylaşımı belirli insanlar arasında uyuşmanın imkânsız olduğu durumlar yaratabilmektedir (Woodfield ve Husted, 2016). Bu temelde, işletmeler veya

kuruluşlar için sürekli olarak teknolojiye yönelik bilgi ile birlikte idari ve bireysel engelleri aşmaya ve temsilcileri ilerleme gerçekleşmesinde gelişim sağlanması adına öğrenmeyi paylaşmaya dair yeni çerçeveler aramayı zorunlu kılmaktadır (Sohi ve Matthews, 2019).

Bilgi paylaşımı yetkinliğini ve idari kültür ve koşulların etkisini artıran bir hiyerarşik yapı olarak öğrenme paylaşımının yönetilmesine yönelik sayısız çalışma bulunmaktadır. Bireysel seviyede, örneğin ödül, hiyerarşik eşitlik, saygı ve güven bakımlarından insanlar arası bilgi paylaşımına yönelik ilham ve ilgi bulunmaktadır (Murtaza vd., 2016). Dünyanın halihazırda hem ekonomik hem de teknik anlamda hızlı bir gelişim ve değişim içerisinde olduğu günümüzde, sayısız kuruluş çalışanlarını sürekli hazırlama ve geliştirme ihtiyacıyla karşı karşıya bulunmakta ve öğrenme de üretimi geliştirme bakımından önemli ve temel bir etken haline gelmektedir (Chang ve Lin, 2015). Son zamanlarda, ticari rekabete dair öğrenme paylaşımı çeşitli kuruluşlar için önemli bir husus olarak görülmektedir. Yönetim ve liderlik geliştirme de avantajı artırma ve hiyerarşik başarıyı anlamlı kılma bakımından mevcut yönetim alanında elzem bir araç olarak geliştirilmiştir. Ancak çalışanların bilgi ve becerileri aynı zamanda örgütün gelişmesi ve esnek dinamik bir öğrenme çatısı geliştirilmesi ile alakalıdır (Forés ve Camisón, 2016); (Ritala vd., 2015). Örgütsel bağlılık konusunda, yöneticiler çalışanlar arasında rekabet avantajlarına ulaşma yolunda etkin stratejiler geliştirmelidir; bu hedeflere ancak çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşılması için en üstün çabayı gösterdiklerinde erişilebilecektir (Murtaza vd., 2016). Örgütlerin bünyesindeki çalışanları etkileyen kimi etkenler mevcuttur ve bu etkenler arasında en önemlilerinden biri olan örgütsel bağlılıktır. Araştırmacıların ilgisini çeken en önemli değişkenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık çalışan bağlılığı, bu unsurun kuruluş içerisinde olumlu yan etkileri olduğundan, hedeflerini gerçekleştirmeleri ve gerekli işleri tamamlamalarını kolaylaştıracağından ötürü yöneticiler için önemli bir husustur (Ritala vd., 2015).

Bunun sonucu olarak, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesi, örgütsel bağlılığa katkısının özellikle Libya'daki üniversitelerde akademik ve idari personel açısından ele alınması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışma Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesi kapsamında ele alınmış olup

örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının, örgütsel bağlılık üzerine olan etkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.1.Araştırma Konusu

Libya'da akademik kuruluşlar özellikle son dönemlerde; yönetim, örgütsel yapı, liderlik, örgütsel kültür, kıt kaynaklar, çalışan yetersizlikleri ve gerekli altyapıdaki eksiklikler gibi sorunlarla karşı karşıyadırlar. Üniversitelerin, örgütsel bağlılığı geliştiren örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı hususlarında yetersiz kaldıkları görülmektedir. Bireysel ölçekte, yetkin çalışan ve örgütsel öğrenmeye ilişkin görevlerini gerçekleştirebilecek çalışan kıtlığı ile birlikte kendilerini veya örgütlerini geliştirme amacıyla bireylerin öğrenmeye yönelme isteksizlikleri ile bu durum örneklenmektedir.

Gerekli çıktılar, planlama veya düzenleme üretilmeksizin pahalı maliyetli kaynaklar boşa harcanmaktadır. Örgütsel öğrenme ve insan kaynakları yönetimi bakımından boşluk bulunmaktadır. Üniversiteler içinde hem bireysel hem yönetici seviyesinde çalışanlarda eğitim ve bilgi paylaşımı eksikliği bulunmaktadır. Bu da çalışanlar ve onların örgütsel bağlılık ve sadakatleri üzerinde olumsuz etkiye sebep olmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılıkları etkileyen bu olumsuz etkenlerin azaltılmasına ihtiyaç vardır.

Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesindeki akademik ve idari ortama dair araştırmacının gözlemlerine göre, örgütsel öğrenme ve üniversitedeki uygulamaları ile beraber bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair, hedeflenen eğitim yapısına ve örgütsel bağlılığa ulaşılması önündeki engelleri ele almaya yönelik gerekli tavsiyelerin geliştirilmesi adına bilimsel araştırmalara ağırlık verilmesinin önemli olduğu söylenebilir. Bundan dolayı, genel araştırma konusu "örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi" olarak tasarlanmıştır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Örgütsel öğrenme, bir örgüt içerisinde öğrenme kültürünün varlığının önemine dair anlayış yaratmaktadır. Bu türdeki öğrenme hem bireylere hem de ekiplere ve bütün kuruluşa faydalar sağlamaktadır. Ayrıca bu yaklaşımın kuruluşlar arası sağladığı faydalar da mevcuttur. Libya'daki çalışma ortamlarında örgütsel öğrenme kültürünün yaygın olmaması çalışmadan elde edilecek sonuçların örgütsel öğrenme farkındalığını artıracaktır. Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık kavramları genelde Libya çerçevesinde ve özelde Libya üniversitelerinin çalışma ortamlarında ele alınmamaktadır. Bu nedenle çalışmanın önemi, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık gibi güncel konuların Libyadaki üniversilerin süreçlerinin iyileştirmesine katkı sağlama noktasında olacaktır.

1.3.Araştırma Soruları

Bu çalışma aşağıdaki araştırma sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır:

1. Örgütsel öğrenme davranışı ile bilgi paylşımı davranışı arasında nasıl bir ilişki vardır?

2. Örgütsel öğrenme davranışı ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkinin yönü nedir?

3. Örgütsel öğrenme davranışı örgütsel bağlılığı nasıl etkilemektedir?

4. Bilgi paylaşım davranışı ile örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki vardır?

5. Bilgi paylaşı davranışı örgütsel bağlılığı nasıl etkilemektedir?

6. Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık gösteriyor mu?

1.4. Araştırma Hipotezleri

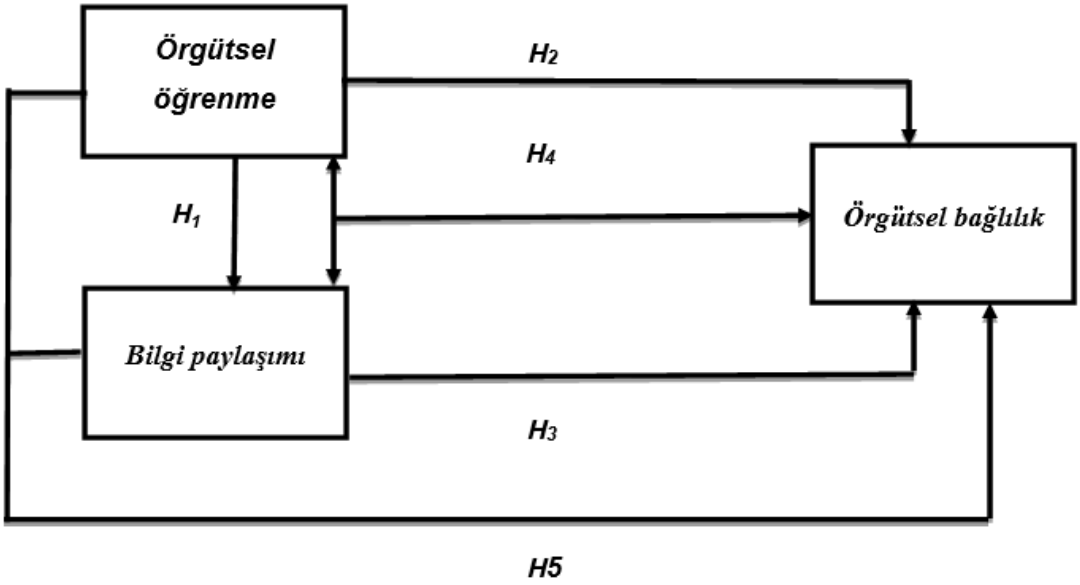
Araştırmanın temel amacı ve alt amaçları esas alınırak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

1. H_1: Örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır
2. H_1: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır
3. H_1: Bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşım boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. H_1: Örgütsel öğrenme örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
5. H_1: Bilgi paylaşımı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
6. H_{1a}: Örgütsel öğrenme düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.

   H_{1b}: Bilgi paylaşımı düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.

   H_{1c}: Örgütsel bağlılık düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.

Hipotezlerin şematik olarak gösterimi ise aşağıdaki gibidir.



Şekil 1.1. Araştırmanın hipotezleri

1.5.Araştırma Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerine olan etkisini belirlemektir. Çalışmanın alt amaçlarını ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık kavramlarının üniversite açısından ele alınması ve değerlendirilmesi,

- Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık gibi kavramların akademik ve idari personel açısından değerlendirilmesi,

- Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesinde örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık algı düzeyini belirlemek,

- Elde edilen sonuçlar bağlamında başta Omar Al-Mukhtar Üniversitesinde olmak üzere Libyadaki diğer üniversitelerde örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık süreçlerinin iyileştirilmesi için çeşitli önerilerde bulunmak,

- Gelecekteki yapılacak çalışmalara yön vermek için çeşitli önerilerde bulunmaktır.

1.6.Araştırmanın sınırları

Bu çalışma, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık konuları temelinde Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesinde yürütülmüştür. Bu bağlamda çalışmanın evrenini Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesi akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Bu evren üzerinden örnekleme süreci gerçekleştirimiştir. Omar Al-Mukhtar Üniversitesi, Libya'nın doğu kısmında yer alan, ülkenin diğer coğrafi bölgelerine kıyasla daha istikrarlı ve güvenli bir bölgesinde yer almaktadır. Çalışmanın bu kapsamda gerçekleştirilmesindeki temel etkenlerden birincisi, zaman ve maliyet ikincisi ise Libya'nın içinde bulunduğu siyasi belirsizliğe bağlı olarak güven ortamının olmamasıdır. Dolayısıyla, sonuçların değerlendirilmesinde aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır:

- Elde edilen sonuçlar, Omar Al-Mukhtar Üniversitesi kapsamında değerlendirilmelidir.
- Sonuçların genelleştirilmesinde örneklem benzerliği dikkate alınarak yapılmalıdır.

1.7.Araştırma Türü

Çalışma, nicel araştırma türüne göre tasarlanmıştır. Nicel araştırma kapsamında örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ortaya koymak amacıyla anakete dayalı veri toplama aracı ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Nicel araştırma tercih edilmesindeki temel amaç değişkenler arasındaki sebep sonuç ilişkisini açıklamaktır (Amaratunga vd., 2002). Nicel araştırmalar, yeni bir olguyu ortaya koymakta ve buna dair açıklamalar sunmaktadır. Aynı zamanda nicel araştırma, sosyal bilimlerde en sıklıkla kullanılan türdür. Veri toplama ve analizinde bilimsel yöntemlerin kullanılması, bu yaklaşım türünden genelleme yapılmasını mümkün kılmaktadır. Nicel ve nitel yaklaşımlar arasındaki farklılıkları dikkate alarak

araştırmacı bu çalışmada ele alınan soruna ve veri toplama araçlarına uygun olan nicel yöntemi tercih etmiştir.

1.8.Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesi

Omar Al-Mukhtar Üniversitesi (OAMU) (Arapça: جامعة عمر المختار) Libya'nın – Bayda şehrinde yer alan bir devlet üniversitesidir. Libya sınırları içinde Tripoli Üniversitesi ve Bingazi Üniversitesi'nden sonra üçüncü en büyük üniversitedir. Üniversitenin, Bayda (Eski Üniversite ve Yeni Üniversite), Al Qubah, Derna (Derna Üniversitesi) ve Tobruk (Tobruk Üniversitesi) olmak üzere dört şehirde kampüsleri bulunmaktadır. Bütün kampüsleri genelinde yirmi fakültesi olup Malta, Kıbrıs, Mısır, Malezya, Endonezya, Sudan ve Çad dahil pek çok ülkeden öğrencisi bulunmaktadır. Omar Al-Mukhtar Üniversitesi Libya Yüksek Öğrenim ve Bilimsel Araştırma Bakanlığınca resmi olarak akredite edilmiş bir üniversitedir (https://omu.edu.ly/)

1.9.Çalışmanın Temel Kavramları

Bu başlık altında çalışmada üzerinde durulan ana kavramlar kısaca açıklanmaya çalışılmıştır. Amaç, araştırmayı etkili bir şekilde yürütmek için temel kavramların anlaşılabilir hale getirlmesi ve araştırmaya yön vermesine yardımcı olmaktır. Bu bağlamda çalışmanın temel kavramları, örgütsel öğrenme, bilgi baylaşımı ve örgütsel bağlılık aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

Örgütsel öğrenme: Örgütsel öğrenme, örgütlerin performanslarını iyileştirme ve sürdürmeleri için biginin elde edilmesi, paylaşımı ve iş süreçlerinde kullanılması süreci olarak tanımlanabilir. Örgütün belirlediği amaç ve heflere ulaşabilmesi için bilginin iş süreçlerinde kullanımının sağlanmasıdır. Örgütsel öğrenme belirsizlik ortamlarında ortaya çıkabilecek riskleri rakiplerden önce görebilme durumudur. Örgütsel öğrenmeye doğru anlam yükleyebilmek için örgütsel öğrenmenin temel yapı taşları ve bu yapıtaşlara ilişkin tanımları aşağıdaki tablodaki gibi özetleyebiliriz.

Tablo 1.1. Örgütsel Öğrenmenin Temel Yapı Taşları

Örgütsel öğrenmenin yapı taşları	**Açıklama**

Sistematik problem çözme	Karar alma ve problem çözme süreçlerinde bilimsel yöntemleri kullanır. Temel amaç doğruluk ve tutarlılıktır.
Deneyim kazanma	Yeni bilgi ve deneyimlerin sistematik olarak araştırılmasını ve test edilmesini ilke edinerek, yeni projelerin geliştirilmesi ve uygulamasını sağlamaktır.
Geçmiş deneyimlerden öğrenmek	Bireysel deneyimlerden ve geçmişten öğrenmek, tüm bireyler için geçerli sonuçlar sağlamak için başarılar ve başarısızlıklar üzerine sürekli düşünmeyi gerektirir. Öğrenme, şansa bağlı bir süreç değil planlı ve bilinçli bir süreçtir.
Diğerlerinden öğrenmek	Diğerlerin deneyim ve tecrübelerinden öğrenmek, yeni fikirler geliştirmek ve diğer birey ve kuruluşlarla kıyaslama imkanı sağlamaktır.
Bilginin transferi	Bilginin yazılı, sözlü, eğitim, toplantı, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi etkinliklere örgüt içi yayılımını hızlandırmaktır.

Kaynak: Basten ve Haamann (2018).

Bu nedenle örgütsel öğrenme tüm örgütlerde önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Dünyadaki hem ekonomik hem teknolojik bakımdan yaşanan hızlı gelişim ve değişim sürecinde pek çok örgüt çalışanlarını sürekli olarak eğitmek ve geliştirmek durumunda kalmaktadır (Ritala vd., 2015). Örgütsel öğrenme ve bilgi aktarım ve paylaşımının önemli etkenler olması temelinde üretimin artırılmasında kilit rol oynamaktadır (Woodfield ve Husted, 2016). Kısacası örgütsel öğrenme, yüksek performans sonucuna katkı sağlayacak kaynaklar ve yetenekler geliştirilmek için dinamik bir bilgi yaratma, elde etme ve entegre etme süreci olarak ele alınması gereken bir kavramdır. (Woodfield ve Husted, 2016).

Bilgi paylaşımı: Çalışmanın temel kavramlardan birisi de bilgi paylaşımı kavramıdır. Bilgi paylaşımı, örgütsel açısından hem resmi projeler hem de çalışma grupları açısından önemli ve yaygın olarak bilinen bir kavramdır (Ritala vd., 2015). Bilgi paylaşımındaki temel amaç, işin en önemli parçası olan bilginin iş süreçlerinde kullanılması ve paylaşımını sağlamaktır (Woodfield ve Husted, 2016); (Ritala vd., 2015). Bilgi paylaşımı, bilginin elde edilmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması sürecidir (Kasemsap, 2018). Buna ilaveten, bilgi paylaşımı diğerlerine yardım etmek ve sorunları çözmek, yeni fikirler geliştirmek, politikalar veya usuller uygulamak adına görev bilgileri ve teknik bilgilerin aktarılmasını ifade eder (Webb,

2017). Bilgi paylaşım süreci, sahip olunan bilginin, bir taraftan diğerine nasıl paylaşıldığının aşamalarını ifade eder. Bilgi paylaşımı, yönetişim sistemleri aracılığıyla bilginin heraket yönünü belirleyerek iş süreçlerin etkin kullanıumını sağlamaktır (Tabriz ve Morgan, 2014).

Örgütsel bağlılık: Çalışmanın en temel kavramlarından birisi de örgütsel bağlılık kavramıdır. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin çalıştığı kurumunu dair hissiyatını ifade etmekte olup, bu olguyu açıklamak üzere geliştirilmiş bir kavramdır (Yousef, 2017). Yousef (2017) örgütsel bağlılığı, örgütsel davranış konuları içerisinde ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu çerçeve örgütsel bağlılık, "bir bireyin belirli bir örgütle kurduğu bağın veya etkileşimin nispi gücü" olarak değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel değerlere dair kabul ve inancı değil aynı zamanda örgütsel hedefleri takip etmeye yönelik isteklilik ve örgüt üyeleri ile iş birliğine yönelik güçlü istek hissiyatını da içermektedir (Yahaya ve Ebrahim, 2016). Çalışmada örgütsel bağlılık kavramı üç alt boyutla ele alınmıştır. Bu boyutlar ve boyutlara ilişkin açıklamalar ise aşağıdaki tablodaki gibidir.

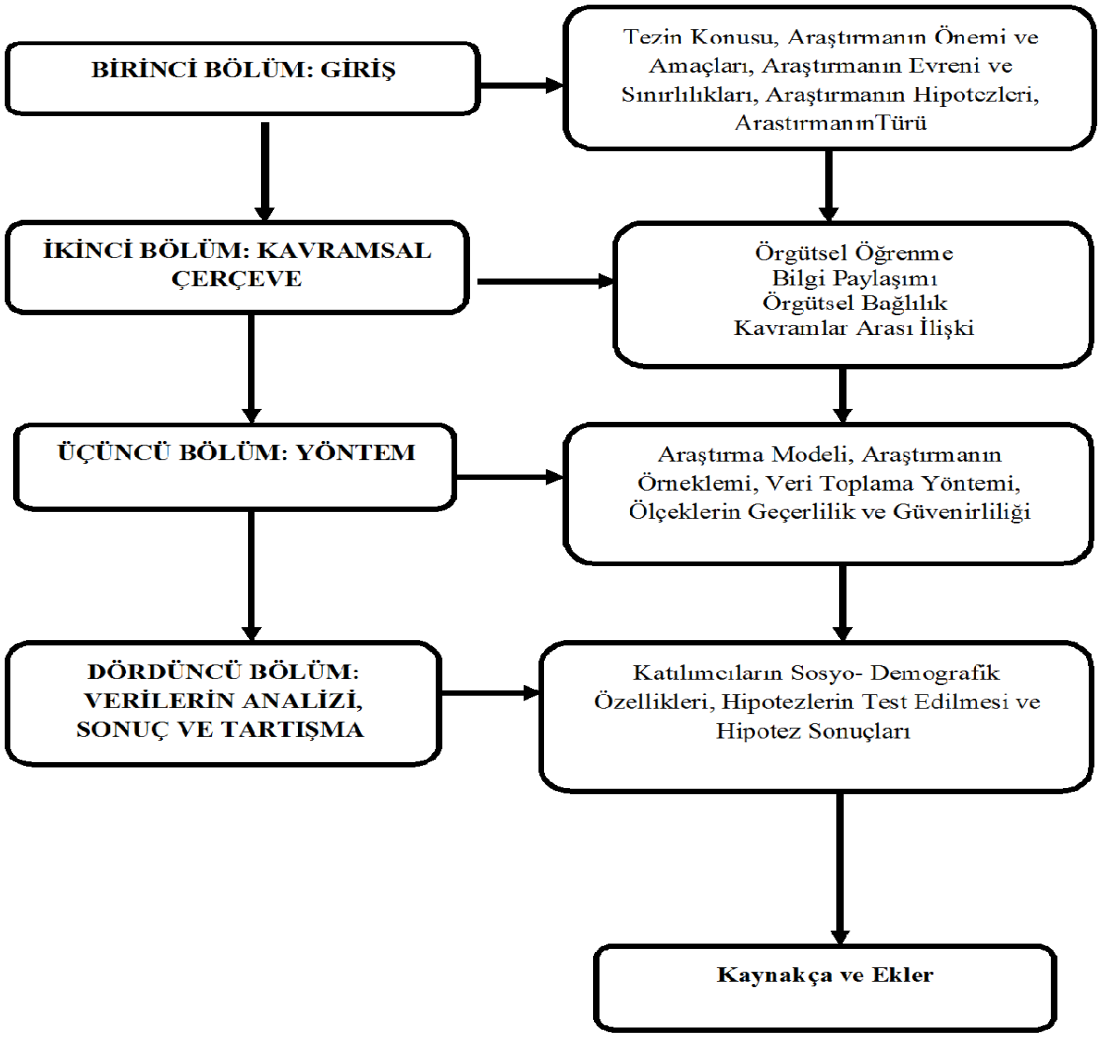
Tablo 1.2. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel Bağlılığın Boyutları	**Açıklama**
Duygusal Bağlılık	Bireyin örgütle özdeşleşmesi ve örgütü sahiplenmesidir. Diğer bir ifadeyle örgüte karşı güçlü bir aidiyet dugusunun olması sonucu örgüt üyeliğinin gönüllüğe dayandığı bağlılık türürüdür.
Devam Bağlılığı	Bireyin fayda-maliyet çerçevesinde örgütle olan ilişkilerinin devam ettirilmesidir. Bireyin bugüne kadar örgüte yaptığı katkıları dikkate alarak, ekonomik kayıplarını ve iş bulmadaki zorluklarını düşünerek örgütte kalıp kalmadığını düşünmesidir.
Normatif ve zorunlu bağlılık	Bir çalışanın yükümlülük duygusundan kaynaklanan bağlılık türüdür. Bu tür bağlılık, çalışanın örgüte karşı devam ettirmesi gereken sorumluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesi gereken bağlılık türüdür. Mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türüdür .

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

1.10. Tezin Yapısı

Tez dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın genel yapısı ele alınmıştır. İkinci bölümde çalışmanın temel kavramları olan örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Üçüncü bölümde, araştırma süreci ele alınmıştır. Son bölümde ise çalışmanın sonuç ve önerilerine yer verilmiştir. Bu bağlamda tezin yapısını aşağıdaki şekildeki gibi tasarlayabiliriz.



Şekil 1.2. Tezin Genel yapısı

İKİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesi içerisinde yer alan, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık kavramlarının detaylı açıklamalarına yer verilmiştir.

2.1.Örgütsel Öğrenme

Örgütlerin en önemli gereksinim faktörü öğrenmedir. Öğrenme, örgütün ihtiyaçları olan teknolojiye, finansmana ve pazara ulaşmaya kolaylık sağlamaktadır (Burke ve Noumair, 2015). Bu nedenle, örgütler teknik öğrenme yoluyla insanları eğitmeli, piyasa zorlukları ve koşul değişikliklerine uyum sağlayabilmeli, organizasyon içinde öğrenmeyi içselleştirmelidir (Shafritz vd., 2015). Öte yandan, bir örgütsel öğrenme olgusu olarak öğrenen örgütler ortaya çıkmıştır. Öğrenen örgütler, temel çalışmalarının öğrenmeye dayandığı güçlü örgüt olmanın yanı sıra, çalışma verimliliğinde uzun vadede örgütlerin performansını artırmanın en iyi yoludur (Namada, 2018). Örgütsel öğrenme, bir organizasyon içinde bilgi oluşturma, tutma ve paylaşma sürecidir. Bir organizasyon deneyim kazandıkça gelişir. Böylece bilgi üretebilir. Bu bilgi, bir organizasyonu daha iyi hale getirebilecek herhangi bir konuyu kapsayan geniş kapsamlı bir konudur (Farrukh ve Waheed, 2015).

Örgütsel öğrenme, bilgi edinme, veri dağıtımı, veri yorumlama ve bilinçli olarak örgütsel bellek veya değilse bilinçli olmayan bir şekilde, örgütsel gelişimin olumlu gelişimini etkileyen bir dizi örgütsel eylemi içermektedir (Farrukh ve Waheed, 2015). Ayriyeten, öğrenmenin ana konusu, örgütlerin öğrenme fırsatlarının kullanımı için katılımcı bir yöntemle hareket etme eğilimi olmaya devam etmektedir. Bununla beraber, örgütsel öğrenme, çalışanların örgütlerini ne kadar öğrenebileceğini belirlemelerine yardımcı olur (Farrukh ve Waheed, 2015); (Hodgkinson ve Sadler - Smith, 2018).

Bu doğrultuda örgütler, her zaman öğrenme yoluyla bireyleri hazırlamalıdır, değişikliklerle bir düzenleme yapabilmeleri ve koşul değişikliklerine ve zorluklara

uyum sağlayabilmeleri için örgüt içindeki öğrenmeyi düzenleme seçeneğine sahip olmalıdır. Belirli bir zaman sonra bu durum, bir öğrenme örgütü haline gelir. Öğrenen örgütler, örgütlerinin öğrenmeye ve yürütmeyi geliştirmek için en ideal yaklaşımla, uzun mesafeler boyunca öğrenmeyi düşünen yoğun ve şaşırtıcı örgütlerdir (Gilaninia vd., 2013).

Genel olarak öğrenme, bilgi edinmeyi, bilgi paylaşımını, bilgi kullanımını ve aynı zamanda yeni bir başarıyı da içerir (Paruchuri ve Awate, 2017). Ayrıca, örgütsel öğrenme, bir örgüt içinde bilgi üretmenin, tutmanın ve taşımanın yoludur (Fannoun ve Kerins, 2019).

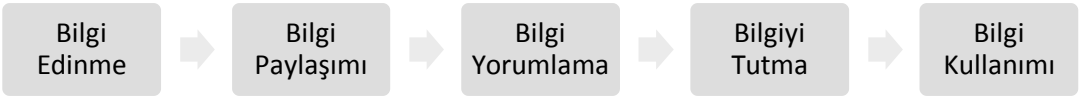
Örgütsel öğrenmeyi ölçmenin en yaygın yolu bir öğrenme eğrisidir. Bilgiyi kendine katma beklentileri, bir örgütün bir öğeyi veya yönetimi daha büyük ölçüde nasıl sağladığını gösteren bir ilişkidir, karlılığını, üretkenliğini, güvenilirliğini veya potansiyel olarak yaratılışın doğasını tutarlı kayıplarla oluşturur (Muradli ve Ahmadov, 2019). Hiyerarşik öğrenme oranları nedeniyle öğrenme ve uyum sağlama beklentileri farklılık göstermektedir. Hiyerarşik öğrenme oranları, tekil yeteneklerden, bir örgütün yenilikçiliğini ileri taşımadan ve yapılardaki, programlardaki ve koordinasyon stratejilerindeki geliştirmelerden etkilenir. Hiyerarşik öğrenme, bir örgüt içinde bilgi üretmenin, tutmanın ve taşımanın bir yoludur (Chou ve Ramser, 2019).

Örgütsel öğrenme, bir örgütün içindeki deneyimin bir fonksiyonu olarak, örgütün sürekli değişen bir ortamda rekabetçi kalmasını sağlamaya katkıda bulunur. Örgütsel öğrenme, verimliliği, doğruluğu ve kârı artırabilecek bir süreç iyileştirmesi olmaya devam etmektedir. Örgütsel öğrenme, organizasyonların bir özelliğinin yanı sıra örgütsel çalışmaların bir alt alanıdır (Asher ve Popper, 2019). Bir örgütün bir yönü olarak, örgütsel öğrenme, bilgiyi üretme, elde tutma ve aktarma sürecidir (Thakur-Wernz ve Samant, 2019). Bilgi oluşturma, bilgiyi saklama ve bilgi aktarımı, deneyimin işlevleri olan uyarlanabilir süreçler olarak görülebilir. Tecrübe, katılım veya deneyim yoluyla bir konunun usule ilişkin anlayışına katkıda bulunan bilgidir Örgütsel öğrenme, örneğin, bilgi edinme, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlama ve bilinçli olarak örgütsel bellek veya değilse bilinçli olmayan bir şekilde, örgütsel gelişimin olumlu

gelişimini etkileyen bir dizi örgütsel eylem olmaya devam etmektedir (Farrukh ve Waheed, 2015). Öğrenmenin amacı, örgütlerin öğrenme fırsatlarından yararlanmak amacıyla katılımcı bir yöntemle hareket etme eğilimidir. Öğrenmenin temel amacı, örgütlerin ne kadar öğrenebileceğini belirlemektir.

2.1.1. Örgütsel Öğrenme Süreçleri

Örgütsel öğrenme süreçleri aşağıdaki (Şekil 2.1'de), şekilde gösterildiği gibidir.



Şekil 1.3. Örgütsel öğrenme süreci (Gilaninia, vd., 2013)

Bireyler ağırlıklı olarak deneyim yoluyla bilgi üreterek örgütsel öğrenmenin işlevsel mekanizmaları olarak görülürler. Bununla birlikte, bireylerin bilgisi ancak aktarıldığı takdirde organizasyon içinde öğrenmeyi kolaylaştırır. Bireyler bilgilerini saklayabilir veya kuruluştan çıkabilirler (Namada, 2018). Bireylere ve örgüte özgün bilgi korunabilir. North ve Kumta (2018) Örgütler, iletişim araçları, süreçler, öğrenme gündemleri, rutinler, ağlar ve geçişli bellek sistemleri gibi bilgi havuzlarını kullanmak da dahil olmak üzere, bilgiyi yalnızca bireyleri elde tutmaktan başka yollarla saklayabilirler. Bir alt alan olarak örgütsel öğrenme (Paruchuri ve Awate, 2017). Örgütsel öğrenmenin incelenmesi, uygulamalı bilgi yönetimi bilimine (BY) ve öğrenme organizasyonu kavramına doğrudan katkıda bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme; örgütsel teori, örgütsel iletişim, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve örgütsel gelişim çalışmaları ile ilgilenmektedir. Örgütsel öğrenme; eğitim psikolojisi, sosyoloji, ekonomi, antropoloji, siyaset bilimi ve yönetim bilimi alanlarından da katkılar almıştır (Osland vd., 2015)

2.1.2. Örgütsel Öğrenmenin Mekanizmaları

Öğrenme fırsatlarının geliştirilmesi için uygun bir yapı, örgütsel öğrenmenin mekanizmaları olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel öğrenmenin mekanizmaları, bir öğrenen örgütün gelişimini ve gözden geçirilmesini kolaylaştıran mekanik ve kültürel yönlerdir. Kültürel yönler, dikkate alınan değerlerin, inançların bir listesini, normları, yaklaşımları, rolleri, varsayımları ve öğrenme başarısını mümkün kılan davranışları içerir (Gilaninia vd., 2013). Örgütler verilerin sistematik olarak toplanmasını, analiz edilmesini, depolanmasını, dağıtılmasını ve kullanılmasını sağlayan örgütlerin yapısal ve prosedürle düzenlemeleridir. Aslında, örgütsel ve kültürel açılardan öğrenmeden etkilenen unsurlar, bireyler, ekipler ve tüm organizasyonlar da dahil olmak üzere aynı seviyede değillerdir (Ingram, 2017). Örgütsel öğrenme mekanizmaları aşağıdaki unsurları içermektedir:

- Öğrenme ortamı
- Öğrenmenin yanı sıra gereksinimlerin iyileştirilmesi
- Öğrenilen bilgilerin uygulamada da tatbik edilmesi
- Öğrenmenin sağlanması ve gereksinimlerin iyileştirilmesi

2.1.3. Öğrenen Bir Organizasyonun Özellikleri

Gilaninia vd. (2013) göre öğrenen organizasyonun temel karakteristikleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

- Öğrenen bir örgütte veriler, örgütün tüm düzeylerine sorunsuz aktarılır.
- Öğrenme; bireysel, grup, gruplar arası ve organizasyonel olmak üzere 4 aşamada yapılmaktadır (Chia, 2019).

- Personele sürekli eğitim verilmesi ve kendilerine yetkilendirmeler yapılması ve dolayısıyla yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra verilerini paylaşmak için çeşitli ekipler de oluşturularak grup tartışmaları yapılması,

- Öğrenen organizasyon, çalışanların ve organizasyonun geliştirilmesinin yanı sıra geleceğe ilişkin fikir birliği ve parlak vizyonlara sahiptir.

- Öğrenen organizasyon, yönetime ek olarak çalışanlar ve örgüt hakkında önemli düşüncelerin yansıtılmasını sağlar.

- Kişisel kapasite geliştirme; hem kişisel hem de örgütsel amaçların geliştirilmesi ve birlikte gerçekleştirilmesi için teşvik edilmesi.

- Zorlu da olsa çevresindeki hakkındaki bakış açısını değiştirmekle beraber bir örgüt olarak nereye ulaşmak istediğine ve nasıl başarılı olunacağına dair kolektif bir bağlılık duygusu oluşturmanın yanı sıra ortak bir vizyon oluşturabilen bir örgüt olması.

- Çalışan personelin, birey olarak yeteneklerinin toplamından daha fazla zekâ ve yeteneğini birlikte geliştirmenin yanı sıra toplu öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi.

- Değişikliklerle nasıl başa çıkılacağını anlama yeteneğini geliştirmek için düşünme çerçeveleri olması (Örtenblad, 2015).

- Kişisel kapasite geliştirme; kişisel ve örgütsel hedeflerin birlikte geliştirilmesinin yanı sıra her ikisinin de gerçeğe dönüştürülmesini teşvik etmektedir.

- Gelecekte örgütlerin örgütsel bir risk olarak karşılaşabileceği örgüt çalışanlarının düşünme biçimlerini değiştirmek olacaktır.

- Bir örgütün hedeflerine yönelik kolektif bağlılık duygusuna sahip olmanın yanı sıra ortak bir vizyon oluşturmak,

- Zekâ ve yeteneği birlikte geliştirmenin yanı sıra birlikte öğrenecek bir çalışan kapasitesinin inşa edilmesi ve böylece, değişikliklerle nasıl başa çıkılacağını anlama yeteneğini geliştirmek konusunda düşünme çerçevesi oluşturmaktadır (Örtenblad, 2015).

Gerçek bir örgütsel öğrenme, çalışanlara statüko ile nasıl başa çıkmaları gerektiğini öğretir, eleştirel düşünmenin yanı sıra örgütün karşılaştığı sorunlarda ekibin sıkışıp kalmamasını sağlar ve dahası bunun yerine bütçe dahilinde zaman içinde değişim için gerekli kapasitenin ve uyarlana bilirliğin meydana gelmesine yardımcı olur (Rana vd., 2016).

2.1.4. Örgütsel Öğrenme Kültürünün Faydaları

Güçlü bir örgütsel öğrenme kültürü meydana getirmenin birçok avantajı bulunmaktadır (Rana vd., 2016; Merzenich, 2017). Bunlar:

- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesini sağlar.
- Verimlilik ve çalışan performansı artırır.
- Kar artışı ve pazarlama için zaman kazandırır.
- Çalışan maliyetlerinde azalmaya yol açar, sadakatin yanı sıra örgütsel bağlılıkta azami seviyede yükselme sağlamasından dolayı çalışanlarda aşamalı bir şekilde memnuniyet oluşturur (Gagnon vd., 2015).
- Sürekli iyileştirme zihniyeti oluşturarak, kolektif hareket etme ve sonuçlar için ortak hesap verebilirlik yoluyla çıtayı yükseltir.
- Planlamaya yardımcı olan her düzeyde lider yetiştirmek.
- Bilgi paylaşımının yanı sıra bir sorgulama kültürü ve uyarlanabilir kapasite oluşturma.

- Bireylerin ve ekiplerin, değişime uyum sağlamanın yanı sıra onu iyice benimsemeleri için yeteneklerinin gelişmesi.

2.1.5. Örgütsel Öğrenme Boyutları

2.1.5.1.Bilgi yorumlama

Bilgi yorumu, örgütlerin elde ettikleri ve yaygınlaştıkları yeni verileri anlamlandırdıkları bir gelişme olmaya devam etmektedir. Örgütsel öğrenmenin alt süreçlerini test etmek, ölçmek ve doğrulamak amacıyla bir kurallar dizini geliştirmek için metod ve teknikler kullanılmaktadır. Bununla birlikte, birbirinden bağımsız ama birbiriyle ilişkili 5 alt süreç, bilgi edinimi, bilgi dağıtımı, bilgi yorumlaması, veri entegrasyonu ve örgütsel bellek olarak tanımlanır (Dixon, 2017; Schnackenberg ve Tomlinson, 2016).

2.1.5.2.Bilgi dağıtımı

Bilgi dağıtımı, örgütsel öğrenmenin hem oluşumunun hem de kapsamının bir belirleyicisi olmaya devam etmektedir. Örgütsel öğrenmenin ortaya çıkmasıyla ilgili olarak, Buna ek olarak, verileri düzenli olarak endeksleyen ve depolayan sistemleri hariç tutarsak örgütler, belirli bir veri öğesinin nerede olduğunu bulmak için sadece örgüt tarafından bilinen zayıf çerçevelere sahip olma eğilimindedirler. Bununla birlikte, veriler bir örgütte yaygınlaştırılarak dağıtıldığında, bunun için ekstra ve aynı zamanda çeşitli kaynaklar mevcut olduğunda, başarılı olmak daha fazla erişim veya geri alma çabalarına ihtiyaç olur. Bireyler ve birimler de ayrıca, örgütün, birimleri arasında veri dağıtım ihtiyacını en aza indirmenin ve birimlerdeki veri yükünü azaltmanın yanısıra aşırı zengin veri ortamlarındaki kuruluşlar tarafından benimsenecek şekilde örgütün tasarlayabilmesi için çaba göstermelidir (Jundt vd., 2015). Bu bilgi özerkliği, birimler arasında veri paylaşımını azaltacak ve sonuç olarak bazı örgütsel öğrenme türlerini kısıtlayacaktır. Birimlerin bilgi açısından birbirine bağlılığı örgütsel öğrenmeyi etkiler.

2.1.5.3.Örgütsel hafıza

Örgütsel hafızanın insan bileşenleri genellikle tatmin edici olmaktan uzaktır. Yanlış öğrenmenin yanı sıra eksik hatırlamaya neden olan çeşitli faktörler göz önüne alındığında, bu durum şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte, zayıf örgütsel hafıza sorunu, sadece örgütsel verilerin ve bilginin önerebileceği depolar olarak insanların eksikliklerinden kaynaklanmaz (Pokharel ve Choi, 2015). Mumby ve Kuhn (2018), görev tamamlama sürelerinin kayda alınmadığını, yani kolayca alınabilecek şekilde saklanamayacağını, örneğin, depolanmış olsa bile, sorunlara çözümlerin genellikle sadece kaba bir şekilde endekslendiğini ve ayrıca gerekli verilere sahip kuruluş üyelerinin sıklıkla diğer üyeler aracılığıyla sahip olunan veya saklanan verilerin varlığını veya nerede olduğunu bilmediklerini beyan etmiştir (Ortiz vd., 2018; Barros ve Ramos, 2016). Üyelik yıpranması, veri dağıtımı ve verilerin örgütsel yorumu, verilerin depolanması için normlar ve yaklaşımların yanı sıra depolanan verileri bulma ve alma yaklaşımları dahil olmak üzere, örgütsel hafızanın sürekli etkililiğini etkilemesi muhtemel değişkenleri takip eder. Özellikle örtük bilginin saklanması açısından örgütsel hafıza üzerinde açıkça zararlı etkileri olduğundan dolayı, üyelik yıpranmasını tartışmaya gerek olmadığını açıklamışlardır. Buna ek olarak, veri dağıtımını ve yorumlamayı da incelememize gerek yoktur. Çünkü verilerin konumunun yanı sıra çoklu bellek düğümlerinde ortak yorumlamanın öğrenme geliştirme ile ilişkili olduğu ana fikri daha önce tartışılmıştır. Aslında, işletimse nedenler için işletim sürelerini ve bazen de diğer birimlerin veya örgütlerin raporlama gereksinimlerini karşılamak amacıyla, karmaşık verilerin büyük bir bölümünü düzenli olarak depolayan örgütlerde veri depolamanın yanısıra veri alınması da yapılır. Buna ek olarak, işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili çok fazla örgütsel bilgi, standart çalışma prosedürleri, rutinler, komut dosyaları yöneticileri ve diğerlerinin yanı sıra düzenli olarak veri topladıkları gibi zihinsel olarak da veri depolarlar (Bozoki ve Richter, 2016).

2.1.5.4.Bilgi edinme

Öğrenen örgütler, hem bireylere hem de kuruluş aşamasındaki örgütlerin yanısıra lider veya yöneticilerin hedeflerini yerine getirmek amacıyla kullanabileceği süreçler

hakkında bilgi sahibi olmasına yönelik yeni bilgi ve rolleri oluşturan örgütlere yardımcı olur (McNaughton, 2017). Bu örgütsel bilgiyi örgütün yeni üyeleri için kullanılabilir hale getirir. Örgütün bilgiyi devralan yöneticileri aracılığıyla ekstra bir bağlama-özgü bilgi verilir. Bir örgütün ilk olarak tasarlandığı ve standartlarınının ve yönergelerininin oldukça keyfi olarak tanımlandığı zaman arasında bir zaman aralığı vardır (Hoidn, 2017). Ayrıca, bu süre zarfında örgütün kurucuları, başarılı olmak ve pazara zaman ayırmak için temsili ve dolaylı öğrenme, aşılama ve organizasyon adına öğrenme arayışındadır (Spiro vd., 2017). Bu nedenle, bir örgütün doğuştan gelen bilgi paylaşımı, anlayışından miras kalan bilginin ve ilk gelişiminden önce edinilen ek bilgilerin bir kombinasyonu olmaya devam etmektedir. Bir organizasyonun doğası, kurucularının doğasının yanı sıra örgütünden büyük ölçüde etkilenmektedir (Choo, 2001). Bir kuruluş erken gelişiminde neyi arayacağını, neyi tecrübe ettiğini ve ne ile karşılaştığını nasıl yorumlayacağını belirleyecektir. Doğuştan gelen bilginin gelecekteki öğrenmeyi güçlü bir şekilde etkilediği konusunda evrensel bir uzlaşma var gibi gözükse de konunun detayların henüz görülmemiştir (Kavusan vd., 2016).

Örgütlerin erken gelişimi sırasında deneysel öğrenme, organizasyonel bilgilerinin bir kısmını doğrudan deneyim yoluyla edinir. Bu öğrenme bazen, kasıtlı, sistematik çabaların bir sonucu olarak kalır. Ekstra bir sıklıkla istemsizce ya da sistematik olmayan bir şekilde edinilmiş olarak kalır (Xie vd., 2018). Deneysel öğrenme örgütsel deneyler, örgütsel yargı, deney organizasyonları, kasıtsız veya sistematik olmayan öğrenmenin yanı sıra deneyime dayalı öğrenme eğrilerini içermektedir. Bu alt bölüm, deneyimsel öğrenmenin değerlendirilmesi ile sona ermektedir (Tabriz ve Morgan, 2014). Buna ek olarak, deneyimsel öğrenme kullanılabilirliğin yanı sıra geribildirim analizi yoluyla da geliştirilmiştir. Örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmaya yönelik bir yaklaşım, örgütsel eylemler ve sonuçlar arasındaki neden-sonuç ilişkileri hakkındaki geri bildirimlerin doğruluğunu artırmaya devam etmektedir (Milagres ve Burcharth, 2019). Bir diğeri, organizasyon verimliliğini artırmak amacıyla bu tür geri bildirimlerin toplanmasının yanı sıra analizini de sağlamak için kalır (Leonardi, 2015).

Örgütsel deneylerin öğrenme mekanizmaları olarak önemine, örneğin, yeni ürünlerin pazar tarafından kabul edilebilirliğini veya yeni insan hizmetleri dağıtım programlarının etkinliğini test eden deneylere rağmen, literatürde kuruluşlar

aracılığıyla yapılmış çok az deney çalışması bulunmaktadır. Öncül koşulların ne yaptığı, örgütsel deneyleri, performans için ihtiyaç duyulan yüksek güven gereksinimlerini nasıl desteklediği ve yönlendirdiği önemlidir (Brod vd., 2018). Hatalara toleransın olduğu bir kültür merkezi kalır (Edwards, 2017). Örgütsel deneylerin ampirik çalışmasının genel eksikliğinin bir istisnası, bir programın amacı olmasa da bir deney olarak kalmasının etkisidir (Hajro vd., 2017). Ayrıca, örgütsel deneylerin neden veya nasıl başlatıldığına dair fazla bir fikir bulamamaktadır.

Örgütsel karar verme, başarılı bir şekilde kullanmanın geribildirimden kasıtlı öğrenmeyi gerektirdiği iki karar alma sürecini tanımlamaktadır. "Ardışık sınırlı karşılaştırmalar" yöntemi, örneğin, mevcut istenmeyen durum veya konum dışındaki bazı koşullara veya pozisyonlara mevzuat hareketi şeklinde önermenin yanı sıra, önerilen hareket yoluyla etkilenenlerden geri bildirim almayı içerir (Musteen vd., 2014). Bu sürecin her adımında öğrenme gerçekleşir ve eylemi etkiler. Örgütün içinde bulunduğu, "mantıksal araçsallık" odaklı süreçtir (Brod vd., 2018). Örgütsel kendi kendini değerlendirme, deneyimsel öğrenmenin bir başka biçimi olmaya devam etmektedir. Bu odaklar, daha fazla nesnel bir performans ölçüsünü izleyen iş görevlerine odaklanmakla çelişir, örneğin, daha önceki planlara uyumu değerlendirmek gibi örgütsel öz değerlendirmede bir tartışma konusu olan problemler, endişeler ve gerektiği gibi veriler hakkında veri toplamayı, örgütsel üyelerden gelen değişiklik isteklerini, bu verilerin düzenlenmesi, üyelerle paylaşılması ve üyelerin seçimi, planlanması ve belirlenen sorunların düzeltilmesi için eylemlerin uygulanmasına dahil edilmesini içerir (Brod vd., 2018).

2.1.6. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortam, öğrenme süreçleri üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Örgütsel öğrenme, iş ortamındaki hem mikro hem de makro faktörlerden büyük ölçüde etkilenmektedir. Daha geniş toplumsal ve kurumsal bağlam gibi dış faktörler, öğrenme sürecini belirli şekillerde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda bilgiyi harekete geçirme organizasyonunun yeteneğini etkileyebilmektedir. Örneğin, düzenleyici politikalar ve mali teşvikler, öğrenme biçimlerini ve nihai öğrenme potansiyelini etkilemektedir. Agresif uluslararası rekabet gibi endüstri koşulları,

uluslararası ortak girişimler ve stratejik ortaklardaki bilgi alışverişinin uygulanabilirliğini ve zorunluluklarını etkileyebilmektedir.

Örgütsel öğrenme, iç ve dış unsurlar olmak üzere iki tip iş ortamı faktörlerinden etkilenmektedir. Bu faktörler, yapı, kültür, bilgi paylaşımı organizasyonel liderlik, iç çalışma ortamı, dış ağlar ve organizasyon üyelerinin deneyimlerini içermektedir. Organizasyon yapısı açısından, resmileştirilmiş yapı gibi farklı yapı kategorileri, merkezi yapılar, organizasyon tarafından sağlanan organizasyon öğrenimini farklı şekilde etkilemektedir.

Öte yandan kamu sektörü, örgütsel öğrenme ihtiyacını ve süreçlerini etkileyen bir dizi özel baskı ile karşı karşıyadır. Bu baskılara şunu örnek verebiliriz: hizmet sunumu için özel sektörden gelen yerel, ulusal ve uluslararası rekabet ve hizmetlere ilişkin kamu beklentilerinin artması gibi hususları verebiliriz.

2.1.6.1.Örgüt yapısı

Örgütsel yapıyı, bir organizasyon içindeki sorumlulukları ve rolleri tanımlayan bir ilişki örüntüsü olarak tanımlayabiliriz. Yapı, organizasyon içinde koordinasyonu sağlamak için çalışmanın farklı görevlere bölündüğü tüm yollar kümesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapı, örgütlerin karar verme gücünü hangi ölçüde onayladığını, kuralları ve düzenlemeleri standartlaştırdığını ve resmi etkileşimlerini kurmak için üyeleri ve çalışanları nasıl entegre ettiğini göstermektedir (Chen, Huang ve Hsiao, 2010).

Organizasyonların tasarımı ve yapısı, insanlar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri de düzenlemektedir. Uygun bir yapı, önemli insan etkileşimleri gerektiren bir süreç olan bilgi işleme döngüsünü kolaylaştırabilmektedir. Örgütsel yapı genellikle örgütsel öğrenmenin kendisini belirlemektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Bu nedenle de yapı, organizasyon içindeki öğrenme süreçlerini belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır.

Örgütsel öğrenme, mevcut yapının doğasına bağlıdır ve biçimlendirme, örgütsel öğrenmeyi kolaylaştıran önemli bir yapısal yönelim türüdür. Bu biçimlendirme,

organizasyondaki işlerin standartlaştırılması ve çalışanların davranış sınırlarının kural ve düzenlemelere göre yönlendirilmesini ifade etmektedir. Yüksek düzeyde resmileştirilmiş örgütlerde, iş tanımları açıkça tanımlanmıştır. Organizasyonel öğrenmede resmileştirmenin önemi, benimsenen teori aracılığıyla vurgulanmaktadır. Oldukça resmileştirilmiş örgütler, yaratıcı çözümlere alternatiflerin tartışılmasını azaltan yazılı prosedürleri ve yapılandırılmış bilgi akışlarını büyük ölçüde uygulamaktadırlar (Pugh, Hickson & Turner, 1968). Düşük kayıt seviyelerinde işler daha az yapılandırılmıştır ve örgütsel faaliyetlerle uğraşırken daha fazla esneklik ve özgürlük bulunmaktadır (Sivadas ve Dwyer, 2000). Bu durum çalışanların inisiyatif almalarına ve görevlerini yerine getirirken alternatifleri dikkate alma istekliliğine olanak tanımaktadır. Sosyal etkileşim ve birliktelik, faaliyetler yürütülürken daha çok görülmektedir. Daha az resmileştirilmiş bir yapı sosyal etkileşimleri, yaratıcılığı ve öğrenme süreçlerini teşvik edebilmektedir (Martínez-León ve Martínez-García, 2011). Resmileştirme belirsizliği azaltıp çalışanlara yön verirken, yenilikçiliğin azaltılması gibi dezavantajları da eksik değildir, çünkü çalışanlar belirli bir şekilde davranmaya alışmaktadırlar.

Bir ortamdaki belirsizlik arttıkça, örgütün öğrenmeye daha fazla yönelmesi gerekmektedir. Firmalar, öğrenmeyi teşvik edecek yapıları ve stratejileri bilinçli bir şekilde benimsemelidirler. Bir organizasyonun yapıları, süreçlerin etkileşim şeklini tanımlamaktadır ve bu durum örgütsel öğrenmeye yol açmaktadır. Bilgi yapıları ve iletişim akışları bütüncül öğrenmeyi kolaylaştırır. Geliştirme yapıları, sektördeki yeni teknolojik gelişmeleri öğrenmek için bir araç sağlar. Karmaşıklık, organizasyon içindeki faaliyetlerin, süreçlerin ve rutinlerin farklılaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Farklılaşma yatay, dikey veya mekansal olabilir ve iletişimin etkinliğini etkiler. Bilgi, öğrenme sürecinin bir sonucudur ve bireylerin, süreçlerin, rutinlerin ve örgütsel kapasitelerin zihninde ve ayrıca şirketlerin çevreleriyle sürdürdükleri ilişkilerde bulunan maddi olmayan bir varlıktır

Örgütsel öğrenmenin, dolayısıyla bilgi aktarımının bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde gerçekleştiği ve bir örgütün yapısal karmaşıklığının kapsamı veya doğasının, örgütsel öğrenme yönü üzerinde bir etkiye sahip olabileceği iddia edilmektedir (Crossan vd., 1999). Daha az farklılaşmış yapılar öğrenmeyi teşvik eder

çünkü tartışmalara, yorumlara ve paylaşılan anlayışla ilgili fikir birliğinin geliştirilmesine imkan tanır. Merkezileştirme, karar vermenin organizasyonun üst seviyelerinde yer alma derecesi olarak ifade edilmektedir. Ademi merkeziyetçilik derecesi yüksekse, yetki devri söz konusudur ve çalışanlar faaliyetlerini üst düzey bir yöneticiden minimum onay ihtiyacı ile yürütebilirler. Ademi merkeziyetçilik, değişime daha hızlı yanıt veren bir iş yeri oluşturan organizasyonlarda iletişimi teşvik etmektedir.

Ademi merkeziyetçilik stratejik bilgi aktarımı için gerekli olan kişilerarası alışverişi ve sosyal etkileşimi kolaylaştırmaktadır. Bir şirket yapısının sahip olduğu düzeylerin sayısı da bu bağlamda çok önemlidir. Yüksek yapılarda, her yöneticiye rapor veren çalışan sayısı daha az olma eğilimindedir ve bu da yöneticilerin, çalışan faaliyetlerini denetlemesi ve izlemesi için daha fazla fırsatla sonuçlanmaktadır. Aksine, düz yapılar, her yöneticiye rapor veren daha fazla sayıda çalışanı içermektedir. Daha düz bir organizasyon yapısı ile, iş davranışları daha az yapılandırılmıştır ve çalışanların organizasyonel faaliyetlerle uğraşırken daha fazla özgürlüğe sahip olma eğilimi bulunmaktadır. Bu, alternatifleri hesaba katma istekliliğini getirerek öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Bu esnek sosyal etkileşim ve işbirliği, görevleri yerine getirirken gözlemlenir ve örgütsel öğrenmeyi teşvik edebilir (Robbins ve Decenzo, 2001).

Kurumsal yapılar, genel olarak işlevsel veya bölümlü olarak kategorize edilen departmanlaşma açısından da farklılık gösterebilmektedir. İşlevsel yapı, işlerin işlevlerdeki benzerliğe göre gruplandırıldığı ve bu tür yapıların pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynakları ve bilgi teknolojisi gibi bölümlere sahip olabileceği bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Birincil bölümlendirme biçimleri fonksiyonel süreç, ürün, pazar, müşteri, coğrafi alan ve bazen matris örgütlenme şeklinde olabilir. Birçok kuruluşta bu formların kombinasyonları kullanılmaktadır. Yapı, departmanlar arası çalışma ilişkileri, ürün ve hizmet geliştirme sağlama süreleri, kalite, verimlilik ve müşteri taleplerine yanıt verme açısından bir organizasyonun etkinliğini şekillendirmektedir. Bu durum aynı zamanda bireysel çalışanların zihinsel modellerinin paylaşımını (öğrenme ve öğrenmeme) ve çalışan ekip moralini, motivasyonunu, bağlılığın1 ve memnuniyetini etkilemektedir. Organik yapı, çok esnek ve değişikliklere iyi uyum sağlayabilen yapı olarak görülmektedir. Normalde çok az

iş uzmanlığı, birkaç yönetim kademesi, merkezi olmayan karar verme ve çok fazla doğrudan denetim sergilememektedir. Organik yapılar esnektir ve bireysel düşünce sürecini teşvik etmektedir. Bu tür bir yapının, benimsenen organizasyon felsefesi bireylerin yaratıcılığının teşvik edilmesini teşvik ettiği için bir organizasyonda öğrenmeyi teşvik ettiği varsayılmaktadır. Çalışanlar çevrelerinin merkezine yerleştirildiklerinde üretkenlik ve hızlı değişime uyum yeteneğinin arttığı ve kendilerini yönetmelerine izin verildiği ve kaynaklarının öğrenilmesinin büyük olasılıkla gerçekleşeceği hipotezine dayanmaktadır. Yaratıcılık hesaba katıldığında ve ödüllendirildiğinde ve fırsatların ve kaynakların sağlanması yoluyla sürekli gelişimlerinin teşvik edildiği görülmektedir. Organik bir yapıda, üyeler daha açık bir şekilde tartışır ve bilgi akışı özgür olunca sorunlara çözüm bulma olasılıkları artar. Böyle bir ortamda üyelerin görüşlerine değer verilir ve herhangi bir şekilde kınama olmaksızın değerlendirilir (Montana & Charnov, 1993).

2.1.6.2.Örgüt kültürü

Örgüt kültürü, insanların organizasyonlarda nasıl davrandıklarını bilgilendiren ve yöneten, paylaşılan varsayımlar, değerler ve inançlardan oluşan bir sistemdir. Bu paylaşılan değerler, organizasyondaki insanlar üzerinde bir etkiye sahiptir ve işlerini nasıl giyindiklerini, hareket ettiklerini ve icra ettiklerini bile etkilemektedir. Bir organizasyon kurulduğunda bir kültür oluşur veya yaratılır ve zamanla bu kültür gelişir. Bu kültür, eserler, dil, davranış kalıpları, normlar, değerler, kahramanlar, semboller, inançlar, tutumlar, etik kodlar, temel varsayımlar ve örgütün tarihi biçiminde var olmaya devam eder. Bir öğrenme kültürü, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için yeni bilgi, yeni beceriler ve yeni bilgi ve beceri uygulamaları yoluyla sürekli ve toplu olarak iyileştirme arayan bir işçiler topluluğudur. Çalışanların müşteriler, kendileri ve diğer paydaşlar için yaptıklarının amacı ve kalitesi hakkında zor sorular sorarak kendilerini güvende hissettikleri bir sorgulama kültürüdür. Organizasyonda öğrenmeyi etkileyen üç önemli yönetim kültürü bulunmaktadır; mühendislik kültürü, liderlik kültürü ve operasyon kültürü.

Bir organizasyonda bilgi paylaşımı, organizasyonel öğrenmenin hayati bir bileşenidir ve organizasyonun kültüründen etkilenir. Pillania (2006), organizasyon kültürünün

bilgi yönetimi üzerindeki etkisine ilişkin çalışmasında, kültürel zihniyetlerin ve organizasyonlarda bilgi paylaşımına ilişkin yanlış anlamaların, bir organizasyonun performansını artırabilecek öğrenme uygulamalarını benimsemelerini engellediğini belirtmektedir. Leidner, Alavi ve Kayworth (2006) de organizasyon kültürünün bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulguları, organizasyon düzeyindeki değerlerin iş değerlerinin oluşma yollarını etkilediğini ve bu değerlerin gruptan gruba değiştiğini göstermiştir. Ayrıca aynı çalışma kapsamıda, değer sisteminin organizasyon için farklı sonuçlar yarattığını da belirtmişlerdir.

Faktörlerin kültürel evrimleri, liderlik tarihi, teknoloji, endüstri ve organizasyon açısından farklı organizasyonları etkilemektedir. Kültür ayrıca müşterileri ve müşterinin tutumlarını, örgütün beklentilerini, örgütün bilgi ve kontrol sistemlerini de şekillendirmektedir. Ayrıca örgütün mevzuatı ve çevresi, prosedürler ve politikalar, ödül sistemleri ve değer sistemlerini de etkilemektedir. Bu nedenle, bir öğrenme ortamı yaratmak için, çatışmacı tavırlarla sorgulama ve güveni teşvik etmek önemlidir. Bunu başarmak için, Mchugh, Groves ve Alker (1998) bir organizasyonun istenmeyen değerleri bir 'öğrenimsizlik' süreci yoluyla atma mekanizmalarına ve ayrıca örgütsel eylem teorilerini bulmaya ve değerlendirmeye yönelik mekanizmalara ihtiyaç olduğunu açıklamışlardır. Örgütsel kültür, bir işyeri kültürü, bir grup insanı diğerinden ayıran tutum, gelenek ve inançların toplamı olduğu için örgütü olduğu gibi yapmaktadır. Buna göre kültür, insanların birleştiricisi olarak hizmet etmekte ve onların birbirlerinden öğrenmelerini sağlamaktadır. Öğrenme arayışı, örgütsel yaşamın dokusuna işlemiştir. Bir organizasyonda öğrenmeyi ve performansı iyileştirmek için kültürü kullanmanın anahtarı, kültürü veya öznitelikleri organizasyonel hedeflerle eşleştirmektir. Bazı kültürler, belirli bağlamlarda diğerlerinden daha uygun olabilir. Her organizasyon, organizasyonun üyelerinin davranışları için kurallar ve sınırlar sağlayan benzersiz bir kültür geliştirir ve sürdürür.

Aynı organizasyon içinde farklı kültürlerden veya alt kültürlerden üyelerden oluşan grupların alt kültürleri bulunmaktadır ve bunar aynı ana dili konuşsalar bile birbirleriyle iletişim kurmakta zorluk çekebilirler. Kontrol türü, pazar türü, işbirlikçi türü ve adhokrasi kültürü dahil olmak üzere farklı organizasyon kültürü türleri bulunmaktadır. Kontrol kültürü kurumsallaşmaya, yönetime ve güç ve temel liderlik

için her yönüyle karakterize edilmiş bir yapıya değer vermektedir. Kontrol kültürü sağlamlıkla karakterize edilmekte veya tasvir edilmektedir. Geriye dönük olduğundan ve değişimi kucaklamadığından, bu kültürün örgütsel öğrenmeyi destekleyici olduğu düşünülmemektedir. Sistemler ve prosedürler tarafından büyük ölçüde yönetilir. Öte yandan piyasa kültürünün, organizasyonu rekabetçi ortamdan öğrenmeye çalışan agresif, rakip ve müşteri odaklı bir varlığa dönüştürmesi nedeniyle örgütsel öğrenme ile pozitif bir korelasyona sahip olduğu söylenmektedir (Ližbetinová vd., 2016).

İşbirlikçi öğrenme türü, bilgi aramak, anlam bulmak ve ortak bir soruna yönelik stratejiler bulmak hedefiyle birçok paydaşa odaklanmaktadır. Bu tür örgütsel bir soruna çözüm bulmak için ortak çabadan faydalanır. Adhokrasi odaklı kültürler, doğaları gereği dinamik ve girişimcidirler ve risk alma, yenilikçilik ve eylem odaklı olmaya odaklanmışlardır Adhokrasi kültürleri, bireylerin bilgiyi paylaşmalarına ve öğrenmeyle ilgili faaliyetlere etkin bir şekilde katılmalarına ve paylaşılan öğrenmenin önündeki engelleri azaltmalarına yardımcı olmaktad*ır*. Öğrenen organizasyonların düz yönetim hiyerarşilerine sahip olduğunu ve bireyleri güçlendirdiğini gözlemlemiştir. Yaptıkları bir başka gözlem de, öğrenen bir örgütün kültürünün, bireylerin kuruluştaki bilgileri toplama, işleme ve paylaşma şeklini büyük ölçüde etkilemesidir. Bu tür bir kültürün açıklık, yaratıcılık ve deneyime dayanması gerektiği de vurgulamaktadır. Hatalar öğrenme sürecinin normal bir parçası olarak kabul edilir ve bireyler, başarısızlıklarından ders çıkarabilir ve kendilerini ve organizasyonlarını geliştirebilirler. Bu kültüre sahip kuruluşlar, örgütlerde öğrenmeyi teşvik eden bir dizi norm, sembol ve davranış oluşturmaktadırlar. Bu tür bir kültür, bir organizasyonun her seviyesinde sürekli iyileştirme ve adaptasyonu kolaylaştırmaktadır.

2.1.7. Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme literatürü, bilginin geliştirilmesi ile örgütün etkinliği arasında bir köprü görmektedir. Bazı araştırmacılar, örgütsel öğrenmeyi daha iyi bir örgütsel performansa katkıda bulunan kaynakların ve yeteneklerin geliştirilmesini amaçlayan dinamik bir bilgi oluşturma, edinme ve bütünleştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Organizasyonel öğrenmeyi diğer organizasyonların taklit etmesinin görece kolay olabilfiği düşünülse de sürekli örgütsel öğrenmenin taklit edilmesi çok daha zor olan

kümülatif etkilere sahiptir (DeNisi vd., 2003). Dolayısıyla, kurumsal öğrenme sürecinin, işletme firmalarının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilecek bilgi kaynakları ve yetenekleri geliştirmek için kullanılması gerektiği tartışılmaktadır.

Örgütsel öğrenme, hem bilişsel süreçleri hem de şirketlere yeni bilgiler ekleyen ve yöneticilerin bu bilgiye dayalı olarak hareket etmesine izin veren bireysel davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda bazı teorisyenler bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeyle ilişkilendirmişlerdir. Bir çalışmada Jain ve Jeppesen (2013), Hindistan bağlamında bir kamu sektörü kuruluşundaki bilgi yönetimi uygulamaları üzerindeki liderlerin bilişsel stillerinin etkisini belirlemişlerdir. Radikal veya yenilikçi tarzın aksine uyumcu yapının bilgi yönetimi uygulamaları ile ilgili olduğunu bulunmuştur. Jain ve Jeppesen'in öne sürdüğü gibi, kurallara ve düzenlemelere itaat ve uygunluk, bir kamu sektörü örgütündeki örgütsel yapı ve kültürün en önemli yönleridir. Bu bağlamda, Crossan vd. (1999) 4-I çerçevesi, çoklu analiz düzeylerini (bireysel, grup ve organizasyon) bilgi keşfi ve kullanımının yarattığı dinamik gerilimle bütünleştirmektedir (Levinthal ve Mart, 1993).

Bu durum örgütsel bilginin altında yatan dört temel süreçle sonuçlanmaktadır. Bu sezgiler, yorumlama, bütünleştirme ve kurumsallaştırmadır. Sezgi, kişisel deneyimleri, düşünceleri ve görüntüleri içgörülere veya olayları görmenin yeni yollarına dönüştürmenin bireysel sürecidir. Bu içgörüler, yorumlama sürecinde dile ve metaforlara dönüştürülerek bir bireyin diğeriyle iletişim kurmasına izin verir. Gruplar, bu bireysel içgörüleri ve metaforları entegre etme sürecinde etkileşimli sistemler ve bilişsel haritalarla birleştirilir. Son olarak, bir örgüt eylemleri rutin hale getirerek ve bilgiyi standart çalışma kurallarına ve prosedürlerine dönüştürerek bilgiyi kurumsallaştırabilmektedir ve bu süreç, bir organizasyonel bilgi sistemi veya bir dizi sistemle sonuçlanmaktadır. Böylece, örgütsel öğrenme kültürü bilgiyi yaratmayı, paylaşmayı ve kullanmayı kolaylaştırabilmektedir. Öğrenen organizasyon kültürü, insanların bilgi üretimini, paylaşımını ve kullanımını teşvik etmek için cesaretlendirilmesi gerektiğini söylemektedir. Bu süreci daha etkin yönetebilen firmalar rekabet avantajları elde etmektedirler. Bu nedenle, bilgi yaratmak için örgütsel öğrenme döngüsünün sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Bu süreçler, bir örgütün iyileştirmeleri sürekli olarak belirlediği, uyguladığı ve kurumsallaştırdığı "sürekli iyileştirme" kavramıyla da yakından ilgilidir. İyileştirmeler, yazılı politikalar, önceden belirlenmiş makine ayarları, kalite kontrol sınırları veya sıkça ortaya çıkan durumlarla başa çıkmak için "en iyi uygulamalar" olabilecek rutinler aracılığıyla kuruluşa yerleştirilmiştir. Böylece, örgütsel öğrenme, örgütsel bilginin iyileştirilmesine ve yenilenmesine yardımcı olmaktadır (Jain ve Moreno, 2015).

2.1.8. Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık

Bir öğrenen örgütü dönüştürme süreci, öncelikle bir örgütün çalışanlarının öğrenmesiyle başlamalıdır. Çalışanların bireysel bilgileri organizasyonel bilgiye dönüştürme zekasına sahip oldukları açıktır. Dolayısıyla, bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi örgütsel öğrenmeye büyük bir destektir. Örgütsel Bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesine, sistemde kalmaya güçlü bir inanç ve istekliliğe sahip olmalarına ve dahası örgüt için tüm potansiyellerini kullanmalarına ve kendilerinden beklenen çabayı aşmalarına olanak sağlayacaktır. Örgütlerin ancak çalışanlarının bağlılığı ile uzun süreli bir devamlılığı sağlayabileceğini, bunun da kuruluşlara örgütsel bir hafıza oluşturma ve ardından öğrenen bir örgütü dönüştürme şansı verdiğini belirtmektedir. Yurt dışında özellikle özel sektörde yapılan bazı araştırmalar, örgütsel öğrenme ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir (Ashtiani, 2014).

Öğrenen organizasyon örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısı olarak görülmektedir. Kasim vd. (2008) örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılığın orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu, örgütsel bağlılığın varyansının %31'inin örgütsel öğrenme ile açıklandığını belirtmişlerdir. Hsu (2009) başka bir çalışmada örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığın varyansının %55'ini açıkladığını belirtmiştir. Joo ve Shim (2010), örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Tseng (2010) örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılığın orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğuna işaret etmiştir. Phromket, Thanyaphirak ve Phromket (2012) bir Tayland üniversitesinde yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme kültürünün çalışılan yere psikolojik olarak bağlı olarak tanımlanan çalışan bağlılığı

üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Islam vd. (2013), örgütsel öğrenme kültürü ve örgütsel bağlılığın birbiriyle ilişkili olduğunu ve örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenme kültürü ile ciro niyeti arasında aracı rolü oynadığını bulmuşlardır.

2.1.9. Örgütsel Öğrenmenin Türleri

Örgütsel öğrenme iki konuya işaret etmektedir: çeşitli seviyelerde öğrenmeye ihtiyaç duyma bilgisi ve organizasyonlarda bilimi koruma. Aslında bir diğer önemli unsur, örgütlerde kurtarılan bilimin pratik olarak kullanılması gerektiğidir. Uzmanlar, örgütsel öğrenmeyi, bazıları aşağıda da sıralanmış olan farklı türlere ayırmaktadırlar (Saadet, 2016):

Örgütsel Öğrenmenin Türleri:

- Kalıtsal öğrenme: Organizasyon kurucuları tarafından yaratılmış bir bilime işaret etmektedir.
- Deneyimsel öğrenme: Deneyim yoluyla gerçekleştirilen öğrenme türüdür.
- Dolaylı öğrenme: Bir organizasyon dışındaki insanların katkısıyla sağlanan bir öğrenme türüdür.

Örgütsel Öğrenmenin Türleri:

- Tek Aşamalı Öğrenme: Bu tür bir öğrenme, organizasyon üyeleri çevreye hataları bularak ve düzelterek cevap verdiğinde gerçekleşmektedir, aslında çevresel ihtiyaçlara bu cevap, organizasyonel güncel normlar korunarak yapılmaktadır.
- İki aşamalı Öğrenme: bu tür öğrenme, yalnızca mevcut süreçleri kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda kültürü, politikaları, hedefleri, stratejileri ve organizasyon yapısını düzeltmeyi de içerir. İki aşamalı öğrenme, yeterliliklerin bilim temelini ve organizasyonun ortak çalışmalarını değiştirmeyi içermektedir.

- Üç Aşamalı Öğrenme (iki yönlü): Farklı yöntemlere dayanmaktadır ve insanların kavramsal düşünmesini gerektirir. Bu tür bir öğrenme, öğrenme döngüsünün yansıtma unsurunu yeniden başlatır ve yeni bir fikir ve düşünce yaratma düzeyine götürür. Yani iki yönlü öğrenmenin sonucu yeni keşif ve yeni düşünce şeklinde tezahür eder.

Örgütsel Öğrenmenin Türleri:

Marquardt'a (here you should put date of source) göre örgütsel öğrenme türleri birbirini sınırlamamakta ve bireysel, grup ve örgütsel düzeyde birden fazla öğrenme aynı anda gerçekleşebilmektedir.

- Uyarlanabilir öğrenme: Bir kişi, grup veya kuruluş deneyim ve değerlendirmeyle (önceki performansları) öğrendiğinde gerçekleşmektedir. Organizasyonla ilgili uyarlanabilir öğrenme süreci, bir organizasyonun belirli bir amaca ulaşmak için ilerlemesi ve bazı iç ve dış sonuçlara yol açmasıdır. Sonuç, amaca uygunluk açısından analiz edilir ve kuruluş yeni bir eylem yapar veya sonuca göre önceki eylemi düzeltir.
- İleriye dönük öğrenme: Bir örgütün ileriye dönük gelecekleri aracılığıyla öğrendiği zaman başlar. Bu yaklaşım, gelecekteki en iyi fırsatları belirleyerek ve bunları elde etmenin yollarını bularak olumsuz sonuçlardan ve deneyimlerden kaçınmayı içerir.
- Pratik öğrenme: Gerçek sorunlar üzerinde çalışmayı, elde edilen bilime ve çözümlerin gerçek performansına odaklanmayı içermektedir (Saadat ve Saadat, 2016).

2.1.10. Örgütsel Öğrenme Süreci

Daft ve Weick (1984): örgütsel öğrenmeyi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

1. Bilginin elde edilmesi,

2. Elde edilen ilginin yorumlanması,

3. Bilginin pratikte kullanılmasıyla öğrenmedir.

Benzer bir şekilde Nonaka ve Takochi'ye (1995) göre, faaliyet alanıyla ilgili bilim üzerinde örgütsel öğrenme organizasyon hakimiyetini ortaya koymaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütsel öğrenme süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

- Faydalı bilgileri belirlemek ve toplamak,
- Bu bilgileri pratik olarak kullanmak,
- Bilginin bireyler, birimler ve örgüt düzeyinde paylaşımı.

Huber (1991) örgütsel öğrenmeyi, birbirini takip etmeyen ve aşağıdakilerden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır:

a. Öğrenme ve bilgi ihtiyaçların belirlenmesi,
b. Bilginin ticarileştirilmesi,
c. Bilimi güncellenerek bilimsel düzeyinin yükseltilmesi,
d. Bilimi karakterize etmek.

Lopez vd. (2005) örgütsel öğrenmeyi, Huber'in modelinden (1991) alınan, bilimin elde edilmesini, yorumlanmasını, paylaşımını ve örgütsel hafızayı içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar.

2.1.11. Örgütsel Öğrenmenin Etkili Öğeleri

Öğrenen organizasyon modellerinin çoğu aşağıda belirtilen unsurlara vur*gu yapmaktadır:*

- Yönetim ve liderlik,
- Kültür,

- Bilgi ve iletişim sistemleri,
- Teknoloji gibi değişimi kolaylaştırmak ve araç olarak kullanmak için kullanılan organizasyon yapısı ve sistemleri.

2.1.12. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştıran Faktörler

Süreçleri ve yapıları değerlendirmek, örgütlerin öğrenmeyi kolaylaştırmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel öğrenme, bu iki bağlantılı ve aynı zamanda farklı kavramın bir ürünüdür. Gerçekten de örgütsel öğrenmede, süreçlerde ve öğrenen organizasyonda yapıların ana konumu oluşturduğu analiz edilebilmektedir. Örgütsel öğrenmede, öğrenme süreçleri bilimi ve örgütsel ve bireysel anlayışı geliştirmek için manipüle edilir, ancak bir öğrenen organizasyonda, üyelerin öğrenmesini kolaylaştırmak ve takım uyumunun gücünü geliştirmek için bir organizasyon planı vurgulanır. Bu kavramlar çok yakındır çünkü organizasyonel öğrenmeyi kullanmak organizasyonda bir dizi özellik gerektirmektedir. Bu da öğrenme süreçlerinin gerçekleştirilmesini sağlamakta ve öğrenme sürecinin uygulanmasını organizasyonu amaçlı ve öğrenen yapmaktad*ır*

2.1.13. Örgütsel Öğrenmenin Fonksiyonları

Örgütsel öğrenmenin bir organizasyonda bilgi düzeyini iyileştirmenin yanı sıra bazıları aşağıda da belirtilen birçok işlevi ve avantajı bulunmaktadır:

- Kalıcı rekabet avantajı elde etmek: Rakiplerden daha hızlı öğrenmenin gücü, kuruluşlar için bir tür kalıcı rekabet avantajıdır ve öğrenme, rekabet avantajının temel kaynağıdır.
- Performansı iyileştirme: öğrenme, uzun vadede performansı iyileştirmenin en önemli yoludur ve gelecekte, bir organizasyonun tüm seviyelerinde insanların yeteneklerini, bağlılığını ve öğrenme kapasitesini en iyi şekilde kullanabilen tek organizasyon türü buna dayalı olacaktır.
- İnsan kaynaklarının güçlendirilmesi,
- Yaratıcılık ve yenilikçilik,

Örgütsel öğrenme ortak inançları, anlayışı ve bilimi kullanır ve bir öğrenen organizasyona geçiş sürecini hızlandırmaktadır. Araştırma sonuçları, organizasyonel öğrenmenin bir organizasyonda halkın ve takımın öğrenmesini iyileştirmeye, organizasyonel aktiviteleri iyileştirmeye, bireysel ve grup davranışlarını iyileştirmeye ve son olarak da verimlilik, etkililik ve üretkenliğe yol açabileceğine yöneliktir (Sharma, 2003).

2.1.14. Örgütsel Öğrenme ve Öğrenen Örgüt

Örgütsel öğrenme, bu öğrenmenin ötesine geçen ve aynı zamanda sadece adaptasyonun ötesinde ilerlemek için hedefleri öğrenmesini kullanarak gelişmek olan biri olarak ayırt edilebilir (Örtenblad, 2001). Örgütsel öğrenme, çaba göstermeden de mevcuttur, ancak öğrenen bir örgüt olma faaliyet yapmayı gerektirir. Benzer şekilde, ideal bir tercihin yanı sıra yararlı olmayan zıt bir şeyin de tercih edilmesi mümkündür. Ancak istenmeyen bir şey olarak değil de tarafsız bir şey olarak yorumlanmalıdır. Bratianu (2015), örgütsel öğrenmenin yanı sıra öğrenen örgütün de makul benzetmelere bağlı iki yapı olduğunu açıklamıştır. Otoriter öğrenme, sezgisel, deşifre etme, koordine etme ve standartlaştırma yoluyla birey, toplama ve hiyerarşik seviyeler üzerinde gerçekleşmektedir. Otorite tarafından planlanan ve desteklenen kasıtlı bir prosedürdür. Bu, tek yönlü öğrenmeye bağlı çok amaçlı bir prosedür veya çift yönlü öğrenmeye bağlı üretken bir prosedür olabilir. Hiyerarşik öğrenme, otoriter unutmayı ve dinamik otoriter hafızayı etkiler. Aynı şekilde, hiyerarşik öğrenmeyi, bir üst ele geliştirmeyi hedefleyen, bilgi üretme motoruna dönüştürmek için donatılmış olan örgütün bir öğrenme örgütüne dönüşebileceğini de belirtmiştir. Bir organizasyonun bir öğrenme örgütüne dönüşebileceğini belirten beş tren hipotezi, çerçeveler düşüncesine yoğunlaşmaktadır. Bratianu, (2015) öğrenen bir örgüt olmanın, geniş çapta beğeni toplayan öğrenen örgütün işçiliği ve uygulaması hakkındaki beşinci disiplin kitabının dağıtımı ile skolastikler ve dünya çapında iş ağları için inanılmaz bir motivasyon kaynağı haline geldiğini belirtmektedir.

Gilaninia vd (2013), öğrenmenin bilgi edinmeyi, bilgi paylaşımını, bilgi kullanımını ve buna bağlı olarak yeni bir başarı türünü içerdiğini açıklamıştır. Uygun liderlik, örgütsel öğrenme faaliyetlerinin sonucunun yanı sıra süreci de geliştirebilmektedir

(Sinha ve Kumar, 2016). Örgütsel öğrenmede liderler; öğrenciler, öğretmenler ve liderler olarak tüm örgüt üyelerinin, seçtikleri ve yaptıkları şeyleri ve aynı zamanda sahip oldukları yetenekleri geliştirmelerini sağlayabilecekleri bir ortam oluşturmalıdırlar (Ponnuswamy ve Manohar, 2016). Örgütsel öğrenme ve öğrenme organizasyonu iki farklı kavramdır; örgütsel öğrenme, öğrenme organizasyonunun bir boyutu veya bir unsuru olmaya devam etmektedir. Öğrenen bir örgüt, organizasyonel temelleri ve stratejileri oluşturarak örgütsel öğrenmeyi geliştirmeye yardımcı olan bir örgüt olmaya devam etmektedir (Serrat, 2017).

Gilaninia vd. (2013)'ne göre örgütsel öğrenme ve öğrenme organizasyonu iki farklı fikirdir. Hiyerarşik öğrenme, bir örgüt içindeki belirli formlara atıfta bulunurken, öğrenen bir örgüt sıra dışı bir örgüt türüdür. Öğrenen örgüt, hiyerarşik küme başarısının noktasıyla daha iyi bilgi toplama, yönetim ve kullanma yeteneğine sahip olarak becerikli bir şekilde uyum sağlayan ve sürekli olarak değişen bir örgüttür. Öğrenen bir organizasyon, yaptığı yapıları ve metodolojileri kullanarak otoriter öğrenmeyi ilerleten bir örgüttür. Bununla ilgili olarak, bu, hiyerarşik öğrenmeyi öğrenen bir örgütünün bir ölçüsü veya bileşeni olduğunu ima eder.

Gilaninia vd. (2013), öğrenmenin bilgi güvenliği, bilgi paylaşımı, bilgi kullanımı ve ayrıca başka başarıları içerdiğini beyan etmişlerdir. Otoriterliğin, pek çok hiyerarşik birey aracılığıyla ortaya çıktığı keşfedilmiş, liderliğin ise otoriter öğrenme egzersizlerinin prosedürünü ve sonucunu geliştirebileceği vurgulanmıştır. Hiyerarşik öğrenmede, liderler, öğrenciler, öğretmenler ve öncüler olarak her bir yetkili bölümün, seçtikleri ve yaptıkları şeyleri ve aynı zamanda sahip oldukları yeteneklerini artırmaları için başarılı olacakları bir alan oluşturmalıdırlar. Benzer şekilde, hiyerarşik öğrenme ve öğrenen örgütün iki farklı fikir olduğunu bildirmiş, otoriter öğrenmenin öğrenen örgütün sadece bir ölçüsü veya bileşeni olduğunu söylemiştir. Aslında öğrenen örgüt, yapılar ve metodolojiler oluşturarak otoriter öğrenmeyi geliştirmektedir.

2.1.15. Örgütsel Öğrenme Çalışmaları

Jolivet vd. (2003) teknolojik inovasyonu bir örgütsel öğrenme süreci olarak incelemiştir. Endüstriyel öğrenmenin yaratıcılık süreci için Fransa ve Japonya arasında

karşılaştırmalı bir çalışma yapılmış, örgüt içi bilgi yayılmasın analiz edilmiştir. Bulgular, örgütsel öğrenme ortamlarının uygun olması gerektiği ve eğitmenlerin deneyiminin, eğitimin ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap verebilmek için yüksek düzeyde olması gerektiği sonucuna varmaktadır. Ticari şirketlerin, özellikle örgüt içi uygulamaya dayalı durumlar için, iş ihtiyaçları ile bağlantılı olarak örgütsel öğrenme tekniklerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Bontis vd. (2002), çalışmalarında idari bakımdan farklı yönelimde iş performansına örgütsel öğrenmenin etkisini araştırmışlardır. Yönetim düzeyi, iş performansı yoluyla örgütsel öğrenme sürecini etkilemektedir. Yönetim düzeyinde örgüt öğrenme süreci ile iş performansı arasında mükemmel bir korelasyon olduğu belirlenmiştir. Greve (2003), örgüt içinde öğrenmenin sürekli olarak rekabet avantajı dinamiklerini takip etmesi gerektiğini kabul etmektedir. Bazı örgütlerin değişim için neden esnek olduğunun ve diğerlerinin neden olmadığının altını çizmeye çalışmış ve öğrenmenin bu tür kararlar için yapı taşı olduğunu vurgulamıştır. Vaka çalışmaları olarak Amerikan radyo istasyonları ve Japon gemi yapımını ele alan Greve, organizasyonların öğrenme için uygun mekanizmalara sahip olduklarında inovasyon oranının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Wooten vd. (2005) engelli çalışanları ve örgütlerin kendi açılarından öğrenme güçlükleriyle nasıl yüzleşebileceklerini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada, 53 engelli çalışan hakkında nicel veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Engelliler için uygun bir iş ortamı oluşturulması gerekliliği sonucuna varılmıştır. Üstelik bu tür öğrenmenin önünde duran engeller, ayrımcı örgütsel rutinler ve karmaşık savunma mekanizmalarıyla bağlantılıdır. Bununla birlikte, çalışma, bazı örgütlerde başarılı öğrenme uygulamalarına ilişkin birkaç örnek göstererek de sonuçlandırılmıştır.

Gomes vd. (2005) yaptıkları bir çalışmada, örgütlerdeki ücret stratejilerini ve örgütsel öğrenmeyi birbirine bağlamaya çalışmıştır. Tecrübeye, ücret düzeyine, bireysel ve toplu motivasyona dayalı ücretler ve bu değişkenlerin işyerinde bilgi paylaşımını nasıl etkilediği konusu araştırılmıştır. Sonuç olarak, yüksek ücretlerin örgütsel öğrenmeyi ve bilgi paylaşımını olumlu etkilediği ve tecrübeye dayalı ücretlendirmenin ve yüksek

ücretlerin örgütsel öğrenmeyle pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu, kolektif motivasyonun bilgi paylaşımını olumlu etkilediği vurgulanmaktadır.

Kontoghiorghes vd. (2005), öğrenen bir örgüt özellikleri ile değişime uyum, yenilikçilik ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, örgütsel öğrenmenin boyutları (açık iletişim, bilgi paylaşımı, yaratıcılık için motive etme, öğrenme için gerekli kaynaklar…) ve bu değişkenlerin yenilikçiliği, değişime uyum ve iş performansını örgütler içinde nasıl etkilediğine odaklanmıştır. Çalışma, çevresel değişkenlerin, inovasyonun ve performansın hızla değişmesine uyum sağlamak amacıyla örgütsel öğrenme için bu boyutları birleştirme eğilimindedir. Bulgular, örgütsel öğrenme için bu boyutların yatay ve dikey olarak iş performansı için önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çevresel değişim ve çalışma koşullarına uyum sağlandığında bu etki de yüksek olacaktır.

Iman (2006), "Suudi Arabistan Krallığı: Kral Saud Üniversitesi, Riyad, İdari Bilimler Fakültesi'nde Kamu Yönetimi Enstitüsü'nde Örgütsel Öğrenmenin Yönetimi" üzerine çalışmıştır. Çalışma, öğrenen bir örgüt kavramının bir uygulaması olarak örgütsel öğrenme yönetimi için önerilen bir model sunmayı amaçlamıştır. Çalışma, sistemin stratejik dönüşüm için kullanılabilirliğinin ve bu zeminde geçerli ve uygulanabilir olan bir bilgiye dayalı mevcudiyetinin olduğu sonucuna varmıştır.

Cayla (2006), değişime odaklanma ve değişime uyum için örgütsel öğrenmeyi incelemiştir. Cayla, öğrenmenin teorik yönüne dayanarak, örgütleri içindeki örgütsel öğrenme için yöneticilier tarafından uyarlanacak bazı önemli süreçlerin altını çizmektedir. Bulgular olarak, yazar, kapsamlı bir çerçeve önerisinde bulunmuştur. Modern teorilerden istifade ederek organizasyon içindeki organizasyonel yapı, iş performansı ve organizasyonel öğrenme sürecini yönetmek için etkilerini ortaya koymuştur.

Awadif`nin (2007) örgütsel öğrenme ve Suudi üniversitelerinde stratejik değişim sürecindeki rolü konusundaki tezi, Umm Al-Qura Üniversitesi üzerine uygulamalı bir çalışmadır. Umm Al-Qura Üniversitesi'nde örgütsel öğrenme yöntemini ve stratejik değişim yöntemini belirlemeyi ve daha sonra üniversitenin stratejik değişimi başarılı bir şekilde yerine getirme yeteneğini geliştirmede örgütsel öğrenme uygulamasının

etkisini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bulgular olarak, çalışma, her üç örgütsel öğrenme ekseninin de ortaya çıktığını ortaya koymuştur: örgütsel öğrenme stratejisi, örgütsel yapı ve örgüt kültürü Umm Al Qura Üniversitesi'nin değişime hazır olma durumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur.

Muller vd. (2007), örgütsel öğrenmeye yönelik sürdürülebilir kalkınma araçlarına ve politikalarına değinmiştir. Örgütsel şirketlerde farklı aşamalarda örgütsel öğrenme sürecini uygulamak için temel sürücüleri ve unsurları ele almaktadır. Konuyu basit analitik yollarla tartışmak, rekabet avantajı zorluklarına yenilikçi çözümler getirmek için işyerinde örgütsel öğrenmenin ihtiyaçları için farklı politikaları ve araçları vurgulamaktadır. Sürdürülebilir kalkınma ve örgütsel öğrenme üzerine benzer bir çalışma Siebenhuner vd. (2007) tarafından yapılmıştır. Yazar için, ekolojik destek sistemlerini korumak, küresel ısınmayla mücadele etmek, enerji ve kaynakların kullanımını azaltmak ya da işleyen toplumların devamını sağlamak sürdürülebilir kalkınmanın temel kavramlarıdır ve hem günümüz iş şirketlerinde ve hem de gelecekte temel sorunlar bunlardır. Konuyu nesnel yollarla karıştırmak için, örgütsel öğrenmenin şirketler içinde uygulanması gerekir. Altı şirket için ampirik analize dayanarak, büyük ve orta ölçekli örgütlerde değişen süreç ve sürdürülebilirlik odaklı öğrenmenin ortaya çıkması için dış ve iç açıklayıcı unsurlar analiz edilerek incelenmiştir. Çalışma, liderlik tarzının, öğrenme mekanizmalarının rolünün olduğu sonucuna varmıştır. Değişiklik aracıları ve iç ağlar birbiriyle ilişkilidir.

Edwards vd. (2009) Ürdün belediyelerinde örgütsel öğrenmeye ilişkin etkileyici kavramlar üzerine çalışmıştır. Çalışma şeffaflık, kolektif çabalar ve idari yetkilendirmedeki bu kavramların altını çizmiştir. Ürdün belediyelerindeki personelin örgütsel öğrenmeyi ve uygulamalarını etkileyen değişen değişkenlerle ilgili yönelimlerini görmeyi amaçlamaktadır. Şeffaflık, kolektif çabalar ve idari yetkilendirme ile örgütsel öğrenmenin boyutları arasında ayrım yapmak için verileri ölçeklendirir ve tanımlar. Bulgular, Ürdün belediyelerinde şeffaflık, kolektif çabalar ve idari yetkilendirme ile örgütsel öğrenme düzeyinin sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, deneysel eğitim programına katılan Ürdün belediyelerinde yüksek mevkilerde yer alan çalışanların şeffaflık, kolektif çabalar ve idari yetkilendirme ile örgütsel öğrenme uygulamalarına yönelik yüksek oryantasyona sahip olduklarını da

ortaya koymuştur. Ve bu, bu değişkenler ve boyut (şeffaflık, kolektif çabalar, idari yetkilendirme ve örgütsel öğrenme süreci) arasında bir korelasyonun varlığıyla sonuçlanmaktadır. Al-Rajoub (2008) da konuya Yarmouk Üniversitesi idari personeli açısından değinmektedir. Bu çalışma, örgütsel öğrenme kavramının Yarmouk Üniversitesi'nde uygulanabilirliğini üniversitenin yöneticileri açısından incelemeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak yazar, örgütsel öğrenme kavramını örgütsel öğrenme için dönüşüm süreci olarak Marquerdt'ın ölçeklerinde ve boyutlarında sık sık uyarlaması için Yarmouk Üniversitesi'nin mevcut olan büyük potansiyeline dikkat çekmiştir.

Dimovski vd. (2008) Slovenya, Hırvatistan ve Malezya'daki örgütsel öğrenme sürecinin karşılaştırmalı analizi üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışma, Slovenya, Hırvatistan ve Malezya'daki şirketlerin öğrenim biçimlerindeki farklılıkları test etmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel öğrenme yapısını ölçmek amacıyla, Dimovski vd. tarafından geliştirilen ve test edilen bir ölçüm aracı olarak OLIMP anketi yoluyla üç ölçüm değişkeni (bilgi toplama, bilgi yorumlama, davranışsal ve bilişsel değişiklikler) ve 38 madde (makalede sunulmuştur) kullanılmıştır. 2005 sonbaharında 203 Sloven, 202 Hırvat ve 300 Malezyalı şirketten elde edilen veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, incelenen üç ülkedeki şirketlerin davranışsal ve bilişsel değişiklikler açısından birbirine yakın olduklarını göstermektedir; bu da küreselleşmenin ve modern iş ortamının diğer zorluklarının hepsinin hızlı bir şekilde değişmesini ve uyum sağlamasını talep ettiği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bu zorluklarla başa çıkma yolları farklıdır. Slovenya ve Hırvatistan arasında farklılıklardan daha fazla benzerlik varsa da, her iki ülkeyi Malezya ile karşılaştırırken durum böyle değildir. Slovenya ve Hırvat şirketleri bilgi edinirken daha çok iç kaynaklara güvenmekteyken (kendi çalışanları, geçmiş kararlar vb.), Malezyalı şirketler dış kaynaklara daha fazla güvenme eğilimi göstermişlerdir ve daha sık olarak dış bilgi aramaya adanmış çalışanlara sahiptirler. Edinilen bilgileri yorumlamaya çalışma konusunda, Sloven ve Hırvat şirketleri kişisel temaslara, gayri resmi ekip toplantılarına daha fazla güvenmekte ve astlara verilen bilgilerin basit ve anlaşılır olması gerektiğine inanırken, Malezya şirketleri daha resmi kolektif karar alma ve bilginin ne anlama geldiğini kavramak için daha çok resmi yazılı iletişim kullanma eğilimindedir.

Islam vd. (2009) çalışmasında örgütsel öğrenmenin (bireysel öğrenme ve grupla öğrenme) örgütsel etkililiğin ve performansın geliştirilmesine etkili bir şekilde katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Üstelik öncesinde ise organizasyon içinde veya dışında bireylerin sürtünmesi yoluyla bireysel öğrenme bulunmaktadır. Mısır üniversitelerinde örgütsel etkililiği artırmak için, bireysel öğrenmeyi, örgütsel öğrenmeyi kapsayan örgütsel öğrenme ile birleştirir ve buyolla Mısır üniversitelerinde örgütsel öğrenmenin uygulanmasının gerekliliğini ortaya koyar. Çünkü Mısır üniversiteleri örgütsel etkinliklerini büyük ölçüde sınırlayan bir takım problemlerden muzdariptir. Bununla birlikte, örgütsel öğrenmenin yukarıdaki kavram ve özelliklerinden, özellikle gelecekteki belirsizlik ve hızlı çevresel değişim ile mücadele eden üniversitelere yardım etmek, rekabet gücünü artırmak, finansman krizleri için alternatif çözümler bulmak, organizasyonun mesleki gelişimi ve uyumluluğunu sürdürmek ve üniversiteler için örgütsel etkililik sağlamak gibi sorunların üstesinden gelmeye etkili bir şekilde katkıda bulunabileceği açıktır. Doğal olarak bunu yapmak için, üniversitelerin örgütsel yapıları (akademik ve idari) esnek ve dinamik olmalı ve ayrıca hiyerarşik ve merkezi olmaktan uzak tutulmalı, böylece örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmalıdır. İletişimin, tüm kanalların erişebileceği açık bir sistem aracılığıyla düzenlenmesi gerekir. Üniversite, üyelerine örgütsel öğrenmeyi uygulayabileceklerine ve ondan nasıl yararlanabileceklerine yönelik bir eğitim sistemi sağlamalıdır. Son olarak, üniversiteler bireylerin yüksek verimlilikle anlaması ve onunla başa çıkabilmesi için bir bilgi yönetim sistemi uygulamalıdır.

Guallino (2010), "Satın Almalarda Örgütsel Öğrenme" adlı bir çalışma yapmıştır. Tez, tecrübenin satın almanın geleceği üzerindeki etkisi sorusunu gündeme getirmektedir. Çalışma, satın alma deneyimlerinin zaman içindeki birikiminin (yapılan satın alma sayısına göre farklı kriterlere göre ölçülen), firma tarafından bir zaman diliminde gerçekleştirilen satın almanın yönetim üzerinde bir etkisi olup olmadığını ölçmeye çalışmıştır. Bu satın alma yönetiminde, bir boyut odak noktasıydı: satın alınan firmanın müteakip yatırım dışı bırakılması. Bu soruna cevap vermek için çalışma, araştırma metodolojimizin oluşturulmasına katkıda bulunabilecek üç tür kavramı analiz etti: (1) kaynakları ve becerileri ile yaklaşım: bir satın almanın yönetimi sorusunun sorulması, firmanın bir satın almayı işletmenin tam teşekküllü bir iş kaynağı olarak gören belirli bir hedefi satın alma ve entegre etme yeteneğine sahip olması

gerektiğini anlamaktır. Böylece firma, satın alma ve entegrasyondaki yetkinliği sayesinde böyle bir kaynak portföyünü (satın alınan şirketler) yönetir. Örgütsel öğrenme: Bu bölüm örgütsel öğrenmenin örgütsel temellerini ortaya koymaktadır. Öğrenme mekanizmalarının deneyimin bir kodlamasına ve kapitalizasyonuna tabi olduğunu görme eğilimindedir. Ayrıca, bu çalışma, alanındaki öğrenme mekanizmalarının karmaşık olduğu ve satın alma sayısındaki artış daha iyi bir performans garanti etmez (en azından belirli bir miktarda satın alma) sonucuna varmak için deneyimin kullanılması, geçmiş deneyimlerin uygun bir şekilde uygulanması veya bazı durumlarda öğrenme fırsatlarının azlığı açısından örgütsel öğrenmenin gösterildiğini göstermiştir.

İkinci kez nitel ve nicel yaklaşımlar uygulayarak metodoloji kısmına odaklanmıştır. Niteliksel model için, (karmaşık fenomen öğrenimini ve yönetimsel sonuçlarını daha iyi anlamak için) satın alma deneyimi ile geçmiş bir satın almanın yeniden satış olasılığı arasındaki ilişkilerin varlığını doğrulamak için nicelikseldir. Çalışmalarda nicel analiz için veri toplama yöntemi kullanılmış ve çalışma için merkezi nokta olarak Lafarge vakası seçilmiştir. Fransız çimento üreticisi ve Blue-Circle (genel merkezde ve Şili'de) arasındaki birleşmede yer alan yöneticilerle yapılan yarı-direktif görüşmeleriyle yapılan çifte soruşturma sonucudur. Bu çalışmadan, yönetimsel analiz modeli, Lafarge Grup'un Blue Circle ile şirket arasındaki birleşmeyi yönetme deneyiminin operasyonel ve yönetimsel sonuçlarını tanımlamak amacıyla çizilmiştir.

Ingham vd. (2012) çalışması, "Ar-Ge'de Örgütsel Öğrenme ve İşbirliği" hakkındadır. Bu makale ilk olarak örgütsel öğrenme süreçlerini tanımlamış ve daha sonra Ar-Ge iş birliğinde bu öğrenmenin birtakım belirleyicilerini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel öğrenmenin davranışsal ve yapısal olmak üzere iki temel belirleyicisi olduğunu ileri sürer. Davranışsal nitelikte, farklı tarafların tutumu (saldırganlık, tarafsızlık, karşılıklı kabul etme), öğrenme motivasyonu, güven ve bağlılık; yapısal nitelikte ise bilgi ve becerilerin doğası (örtük / kodlanmış), Ar-Ge kapasitesi içsel ve ortaklar arasındaki görev dağılımı olarak belirtilir. İlk niteliksel ampirik çalışma, IBA ve üç kuruluş olan Sumitomo, Siemens CPS ve CEA arasındaki AR-GE iş birliğinde uygulanan örgütsel süreçlere odaklanmıştır. Esasen teknolojik iş birliği içinde uygulanan sürecin tanımlanması amacıyla yapılan bu uzunlamasına araştırma, bu tür süreçlerin temel

başarı faktörlerinin ortaya çıkmasını da mümkün kılmıştır. İkinci bir saha çalışması, IBA vakalarından ve literatür incelemesinden elde edilen sonuçları diğer iş birliği türlerine, örneğin kısmen EUREKA olmak üzere konsorsiyumlara ve diğer teknoloji sektörlerine genişletmiştir. Bu nedenle bu makale, özellikle de ima ettiği gözlemin uzunluğuyla ilgili zorluk nedeniyle teknolojik iş birliğine sadece ampirik olarak çok az muamele gören bir konu olan örgütsel öğrenme süreçleri çerçevesinde yaklaşmayı mümkün kılmakla kalmamakta, aynı zamanda başarılı öğrenme için anahtar belirleyicileri de tanımlamaktadır.

Bir araştırma alanı olarak AR-GE alanında işbirliğini seçen bu araştırma, bilginin kodlanması durumunu, yani fenomen işbirliğinin, Ar-Ge'ye tek başına izin vermesinin belirli bir rol oynaması dışında, görünmediği ölçüde dışsal geçerliliğe sahiptir (sonuçların öğrenme süreçlerinin doğası dışında, esas olarak bilimsel ve teknolojik kaynaklar ve beceriler).Bu araştırma, ister bireysel ister kuruluş olarak olsun, bugün daha fazla sayıda olan şirketteki aktörlerin Ar-Ge işbirliğine katılmaları ve daha genel olarak örgütsel öğrenmeye ilgi duymaları için teknolojik işbirliği ve / veya öğrenme fenomenlerini incelemek amacında olan araştırmacılara yeni ve ilgi çekici bir şeyler getirmiştir. Bu araştırma, daha ileri araştırmalar için bir başlangıç noktası sağlar. Birçok yol araştırılabilir: belirleyicilerin her birinin derinleştirilmesi, diğer kilit faktörlerin tanımlanması ve dış geçerliliğin ve diğer işbirliği türlerinin ve hatta örgütlerin genişletilmesi olasılığının doğrulanması. Buna ek olarak, niceliksel istatistikler araştırması, farklı belirleyicilerin büyük bir işbirliği örneği üzerindeki önemini test edebilir.

Örgütsel öğrenmeyle ilgili literatür zengindir, parçalanmıştır ve yaygın olarak tartışılmıştır. Bununla birlikte, iki uzlaşma alanı olabilir (Ingham vd., 2012; Fiol ve Lyles, 1985; Koenig, 1994), ilki, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasındaki bağlantılar ve farklı fenomenler ile ilgilidir, ancak genellikle bağlantılı olarak kabul edilir. Çoğu yazar, bunu öğrenen bireylerin olduğunun, ancak hem bireysel hem de örgütsel öğrenme arası bağların, hem de bu öğrenmelerin sonuçları arasındaki bağlantıların çok az araştırıldığını kabul eder. Bu sorularla ilgilenen çalışmalar dikkatlerini örgütsel bağlamda ortaya çıkan bireysel öğrenmeye odaklamaktadır (Cyert ve Mart 1963; March ve Olsen, 1976). Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki

bağlantılar uyarılmıştır ancak çok açık değildir. Diğer çalışmalar (Argyris ve Schön, 1978; Hedberg, 1981) daha net bağlantıları ayırt eder. Bireyler örgütsel öğrenmede aktörler haline gelir. Bireysel öğrenmenin sonuçları örgütsel hafızalarda saklanır ve bireylerin hareket edeceği görüntülerde ve paylaşılan temsillerde kodlanır (Argyris ve Schön, 1978). Bazı davranışlar ve değerler belleklerde saklanır ve bireyler orada "gelen ve giden" olarak kalırlar (Hedberg, 1981).

Diğer yazarlar (Bennis ve Nanusgibi, 1985) süreçlerdeki etkileşimlerin öneminin altını çizmekte ve üç varlık düzeyini birbirinden ayırt etme ihtiyacını vurgulamaktadırlar: birey, grup ve organizasyon. Bu etkileşimler, grup düzeyinde öğrenme için gerekli koşullar haline gelir ve kolektif üretimin meyvesi olarak yeni bilgi örgütsel üretimi doğurur (Nonaka ve Takochi, 1995, Ingham vd., 2012). İkincisi, bir öncekiyle bağlantılı olarak, farklı öğrenme türlerinin olduğu sonucuna varır. Bazıları, ağırlıklı olarak davranışsal, genellikle yanıt şemaları ve rutinlerinin bir parçası olarak gerçekleştirilen işlemlerin birbirini izleyen uyarlamaları ile sonuçlanır. Bir deneyim birikimi yoluyla çeviri yaparlar ve basit döngüde (Argyris ve Schön, 1978) ya da uyum içinde öğrenmeye benzerler (Hedberg, 1981); başkalarının, özellikle bilişsel, bilgi ve yanıt örüntülerinde veya yeni şemaların üretiminde değişiklikler getirecek ve imgesel eleştirileri olan sezgisel bir yaklaşım içerir.

Birçok yazar, bilişsel ve davranışsal öğrenme arasındaki etkileşimi ve özellikle inovasyon projelerinde ortaya çıkan öğrenme süreçlerinde örtük bilgi ve / veya (Nonaka ve Takochi, 1995; Ingham vd., 2012) arasındaki dinamik bağlar üzerindeki etkileşimi vurgulamıştır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenmeyi "örtük veya açık bilgi olsun yeni örgütsel bilginin üretimine sebep olan sosyal etkileşim süreci" (Ingham vd., 2012), işbirliği bağlamında örgütsel öğrenme olarak tanımlarız. Dikkate değer bir alaka gösterilerek, işbirliği yapma motivasyonlarını açıklamaya odaklanılmıştır. Bazı yazarlar çeşitli motivasyonların varlığını kabul eder ve bazen örtüşen hedefleri; maliyet tasarrufu, pazar gücü, risk paylaşımı ve ortaklar arasında tamamlayıcılıklardan istifade edilmesi olarak belirtirler. Örgütsel öğrenmeyle ilgili motivasyonlar bu son kategoriye aittir.

Bu perspektifte, işbirliği, bilgi ve becerilere erişim, edinme/satın alma veya değişim araçlarını temsil etmektedir. İşbirliği, örgütler tarafından yeni kaynaklar elde etmek veya meydana getirmek için kullanılabilir, böylece örgütler beceri tabanlarını genişletebilir ve özellikle teknolojik olarak gelişmeyi başarabilirler. Bazı yazarlar, işbirliğinin motivasyonlarını ve sonuçlarını ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Öğrenme motivasyonları, beklenen sonuçlar ve örgütsel öğrenme süreçlerinin önemli olabilen gerçek sonuçları arasındaki boşluk, esas olarak işbirliğinin dinamiklerine bağlıdır.

Argote ve Miron-Spektor`nın (2011) "Örgüt Performansını Arttırmak İçin Girdi Olarak Örgütsel Öğrenme" başlıklı çalışması, Suna Tarak Vakfı örnek vaka çalışmasıdır. Çalışma, idari ve bilimsel gelişim çerçevesinde çok önemli bir aşama oluşturan en önemli çağdaş idari kavramları vurgulamayı amaçlamaktadır. Organizasyon yapısını öğrenmek, organizasyonun stratejik davranışındaki başarısının birincil kaynağıdır ve bu da dinamik bir ortamda büyük ölçüde belirsiz temel hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi de ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Çalışma teorik ve uygulamalı bölümleri aracılığıyla bir dizi sonuca ulaşmıştır. Bu sonuçlar aşağıdaki gibidir:

- Örgütsel öğrenme, örgüt tarafından, karşılaşabilecekleri günlük sorunları çözmek için kullanılabilecek ortak anlamlara ulaşmak amacıyla, bilgiyi oluşturmak, düzenlemek ve geliştirmek için devam eden bir çabadır.

- Örgütsel öğrenme, herkesin istenilen ortak sonuçları elde etmek için kapasitelerini sürekli olarak geliştirmek üzere bağımsız veya işbirliği içinde çalıştıkları ortamdır.

- Örgütsel öğrenme örgütün performansının iyileştirilmesine katkıda bulunur. Çalışanların davranışlarını, uygulamalarını ve yetkilerini değiştirmeyi ve onlara yeni iş ortamına uyum sağlamaları ve bu ortamda karşılaşabilecekleri zorluklarla başa çıkabilmeleri için gerekli becerileri kazandırmayı amaçlamaktadır.

- Örgüt içi örgütsel öğrenmeyi, yüksek nitelikli insan kaynağının gücü ile ayırt edilen bir eğitim örgütüne dönüştürmeye adamak.

Matzler vd. (2011) işyerinde bilgi dinamiği üzerinde durmakta ve bunun neden önemli olduğuna odaklanmaktadır. Kolektif eylem çerçevesine ve basit analizlere dayanarak, Matzler vd. bazı temel soruları ele almaya ve insanların örgütlerde hangi koşullar altında bilgi paylaşabileceğini görmeye çalışmıştır. Matzler vd. için bilgi, eylemleri bilişle ilişkilendirmekte ve bireyleri veya kolektif seviyeleri davranışlarını tahmin etmek ve açıklamak için analize entegre etmektedir.

Ayman'ın (2013) "Örgütsel Öğrenmenin Kariyer Yolunun Gelişimine Etkisi" adlı çalışması (Şam'da banka sektöründe uygulanmaktadır). Bu çalışmada, birçok kamu ve özel bankada örgütsel öğrenme ve kariyer gelişimi arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme ve kariyer yolunun gelişimi arasındaki ilişkinin doğasını tüm yönleriyle (yöntem ve örüntüler) belirlemeye çalışır. Bulgular, kariyer gelişimi sorumluluğunun bireyler, üst yönetim ve en üst yetkili müdür tarafından paylaşılan bir sorumluluk olduğuna atıfta bulunur. Bankalarda örgütsel öğrenme orta düzeydedir, ancak yeterli değildir, çünkü bankaların rekabet gücüyle tutarlı değildir; örgütsel öğrenme örüntülerinin çeşitliliği, ortalama öğrenme örüntülerinin (tek, çift ve üçlü) birleşik bankaların genel olarak karakterize edildiğini göstermiştir. Tek dilli öğrenme en çok kamu bankalarında uygulansa da, iki dilli öğrenme en çok özel bankalarda uygulanmaktadır ve üç-halkalı öğrenme modelinin Şam'daki özel veya kamu bankalarında hala geçerli olmadığını unutmamalıdır.

Ziemak (2015) `in çalışması: "Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi" konuludur. Çalışma, örgütsel öğrenme (ÖÖ) ve örgütsel performans (ÖP) arasındaki ilişkiye ilişkin ampirik araştırmaların teorik görüşlerini ve sonuçlarını analiz etmeyi ÖHÖ ilgili literatür taraması da dahil olmak üzere kapsamlı bir literatür araştırması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bulgular olarak, teorik bir bakış açısından, ÖÖ ve ÖP arasındaki ilişki ne açıktır ne de açık değildir, ancak ampirik çalışmaların analizi, ÖÖ'un ÖP üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu varsaymasına izin vermektedir. Bununla birlikte, ilişkinin gücünde farklılıklar gösterilmiştir ve ÖÖ ile seçilmiş (çoğunlukla finansal) performans yönleri arasındaki ilişkinin varlığına ilişkin bazı çelişkiler belirlenmiştir. Ayrıca makalede ÖÖ ölçümü, ÖP ölçümü, bağlamsal faktörlerin seçilmesi ve kabul edilen veri analizi yöntemlerindeki önemli farklılıklar ve tutarsızlıklar da tartışılmaktadır.

Jahwari and Khan (2016) Sohar Üniversitesi'nde Örgütsel Öğrenme Mekanizmaları üzerinde çalışmıştır. Araştırma, Sohar Üniversitesi'nde örgütsel öğrenme mekanizmalarını eleştirel olarak incelemeyi ve örgütsel öğrenmenin aşamaları ile örgütsel öğrenmenin mekanizmaları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi, pedagojik uygulamaların etkinliğini ve doyuruculuğunu incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, Sohar Üniversitesi'nin tüm bölümlerinden, basit rastgele örnekleme esasına göre seçilmiş ve iyi tanımlanmış bir anket aracılığıyla iletişim kurulmuş olan 76 çalışanla yürütülmüştür. Sonuç olarak, çalışma Sohar Üniversitesi çalışanlarının dış programlara katılmaları için teşvik edildiğini, yeni gelişmeler hakkında seminerler düzenlendiğini ve üniversitenin acil durum yaklaşımlarını yansıtan ayrıntılı planlar hazırladığını ortaya koymaktadır. Çalışma, ayrıca demografik faktörler (cinsiyet, yaş, yeterlilik ve öğretim deneyimi) ile örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olmadığını da doğrulamıştır. Ayrıca çalışmada, inovasyon, uygulama ve örgütsel öğrenme arasında bir ilişki olduğu da ortaya konmaktadır. Çalışma, inovasyon, uygulama ve istikrar sağlamada anahtar itici güç olan örgütsel öğrenme sürecine ışık tutmuştur.

Okten ve Karakuş (2017), "Türkçe Öğretmen Adaylarının Örgütsel Öğrenme Farkındalığının Geliştirilmesi" isimli bir çalışma yapmıştır. Bu çalışma, öğretmen adaylarının alana özgü bilginin alınması ve yaygınlaştırılması ile ilgili etkinliklere katılımları ve etkinliklerle alakalı düşünceleri üzerine yoğunlaşmakta ve bilginin yorumlanmasında faaliyetlerin işlevselliğini sorgulamaktadır. Öğretmen adaylarından derslerdeki performanslarını, bölüm ve meslektaşları ile iletişimlerini ve alana özgü birikim haline gelmiş bilgilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca alan bilgisinin aktiviteler yoluyla aktarılıp aktarılmadığının yanısıra işyerinde ne tür bir işbirliği gerçekleştirildiği, derslerde performanslarının ve ilgilerinin nasıl geliştiği, örgütsel öğrenme kültürünün ve MEB (Milli Eğitim Bakanlığı)'nın hazırladığı müfredatın derslerin uygulanmasında nasıl bir rol oynadığı da sorgulanmaktadır. Çalışma genel bir inceleme modelini benimsemiştir. Araştırmanın evreni Yıldız Teknik Üniversitesi Türkçe Öğretmenliği bölümüne kayıtlı öğrenciler tarafından oluşturulmuştur.

Verilerin toplanmasında gözlem, görüşme, zihinsel haritalar, raporlar ve literatür taraması kullanılmıştır. Her şeyden önce, öğrenciler tarafından oluşturulan zihinsel haritalara dayalı bir bilişsel modelleme oluşturulmuştur. Bu modellemeyi geliştirmek

için Schechter'in (2008) Örgütsel Öğrenme Mekanizması ölçeğinden yararlanılmış ve öğrencilere açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Bilimsel araştırma yöntemleri ile desteklenen "Yeni Türk Edebiyatı" dersinde etkinlik gelişimi ve sınıf içi uygulama gözlemlenmiş ve öğrencilere mikro öğretimleri ile ilgili sürekli geribildirim sağlanmış, böylece raporlamalarına yardımcı olunmuştur. Bulgular olarak çalışma sonucunda, öğretmen adayları olan öğrencilerin örgütsel öğrenme kültürünün ve öğrenme mekanizmalarının örgütsel bir çerçevede desteklenmesi, aktif bilgi arayışı ve buna göre kullanımıyla geliştirildiğini ortaya koymuştur.

2.2.Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı (BP), bilginin bir organizasyon içerisinde bir bireyden diğer bir bireye aktarımı şeklinde ele alınmaktadır (Girard ve Girard, 2015). Üyeler arasında paylaşılan bilgilerden bir havuz oluşturmak amacıyla bir gelişme olmaya, dahası, insanlar arasında bir tür sosyal etkileşim olmaya devam etmektedir. Bilgi, verilerin aksine, insan zihninin yanı sıra insan kimliğinin bir parçası olarak kilitli halde durur. Diğer yandan, bilgi paylaşıımı, insanların bildiklerini nasıl paylaştıkları ve nasıl kullandıkları konusuyla da ilgilidir. Bilgi paylaşımı, teknoloji yoluyla normalde kolaylaştırılmış olan işbirliğini ve entegrasyonu destekleyen sosyal bir çerçeve olarak ele alınır. Aslında BP, bilgi alışverişini optimize etmek amacıyla teknolojik kanalların "uygun karışımı" ile ilişkili olmaya devam etmektedir. Üstelik, bilginin ilk defa oluşturulması ve bilgi alışverişinde bulunulması, denetlenemeyen ve maddi bir varlğı olmayan faaliyetlerdir (Girard ve Girard, 2015). Zhang vd.'ye göre (2012) BP, bilginin yer değişiminin yanısıra karşılıklı alıp verilmesinden de farklıdır. Ayrıca, BP ile bilgi alışverişi arasındaki ilişki, birbirinin yerine kullanılmıştır. Bilgi aktarımı, bilgi kaynağının paylaşılmasını ve bilgi kaynağının edinilmesini de içermektedir. Buna ek olarak, BP, çeşitli birimler, departmanlar ve organizasyonlar arasındaki hareketliliği tanımlamak için kullanılmaktadır (Arazy vd. 2016).

Bilgi paylaşımı, iletişimin kendisi olmayıp, iletişim ile ilgilidir, veri dağıtımı için de bu durum geçerlidir. Bilgi, tam anlamıyla, paylaşılamaz, bu yüzden bilgiyi, menkuller, gayrimenkuller ve ticari malların aksine özgürce dağıtamazsınız. Çünkü bilgi bilişsel bir konuya dayanır. Diğerlerinden bilgi edinmek amacıyla, yeni ve yapısal

değişiklikler yapma vazgeçilmez bir davranıştır (Zheng, 2017). Bilgiyi bilgi edinmek için kullanır ve böylece bilgiyi paylaşır. Bu nedenle, bilginin paylaşılması konusu, en azından iki taraf arasında bir ilişki olarak kabul edilirken, bir tarafın bilgi sahibi olan taraf olmaya devam etmesi ve diğer tarafın da bilgi edinen taraf olması gerekir. Bilginin paylaşımı, başkalarına bilgi ile yardımcı olan davranış olarak ta adlandırılabilir (Arazy vd., 2016). Bireyler arasındaki BP, özel bireylerin özel bilgisinin başkaları tarafından anlaşılmaya, benimsenmeye ve kullanılmaya başlamasıdır. Bu, BP'nin en azından bilinçli bir davranış olarak kaldığı ve BP kaynaklarının da bilginin sahibi olmaktan vazgeçmek istemedikleri anlamına gelmektedir.

BP, tüm bilgi yönetimi stratejilerinin başarısının merkezinde yer almaya devam etmektedir. Etkili BP uygulamaları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilginin yeniden düzenlenmesini ve yapılandırılmasını sağlar. Son yıllarda, BP'ye destek veren ve ekstra bilgi dostu stratejiler uygulayan bir organizasyonda bir örgüt kültürü oluşturma ihtiyacına büyük önem verilmektedir (Rusuli vd., 2012). Günümüzde, dünya çapındaki kuruluşlar, BP uygulamalarını günlük iş geliştirme süreçlerine dahil ederek bilgi yönetiminin başarılı olmasını sağlamak için ciddi girişimlerde bulunmaktadırlar. Herhangi bir ülkede, çeşitli kuruluşlar BP'yi operasyonel faaliyetlerine dahil etmek için girişimlerde bulunmuşlardır. Kuruluşlar, bilgi yönetimi (BY) platformu aracılığıyla örgüt içinde tecrübeyi ve bilgiyi bireyden bireye sınır tanımadan paylaşabileceğine inanmaktadırlar (Rusuli vd., 2012). Elkjaer ve Brandi'ye göre (2018), bilgi paylaşımı, bilgiyi paylaşmak için bambaşka motive edici güçler üzerine yoğunlaşan akıllı bir çerçeveye bağlı olarak kazanılan, devam eden ve denetlenen bir fayda veya mal olarak algılamaktadır. Bu anlamdaki bilgiler hem açık hem de sınıflandırılmış bir şeydir, ya da örtük ve düzenlenmemiş bir şeydir, örneğin, insanlarla tanımlanan meseleler gibi. Bilgi paylaşımı sosyal uygulamalar olarak görülmekte ve insanlarla ilişkili olduğu gibi merak sayesinde birliklere bağlıdır. Bilgi paylaşımı eyleminin çeşitli yorumlarına bağlı olan bu anlayış, hiyerarşik uygulamalarda yer alma adına bilgi paylaşımının yerini insanların beyinlerinden değiştirir. Aynı şekilde, bilgi paylaşımı üzerine yazıyı inceleyerek, çerçeveler ve insanlar tarafından edinilen, devam ettirilen ve denetlenen bir 'bilgi grubu' olarak bilgi ile hiyerarşik çalışma ve yaşam eylemlerinden ortaya çıkan bilgi arasında genel olarak

farklı bir anlayış olduğunu açıklamışlardır. Bu durum, çerçeveler ve kişiler arasındaki ilişkiyi aşmada faydalı olmuştur. Sorunlar, öncelikle, bu gömülü, ilişkisel ve ortaya çıkan bilginin kişiler tarafından nasıl edinildiği ve sürdürüldüğüdür. İkincisi, kişiler arasında bilgi paylaşımını arttırmanın nasıl mümkün olduğudur (Elkjaer ve Brandi, 2018).

Örgütler, göreceli ilerleme uygulamasında olduğu gibi dış bilgi aracılığıyla kâr elde ederler, ancak bilgi çıkışının olumsuz bir yönlendirici etkisinde vardır. Bu, yanlışlıkla veya kasıtlı olarak işlerinden aşırı miktarda işletme temelli bilgileri göz ardı eden bir firmanın çalışanlarının, örgütleri için planlanan dış bilgi paylaşımının genel olarak olumlu ilerleme avantajlarını aydınlatabileceği anlamına gelir. Dışsal bilgi paylaşımı ve akışı arasındaki bağlantı, dikkate alınması gereken temel karmaşıklıklar olduğunu belirtmektedir. Firma koordineli çaba ve bilgi paylaşımı arasında yer almak, bir şirketin ilerleme sonuçlarına varmak için önemli bir konu olsa da paylaşıldığında hangi bilgilerin paylaşıldığı ve neden paylaşıldığı konusunda idarenin ve çalışanların kararı gereklidir (Ritala vd., 2015).

Elkjaer ve Brandi (2018), etkili öğrenmenin gerçekçi bir kavrayışı ışığında bilgi paylaşımını incelemiştir. Bu, geçmiş bilgileri anlama ve bilgi paylaşımını içeren bir kavram olarak kabul etmemizi sağlar. Aynı şekilde, üst düzey yönetici uzmanlar arasında bilgi paylaşımı üzerine bağlamsal bir analiz yapılmış ve bilgi paylaşımının kodlamayı veya kişiselleştirmeyi içerme olasılığı incelenmiştir. Aynı iş karşılaşmalarından başlayarak ve güvenlik açıklarına yönelik soruşturmanın öğrenme ve bilmenin yolu olduğunu keşfedip anlaşılması yoluyladır. Bu, işbirliğine açık bir hızlı öğrenme açısı dahil ettiğimizden, konuşarak geçmişte ilgi duyulan bilgi paylaşımını daha iyi bir duruma getirdiğimiz anlamına gelir. Üst düzey yönetim danışmanlığının örneğinde, yaklaşan meselelerin bir kısmı tek başına çalışma, sıkı zaman planları ve yetersiz bilgi paylaşımı çerçeveleriyken cesaret verici meselelerin bir kısmı taraflar, faaliyet ve girişimler üzerinde işbirliği yapmayı içermektedir.

Safa ve Von Solms (2016), temsilcilerin veri güvenliği farkındalığı üzerindeki yapıcı sonuçları nedeniyle, bilgi paylaşımının veri güvenliği alanında önemli bir rol oynadığını açıklamıştır. Güvenlik bilincinin, örgütlerde veri güvenliği kopukluğu

tehlikesini azaltan en önemli faktör olduğunu kabul etmektedirler. Araştırmaları, veri güvenliği bilgi paylaşım yapılarının kullanılmasının yanı sıra veri güvenliği bölümlerinin tehlikesini de azaltmıştır. Adının kötüye çıkmasının yanı sıra gelişmeyi dışa dönük bir ilham kaynağı olarak almak ve doğuştan gelen ilham etkileri olarak ilginin yerine getirilmesi, çalışanların veri güvenliği bilgi paylaşımına yönelik zihin çerçevelerini azaltmıştır. Veri güvenliğinin bilgi paylaşım çerçevesini etkilemediği değerlendirmiştir. Benzer şekilde, zihniyetin, testere davranış kontrolünün ve duygusal standartların veri güvenliği bilgi paylaşımı beklentisini etkili bir şekilde etkilediğini ve veri güvenliği bilgi paylaşımı amacının veri güvenliği bilgi paylaşımı davranışı üzerinde etkili olduğunu beyan etmişlerdir. Sonuçlar ayrıca, üst düzey yönetici uzmanların yardımının veri güvenliği bilgi paylaşımı davranışını güvenden daha fazla etkilediğini göstermiştir.

Soto-Acosta vd (2017), bilgi paylaşımının, insan kaynakları (İK) uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkide bir arabulucu rolü üstlendiğini tespit etmiştir. Üstelik bununla ilgili, bir araştırma modeli önermişlerdir, orta ölçekli çabaların veri kümesinde gösterilen eksik en küçük kareler yardımcı koşulu kullanılarak denenmiştir. Sosyal ağ bilgi paylaşımını etkileyen bileşenlerle alakalı olarak, mekanik ve hiyerarşik unsurların sosyal web bilgi paylaşımı üzerindeki doğal faktörlerden daha kayda değer bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2.1. Bilgi Paylaşımının Önemi

Bilgi, örgütler açısından en önemli stratejik kaynak olarak yer almaktadır: İşletmelere, rekabetçi bir dinamik ekonomide sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir (Zheng, 2017). Bilgi günümüz organizasyonlarında en önemli faktör olmaya devam ettiğinden, bilginin meydana getirilmesinin, paylaşılmasının ve kullanılmasının kolaylaştırılması ekstra öneme sahiptir. BY'nin örgütün başarısı üzerinde büyük bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Rekabet avantajı sağlamak amacıyla, kuruluşlar personelin yanı sıra eğitim çerçevelerine de güvenmektedirler. Bu çerçeve, belirli bilgi, beceri, yetenek seçimi veya BY açısından çalışanlara yardımcı olmaya odaklanmıştır. Buna ek olarak BY çerçevesi, fikir akışının yanı sıra üyelerin tecrübelerini de desteklemeye çalışmaktadır (Zheng, 2017).

Rusuli vd (2012) göre, bilgi paylaşımının önemi verilmektedir.

- Bilgi paylaşımı uygulamaları bireye ve örgüte önemli faydalar sağlamaktadır.
- Bilgi paylaşımı örgütlere veri güncellemesi ve inovasyonlar için önemli katkılar sağlar.
- Yöneticilerin, verilerin ve bilgi yöneticilerinin bilgi paylaşımı uygulamalarını desteklemelerine yardımcı olur.
- Örgütlerin çalışanlarının BY yeteneklerine dönüşmesi için veri işleme becerilerinin yeni dönüşümünün avantajlarından yararlanmasına yardımcı olur (Zhao vd., 2016).

2.2.2. Bilgi Paylaşımının Özellikleri

Bilgi paylaşımının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Bilgi paylaşımı, paylaşıma dayalı bir örgüt kültürünün oluşturulması ve buna yönelik stratejiler oluşturulmasına yarar.
- BP, tüm BY stratejilerinin başarısının merkezinde yer alır (Zhao vd., 2016).
- Etkili BP uygulamaları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bilginin yeniden düzenlenmesini ve yenilenmesini sağlar (Girard ve Girard, 2015).
- Bilgi paylaşımına taraf olmaya devam eden bir örgütte kültür oluşturma ihtiyacına vurgu yapılır ve buna yönelik stratejiler uygulanır.
- Dünya çapındaki birçok kuruluş, BP uygulamalarını günlük iş geliştirme süreçlerine dahil ederek, BY'nin başarılı kalmasını sağlamak için ciddi girişimlerde bulunmaktadırlar (Girard ve Girard, 2015).

2.2.3. Bilgi Paylaşımı Engelleri

Literatür ayrıca bilgi paylaşımını olumsuz etkileyen birkaç faktörü de tanımlamaktadır; bunlar güven eksikliği, iletişim eksikliği, teşvik eksikliği, odaklanma eksikliği, yönetim tarafından taahhüt eksikliği, hiyerarşik yapı eksikliği, işin doğasındaki farklılıklar, farklı bilgi gereksinimleri, bölümler arası iletişim eksikliği ve bilgi teknolojisi desteği eksikliği yer almaktadır. Güç kaybı, motivasyon eksikliği, kişisel ilişkiler, üstünlüğü kaybetme korkusu, ödüllendirilmeme algısı ve bir transferi gerçekleştirecek zaman ve kaynak eksikliği de bilgi paylaşımını engelleyen faktörler olarak tanımlanmıştır. Bu engelleri üç ana başlık altında toplayabiliriz, bunlar bireysel, örgütsel ve teknolojiktir (Mcgrane, 2016).

Bireysel bilgi paylaşım engelleri arasında güven, güç, zaman ve iletişim yer almaktadır. Karşılıklı güven, çalışanlar arasındaki etkileşimi geliştirir ve artan bilgi paylaşımıyla sonuçlanır; ancak çalışanlar bilginin kötüye kullanılacağını düşünürse, paylaşma olasılıkları daha düşüktür. Bireyler ayrıca, güçlerini kaybetmelerine neden olacağını hissederlerse bilgileri paylaşma konusunda isteksizdirler. Çünkü bireyle bilginin bir güç kaynağı olduğunu hissederler ve eğer bunu paylaşırlarsa sahipliklerini veya ayrıcalıklarını kaybedeceklerini düşünürler (Chong ve Besharati, 2014).

Zaman eksikliği veya zaman baskısı algısı, bilgi paylaşımını olumsuz etkilemektedir. Düşük görev öz-yeterliği, bu baskıya katkıda bulunabilir ve insanların, istendiğinde bilgiyi paylaşmak için "çok meşgul" hissetmelerine neden olabilir. Son olarak, çalışanlar arasında ne kadar az iletişim olursa o kadar az bilgi paylaşımı olacağı bilinmelidir. Bu bağlamda güven, paylaşılan hedefler geliştirilerek, sosyal ilişkileri geliştirici stratejiler başlatılarak artırılabilecektir (Chong ve Besharati, 2014).

- Bilginin güç olması, ve bu gücü kaybetme korkusu, günümüzde bireysel ve solo araştırmalardan ziyade çok sayıda takım çalışması, kolektif bilgi ve aktarma araştırmasına inanan ve onları teşvik eden bir işletmede elbette güç olmaya devam etmektedir (Paulin ve Suneson, 2015). Dahası, akranlarını ödül için tutabilecekleri bilgisine sahip olan sadece bir avuç insan. Bilginin ticari bir değer taşıması ve bu değeri karşılıksız paylaşmama durumu ticari sırlara sahip olmak istemeyen bir firma sahibi veya yöneticisini ortaya

çıkarabilir. Birkaç yıldır organizasyonda olan ve başarıya ulaşmak amacıyla kendi yolunu inşa eden belirli uzman bireyler de olabimektedir.

- İnsanların bildiklerini kendilerine saklama inancı aslında, insanlar her şeyi bildiklerini ve başkalarından tavsiye almak zorunda kalmamanın yanı sıra kendileri için yeni yollar keşfetmek istemekten kaynaklanmaktadır.

- Bilginin değerinin farkında olmama; Bir kişi bir durumda bilgi birikimine sahip olabilir, ancak diğer zamanlarda ve diğer yerlerde diğer insanların benzer durumlarla ve sorunlarla karşılaşabileceğinin farkında olmayabilir (Zhao vd., 2016).

- Örgütlerdeki bireyler bazen başkalarına olan inanç eksikliğinden dolayı onlara güvenemezler. Bu durum aynı zamanda, onlarla bilgiyi paylaşmak adına bir engel haline gelir. Bazı insanlar, bilgilerinin bir kısmını paylaşırlarsa, başkalarının onu bağlam dışında kullanabileceğini, kendilerinin kaynak olarak kabul edilmeksizin veya bildirim veya tanınma verilmeksizin yanlış uygulanabileceğini veya bilgiyi kullananların kendilerini kaynak olarak aktarabileceğini düşünürler (Ellison vd. 2015).

2.2.4. Bilgi Paylaşımı Sağlayıcıları

Bilgi paylaşımı çok boyutlu bir faaliyettir ve bu nedenle birkaç bağlamsal, bilişsel ve iletişimsel beceriyi içermektedir. Bilgi paylaşım sürecine odaklanan birçok çalışma, çeşitli teorilere ve davranışsal, sosyal, kültürel ve inovasyon gibi farklı bakış açılarına dayanmaktadır. Kaynak temelli teori ve bilgiye dayalı görüşe dayalı olarak, araştırmacılar bilgi paylaşımını en etkili şekilde kolaylaştıran en önemli organizasyonel faktörleri belirlemeye çalışmışlardır. Bilgi paylaşımını sağlayan unsurlar şu faktörlerden biri altında kategorize edilebilir: teknolojik, bireysel, yapısal, kültürel ve örgütsel faktörler. Bu sağlayıcılar, organizasyon kültürü, organizasyonel iklim, bilgi teknolojisi, organizasyon yapısı, yönetim desteği, ödül sistemi, organizasyonel öğrenme toplulukları, insan kaynakları yönetimi, değerlendirme sistemleri ve liderlik ve strateji gibi faktörleri içermektedir (Lin ve Lee, 2006; Lin, 2007; Yang ve Chen, 2007).

2.2.5. Bilgi Paylaşımı, Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Performans

Bilgi, yeni deneyimleri ve bilgileri değerlendirmek ve dahil etmek için bir çerçeve sağlayan çerçeveli deneyimlerin, değerlerin, bağlamsal bilgilerin ve uzman görüşlerinin akışkan bir karışımıdır (Davenport ve Prusak, 1998).

Bu bilgi organizasyonel rutinlere, süreçlere, uygulamalara ve normlara gömülüdür ve organizasyonel öğrenmenin geliştirildiği bilgi paylaşımı yoluyla oluşmaktadır (Kumaraswamy ve Chitale, 2012).

Organizasyonel öğrenme, bilgi zaman içinde biriktiğinde ve organizasyon üyeleri tarafından öğrenildiğinde gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütlerin iş faaliyetleri ve iş kültürleri etrafında bilgi ve rutinler oluşturup organize etmelerine ve ayrıca işgücünün geniş becerilerini geliştirerek örgütsel verimliliği benimseme ve geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Fiol ve Lyles, 1985).

Bilgi paylaşımı, işi iyi yapmak için beceriler, içgörüler ve yeterlilikler sağlayarak organizasyonel öğrenmeyi geliştirmektedir. Örgütsel öğrenme, müşteriler tarafından değer verilen, neredeyse taklit edilemeyen ve sonuç olarak örgütün rekabet avantajına katkıda bulunan çalışan yetkinliklerini geliştirir. Bilgiyi paylaşma yeteneği, örgütsel büyümenin arkasındaki temel nedendir (Gupta ve Govindarajan, 2000).

Bir örgütün deneyimlerinden bilgi edinme ve bilgi geliştirme yeteneği, rekabet avantajı sağlayabilen bir yetenektir, örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı bu açıdan olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır (Crossan vd., 1999)

2.2.6. Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki

Yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin yanı sıra duyuşsal güven, bilişsel güven, sosyal ağ, eğitim seviyesi, iş deneyimi, cinsiyet, pazarlama veya satış değişkenlerini inceleyerek bilgi paylaşımı ile ilişkileri test etmişlerdir. Çalışmanın sonuçları, bilgi paylaşımının örgütsel öğrenmeyle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Swift ve Hwang, 2013).

2.2.6.1.Bilgi Paylaşım

BP'nin nihai hedefi, doğru zamanda doğru içeriği doğru kişilere dağıtmaktır. Bu nedenle karar vermede ve problem çözmede yardımcı olabilecek ilgili veri ve uzmanlığı hızlı ve etkili bir şekilde bulmamızı sağlamalıdır. Zımni bilgi bireylerin zihinlerinde, becerilerinde, deneyimlerinde, değer yargılarında bulunur. Bireyler, genellikle bildirilmesi en zor kaynaklardır. Zira, organizasyon çalışanlarının bildiklerini dağıtmanın onları genişletilebilir hale getireceğini ya da herhangi bir konu hakkındaki bilgilerinin onları benzersiz yapan şey olduğunu hissetmeleri buna sebep olur. BP için bir başka büyük zorluk ise, çalışanların işlerinden her bir ayrılma durumunda, bildiklerini yanlarında götürüyor olmalarıdır. Zımni bilgileri çalışanlar arasında paylaşırlarsa, ilgili çalışanların bilgilerinin, çalışanlar şirketten ayrıldıktan sonra bile uzun süre kalmasını sağlar (Ritala vd., 2015).

2.2.6.2.Bilgi Paylaşımı Ortamları

BP, bilgi yönetiminin (BY) önemli bir parçası haline gelmiştir. BP'nin nihai hedefi, doğru içeriği doğru zamanda doğru kişilere dağıtmaktır. Bu hedefi gerçekleştirmek için her kuruluş çeşitli dağıtım kanallarını kullanmaktadır, burada çeşitli kuruluşlar aracılığıyla yaygın olarak kullanılan BP'nin en popüler platformları olmaya devam etmektedir (Soto-Acosta vd. 2017).

- Takım Toplantıları yolu, insanların sorunları, projeleri, deneyimleri, görüşleri hakkında tartışmak ve kararlar almak için resmi olarak bir araya geldiği ortamlardır.

- Video gösterimi veya izleme yöntemi; bir film, sinema ve televizyon programını paylaşma eylemidir. Veri tabanı, hedeflere, amaçlara ulaşmak ve son teslim tarihlerini karşılamak için geçmiş deneyimler, en iyi uygulamalar ve yöntemler gibi vaka çalışmaları içerir (Soto-Acosta vd., 2017).

- Eğitim programları, belirli bir iş veya görev için becerileri, prosedürleri, faaliyetleri öğrenmenin geliştirilmesidir. Eğitim programları, kursiyerlerin birbirleriyle etkileşime girmesine, eğitmenlerin yanı sıra uzmanlarla etkileşim

içinde olmasına olanak tanır. Aynı şekilde, eğitmenler bilgilerini kursiyerlerle paylaşırlar ve onları belirli bir işi yapmak için eğitirler (Ellison vd., 2015).

- Çalıştaylar ve konferanslar bireylerin karşılıklı deneyim ve tecrübelerini paylaştıkları ortamlardır. Seminerler çalışanların, iş veya ilgi alanına girer.

- Teknoloji dünyanın ve bölgenin çeşitli yerlerindeki insanlar buluşmalarını sağlayan bir çerçeve ile video ekranları kullanarak birbirlerini izleyebilir ve dinleyebilirler. Bu da bilgi paylaşımını sağlamlaştırır

2.2.6.3.Bilgi Paylaşımının Faydaları

Paloti vd., (2015) göre, bilgi paylaşımında çeşitli faydalar vardır.

- Uzmanlık deneyimin gelişmesine katkı sağlar.

- Yapılan işin daha sağlıklı yapılmasına yardımcı olur.

- Maliyetlerin azaltılmasını sağlar.

- Bilgi varlıklarının ekstra verimli kullanımı ve yeniden kullanımı gerçekleşir.

- Fonksiyonel etkinliği arttırır.

- Mevcut ürünlerin ve hizmetlerin değerini artırır.

2.2.6.4.Bilgi Paylaşımı Çalışmaları

Bilgi paylaşımı üzerine farklı çalışmalar gerçekleştirmiş olup, bu çalışmaların bazıları aşağıdaki gibi özetlenmiştir. Chan ve Ford, (2002) ankete katılan şirketler ve diğer ülkelerdeki organizasyon şubelerinde bilgi aktarma süreci için ortak kültürel alanlarda bilgi paylaşımı başlıklı bir çalışma yürüttüler. Çokuluslu işe alım sonucunda, çoğulculuk kültürlerinden etkilenen örgüt şubelerinde bilgi paylaşımı ve yönetimi yapmak isteyen yöneticiler için önemli olan bir dizi sorunun olduğu sonucuna

varmıştır. Bilgi ve aktarım akış sürecinin önündeki en büyük engel ortak dil sorunudur. Bu kısıtlamanın sonucu, bilgi akışını ve aktarımını etkileyen, etkili dinleme becerilerine, sabırlı, anlayışlı ve diğer dilleri öğrenme alanındaki kullanıcıları destekleyen odaklanmadır (Chan ve Ford, 2002).

Al-Khashali, (2009) bilgi yönetiminin ve bunun örgütsel performans üzerindeki etkisini ifade etmiştir. Ayrıca, Ürdün Sanayi Şirketlerinin Ürdün örgütsel performansında bilgi yönetiminin etkisini açıklamayı amaçlamıştır. Çalışma, bilgiye sahip olunması, bilginin yayılması ve bilgiye yanıt verme şeklinde bilgi yönetimi değişkenlerinin ölçülmesi için üç unsuru benimsemiştir. Benzer bir çalışma, bilgi yönetimi süreçleri ile avantaj rekabetçiliği arasındaki ilişkiyi belirlemek ve Nineveh eyaletindeki sanayi örgütlerinin yöneticilerinde bilgi yönetimi süreçleri için teorik ve pratik sonuçların belirlenmesi amacıyla Abdullah (2006) tarafından yürütülmüştür. Yönetim bilgisi ile örgütlerin rekabet avantajı arasında güçlü bir ilişki olduğunu, farklılaşma stratejisi ile bilginin uygulanması arasında bir ilişki ahlakı bulunduğunu ve odak stratejisi ile bilgi üretme süreci arasında pozitif bir korelasyonun varlığını ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçları, bilgi yönetimi süreçleri ile rekabet avantajı arasında benzer bir ilişki veya istatistiksel kanıt olduğunu göstermiştir. Çalışma, örgütlerin bilgi yönetimi süreçlerini güçlendirmek ve çalışanları bilgi paylaşım sürecine dahil olmaya teşvik etmek amacıyla politikalar geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedir.

Paloti (2010), BP ve yönetim uygulayıcısının en büyük zorluklarından birinin, geniş BP kaynaklarını orada düzenlemenin ve her bir kaynaktan değer elde etmenin yollarını bulmak olduğunu bildirmiştir. İnsanları şirketler için değerli varlıklar olan görüşlerini, düşüncelerini paylaşmaya teşvik etmek için çeşitli platformlar vardır. İnsanları bilgilerini çeşitli örgütlerde paylaşmaya nelerin ittiği konusu çeşitlilik gösterir, ancak, nihayetinde firma "puan değerleri ve diğer organizasyonel gelişmelerin görünümü ve hissi" ile eşleşir. Ayrıca örgüt üyeleri arasındaki BP'nı desteklemeye odaklanması gerektiğini de ifade etmiştir. BP araçları, bu nedenle, bilgi yönetimi girişimleri için bir temel oluşturabilir. Bunların yanı sıra weblog'lar, wiki'ler gibi çeşitli değerli teknolojiler, BP'nı ve yönetim hedeflerini desteklemek için de kullanılabilir.

Al-Faris (2010), bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının, değerli bilgilerin belirlenmesinde ve örgütlerin bilgi varlıklarının anlaşılmasında rolü olduğunu açıklamıştır. Ayrıca çalışmada bilgi yönetiminin, örgütlerin hayatta kalmaları için ve küresel ölçekte rekabet avantajları sağlayabilmeleri için zemin oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışma, 1991 yılında kurulan on modern şirkette Yatırım Geliştirme Kanunu performansının iyileştirilmesi ve artırılmasında bilgi yönetimi ve bilgi paylaşımının rolünü belirlemeyi amaçlamıştır. Veriler ağırlıklı olarak sınırlı görüşmeler içeren bir anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışma, araştırmacının bunu benzer organize ve teknik şirketlere uygulanabilirliğini genelleştirmesini sağlayan yönetim bilgisi ve performans arasında güçlü bir korelasyon olduğu sonucuna vardı.

Mansour vd. (2011), bilgi paylaşımı gereksinimlerinin mevcudiyetinin iş organizasyonlarının hedeflerini ne ölçüde etkilediğini belirlemeyi amaçlamış ve Ürdün Telekom şirketlerinde uygulanmasının önündeki engellerin neler olduğunu tespit etmeyi hedeflemiştir. Ayrıca, bilgi paylaşımı gerekliliklerinin veya unsurlarının bilgi paylaşma süreci üzerinde karışık bir etkisi olduğunu öne sürmektedirler. Bilginin korunması ve işbirlikçi ortam olarak başkaları herhangi bir etki göstermezken, çalışanlar ve çalışma ekipleri için eğitim faktörlerinin uygulamaya katkıda bulunduğu şirketler bilgi paylaşımında önemli bir etkiye sahiptir.

Rusuli vd. (2012), bir örgütteki BP faaliyetlerinin etkinliğinin müşteri hizmetlerini geliştirmek, pazara yeni bir ürün getirmek ve iş operasyonlarının maliyetini azaltmak konularında potansiyele sahip olduğunu bildirmiştir. Son zamanlarda bilgi teknolojileri müşterileri ve çalışanları en son yenilikler veya gelişmeler konusunda bilgilendirmenin yanı sıra çalışanlar arasında bilgi paylaşımını sağlamada sıklıkla kullanılmaktadır. BP, BY başarısının hayati öneme sahip bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca BP uygulamasının, bir örgütün performansını iyileştirmesinin yanı sıra misyonunuzda gerçekleştirmesine yardımcı olduğunu bildirmişlerdir.

Matzler vd. (2011) işyerindeki bilgi dinamiğine ve bunun neden önemli olduğuna odaklanmıştır. Koleksiyon eylem çerçevesi ve basit analize dayanarak, Matzler vd. bazı temel soruları ele almaya ve insanların örgütlerde hangi koşullar veya şartlar

altında hangi bilgileri paylaşabileceğini görmeye çalışmıştır. Ayrıca bilginin, bireyleri veya kolektif seviyeleri bilimselleştirmek ve davranışlarını öngörmek ve açıklamak için analize entegre etmek için eylemleri birleştirdiğini bildirdi. Greve (2003), kuruluşlar içinde öğrenmenin, rekabet avantajı dinamiklerini takip etmek için sürekli olması gerektiğini kabul etmektedir. Neden bazı organizasyonların değişim için esnek, bazılarının ise esnek olmadığının altını çizmeye çalışmış ve niçin öğrenmenin bu tür kararların temel taşı olduğunu araştırmıştır (Bozóki ve Richter, 2016).

Najadat vd. (2012), küreselleşme bağlamında bilgi aktarımı ve paylaşımının gerçekliğini beyan etmiştir. Organizasyonlarda bilgi paylaşımına olan ilginin artması ve bunun iş performansı ve rekabet avantajı üzerindeki etkileri göz önüne alındığında, birçok çalışma konuya farklı boyutlardan ele almaya çalışmıştır. Najadat, modern bilimde en ilginç kavramlardan biri olarak bilgi paylaşımının önemini ele almakta ve çağdaş iş dünyasındaki şirketler açısından avantajlarını ortaya koymaktadır.

Khalisa vd. (2014), Umman Sultanlığı'ndaki sanayi kuruluşları arasında bilgi paylaşımının mevcut olduğunu bildirmiştir. Bu çalışma, Umman Sultanlığı'ndaki sanayi kuruluşları arasında mevcut olan bilgi paylaşımının gerçekliğini ve doğasını şu açılardan tanımlamayı amaçlamıştır; bilgiyi paylaşma ya da paylaşmama motivasyonlarının açıklanması, bu süreci etkileyen faktörlerin belirlenmesi, bu süreci gösteren bir model ve Umman Sanayi örgütleri arasında bilgi paylaşımında rolünün ortaya konması. Ayrıca, işletmelerin yöneticilerinin çoğunun BP kavramının farkındalığından yoksun olduklarını bildirmişlerdir. Tek bir örgüt içindeki birimler ve departmanlar düzeyinde dahili bir bilgi paylaşım çerçevesi bulunmaktadır. Endüstriyel işletmeler, çalışanlarının gereksinimlerini karşılayan ve daha sonra etkileşimli ve bilgi paylaşım ortamının potansiyelini düşüren uzmanlaşmış özel bilgi merkezlerinden yoksundurlar. Çalışma, Umman Sanayi işletmeleri arasında bilgi paylaşımı için iki model örnek önermektedir: tek bir şirket dahilinde bilgi paylaşımı ve harici bir işletme grubunda bilgi paylaşımı.

Aqha (2014), stratejik liderliğin bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini ifade etmiştir. Mevcut Çalışma, iç pazarlama, iç pazar oryantasyonu ve örgütsel öğrenme kültürü yoluyla, stratejik liderlik uygulamalarının bilgi paylaşımı davranışı ve bilgi paylaşım

stratejisi üzerindeki doğrudan etkisini ve stratejik liderlik uygulamalarının bilgi paylaşımı davranışı ve bilgi paylaşımı stratejisi üzerindeki dolaylı etkisini araştırmayı amaçlamıştır (Dixon, 2017; Bryson, 2018).Stratejik liderlik uygulamaları, örgütsel kültüre bağlı uygulamalar, beşeri sermayeye bağlı uygulamalar, stratejik niyetle bağlantılı uygulamalar ve kontrol dengesine bağlı uygulamalar açısından ölçülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenme kültürü bireysel düzeyde öğrenme kültürü, grup düzeyinde öğrenme kültürü ve organizasyon düzeyinde öğrenme kültürü açısından ölçülmüştür. İç pazarlama ise, motivasyon, eğitim, ücret stratejisi, iç iletişim ve müşteri odaklılık açısından ölçülmüştür (Dixon, 2017; Bryson, 2018). İç pazar yönelimi, iç zeka üretimi, iç zeka yayılımı ve iç zeka duyarlılığı açısından ölçülmüştür. Bilgi paylaşımı; bilgi paylaşım stratejisi, bilgi paylaşımının niyeti, tutumu ve içsel motivasyonunu içeren bilgi paylaşımı davranışına bölünmüştür.

Estrada vd. (2016) göre, bir işbirliği, bilgi ve becerilere erişim, kazanım/edinme veya değişim araçlarını temsil etmektedir. İşbirliği, örgütler tarafından yeni kaynaklar elde etmek veya oluşturmak için kullanılacak ve nihayetinde, örgütler beceri tabanlarını genişletebilecek ve özellikle teknolojik olmak üzere gelişmeyi başarabilecekler. Bazı yazarlar, işbirliğinin motivasyonlarını ve sonuçlarını ilişkilendirmeye çalışmışlardır. Öğrenme motivasyonları, beklenen sonuçlar ve örgütsel öğrenme süreçlerinin gerçek sonuçları arasındaki fark, esas olarak işbirliğinin dinamiklerine bağlıdır.

Zheng (2017)'e göre, bilgi, organizasyonlara sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilecek en önemli stratejik kaynak olmaya devam etmektedir; aynı zamanda bilgi yönetimi BP'na bağlıdır. BP, örgütsel seviye, ekip seviyesi ve bireysel seviye faktörleri gibi çok seviyeli faktörlerden etkilenmeye devam eder; bazıları BP'nı olumlu yönde teşvik ederken, bazılarının da olumsuz bir etkisi olacaktır (Zheng, 2017; Chumg vd. 2015).

Okten ve Karakuş (2017), Türkçe Öğretmen Adaylarının Örgütsel Öğrenme Farkındalığını geliştirmeyi incelemiştir. Bu çalışma, öğretmen adaylarının alana özgü bilginin edinilmesi ve yaygınlaştırılması ile ilgili faaliyetlere katılımları ve düşünceleri üzerine yoğunlaşmakta ve bilgilerin yorumlanmasında etkinliklerin işlevselliğini sorgulamaktadır. Öğretmen adaylarından derslerdeki performanslarını, bölüm ve

meslektaşları ile iletişimlerini ve alana özgü bilgi birikimlerini değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı zamanda, alan bilgisinin etkinlikler yoluyla aktarılıp aktarılmadığını, işyerinde ne tür bir işbirliği gerçekleştirildiğini, performanslarının ve derslere olan ilgilerinin nasıl geliştiğini, derslerin uygulanmasında MEB'in müfredatının yanı sıra örgütsel öğrenme kültürünün nasıl bir rol oynadığını sorgulamaktadır. Araştırmanın evreni, Yıldız Teknik Üniversitesi Türkçe Öğretmenliği bölümüne kayıtlı öğrenciler tarafından oluşturulmuştur.

Muhardi vd. (2019), öğrenme becerilerinin geliştirilmesine bir girdi olarak bilgi paylaşımı yüksek lisans öğrencilerinin bir örnekleminin bir anket çalışması gerçekleştirmiştir. Bu araştırma, birçok üniversitenin dikkatini çeken önemli bir konu olan üniversitenin olmazsa olmazlarından biri olarak bilgi paylaşımının önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma aynı zamanda yüksek lisans öğrencilerinin kendi kendine öğrenme becerilerinin gelişimini vurgulamayı amaçlamaktadır. Çalışmada, lisansüstü öğrenciler açısından bilgi paylaşımı ve öğrenme becerileri arasında anlamlı bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Çalışma ayrıca, bilgi paylaşımının öğrenme becerilerinin gelişimi üzerinde önemli bir göreceli etkisi olduğunu da göstermiştir.

2.3.Örgütsel Bağlılık

Örgütler, faaliyet gösterdikleri tüm sektörlerde etkinliklerini artırmak konusunda gayret sarf etmektedirler. Bunu yapmak adına gerekli görevleri verimli bir şekilde yerine getirmek için çalışanlarının sürekli desteğine ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, işe olan bağlılığın arttığının ve organizasyonun başarısı için verilen desteğin açık bir kanıtıdır. Örgütsel bağlılığın olmaması örgütsel etkililikte olumsuz bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerini yaparken gösterdikleri kararlılıkları ve çalışmalarına olan kalıcı tutumları nedeniyle iş tatmininin daha güçlü bir göstergesidir. İşe olan bağlılık, çalışanlar arasındaki rol çatışmalarını azaltmaya ve onların algı düzeylerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaya yardımcı olmaktadır.

Örgütsel bağlılık hem çalışanlar hem de her bir çalışanla kuruluş arasındaki ilişkiyi devam ettiren bir olgudur. Devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık, iki ana bağlılık biçimidir ve her ikisi de bağın nasıl meydana geldiği konusunda farklılık gösterir

(Lambert vd. 2016). Aynı şekilde, Reza, (2019) örgütsel bağlılığın hem sosyal bilimlerden ve hem de beşeri bilimlerden elde edilmiş, yetkin davranış alanında beş yılı aşkın bir süredir ilerlemekte olan bir fikir olduğunu açıklamıştır. Örgütsel bilgi insanlar ve örgütler arasında bir bağ kurulmasında anahtar bir faktördür. Çok sayıda örgüt, örgütler arasındaki bağları oluşturma konusunda kilit becerilere sahip ve odaklanılmış bir tarafı diğerlerine aktarmanın bir aracı olarak temsili vazifenin büyüklüğünü ayırt eder ve vurgular. Bu nedenle, çalışanın yaptığı işin, önerilen iş hacmi ve gerçekte yapılan iş ile olağanüstü performans da dahil olmak üzere, işin sonuçlarını sınıflandırmanın sağlam bir göstergesi olduğu gösterilmiştir.

Duygusal bağlılık (AC), çalışan ve örgüt arasında, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmeye dayalı duygusal bir bağ olduğunu gösterir. Bağlılık, bir bireyin aidiyet duygusu, örgütsel başarının bireyler tarafından sahiplenilmesi ve zorlukları kabul etmeye hazır olması yoluyla bir bireyin örgütüyle psikolojik olarak entegre olması olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar arasında bağlılık oluşturmak önemlidir, çünkü bu olmadan bir örgütün stratejik hedeflere ulaşması zorlaşır. Ayrıca, kendini adamış çalışanlar kendilerini kuruluşla özdeşleştirir, örgütünün başarısı için daha fazla isteklilik gösterir ve ilgili kuruluşta kalmaya daha fazla ilgi gösterirler. Ayrıca, örgütsel bağlılığın koşullu ve dinamik bir ilişki olarak algılanması, belirli bir takıma, belirli bir amire veya yöneticiye alternatif bağlılık biçimlerinin olasılığına dikkat çekmektedir.

Sonuç olarak, çalışan ve organizasyon arasında psikolojik bir bağlantı olarak örgütsel bağlılığın olması, çalışanın organizasyondan gönüllü olarak ayrılma olasılığının daha düşük olacağı anlamına gelir. Dahası, çalışanların örgütsel bağlılığı, bireyin hedefleri ile örgütün genel hedeflerinin adına özdeşleştiği ve çabalarını genişlettiği uyumla ilgilenir. Buna ek olarak, çalışan bağlılığı, süreklilik ve duygusal olarak iki yapıdan oluşacak şekilde tanımlanmıştır.

2.3.1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Örgütsel bağlılık kavramının ilk olarak Whyte tarafından (1956) ortaya atıldığını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütsel sadakati, çalışanların örgütle alakalı olarak hissettikleri sınıflandırma ve entegrasyon derecesi ya da bilgiyi örgütün standartlarıyla paylaşma istekliliği gibi konular ele alınarak incelenir. Örgütsel sadakat, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuta dayalıdır. Duygusal bağlılık, çalışan ve örgüt arasındaki sevgiyi ve özdeşleşmeyi ifade ederken, devamlılık bağlılığı çalışanın kuruluştan ayrılma kararı verdiğinde ortaya çıkacak maliyetler ile alakalı olmakta, normatif bağlılık ise, çalışanın firmada çalışma esnasında üzerine aldığı vazife bilinci ve sorumluluğunu ifade etmektedir. Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık üç temel boyutla ele alınmaktadır. Bunlar, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır. Duygusal bağlılık, bir bireyin kuruma olan tutkunluluğudur. Bireyin kendisini kararlı bir şekilde çalıştığı örgüte adamasıdır. Devamlılık bağlılığı, bireyin başka iş alternatiflerinin olmaması sonucu veya örgütten ayrılma maliyetinin yüksek olmasına bağlı olarak bireyin mevcut örgütte kalma düşüncesidir. Normatif bağlılık ise, örgütte kalmanın bir sorumluluk olduğu ve bunun devam ettirilmesi inancıdır.

2.3.1.1.Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde ne kadar kalması gerektiğini belirler (Budihardjo, 2017). Bir çalışanın örgütüne yeterince adanmış olma beklentisiyle, bu ihtimale bağlı olarak, örgütünda kalması gerektiğini hissedeceği anlamına gelir. Normalde hiyerarşik hedeflerle ilgilidirler, örgüteuyum sağladıklarını ve çalışmalarından memnun olduklarını hissederler.Örgütle tutarlı ve özverili temsilciler kendilerini saygın bir konumda hissederler, kuruluşlarıadına bir diplomat gibi hareket ederler ve örgütler için genellikle inanılmaz kaynaklardır (Kim vd., 2016).

2.3.1.2.Devamlılık bağlılığı

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütlerinde ne kadar süre kalmak istediklerinin bir ifadesidir (Device vd., 2016). Devamlılığa adanmış çalışanlarda, sorumluluklarının ardındaki temel açıklama, örgütte kalma gereksinimlerinde yatar (Qureshi vd., 2018).

Örgütlerde, devam etmeyi beklemenin arkasındaki potansiyel amaçlar değişmekle birlikte, temel nedenler çalışma seçeneklerinin ve tazminatın bulunmaması ile tanımlanmaktadır (Khan vd., 2016). Gerçek bir süre sorumluluğu, temsilcilerin, tazminatlarının ve ikinci derecede olan avantajlarının başka bir örgüte geçince artmayacağı gerekçesiyle örgütlerinde kalmak istemeleridir. Buna ek olarak, modeller, adanmış ve devam eden çalışanlar işleri ile alakalı hayal kırıklığına uğrayabilir, ancak daha sonra örgütten ayrılma konusunda isteksiz davranmalarından dolayı bu durum kuruluşlar açısından bir soruna dönüşebilir (Devece vd., 2016; Qureshi vd., 2018).

2.3.1.3.Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların kendi örgütlerinde kalmaları konusunda ne seviyede bir hissiyata sahip olduklarını ifade eder. Çoğunlukla normatif olarak adanmış çalışanlar, örgütlerinde kalmaları gerektiğini düşünmektedirler (Liu vd., 2018). Normatif olarak adanmış çalışanlar hakkında, örgütlerinden ayrılmanın şok edici sonuçlar doğuracağını hissedecekleri ve ayrılma olasılığı ile alakalı bir suçluluk hissi duyacakları düşünülmektedir. Bu tür suçluluğun ardındaki maksatlar dalga yayılır, ancak çalışanlar, örgütten ayrılırken bilgi/yeteneklerde bir boşluk bırakacaklarını ve bundan dolayı iş arkadaşlarına ekstra bir yük bindireceklerini düşünmekten endişe duymaktadırlar (Islam vd., 2016). Yöneticilere izin verilen sözlerin örgütlerce önemi her yerde arşivlenmiştir (Yousef, 2017). Üç görev türünün her biri, çalışanların örgütlerde kaldıkları süreyi önemli derecede etkiler. Örgütler için en önemli şey, çalışanlarca her türlü sorumluluğun algılanması ve duygusal bağlılığın artmasıdır (Seyed vd., 2009).



Şekil 1.4. Örgütsel bağlılık ile üç boyut arasındaki ilişki

Reza'ya göre (2019) bağlılık, bir kuruluş ile iş tatmini arasındaki sorumluluktur. İş tatmini, belirli bir işe ve iş durumlarının çeşitli yönlerine verilen bir yanıt ve çalışanların örgütsel bağlılığının bir sonucu olan işle ilgili koşullara yönelik bir tutumdur. Aynı şekilde, yöneticiler tarafından karşılaşılan ve gözeçarpan iki örgütsel sorun, çalışanların örgütsel bağlılığını artırabilecek ve örgütte kalma niyetine olumlu yönde katkı sağlayabilecek uygulamaların etkili bir karışımını belirlemede çalışanların bağlılığını temin etmeyi içerir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları iş tatmini üzerinden elde edilir ve demografik değişkenler, iş özellikleri, rol stres faktörleri ve diğerleri arasında örgütsel özellikleri içerirken, değişkenler ise İKY uygulamalarıyla daha doğrudan ilişkilidir. İKY uygulamaları, örgütün küresel rekabetçi pazardaki hedefine olan bağlılığına bir avantaj sağlar.

Bağlılığın kuruluşa daha kapsamlı bir yanıt olduğunu ve iş tatmininin ise belirli bir işe veya iş durumlarının çeşitli yönlerine bir cevap olduğunu ve bunun yanısıra çalışanların örgütsel bağlılığın bir sonucu olan işle ilgili koşullara karşı bir tutumu olarak kaldığını açıklamıştır. Yöneticiler tarafından karşılaşılan ve devam etmekte olaniki örgütsel sorun, çalışanların bağlılığını sağlamak ve İKY olarak onların elde tutulması ile örgütsel bağlılıklarını artıracak etkili bir uygulama karışımının ve kuruluşta kalma niyetinin belirlenmesinin ayrılmasını içermektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, demografik değişkenler, iş özellikleri, rol stres faktörleri, diğerleri arasında örgütsel özellikleri ve İKY uygulamalarıyla daha doğrudan ilişkili değişkenleri içeren iş tatmini çalışmaları sayesinde gerçekleştirilmiştir. Buna ek

olarak, İKY uygulamaları verimliliği artırmak amacıyla küresel rekabetçi piyasalarda bir örgütün hedefine yönelik çalışanın bağlılığına bir avantaj sağlar.

Bahrami vd. (2016) örgütsel bağlılığı, bireyin kimliğini kuruluşa bağlayan onun bireysel tutumu ya da örgüteuyum sağlaması olarak duyurmuştur. Örgütsel bağlılık, sosyal aktörlerin yetkilerini ve sadakatlerini sosyal çerçevelere bölüştürme eğilimidir. Örgütsel bağlılığa genel yaklaşımın, örgütsel davranışı anlamak için önemli bir faktör olduğu kadar bir çalışanın işte kalıcı olup olmadığını anlamak adına iyi bir tahmin unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Dahası, örgütsel bağlılık, örgütteki çalışan bireylerin kimliğini ortaya çıkaran ve aynı zamanda onların kuruluşa katılmalarına, onunla bütünleşmelerine veya onun bir parçası/üyesi olmanın tadını çıkarmalarına etki eden önemli motivasyon unsurlarından biri olmaya devam etmektedir. Son yıllarda, işyerinde örgütsel bağlılık konusu bilimsel ve profesyonel çevrelerde göz önünde bulundurulmuştur. Buna ek olarak, adanmış personel örgütteki büyümeyi ve mükemmelliği artırabilir, kendini adamış personelin eksikliği ise hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini ve performansı düşürebilir.

2.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

2.3.2.1.İş tatmini

İş tatmini, temsilcilerin çalıştıkları işlerini sevmelerinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Uzmanlar, işin yerine getirilmesi konusunu birkaç yıl öncesine kadar incelemişlerdir (Peng vd., 2016). Mesleğin icra edilmesinin unsurlarını, istihdamın gerçekleştirilmesinin öncülerini, ve işi yerine getirme ve görevi yapma arasındaki bağlantıyı anlamlandırmak da bu incelemelere dahiledilmiştir (Peng vd., 2016). İşi yerine getirme, ayrıca cinsiyetin, yaşın, ırkın, eğitimin ve işe katılımın farklı sosyoekonomileri altında analiz edilmiştir. Mesleğin icra edilmesi ile ilgili araştırmaların çoğu, dünya görüşüne uygun bireysel koşullara işaret etmektedir. Mesleğin yerine getirilmesinin önemli bir araştırma alanı olduğu gözlemlenmiştir, çünkü insanların neden mesleklerinden ayrıldıklarına dair sorulara verdikleri cevaplarda en önemli sebeplerden birisi olarak hayal kırıklığına uğradıklarını

belirtmektedirler. Peng vd., (2016) sorumluluk ve işin bir kişinin faaliyetiyle yerine getirilmesi arasındaki bağlantıya ilişkin çalışma raporlarındaki yazılarda önemli bir kısım, temsilcilerin vazifelerini daha gerçekçi bir şekilde ifa etmeleri halinde olduğu durumlar üzerinedir.

2.3.2.2.İşin önem derecesi

Bireylerin meslek algılarıile faaliyetin görev boyutu olan vazifesi arasında pozitif bir korelasyon vardır (Seyed vd., 2009). Bu iş sorumluluğu ile üyelerin kendi faaliyetlerini ne derece önemli gördükleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Çalışanlar; bir çağrıyı görme, işin yerine getirilmesi ve görevde istihdam edilme alanlarında denenmiştir. Sonuçlar, çalışanlarla alakalı bir çağrıyı görmeleri ve görevde vazife almaları arasında ılımlı bir ilişki olduğunu fakat çağrının algılanması ve iş tatmini arasında zayıf bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Karim ve Noor, 2017).

2.3.2.3.Mesleki stres

İşi yürütmedeki izorluklar çalışanların başarısını ve örgütlerin çalışmasını etkileyen, çoğunlukla olumsuz olan sayısız sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Li vd., 2018). İş baskısının nedenleri, kişilerin tutarsız veya çatışan talepleri kabul etme anlayışları ve faaliyetlerini tamamlayabilmeleri için yeterli veri bulunmamasıdır. İş ile alakalı belirsizlikler ve çekişme, çalışanların sunumunu saptırır ve kuşkusuz uzmanların örgütten ayrılma olasılığı ile tanımlanır (Li vd., 2018). Buna ek olarak, işle alakalı anlaşmazlıklar ve belirsizlikler, uzmanların faaliyetlerini icra etme ve yetkili olarak görevlerini yerine getirme bileşenlerinin belirleyicileri olarak önerilmiştir (Li vd., 2018).

2.3.2.4.Güçlendirme/ yetkilendirme

Çalışma ortamındaki güçlendirme kavramı ile alakalı yıllar boyunca birkaç benzersiz tanım yapılmıştır. Otorite yoluyla adanmışları harekete geçirmek, zayıflığın etkisini azaltarak ve doğuştan gelen ilhamı geliştirerek kendi kendine yeterliliği artırmak olarak kabul edilmiştir. Güçlendirmeye yönelik olarak, zihinsel bir bakış açısı, onu "doğal ilham, kontrol, uygunluk ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik teşvik edici bir

prosedür' olarak tasvir etmektedir (Hanaysha, 2016). İki belirgin güçlendirme fikri vardır: Birincisi, örgütsel ve yönetim teorisinden kaynaklanan ve işleri tamamlama ve varlıkları hazır hale getirme kapasitesi olarak tasvir edilen "Yapısal Güçlendirme'dir. İkincisi, sosyal psikolojik modellerden kaynaklanan ve yöneticilerin çalışmaları ve yetkili oldukları işleri hakkında zihinsel akıl çerçeveleri olarak tasvir edilen "Psikolojik Güçlendirmedir" (Rubin ve Babbie, 2016).

2.3.2.5.İş güvenliği

Belirli süreli iş sözleşmelerinde bulunan veya "kısa vadeli işçi" olarak değerlendirilen uzmanlar hakkında kalıcı çalışanlara göre daha fazla miktarda meslek zafiyetine sahip oldukları bildirilmiştir (Seyed vd., 2009). İstihdam kırılganlığının, mesleğin yerine getirilmesi ile olumsuz bir şekilde karşılık bulduğu ve kalıcı uzmanlarda yetkili sorumluluk duygusu ile dolu olduğu bulunmuştur (Seyed vd., 2009). İnceleme, aynı şekilde, vazifenin yerine getirilmesi ve hiyerarşik sorumluluğun yeri değişmeyen bir çalışan olmakla derinden ilişkili olduğunu garantilemiştir (Van Hootegem vd., 2018).

2.3.2.6.Liderlik

Yönetimin ve inisiyatif alanların işi sahiplenmesi, eğitmenler arasında yardımcı olur ve bunun etkisiyle etkinliklerin yerine getirilmesi ve görevin yapılmasını nasıl etkilediği önemlidir. İnceleme, hiyerarşik sorumluluk ile inisiyatif grubunun birliği ile otorite tarafından verilen desteğin ölçüsü arasında sağlam bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir (Seyed vd., 2009). Eğitimciler arasındason zamanlarda, istihdamın yerine getirilmesi ve görevin yapılması ile alakalı kanaatler, işin yokluğu ve iş miktarı ile olumsuz bir ilişki içinde olmaları ve şüphesiz mesleğin icrası gayreti ve istihdamın yürütülmesi ile ilgili olmalarıydı. Bu araştırma, işin başındaki liderlerin, eğitmenlerin etkinliklerini yerine getirmelerini ve sorumluluklarını nasıl etkilediğini incelenmiştir (De Cuyper vd., 2018). İnceleme, otoritenin 'işin başındakiler' tarafından eğitmenlere dağıtıldığında, diğer bir yandan işçilerin, idarenin büyük bir kısmının sadece bir şahsın üstüne yıkılmasından daha fazla iş bitirip mesleklerinin gereğini yerine getirdikleri ve hiyerarşik görev meydana koyduklarını bulmuştur. Sadece dağınık etkili vazifelerin izlenimi olmasına rağmen, uzmanlar yüksek düzeyde iş tatmini ve bağlılığı ortaya koymuşlardır (De Cuyper vd., 2018).

1990'ların sonuna gelindiğinde, liderler, çalışanlarının kuruluşa az ya da çok bağlı olup olmadığını anlamanın kıymetini kavrayamamışlardı (Li vd., 2018). Örgütle bağlı oldukları halde insanların, çoğunluğu beklentileri karşılayamayan stratejik değişim girişimlerine bağlı olmadıklarını görmeleri özellikle yöneticiler açısından odukça olumsuz etkilere sahipti. John Meyer, bu boşluğa bir örgütsel değişim bağlılığı modeli önererek cevap verdi. Nguyen ve Nguyen (2017), yeni modelin aynı üç bileşeni içerdiğini ama aynı zamanda direnç, pasif direnç, uyum, işbirliği ve şampiyonluktan oluşan bir davranışsal bağlılık ölçeğini de kapsadığını açıklamıştır.

2.3.3. Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesi

- İnsanların temel değerleri dikkate alınmalı, yönetim stratejisi ve politikalarında tutarlılık sergilenmelidir.
- Örgütün misyonuna sadık kalmak ve iletişimi etkin kılmak.
- İşe alımlarda ve yerleştirilmelerde etik davranılmalıdır.
- Örgütsel adaleti sağlayın.
- Eleştiri ve şikayetlere açık olun
- Kişisel gelişim eğitimlerine önem verin
- Ekip çalışmasını özendirin
- Yetki ve sorumluluğu denk kılın
- Personel güçlendirme politikalarına önem verin
- Modern yönetim tekniklerinden yararlaın

2.3.4. Duygusal Bağlılık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Kim vd. (2016), iş deneyiminin, örgütün etkili örgütsel bağlılığı ile (ÖB) duygusal bağları arasında en güçlü şekilde bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, çalışanların, algılanan örgütsel yeterliliğin yanı sıra, örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilme becerisine ilişkin algılarının, örgüt çalışanlarının sosyo-duygusal ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılayarak bu ilişkiyi geliştirebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ayrıca, kuruluş hedeflerini yerine getirirken, çalışanların bütçe dahilinde ve zaman içinde üzerlerine düşeni yapmalarını temin edecek şekilde ilerdeki

çalışmalarında üretkenliklerini artıracağından emin olabilmek için duygusal bağlılığın (DB) çalışan memnuniyetini artırması gerektiğini de belirtmektedirler. Ayrıca, görev içive görev dışı performans örgütün amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunduğundan, yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar hem görev içi hem de görev dışı performansının arttığını göstermelidir. Pozitif iş tecrübeleri vasıtasıyla duygusal bağlılık sayesinde gönüllü bir bağ oluşmaya devam etmektedir. Ayrıca konsept, örgüte sadakat unsurlarını, kuruluşla özdeşleşmeyi içerir. Meselaörgütle iftihar etmeyi, örgütsel hedeflerin içselleştirilmesini ve örgüt içi katılımısayabiliriz (Lambert vd., 2016).

Mercurio (2015), yetenekleri çekmek, elde tutmak ve geliştirmenin yanı sıra çalışanların performansını arttırmak için de örgütsel bağlılık girişimlerinin olduğunu bildirmiştir. Örgütsel bağlılık araştırması, kafa karıştırıcı ve parçalanmış halde kaldığında, gelecekteki araştırmalarda yalı uygulamalara rehberlik etmesi önemli olmakla birlikte hangi bağlılığın nasıl garantili geliştirileceğinin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir. Rekabet eden ve örtüşen örgütsel bağlılık teorik çerçevelerinin ve duygusal örgütsel bağlılığın yanı sıra organizasyona duygusal bağlılığın sonuçları üzerine ampirik araştırmanın gözden geçirilmesi yoluyla, örgütsel bağlılığın önemli bir özüdür.

Demirtaş ve Akdoğan (2015), işyerinde duygusal örgütsel bağlılık ve duygusal bağlılığın (DB) sonuçlarına ilişkin birçok araştırmaya rağmen, şu ana kadar çok az çalışmanın, zamanla bireyler içinde duygusal bağlılığın uzun vadeli gelişimini analiz ettiğini açıklamıştır. Bireylerin büyüme örüntülerinde neden farklı olduklarını, örneğin, seviyelerde ve değişikliklerde, bireylerin gelirlerine duygusal bağlılığın iki yönden bireysel olarak değişmesini daha fazla araştırmak amacıyla araştırma yapılmıştır. Diğer bir yandan, çapraz gecikmeli regresyon modellerinin, öncelikle duygusal bağlılık düzeyi ile gelir düzeyi arasındaki pozitif karşılıklı ilişkileri gözler önüne serdiğini ve zamanla bireysel bağlılık birikimi gösterdiklerini bildirmişlerdir. Ayrıca, çalışma, gelir değişikliklerinin duygusal bağlılık değişiklikleri üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olduğunu göstererek (ancak bunun tersi böyle olmamaktadır), duygusal bağlılığın örgütün performansını etkileyen bireysel düzeydeki geçişini ve etkisini göstermektedir.

Moldogaziev ve Silvia (2015), kamu sektörü yöneticileri tarafından üstlenilen çeşitli liderlik rollerinin astların örgüte duydukları duygusal bağlılık düzeyleri ile önemli bir ilişkiye sahip olduklarını beyan etmişlerdir. İlişkiler odaklı ve değişim odaklı liderliğin yanı sıra çok daha az ölçüde doğruluk odaklı liderliğin de duygusal örgütsel bağlılıkla önemli bir ilişkisinin var olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, görev odaklı liderliğin yanı sıra, büyük ölçüde, doğruluk odaklı liderlik, daha düşük düzeyde duygusal bağlılığa sahip çalışanlar için etkili değildir, ancak halihazırda yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar arasında örgüte yakınlık duygusu ve sevgisini güçlendirir. Çeşitlilik odaklı liderlik rolünün örgüte yönelik duygusal bağlılıkla hiçbir ilişkisi olmadığı belirtilmiştir.

Lapointe ve Vandenberghe, (2017), denetleyici mentorluk, bireysel ve organizasyonel sonuçlar arasındaki ilişkilerde bağlamsal kısımların rol oynadığını açıklamıştır. Ayrıca, iş kapsamının yanı sıra kariyer ve gelişim fırsatlarının, iki kritik bağlamsal faktörün, denetleyici mentorluk ve duygusal bağlılık arası iş miktarı bağlantılarını nasıl yumuşattıklarını araştırdılar. Sosyal değişim teorisini ferasetle durumsal yaklaşımlardan liderliğe bütünleştiren, iş kapsamı, duygusal bağlılığın öngörülmesinde denetleyici mentorluk ve gelişim fırsatlarıile etkileşime, iş miktarını öngörmede duygusal bağlılık ile etkileşime girer, örneğin, denetleyici mentorluğun iş miktarı üzerindeki durum etkileri, bu bağlamsal moderatörlerin yüksek seviyelerinde daha güçlü olacaktır.

2.3.5. Örgütsel Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı

Khan vd. (2016), örgütsel bağlılığın; duygusal, devamlılık ve normatif olarak kategorize edilmiş üç bileşenli bir akış diyagramı modelinin olduğunu beyan etmiştir. Muhtemelen, devamlılık bağlılığı, çalışanın yan bahisler, yatırım ve maliyet olmak üzere zaman, çaba ve emeklilik gibi örgütten ayrılmakla ilişkili alternatifleri tanımladığı bağlılığı yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, bir çalışanda yüksek düzeyde bir devamlılık bağlılığı varsa, o çalışan kuruluşta kalacaktır. Ayrıca, yönetim ve çalışan arasında karşılıklı olarak, devamlılık ve hesaplama olarak adlandırılabilecek, bir ilişki olduğunu açıklamışlardır. Aynı şekilde, devamlılık bağlılığı örgütsel vatandaşlık davranışı devamsızlığı ile ilgisiz olduğu gibi iş performansı ile de negatif

ilişkilidir. Devamlılık bağlılığı, performansın yanı sıra işin kalitesiyle de olumlu ilişkilidir. Ayrıca, yüksek devamlılık bağlılığı olan çalışanlar için örgütsel vatandaşlık davranışının hiçbir önemi yoktur. Bunun yanı sıra, çalışanın diğergamlığı ve vicdanlılığı da devamlılık bağlılığı ile negatif ilişkilidir.

Akbar vd., (2018), devamlılık bağlılığının, değişim girişimini desteklememesi durumunda maliyetin belirlenmesine ilişkin değişimden bahsetmektedir. Bu tür bir bağlılık, farklı bir itici güçten doğar. İnsanların değişime heyecanlı bir şekilde nasıl bağlı kaldıklarını yansıtan duygusal bağlılığın farklı olarak, devamlılık bağlılığı, insanların değişim desteğini alıkoyma maliyetinin tanınmasından kaynaklanmaktadır. Benzer şekilde, örgütsel devamlılık bağlılığı çerçevesinde, çalışanlar çeşitli birikmiş yan bahisleri muhafaza etmek için değişikliği desteklemeyi amaçlamıştır. Bu tür yan bahisler, çalışma ilişkilerini, edinilen becerileri, deneyimi ve mevcut organizasyondan ayrılmayı maliyetli hale getiren çeşitli ilgili faydalar dahil olmak üzere kişisel transfer edilemeyen yatırımları içerir. Buna ek olarak, diğer istihdam olanaklarının eksikliği ve finansal kaygıların bulunması, insanları değişime destek verip vermeme konusunda maliyete dayalı düşünmeye sevk etmekte ve bu gelişmekte olan ülkelerde daha belirgin hale gelmektedir.

Devamlılık bağlılığı, stres, çalışan tükenmişliği gibi olumsuz sonuçlarla pozitif bir ilişkiye sahiptir (Akbar vd., 2018). Ancakiş davranışları gibi olumlu sonuçlarla negatif bir ilişkisi yoktur. Ayrıca, devamlılık bağlılığı etkileşimsel bir bağlantı olmasını gerektirir. Çalışanlar, örgütten ayrılmanın maliyetini, kuruluşta kalıp devam etmenin ilişkili faydalarla karşılaştırarak hesabını yaparlar. Bağımlılık, insanlar daha az istihdam fırsatına sahip olduklarında ve aynı zamanda riskleri de oldukça yüksek olduğunda daha güçlü kalır. Bu koşulların her ikisi de gelişmekte olan ülkelerdeki kamu çalışanlarının durumlarını göstermektedir. İş güvenliğinin olması, uzun vadeli faydalar, bir kamu çalışanının başkalarının nazarındaki yeri ve diğer faydalar ile birlikte dışarda daha az istihdam fırsatının olması birleştiğinde güçlü bir devamlılık bağlılığı duygusu ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, değişim girişimleri sırasında bir tür bağlılık biçiminin yönetilmesi zorunlu hale gelir. Öte yandan, devamlılık bağlılığı, şahıs istihdam eden kuruluşta şahıs tarafından yapılan sosyal ilişkiler, emeklilik, maaş ve yan haklar ve devredilemez iş becerileri gibi yatırımlar nedeniyle oluşan bağı

açıklamaktadır. Bu yatırımlar, kişiyi örgüte bağlamanın yanı sıra kuruluşta kalıp devam etme arzusu olarak bir sonuç verir (Lambert vd. 2016). Lambert vd.'nın (2016) devamlılık bağlılığı tanımına göre, çalışanlar bunu yapmak zorunda oldukları için örgütle bağ kurarlar. Duygusal bağlılıktan dolayı işçiler, gerekli işi belirli bir zamanda yapmayı kendileri seçtikleri için örgüte bağlı olurlar. Benzer şekilde, duygusal bağlılık hem çalışanlar ve hem de kuruluşlar için çok daha belirgin sonuçlara sahip olma eğilimindedir. Ayrıca, devamlılık bağlılığının bazı olumsuz sonuçlarla da ilişkili olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik gösteren çalışanlar o işte mahsur kalmış gibi hissedebilir ve çekici ancak savunulamaz bir seçenek olarak işi bırakmayı uygun görebilirler.

2.3.6. Örgütsel Bağlılık ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişki

Ilyash vd. (2019) duygusal bağlılığın, çalışanların birlikte çalıştıkları örgüte olan duygusal bağlılıkları olduğunu açıklamıştır. Ayrıca duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütün değerlerini ve hedeflerini kabul etmeye ve büyük gayret göstermek amacıyla gönüllü olarak örgütte kalmaya devam etmeye isteklidirler. Bağlılık, bir kişinin, yeni bir iş bulmayı düşünmeksizin yıllardır çalıştığı örgütte, arkadaşlık ve emeklilik planları gibi fikirleriyle aynı organizasyonda çalışmaya devam etmek istediği durumdur. Benzer şekilde, normatif bağlılık da bir ahlaki bağlılık olarak adlandırılabilir. Bununla birlikte, normatif bağlılığın, kuruluşta kalma algısı yükümlülüğünü de ifade ettiğiileri sürülmektedir. Çalışanlar bir görev duygusu ile beraber kuruluşta kalma yükümlülüğüve zorunlu bir bağlılık geliştirme hissi de duyarlar. Çeşitli çalışmalarda normatif bağlılığın çalışanların kişisel sadakat normlarıyla da ilgili olduğu bildirilmiştir.

McCormick ve Donohue'ye göre (2019), büyük bir kar amacı gütmeyen hizmet sağlama örgütlerine dahil olan gönüllülerin duygusal ve normatif bağlılık ile alakalı ortaya çıkmış bir dizi öncüsü vardır.

Benzer şekilde, çoklu regresyon analizinin yanı sıra duygusal bağlılığın kullanılması, rol kapsamı, kişisel önem, örgütsel destek, saygıya dayalı ihtiyaç memnuniyeti ve değer temelli ihtiyaç memnuniyeti tarafından pozitif olarak tahmin edilmiş, ancak rol belirsizliği tarafından negatif olarak tahmin edilmişir. Aslında, normatif bağlılık,

sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel misyonun yanı sıra kişisel değerlere sahip değerler tarafından pozitif bir şekilde tahmin edilmiştir. Ayrıca, geleneksel olarak ücretli personel bağlılığının ana testinde dahil edilmeyen yapıların işletimsel hale getirilmesi, kişisel öneme sahip algılar ve ihtiyaç memnuniyeti de dahil olmak üzere, örgüt personeli yönetimi uygulamasını bilgilendirmek içindir.

Christy ve Priartini (2019), çalışanların iş yükünden dolayı işten ayrılma niyeti üzerindeki etkide örgütsel bağlılığın yanı sıra iş stresinin de rolü olduğunu açıklamıştır. Verilerin analizi sonucunda iş yükünün iş stresi üzerinde pozitifteki yaptığı, iş yükünün örgütsel bağlılık üzerinde negatif bir etkide bulunduğu, iş stresinin çalışan memnuniyetine ise pozitiftekinde bulunduğu sonucuna varılmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık çalışanın işten ayrılma niyetine negatif bir etkide bulunurken, iş yükü işten ayrılma niyetine ve iş stresine pozitif olarak etki etmektedir, bu durum iş yükü ve çalışanının işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklarken, örgütsel bağlılık iş yükü ile organizasyon çalışanı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Indartono ve Faraz (2019), kamu çalışanlarının gereksinimleri olduğunu ve kamuya ait işlerin özel sektörden farklı olduğunu belirtmiştir. Aslında, siyasi meselelerle daha fazla ilgili olması muhtemeldir. Örgüt çalışanları, işlerinde çeşitli tutumlar ve davranışlar sergileyeceklerdir. Bu nedenle, davranışlarının tutumları üzerindeki etkisini araştırmak önem arz etmektedir. Benzer şekilde, hizmet etmek, kamu işlerinin karmaşık hizmetlerinin sorunlarını çözebilir. Nitelikli çalışan ve örgüt bağlılığı sayesinde daha yüksek iş performansı elde edilebilmektedir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluş hakkında kamu çalışanlarının görev performansı üzerindeki etkisi ile alakalı çeşitli bağlılık rollerini araştırmak için çalışılmıştır. Kamu çalışanlarının bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı kuruluş hakkında kamu çalışanlarının örgütlerdeki görev performansı üzerindeki etkisinin aracılığı olarak araştırılmaktadır. Aynı şekilde, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı, örgütün görev performansı üzerindeki etkisinde farklı şekillerde rol oynamaktadır.

2.3.7. Örgütsel Bağlılık Çalışmaları

Eby vd. (1999), "Teşviklerin Temelleri ve Duygusal Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisi": Çalışma duygusallığın olmazsa olmazları ve duygusal bağlılığın temellerini belirlemeye yönelik yapılmış ve çalışmanın sonuçları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Örgütsel bağlılığı destekleyen kişisel faktörlerin varlığı (işe karşı güçlü sorumluluk duygusu ve kendi kendine gerçekleştirme arzusu).
- Mevzuata uygunluğu destekleyen düzenleyici faktörler (denetçilere verilen güven, aralarındaki temasın varlığı) Maroussiem.
- Mevzuata uygunluğun önündeki engeller şunlardı:
  - Belediyede bireyler arasındaki düşük maaşlar ve zaman ve farkın belirlenmesinde yönetim zaafiyeti.
- Kaur ve Sharma'ya göre, (2015) örgütsel bağlılık, Hindistan'ın hizmet endüstrisindeki hızlı tempolu değişiklikleri etkileyen gerek bireysel ve gerekse şirket performansları üzerinde bir etkiye sahiptir ve çalışanların işle ilgili tutumlarını ve davranışlarını da değiştirmektedir. Hakim yapılar, çevresel dinamikliğe bağlı olarak daha fazla değişiklikler geçirmiş ve evrimleşmiş olabilir. Böylece, bağlılığın temel boyutları, Hint bankaları ve sigorta şirketleri için en yaygın kullanılan üç bileşenli modeli doğrulamaktır. Model için uyum derecesi, çeşitli güvenilir model uyum indeksleri kullanılarak belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, duygusal, normatif ve devamlılık olmak üzere her üç bağlılık türü de, modelin Hindistan finansal hizmet alanındaki iyi uyumunun yanı sıra uygulanabilirliğini de vurgulamıştır.

Havlobic (1991) Çalışma Amerika Birleşik Devletleri merkezli çok uluslu bir imalat şirketinde uygulanmıştır. Programların şikayetlerin ve iş yükü oranlarının azaltılmasına olanak sağlayan pozitif bir etkisi vardır. Bu çalışmanın amacı, gelir vergisi ve satış departmanı çalışanlarının örgütsel bağlılığını sağlamada dönüşümsel liderliğin farklı boyutlarına (liderlik ve motivasyonun optimal etkisi, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel değerlendirme) ne ölçüde katkıda bulunduğunu belirlemektir. Bu amaçla, (92) kelimeden oluşan bir anket hazırlanmış ve çalışma topluluğundan veri derlemek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, liderlik ve

denetim pozisyonlarındaki tüm çalışanlara 142 adet dağıtılmış, 129 adet anketten geribildirim alınmış, bunların 121 adeti istatistiksel analiz için geçerli olarak kabul edilmiştir. Bu da topluluğun toplam büyüklüğünün%2.85'ine tekabül etmektedir. Bu çalışmada, analitik tanımlayıcı yaklaşımı ve tamamlanması için gerekli verilerin toplanması amacıyla saha çalışması yöntemi benimsenmiştir. Çalışma verilerinin analizinde sosyal bilimler için istatistiksel yazılım (SPSS) paket programı kullanılmıştır. Çalışma sorularını açıklamak için tanımlayıcı istatistikler kullanılmış, ve hipotezlerini test etmek için de dağılım testleri ve regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışma, en belirgin olanı Gelir Vergisi Departmanının ve satışlarının farklı boyutlarında (liderliğin ideal etkisi, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım, bireysel değerlendirme) bir modeldönüşümsel liderlik ile karakterize edildiği bir dizi sonuç bulmuştur. Gelir Vergisi Dairesi ve Ürdün Satış departmanı tarafından tavsiye edildiği gibifarklı dönüşümsel liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığının güçlendirilmesi ihtiyacı karar verme süreçlerinde bunları dahil ederekönerileri göz önünde bulundurmuştur.

Martin (1995): "Örgütsel Bağlılığın Bireysel ve Örgütsel Belirleyicileri": Quebec Hastanesi Bağlamında Bir Çalışma. Québec'in sağlık sistemi, "kalite-performans mücadelesi", Quebec'teki sağlık hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasından daha azına yol açmayacak şekilde radikal bir değişimin kilometre taşlarını açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgütsel bağlılık kavramına odaklanmanın anlamı önemlidir. Bu çalışma, örgütsel bağlılığı etkileyen beklenmedik olası durum faktörlerini belirlemek ve kavramını daha iyi anlamak için temellerini (O'reilley ve Chatman, 1986) ve odak noktalarını (Reichers, 1985) dikkate alarak uygunluğunu doğrulamak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, sezgisel beklenmedik olasılık durum modelinden başlayarak dört blokta gruplandırılmış 16 hipotez geliştirmiştir. Bu çalışma, Quebec'teki 22 sağlık örgütündeki 3.037 anket katılımcısının bulunduğu bir veri tabanına dayanmaktadır. Bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilgili varsayımlara ve sonuçlara göre on hipotezden sekizi doğrulanmıştır. Bir yandan, işe katılım, istihdama katılım, denetim yerinin içselliği, hiyerarşik seviye, yapının başlatılması, düşünce davranışları ve örgütsel iklim ile diğer yandan örgütsel bağlılığın derecesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığını doğrulamaktadır. Bulgular ayrıca, bir yandan görevle ilişkili stres, örgütsel büyüklük ve departman boyutu ile diğer taraftan örgütsel

bağlılığın derecesi arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, bu çalışmanın sonuçları, işin olumlu tutumları, yani iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin düşük olması ile ilişkili olduğu için, işçilerin tanımlanması ve içselleştirilmesinin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Çalışma, odak noktalarının varlığı göz önüne alındığında bağlılığın daha iyi açıklandığını da göstermiştir.

Stein vd. (2006) Hollanda Kamu Sektörü Personelinin örgütsel katılımını açıklamıştır. Çalışma, Hollanda kamu sektöründe örgütsel katılımın sergüzeştini değerlendirmek üzerine kurulmuştur. Çalışmada, Hollanda kamu sektöründeki örgütsel katılım tarihinin de diğer çalışmalarda gözlemlenenlere nispeten benzer olacağı varsayılmıştır. Sonuçlar bu hipotezi büyük ölçüde doğrulamaktadır. Bu, nispeten zayıf karşılıklı korelasyonların yanı sıra öncül değişkenler ile örgütsel bağlılığın bu üç bileşeninin her biri arasındaki korelasyonlardaki farklılıklar ile gösterilmiştir. Bulgular ayrıca, duygusal katılımdaki varyansın esas olarak spesifik öncül değişkenler (özellikle mesleki ve örgütsel özellikler) ile açıklandığını göstermektedir. Dolayısıyla, kamu yönetiminde, kar amacı gütmeyen sektörlerde ve kamu güvenliğinde örgütsel bağlılığın nispeten benzer düzeyde olduğu sonucuna varılabilir. Bu kamu sektörü çalışmasının bulguları ile örgütsel bağlılığın üç bileşenli bir ölçüsünü kullanan önceki çalışmalar arasındaki benzerlikler, örgütsel bağlılığın ana öncüllerinin kamu ve özel sektörler arasında çok fazla farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu, kamu sektörünün, personel katılım seviyelerini etkileme yolları da dahil olmak üzere özel sektör çalışmalarına odaklanarak örgütsel katılım hakkında daha fazla bilgi edinebileceği anlamına gelmektedir.

Martin vd. (2015) iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgüt içi hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ele alan Las Vegas tatil köyleri çalışmasında, iç hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde devamlılık bağlılığının en etkili boyut olduğunu bulurken, çalışma ayrıca örgütsel destek, kaybetmeme politikası ve teşvik kalitesinin iç hizmet kalitesiyle güçlü bir şekilde bağlantılı boyutlar olduğunu göstermiştir. Çalışma ayrıca tanıtım sisteminin, teşviklerin kalitesinin ve adil istihdam politikasının normatif bağlılığın inşasını güçlü bir şekilde etkileyen boyutlar olduğunu kaydetmiştir.

Malezya'daki beş yıldızlı otellerde örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin modelini inceleyen bir çalışmada (Mark, 2005), prosedürel adaletin iş tatmininde en etkili olduğu ve dağıtım ve usul adaleti duygusal bağlılığa büyük katkı sağlarken, çalışmada istihdam politikası, kaybetmeme politikası ve yönetim ile meslektaşlar arasındaki ilişkinin, çalışanların otele normatif bağlılığının belirlendiği boyutlar olduğu da ortaya konmuştur.

Crawford & Riscinto-Kozub (2011), konuklara sunulan hizmet kalitesinin iyileştirilmesinde ve Amerika'daki üst düzey tesis çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırmada iş tatmininin rolünü incelemiştir. Çalışma, teşviklerin, eğitimin, yetkilendirmenin ve ekipler oluşturmanın çalışanların normatif bağlılık duygusunu etkilediğini göstermiş, çalışanların duygusal ve normatif bağlılık duygusunun konuklara sunulan hizmet kalitesini artırdığı belirtilmiştir.

Lam & Zhang (2003) Hong Kong'daki 25 fast food restoranında çalışan işçi örneğinde, 203 işçinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi gösteren bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada, düzenleyici bağlılığın en etkili boyutunun sırasıyla eğitim ve gelişim, fonksiyonel özellikler, tazminat ve son olarak adalet olduğu sonucuna varılmıştır.

Ticari bankaların (Caruana ve Calleya, 1998) iç pazarlama (vizyon, getiriler ve kalkınma) ve örgütsel bağlılıkları (normatif, devamlılık, duygusal) arasındaki ilişki üzerine yapılan bir çalışmada, kalkınma politikası ve vizyonunun çalışanların normatif bağlılığını etkileyen boyutlar olduğu sonucuna varmıştır. Getiriler, devamlılık bağlılığının teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamıştır ve son olarak iç pazarlamanın tüm yönlerinin duygusal bağlılık üzerinde bir etkisi olmuştur.

Farzad vd. (2008), İran'ın başkenti Tahran'daki dört ve beş yıldızlı otellerden oluşan bir örneklemde iç pazarlama ve çok boyutlu örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlamışlardır. Çalışma iç pazarlamanın beş boyutunu görevlerin çeşitlendirilmesi, iş tatmini, eğitim, otel işlevlerinin entegrasyonu ve koordinasyonu olarak ele almış, çalışmada örgütsel bağlılığın üç boyutunun devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Çalışma, iç pazarlama ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir korelasyon tespit etmiştir. Eğitim ve

teşviklerin iç pazarlama boyutları devamlılık bağlılığı üzerinde en fazla etkiye sahipken, işlevlerin entegrasyonu ve koordinasyonu, teşvikler ve iş çeşitlendirmesi duygusal bağlılık üzerinde en etkili olanlardır. Son olarak, iş tatmini, iş çeşitliliği ve teşvikler, normatif bağlılığı etkileyen faktörler olarak belirtilmiştir.

Saqer (2009): Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Urwa Personeli Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Çalışma, dönüşümsel liderlik, prosedürel ve sıralı küresel teori çizgilerindeki liderlik tarzlarını ve bunların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Örnek olarak, şirketin faaliyet gösterdiği farklı şehir ve ülkelerden 589 çalışan seçilmiştir. Çalışma sonuçları, şirketteki örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğunu göstermektedir. Duygusal sadakat düzeyinin devamlı örgütsel bağlılıktan daha yüksek olduğu ve çalışmada liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasında bir korelasyon olduğu ortaya konulmuştur. Çalışma, Urnwa Company'ye dönüşümsel liderlerin davranışlarını ve örgütsel bağlılık koşullarını iyileştirmeye yönelik politikalarını ve stratejilerini geliştirmesini önermektedir. Çalışanları yetkilendirme politikalarını karar verme prosedürlerine dahil ederek düzenlemek; karşılıklı güven getirecek, öz motivasyon düzeyini artıracak ve sonunda örgütsel bağlılığın boyutlarını artıracaktır.

Decarie (2010), örgütsel bağlılık ile çalışanlar arasındaki psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yazar için, birkaç araştırmacı işyerinde örgütsel bağlılık ve ruh sağlığı arasında önemli bir bağlantının varlığını açıkça göstermektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmalar, örgütsel bağlılık ile psikolojik sıkıntı da dahil olmak üzere ruh sağlığı sorunları arasındaki ilişkiyi göstermek için birbiriyle çelişmektedir. Dolayısıyla, bu tezin temel amacı, örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısı ile çalışanlar arasındaki psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkinin anlamını ve cinsiyetin örgütsel bağlılık ve psikolojik sıkıntı arasındaki ilişki üzerindeki ılımlı etkisini araştırmak şeklinde ifade edilmiştir. Sonuçlar, Kanadalı bir sigorta şirketinden 261 anket katılımcısından elde edilmiştir. Örgütsel bağlılığın dört faktörden (duygusal, normatif, devamlılık ve işten ayrılma) oluştuğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizi, örgütsel katılımın duygusal ve devam eden bileşeninin psikolojik sıkıntı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, duygusal ve sürekli iş yapan çalışanların psikolojik sıkıntı yaşama olasılığı daha düşüktür. Buna ek olarak,

istifa eden bileşen önemli ölçüde ilişkilidir, ancak psikolojik sıkıntıya pozitif yönde bağlıdır. Bu nedenle, işten ayrılan bir işçinin, psikolojik sıkıntı yaşama olasılığı artar. Bununla birlikte, normatif bağlılık psikolojik sıkıntı ile anlamlı bir şekilde ilişkili değildir. Son olarak, cinsiyet, örgütsel bağlılığın sadece bir bileşeni, yani duygusal olanı üzerinde ılımlı bir etkiye sahiptir.

Ozturk vd. (2014) Konya'da bir Devlet Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları üzerinde çalışma yapmışlardır. Bu araştırma hastane çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma Konya'daki bir devlet hastanesinde çalışan sağlık çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemi 150 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada nicel araştırma modeli kullanılarak yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. Bu araştırmada Meyer, Allenve Smith tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tarzında hazırlanmıştır. Katılımcıların cevapları toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve SPPS programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin geçerliliği hesaplanmış ve cronbach alfa değeri 0.885 olarak bulunmuştur. Bu sonuç çerçevesinin ölçeği güvenilirdir. Araştırma sonucunda cinsiyet, yaş ve medeni durumun örgütsel bağlılığı etkilemediği gözlenmiştir. Eğitim açısından bakıldığında, lisansüstü mezunlarının örgütsel bağlılıkları daha düşüktür. Tıbbi sekreterlerin örgütsel bağlılıkları temizlik personelinden daha yüksek çıkmıştır.

Aksoy ve Yalçınsoy (2018) İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Denetleyici Desteği İlişkisinin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Araştırma sağlık sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır ve iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve denetleyici desteği kavramları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Anket sağlık sektörü çalışanlarına uygulanmış ve analiz için elde bulunan toplam 432 tamamlanmış anket kullanılmıştır. Gözlem süresi Mayıs ve Temmuz 2017 arasında gerçekleşmiştir. Anketle elde edilen araştırma verilerine korelasyon, regresyon, T testi ve Anova analizleri uygulanmıştır. Araştırma sonunda iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet ve denetleyici desteği arasında pozitif doğrusal ilişkinin olduğu bulunmuştur. Bu çalışmada bazı demografik değişkenlerdeki farklılıklar da dikkate alınmıştır.

Kazlauskaite vd. (2006), Litvanya'daki beş ve dört yıldızlı oteller üzerindeki çalışmasında, otellerde örgütsel güçlendirme ve çok boyutlu örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi göstermeyi amaçlamaktadır. Çalışma, 346 işçiyle doğrudan temas halinde olan bir işçi örneğini ele almıştır ve çalışma, özellikle sürekli ve duygusal bağlılığı sağlamak için güçlü bir etkiye ulaşmıştır.

İç pazarlama, örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş bağlantısı arasındaki ilişki üzerine İsveç'teki beş yıldızlı otellerden oluşan bir örnek üzerinde Rydberg & Lyttinen (2005) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, istihdam politikası, eğitim ve teşviklerin işçiler arasında en çok yaratılan bağlılık olduğunu, çalışma iletişim, teşvikler ve kaybetmeme politikasının iş performansını iyileştirmede ve iş ilişkisini geliştirmede etkili olduğunu göstermiştir.

Andrew (2017): Örgütsel bağlılık ve iş performansına etkisi. Çalışma, anaokulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve performansları arasındaki ilişkiyi belirleme ve değişkenlere (deneyim / durum, sosyal / maaş) bağlı olarak örgütsel bağlılıklar arasındaki farkları bulmaya çalışma ve aynı değişkenlere göre iş performansı arasındaki farkları bulma girişimi olmuştur. Çalışanın örgüte ait olma, ona olan sadakati ve çaba veya zaman açısından başarılı hale getirme eylemlerinin organizasyonlar üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bulgular, örgütsel bağlılık ve Riyad Children öğretmenlerinin performansı arasında ters bir korelasyon olduğunu göstermektedir. Deneyime göre örgütsel bağlılıkta istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Örgütsel bağlılık ve sosyal duruma göre iş performansında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur. Örgütsel bağlılık ve iş performansında maaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Son olarak, deneyime göre iş performansında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur.

Jean-Luc (2011): Örgütsel Destekler, Duygusal Tipin Örgütsel Bağlılığı ve İş Arama Davranışı Arasındaki Bağlantı: Bilgi Teknoloji Sektöründe Çalışanlar ile Ampirik Çalışma. Örgütlerin "yetenekler savaşı"na girdiği bir bağlamda, birçok çalışma örgütsel destek, denetimci desteği, duygusal tipte örgütsel bağlılık ve çalışanlardan ayrılma ya da kalma niyeti arasındaki bağlantıların varlığını desteklemektedir. Bu bağlamda, bu çalışma aşağıdaki şu araştırma sorusunu cevaplamaktır: "Örgütsel

bağlılığı destekleme, örgütsel bağlılığın duygusal türü ve iş arama arasındaki bağlantılar nelerdir?" Bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründen 308 çalışandan oluşan bir örneklemden yararlanarak, test amaçlı birkaç varsayım yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak, sonuçlar örgütsel desteğin hazırlıklı iş arama davranışları ile negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, sonuçlar, algılanan örgütsel destek ve davranışları iş arama varlıkları arasındaki ilişki çerçevesinde hazırlık çalışması iş-arama davranışlarının arabulucu bir değişken olduğunu göstermektedir. Keza, sonuçlar örgütsel desteğin dolaylı olarak duygusal bağlılık aracılığı yoluyla iş arama hazırlık davranışları ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Özetle, elde edilen sonuçlar örgütsel desteğin ve duygusal bağlılığın, özgeçmişi gözden geçirmek ve ödül görüşmesi gibi organizasyondan ayrılmak amacıyla gerçek bir istek duyduğunu ifade eden çalışanların somut davranışlarına etkisini göstermektedir.

Bray (2017): ABD'deki bir Uzmanlık örgütünde Profesyonel Personelin Örgütsel Bağlılık ve İletişim Memnuniyeti Üzerine Nicel Bir Çalışma. Bu çalışma, bir Amerikan uzmanlık örgütündeki profesyonel personel için iletişim memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı iki nicel anket kullanarak incelemiştir: Downs ve Hazen'in İletişim Memnuniyeti Anketi ve Meyer ve Allen'ın TCM Çalışan Bağlılığı Anketi. Bu tek örgüt anketine 168 tam zamanlı ve yarı zamanlı personel katılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler, korelasyonlar ve doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Bu çalışma üç kapsamlı sonuç ortaya koymaktadır. Birincisi, örgütsel bağlılık ve iletişim memnuniyeti arasında bir ilişki vardır.

Chênevert vd. (2017): Örgütsel bağlılığın değişen belirleyicilerinin incelenmesi. Araştırma, üç İKY sisteminde yapılan değişikliklerin 1999 ve 2002 yılları arasında Quebec'teki bir sağlık örgütünün çalışanlarının duygusal bağlılığındaki değişimi üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırma problemi, örgütsel değişikliklerin istihdam ilişkisinin parametrelerini değiştirdiği, çalışma koşullarını ve çalışanın psikolojik sözleşmesini iyileştiren psikolojik sözleşme teorisine dayanmaktadır.80 katılımcının iki karşılaştırılabilir örneğini kullanarak, sonuçlar, çalışanların daha özerk olduğunu ve karar verme süreçlerine daha fazla katılabileceğini, prosedürlerin daha tarafsız olduğunu ve örneklemde kariyer sınırları algılanmasının daha düşük olduğunu

göstermektedir.1999 ile karşılaştırıldığında, insan kaynakları yönetimindeki bu gelişmelere 2002 yılında duygusal katılım düzeyinde küçük bir artış eşlik etmektedir.

Sarah (2018): Bağlanmak için çok mu akıllı? Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Yüksek IQ ağından elde edilen kanıtlar. Bu araştırma projesi, istihbaratın kişisel niteliğinin, örgüte bireysel bağlılık düzeylerinin gelişimini nasıl etkilediğini ve bu ilişkinin genel iş tatmininden nasıl etkilendiğini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışanların kuruluşa olan bağlılıklarının nasıl artırılacağı, bu çalışmanın katkıda bulunmayı amaçladığı işgücünün geliştirilmesi ve özellikle de kaybedilmemesi hakkındaki süregelen politika tartışmalarında merkezi öneme sahiptir. Çalışan bağlılığının organizasyonla paylaşılan değerler, sadakat ve örgüt için çalışmanın gururu olmak üzere üç ölçüsünün belirleyicilerini araştırmaktadır. Değişkenler, çalışanların işe, işyerine ve işyerinde çalışmaya yönelik tutumlarını temsil eder. Betimsel modellemenin sonuçları (sıralı probit analizi), prediktif modelleme (Gini-indeksi ve kazanç-oran bölme ölçütlerini kullanan karar ağaçları) ile tezat oluşturmaktadır. Bulgular iki tür etki göstermektedir: çalışanların katılımını teşvik eden unsurlar ve çalışanın becerilerini geliştiren unsurlar. Ücret memnuniyetinin bağlılıkla negatif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Bulgular tartışılır ve liderlerin bu anlayışlardan yararlanmaları için özel fırsatlar sağlanır.

Buangga vd. (2018): Öz Yeterliliğin ve Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini yoluyla Örgütsel Performansa Etkisi. Bu çalışmada öz-yeterlik ve örgütsel bağlılığın örgütsel performansa etkisini eşzamanlı olarak belirlemek, öz-yeterliliğin örgütsel performansa etkisini belirlemek, örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek, iş tatmininin örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek, iş tatmini yoluyla öz-yeterliliğin performans üzerindeki etkisini belirlemek ve değişken iş tatmini ile örgütsel bağlılığın örgütsel performans üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Örgütün tüm bölümlerinde 88 çalışanı içeren doymuş örnekleri kullanarak örnekleme tekniği kullanılmıştır. Veri analizine dayanan yol analizi kullanılarak verilerin analizinin yapılması, değişken öz-yeterlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütün performansını etkilediğini ortaya koymuştur.

Trisliatanto (2018): Örgütsel Bağlılık Yoluyla İş Tatmini ve Performansa Yönelik İş Motivasyonu. PT. Aneka Regalindo, çalışma son onyılda üretim çıktısında önemli ölçüde bir düşüş yaşayan mobilya imalatçısı şirketleri üzerinde yapılmıştır. Bu düşüş, verimlilik ve çalışan performansında bir azalmaya neden olmuştur. Ayrıca tazminat, iş tatmini ve iş motivasyonu standartları arasında da bir boşluk vardır. Bu araştırmanın amacı, örgütsel bağlılık yoluyla iş tatmini ve iş motivasyonunun performansa etkisini incelemektir. Bu araştırma çalışmasının yöntemi açıklayıcı ve niceldir. Yol analizine ek olarak elde edilen sonuçlar, iş tatmininin örgütsel bağlılık yoluyla performansı etkilemediği sonucuna varmıştır. Ayrı olarak, iş motivasyonunun, üretim departmanının örgütsel bağlılığı yoluyla performansa doğru bir etkiye sahiptir.

David (2018): Uluslararası Organizasyonlarda İş Olanakları ve Örgütsel Bağlılık. Bu çalışma, Birleşmiş Milletler'deki dört kurumdaiş olanakları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak için sosyal değişim teorisini uygulamaktadır. Bu, fedakar, sosyal ve dışsal çalışma fırsatlarından memnun olan uluslararası devlet memurlarının yüksek düzeyde örgütsel bağlılık beyan etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek bu ilişkilere aracılık eder. Ampirik bulgular, uluslararası memurların tutum ve davranışlarını açıklamadaki örgütsel özelliklerin özgüllüğünü göz önünde bulundurmanın önemini vurgulamaktadır. Fedakar, sosyal ve dışsal iş fırsatları için tercihleri, kamu veya özel sektör çalışanları tarafından değer verilen motivasyonel yönelimlere ve ödüllere benzemez ve uluslararası örgütlerin melez özelliklerini teyit eder. Bu orijinal sonuçlardan yola çıkarak, araştırma, uluslararası örgütlerde insan kaynakları yönetimi için bazı pratik sonuçları ortaya koymaktadır.

2.4.Örgütsel Öğrenme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel öğrenme, çağdaş bilgi ve becerileri, stratejileri, biçimleri ve çağdaş yenilikleri öğrenmek veya rekabetçi bir avantaj elde etmek için çağdaş prosedürler oluşturup uygulamak anlamına gelmekte, aynı zamanda bazı eski bilgi ve becerilerden kurtulmaya yaramaktadır. Bu anlam, özellikle bilginin gelişip, gerçekliğin değişmesiyle güncelliğini yitirdiği durumlarda geçerlidir. Anlama, hem çağdaş bilgiyi öğrenmeyi hem de güncel olmayan bilgilerin bir kısmını elden çıkarmayı içermektedir

(Hedberg, 1981). Örgütsel öğrenme, deşifre etme, koordinasyon ve kurumsallaştırma yoluyla kişi, ekip ve örgütsel düzeylerde gerçekleşen bir işlemler bütünü olarak kabul edilmektedir (Bratianu, 2015). Diğer bir deyişle, örgütsel öğrenmeye bireyler ve örgüt seviyeleri arasındaki sosyal zeka aracılığıyla bir öğrenme stratejisi olarak karar verilebilmektedir.

Örgütsel öğrenmenin ötesinde, örgütün tamamı veya bileşenleri örgüt rutinleri üretmek suretiyle değişen durumlara uyum sağlamaktadırlar. Bu manada, örgütsel öğrenmenin, örgüt içinde kullanılmayan değişiklikleri oluşturabilen, genişletilmiş örgütsel bilgi seviyesinin bir sonucu olarak üretildiği anlaşılmaktadır (Argyris ve Schön, 1978, s.8). Bilgi istismarını ve araştırmayı tanımak, anlamak ve denetlemek, aralarındaki baskıyı azaltacak şekilde örgütsel öğrenmenin bir sonucunu oluşturmaktadır (Crossan vd., 1999, s. 522). Örgütsel bağlılık farklı disiplnlerden araştırmacılar tarafından özellikle son otuz yılda geniş bir şekilde incelenmektedir (Kontoghiorphes ve Bryant, 2004). Son zamanlarda yapılmış çalışmaların sonuçları, çalışan tutumları ve örgütsel bağlılıktan istenen iş sonuçları hakkında alınan olumlu raporlar bağlamında çok dikkat çekicidir. Bu durum örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmaların çoğalmasına ve konunun daha çok dikkat çekmesine de sebebiyet vermektedir (Bartleet, 2001). Son zamanlarda, örgütsel bağlılık, bir örgütün faliyetini sürdürmesini ve performansını etkileyen itici güç olarak görüldüğü için de daha çok önem kazanmaya başlamıştır (Kamarul ve Raida, 2003). İşle ilgili örgütsel bağlılığa dikkat edilmesi, çalışanlara bireyler ve gruplar olarak ve örgütlere muazzam ve büyük faydalar sağlanması ile başlamıştır (Somers ve Birbaum, 2000). Dahası, örgütsel bağlılık, iş yürütme ve performans ve ciroyu dengede tutma yoluyla (etkisiyle) örgütün yaşayabilirliğinin bir ölçümü olarak düşünülmektedir. Ayrıca, çeşitli çalışmalar örgütsel bağlılık ile işin uygulanması arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu da ortaya koymaktadır (Arnett, Laverie ve McLane 2002; Suliman ve Iles, 2000).

Örgütsel öğrenme ve kişisel öğrenmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmak için Wright (1997) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenmeden oldukça etkilendiğini göstermiştir. Wright'a ek olarak, (1997), Yang vd. (2003), ve Wang (2005), örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir, fakat bu

araştırmalar bunu çalışanın performansına bağlamamışlardır. Başka bir deyişle çeşitli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen örgütsel bağlılığın önemine, örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye gösterilen ilgi hala eksiktir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için Malezya'da Rose vd. (2009) tarafından başka bir çalışma daha yapılmıştır. Çalışmanın ana verileri, kendi kendine uygulanan bir anket kullanılarak toplanmıştır. Örgütsel öğrenme, Gomes vd. (2005) tarafından oluşturulan 16 öğe kullanılarak tahmin edilmeye çalışılmıştır. Porter vd. (1974), tarafından oluşturulan bir diğer 10 öğe de yine örgütsel bağlılığı tahmin etmek için aynı çalışmada kullanılmıştır. Katılımcılar, kesinlikle katılmıyorum (1)'den başlayan ve kesinlikle katılıyorum (7) ile biten bir ölçekte soruları yanıtlamışlardır. Ayrıca ilgili çalışmada kullanılan araç da yüksek bir güvenilirlik göstermiştir. Anketin son bölümünde katılımcının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu ve iş deneyimi gibi demografik bilgiler de toplanmıştır. Çalışma kapsamında, 500 anket kişisel olarak Kuala Lumpur ve Putrajaya Federal Bölgesinde bulunan 28 serviste İdari ve Diplomatik memurlara dağıtılmıştır. Çalışmanın bulguları, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek pozitif ve güçlü doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar artan örgütsel bağlılığın çalışan öğrenmesinin en büyük faydalarından biri olduğu görüşünü güçlendirmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme faaliyetlerindeki gelişmelerle birlikte, kamu hizmeti yöneticilerinde örgütsel bağlılığın yükseldiği de aynı çalışmada ifade edilmektedir. Araştırmanın bulguları, örgütsel bağlılığın, çalışma ortamı ile en yakın amir tarafından derecelendirilen başarı ve performans arasındaki ilişkide aracı olarak kısmi bir rol oynadığını göstermektedir.

Bu çalışmanın bulguları örgütsel bağlılığın en önemli özelliklerinden birinin iş organizasyonlarında oynadığı aracılık işlevi olduğu sonucuna varan ve bu durumun arkasında örgütsel öğrenmenin olduğunu savunan diğer birçok araştırmayı teyit eder niteliktedir. Şöyle ki, Weight (1997) tarafından yapılan bir araştırma, örgütsel bağlılığın örgütsel öğrenmeyi etkilediğinin tespit etmiştir. Dahası, Ng vd. (2006), tarafından yapılan diğer bir çalışmada da öğrenme yoluyla bilgi ve beceri kazanmanın, genellikle bir bireyin kariyerine fayda sağladığı ve terfi fırsatı, daha yüksek maaş ve diğer birçok çalışan avantajları ve ödüllendirilmeyle sonuçlandığı vurgulanmaktadır.

Örgütsel bağlılığın birkaç farklı tanımı bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık çoğunlukla, bir bireyin işine karşı davranış durumu olarak nitelendirilmektedir. Bu tavır, bireyin işine ne derece katıldığını ortaya koymaktadır. Bu anlamda, örgütsel bağlılık, bireylerin kendi özel organizasyonlarıyla kanıtı ayırt etme nispi kapasitesini ve örgütleriyle sahip oldukları ilişkilerin toplamını ifade etmektedir. Günümüzün öğrenen organizasyonu, rekabet gücünü ve başarılı olma avantajını genişletmekle ilgilenen örgütler arasında alışılmadık bir değerlendirme yoluyla giderek gelişmektedir. Günümüz iş ortamları, uzun vadede hızlı değişikliklerin, istikrarsızlık ve belirsizliğin dafa fazla hissedileceğine işaret etmektedir. Örgütlerin kendilerini bu değişikliklere göre ayarlayamaması durumunda, belki de faaliyetlerini sürdüremeyecek duruma gelecekleri muhtemeldir (Bahrami vd., 2016).

Bahsedilen değişimler, örgütlerin amirlerinde ve yöneticilerinde, örgütsel öğrenme olmadan, organizasyonun istikrarlı bir şekilde kazanılmasının ve başarısının mümkün olamayacağı inancını pekiştirmektedir. Üstün öğrenme operasyonları, bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edildiğinden, bir öğrenen örgütün kurulması, örgütsel kaliteyi ve büyüklüğü elde etmeye yönelik birincil ve en önemli faydacı harekettir. Bu strateji aynı zamanda işin geliştirilmesine de yol açacaktır. Akademisyenler, örgütsel öğrenmeye ve öğrenen bir örgüt kurmaya olan ihtiyacı vurgular ve bunu, maliyetleri ve dolayısıyla örgütün tamamen değişen dünyada ilerlemesini engelleyen durumları azaltmada uygulanabilir bir faktör olarak görmektedirler. Dahası, birçok ülkede bir amaca ulaşmak için temel sorunlar, iş bilincinin yokluğu veya eksikliği ve kendilerine özgü ve çeşitli birim ve departmanlarda çalışan kişilerin mesleki ve örgütsel bağlılıklarının düşük olmasıdır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı incelemenin ve araştırmanın önemine ve değerine atıfta bulunan amaçlardan biri, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olan örgütlerin, neredeyse yüksek performansa ve personel tarafından düşük devamsızlığa sahip olduğudur. Pek çok durumda, örgütler, normal çalışma yükümlülüklerini gerçekten aşan, kuruluş için avantaj sağlayan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel bağlılık alanında kullanılan tüm tanımlar, bir kişinin kuruma olan güveni, organizasyonda bir yere sahip olma hissi ve isteği, çalışma istekliliği ve örgüt içinde ilerleme yaratmak için tüm güünü kullanma düzeyi gibi ortak kavramları içermektedir (Nhryr vd., 2010).

Örgütsel öğrenmenin çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini tahmin etmek için Batı Kalimantan'da yerleşik bir Limited şirkette bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Kullanılan örnekleme prosedürü, çalışma alanına bağlı olan orantılı rastgele örnekleme tekniğidir (Üç çalışma alanı: Merkez Ofis, I Batı Kalimantan Bölgesi ve II Batı Kalimantan Bölgesi).

İlgili çalışmanın sonuçları öğrenen örgütün örgütsel bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Hendri, 2019). Örgütsel öğrenme kültürünün ve lider-üye değişimi (LMX) kalitesinin örgütsel bağlılık ve nihayetinde çalışan devir niyeti üzerindeki etkisini araştırmak için Joo (2010) tarafından da başka bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın bulguları, çalışanların daha yüksek bir örgütsel öğrenme kültürünün farkına vardıklarında ve destekleyici bir şekilde yönlendirilip denetlendiklerinde örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Çalışan devri niyetine de tamamen örgütsel bağlılık aracılık etmektedir. Genel olarak, örgütsel bağlılıktaki dalgalanmanın %43'ü, örgütsel öğrenme kültürü ve LMX kalitesiyle netleştirilmektedir. Aynı zamanda ciro dalgalanmalarının yaklaşık %40'ı da örgütsel bağlılıkla netleştirilmektedir. Daha sonra, örgütsel öğrenme kültürü ve LMX kalitesinin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüş ve bunun da çalışan devir niyetine olumsuz bir şekilde katıldığı saptanmıştır.

Örgütsel öğrenmenin, psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisini araştırmak için Joo ve Shim (2010) tarafından Kore'de farklı bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bulguları, örgütsel öğrenme kültürünün Kore kamu sektöründeki işçiler için örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışanlar, yüksek psikolojik güçlenme ve yüksek bir örgütsel öğrenme kültürü hissettiklerinde yüksek örgütsel bağlılık göstermektedirler. Dahası, örgütsel öğrenmenin psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki ılımlılaştırıcı etkisi oldukça önemlidir.

Tahran'daki Kharazmi Üniversitesi'nde Aghaei vd. (2012) tarafından İran'ın batı yakasındaki Spor ve Gençlik Merkez Ofisi çalışanlarında öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tahmin etmek için bir araştırması gerçekleştirilmişir. Çalışma tasarımı açıklayıcı ve bağıntılı tiptedir ve anket şeklinde gerçekleştirilmiştir.

138 anket işçilere dağıtılmış ve uygun veri toplanan 130 anket ile çalışma sonuçlandırılmıştır. Watkins ve Marsick'in (1996) öğrenen organizasyonu (DLOQ) ve Allen ve Meyer'in (1993) örgütsel bağlılığından oluşan iki standart anket çalışma kapsamında kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İran'ın batı bölgelerinin Spor ve Gençlik Genel Merkezinin tüm personeli oluşturmuştur (N = 203). Örneklem ise Morgan Tablosu (n = 130) ve bu bölgelerde tabakalı örnekleme kullanılarak seçilen bireyler (Kermanshah 34, Hamadan 38, Kurdistan 29 ve Elam 29) kullanılarak oluşturulmuştur. Öğrenen örgüt anketi 43 sorudan örgütsel bağlılık anketi ise 24 sorudan oluşmaktadır.

İlgili çalışmanın bulguları çeşitli önerileri vurgulamaktadır. Öğrenen örgüt ile örgütsel bağlılık arasında yüksek bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarına yansımıştır. Daha ayrıntılı olarak, çalışmanın bulguları öğrenen örgüt ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında oldukça anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir, fakat öğrenen örgüt ile sürekli bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışma, öğrenen örgüt ile normatif bağlılık arasındaki ve öğrenen organizasyon ile duygusal bağlılık arasındaki önemli ilişkinin nedenlerini tartışmış ve açıklamıştır. Bu durum personelin büyük bir kısmının kendi beceri ve yetenekleriye ilgili pozisyonda çalışmalarından kaynaklanmaktaydı. Böylelikle bireyler konumlarını beğenmekte, görev ve sorumluluklarından zevk almaktadırlar, bu nedenle de kendi alanlarındaki öğrenme ve beceri düzeylerini geliştirmeye çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel bağlılık (normatif ve duygusal) ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi geliştirmeye ve güçlendirmeye katılan bir diğer etkileyici faktör, bireyler ve onların pozisyonları ve misyonları arasındaki yapıcı etkileşimler ve ilişkilerdir. Çalışma, eğitim yaklaşımları oluşturmanın, çalışanların işleri yapma isteklerini artırma yeteneklerini geliştirebileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin araştırılması hala erken aşamalarındadır diyebiliriz. Örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık üzerine yapılış birkaç kapsamlı çalışma buunmasına rağmen, aralarındaki ilişkiyi belirleme açısından çok az şey yapıldığı bir gerçektir. Ayrıca çalışanların yaşam kalitesini ve iş memnuniyetini etkileyebilecek faktörlere de dikkat edilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

2.5.Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İşlevsel bilgi paylaşımı yaklaşımları, kişisel ve kurumsal düzeyde bilgi ve becerilerin yeniden kullanımını ve kurtarılmasını güçlendirebilmektedir. Son zamanlarda, örgütlerde bilgi paylaşımını destekleyen ve daha bilgi dostu birkaç stratejinin uygulanmasına yol açan faktörleri geliştiren bir kültür oluşturma gerekliliğine ilişkin önemli bir bakış açısı oluşmaktadır. Bilgi paylaşımı, kuruluşların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmada önemli bir role sahiptir. Bu anlamda bilgi paylaşımı, genel fikirlerin ve işçiler arasında farkındalığın dağılımını kolaylaştırır ve teşvik eder, böylece kuruluşa daha fazla önem ve değer katmak için çok daha iyi bir ortam oluşur. Ancak bazı durumlarda, iş güvenliğinde güven ve kesinlik ihtiyacı, başkalarına güvenme ihtiyacı gibi farklı nedenler bireylerin bilgilerini paylaşmaya ve paylaşıma katılmaya istekli olmadıkları bir ortam yaratmaktadır. Bilgi paylaşımını etkileyebilecek birçok farklı faktör bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık bu anlamda en ciddi ve en etkili faktör olarak kabul edilmektedir.

En önemli örgüt kaynaklarından biri, herhangi bir organizasyonun temel varlıklarını temsil eden insan kaynaklarıdır. Bu anlamda yöneticiler ve liderler, örgütteki çalışanlar aracılığıyla rekabet avantajlarını geliştirmek ve artırmak için etkili stratejiler oluşturmalıdırlar. Bu avantajlar, çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmak için ellerinden geleni yaptıklarında elde edilecektir. Örgütlerde genellikle çalışanların girişimlerini etkileyen birkaç değişken bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık bu bağlamda araştırmacıların dikkatini çeken faktörlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanların bağlılığı, yöneticiler tarafından daha iyi anlaşılması gereken önemli bir konu mahiyetindedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel sonuç üzerinde olumlu etkileri bulunduğu bilinmektedir. Şöyle ki çalışanlar kendi örgütlerine daha fazla bağlı olduklarında, örgütsel hedeflere daha kolay ulaşılacaktırlar.

İran'ın doğusundaki Bojnourd şehrinde bulunan özel sektör üniversitelerinden biri olan Bojnourd Azad Üniversitesi'nde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü, hem standart çalışanlardan hem de yüksekokul öğretim üyelerinden 236 kişiden 145'i oluşturmuş ve bulgular, Pearson korelasyon testi gibi çeşitli testler kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulguları, bilgi paylaşımı ile

örgütsel bağlılık arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunlara ek olarak, sonuçlar etik ve normativ bağlılığın bilgi paylaşımında önemli bir etkiye sahip olduğunu, ancak devamlılık taahhüdünün bir örgüt arasında bilgi paylaşımında önemli bir rolü olmadığını ortaya koymuştur (Bahramzadeh, vd., 2012). Son zamanlarda, çeşitli kuruluşlar, bilginin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratmak ve geliştirmek için değerli bir faktör olduğunu anlamışlardır (Miller & Shamsie, 1996). Bilgi paylaşım stratejileri, birçok bilgi yönetimi uzmanı tarafından uluslararası olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte teknoloji, bir örgütte bilgi paylaşımını etkileyen temel faktörlerden yalnızca birini içermektedir.

Örgütsel bağlılık, kültür, güven ve teşvikler gibi bilgiyi paylaşmak için gerekli olan diğer temel gereksinimleri de gerektirmektedir (Cabrera ve Cabrera, 2002). Bilginin paylaşılması, genellikle bilgi yönetimi alanında önemli zorluk ve engelleri içermektedir çünkü her zaman bilgilerini kuruluş içinde diğerleriyle paylaşan çok az çalışan bulunmaktadır. Bilgi paylaşımındaki önleme, çalışanlar örgütteki diğer çalışanlarla katıldıkları ve paylaştıkları şeyler için değil, genellikle bildikleri için ödüllendirildiklerinde üretilmektedir. Bilgi, izolasyon ve fikirlere tutunma gibi olumsuzluklar paylaşmadığı zaman kesinlikle ortaya çıkacaktır. Bu nedenle, bilgi paylaşımı için keşif ve yeniliği kolaylaştırmak için önemli gereklilikler olan paylaşımı artırmak ve örgütsel bağlılık ve güven ile ilgili engellerini kaldırmak gerekmektedir (Dalkir, 2005).

Önceki birkaç on yıl içinde, örgütsel bağlılık, küresel olarak yapılan araştırmaların önemli alanlarından biri haline gelmiş ve temelde çok çeşitli örgütsel davranışçıları cezbetmiştir, çünkü bu araştırma alanındaki bilim adamları, kararlı çalışanların daha az kararlı çalışanlara oranla örgüte çok çeşitli olumlu yollarla katkıda bulunduğunu belirtmektedirler (Aven, Parker ve McEvoy, 1993). Çok sayıda çalışma, yüksek örgütsel bağlılığın yüksek örgütsel vatandaşlık tutumları, yüksek iş tatmini, daha az işe dönüş niyeti ve düşük devamsızlık oranı ile bağlantılı olduğunu göstermiştir. Allen ve Meyer'e (1990) göre örgütsel bağlılık üç ana şekilde gelişmektedir; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık, bir bireyin kuruma olan tutkulu bağlılığı olarak belirlenir; öyle ki, son derece ve kararlı bir şekilde kendini adamış bir

kişi, örgüte katılım ile özdeşleşir, dahil olur ve bunu takdir eder, ancak devam etme taahhüdü, bir bireyin kurumdan ayrılma ile ilgili tahmini maliyetlerini göstermektedir. Normatif bağlılık ise, örgütte kalmak ve ona sadık olmak için görülen bir bağlılık şeklini ifade etmektedir.

Van den Hooff ve De Ridder (2004) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığın çalışanların bilgi paylaşım davranışını etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Van den Hoof ve Van Weenen (2004) tarafından yapılan başka bir çalışma ise, bireyin departmanına bağlılığının bilgi paylaşımını olumlu etkilediğini, bireyin organizasyonuna bağlılığının ise bilgi paylaşımının önemli bir göstergesi olmadığını belirtmektedir. Çalışanların genellikle bilgileri meslektaşlarıyla paylaşmaktan çekinmelerine neden olan sebepleri ve amaçları bulunmaktadır. Bu nedenle, bilgi yönetiminin başarısını garanti altına almak için çalışanlar arasında bilgi paylaşımının geliştirilmesi gerekmektedir.

Bilgi paylaşımı davranışını etkileyebilecek birçok faktörü araştıran çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Fakat örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan çalışmalar arasında Pangil ve Nasurdin (2009) tarafından yapılan bir çalışma kaydadeğerdir. Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) şirketlerinin, Ar-Ge araştırmalarına katılan çalışanları bu araştırmada hedeflenen kitleyi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında 533 anket, şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinin yardımıyla çalışanlara dağıtılmıştır. Katılımcılardan, eksiksiz doldurulmuş anketleri, kendilerine verilen zarfları kullanarak derhal araştırmacıya postalamaları istenmiştir. Katılımcılara anketleri tamamlamak için üç hafta süre verilmiş ve bu süre zarfında çalışanlardan sadece 140'ı (% 26.27) doldurulmuş anketleri araştırmacıya geri göndermiştir. Bunlardan sadece 114'ü (% 21.39) veri analizi için kullanılmıştır, çünkü anketlerin 26'sının ya insan kaynakları yöneticileri tarafından tamamlandığı ya da tamamlanmadığı görülmüştür. 114 Ar-Ge çalışanının örneklemine ilişkin regresyon analizinden elde edilen veriler, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın bilgi paylaşımının önemli göstergeleri olduğunu ifade etmektedir. Dahası, bariz bilgi paylaşımı anlamlı ve pozitif olarak duygusal bağlılıkla öngörülmüştür. Çalışma ayrıca, gelecekteki çalışmalar için kısıtlamaları ve önerileri de vurgulamıştır. Bahsedilen çalışmanın sonuçları, bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için samimiyet duygusunun

gerekli olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, bir kişi kuruluşuna karşı samimiyet duygusuna sahip değilse, bilgilerini paylaşmama potansiyeli çok yüksektir. Bunun tam tersine bilgi paylaşımının gerçekleşmesi için samimiyet duygusu gerekli ve önemli değildir. Yine bir başka deyişle, bir kişinin kendi örgütüne samimiyet gösterip göstermemesi bir sorun oluşturmamakta, çok fazla çaba sarf etmeden her an bilgi paylaşılabilmektedir.

Demirel ve Göç (2013), çalışanların bilgi paylaşımı ile örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak için Türkçe bir çalışma yapmışlardır. Araştırmaya tekstil sektöründeki iki özel şirkette çalışan 537 çalışan katılmıştır. Çalışmada tahmin edilen Bilgi paylaşımı türleri, bir topluluk içindeki bireyler veya arkadaşlar ve aile üyeleri arasındaki yetenek, beceri ve deneyimler gibi bazı etkinlikleri içermektedir. Bilgi paylaşımının boyutları, bilgi paylaşımını sınırlayan ve kısıtlayan örgütsel ve bireysel nedenler, bilgi paylaşımının bireysel ve örgütsel bulguları ve bilgi paylaşımında bireysel ve yönetsel görüş ve fikirler olarak ele alınmaktadır. Örgüt bağlılığı ise çalışanın örgütle özdeşleşmesi, örgütün faaliyetlerinde paylaşması ve bu konularda isteklilik, ilgi ve çaba gösterme gücü olarak ele alınmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığın incelendiği görülmektedir. Araştırmanın bulguları örgütsel bağlılığın ve özellikle duygusal bağlılığın bilgi alışverişi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Daha sonra kurumlar, örgüt ortamında örgütsel paylaşımını sağlayarak çalışanlarına bağlılığı ve istikrarını artırarak mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanırlar. Ayrıca, çalışanların bilgi birikimlerinin örgütsel bilgiye aktarılmasıyla, örgütün çalışanların düşünce sermayesinin yükseltilmesi ve korunması sağlanmaktadır.

İran'daki başka bir yerel araştırma da, bilgi paylaşımının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmak için Mehdi vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Çalışma kapsamında 650 çalışanın da yer aldığı projede örneklem olarak 50 imalatçı firma kullanılmıştır. Krejcie ve Morgan'a (1970) göre, çalışma için minimum örneklem büyüklüğünde 242 çalışan kullanılmıştır. Çalışanlara 300 anket dağıtılmış ve yalnızca 268 kullanılabilir anket araştırmacılara geri gönderilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgütlerde bilgi paylaşımı ile İranlı çalışanların örgütsel bağlılığı arasında önemli bir pozitif etki olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulgusları, kuruluşlarda bilgi

paylaşımının geliştirilmesinin, çalışanların kuruluşlarına bağlılık ölçeğini artıracağına işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütsel bağlılığı arttığında, örgütsel hedeflere ulaşmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle, örgüt yöneticileri, örgütlerde bilgi paylaşımını ve uygulamayı geliştirmelidirler. Kuruluşlar, kuruluşlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırabilecek çeşitli stratejiler deneyeceklerdir. Kuruluşların önemsediği ve odaklandığı öemli stratejilerden biri de bilgi teknolojisine yatırım yapmak ve gelişmektir. Bilgi teknolojisi, yöneticilerin ve çalışanların görevlerini uygun şekilde yapmalarına yardımcı olan uygun bilgilere ulaşmalarına yardımcı olan veritabanları sağlayarak örgütsel hiyerarşiyi ve basitleştirilmiş bilgi paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Çalışmada daha önce belirtildiği gibi, bilgi paylaşımı, örgütlerin farklı yönleri hakkında personele daha fazla içgörü sağlamak için örgütlerin süreçleri ve hedefleri hakkında uygun bilgi nedeniyle çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemekte, ayrıca, kendi hedefleri ve örgütsel hedeflerini ortak paydada görmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle, elde edilen sonuç, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kuruluşla özdeşleşmesinin bağlantısıdır ve farklı olumlu örgütsel sonuçlar üretmektedir. Çalışanlar bir kuruluşta çalışmaya devam etmek istiyorlarsa, kuruluşun başarılı olmasını umarlar, çünkü kuruluş kârlı olduğunda çalışanlar da bundan faydalanacaktır. Bu faydaya, ödeme, mevcut pozisyona devam etme veya değer kazanma (terfi) de dahil olabilir. Bu amaçlar için çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Bu, bağlılığı yüksek çalışanların örgütlerine önem katmaya çalıştıkları anlamına gelir, bu nedenle bilgi paylaşımı bunu yapmak için uygun stratejidir çünkü bilgi günümüzde kurumlar için en önemli araç olarak görülmektedir (Li vd., 2017).

İmamoğlu vd. (2019) tarafından Türkçe yapılmış bir diğer çalışma da örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, bilgi paylaşımı ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemektedir. Çalışmada 211 katılımcıdan oluşan bir anketin verilerinden yararlanılmıştır. Anket vasıtasıyla elde edilmiş olan araştırma verileri araştırmaya katılan 101 şirketin (bu şirketlerin %50.2'si son yirmi yıl içinde kurulmuştur) çalışanlarından toplanmıştır. Çalışmada kullanılmış oln örgütsel bağlılık ölçeği Meyer

vd. (1993)'den, bilgi paylaşımı için ölçek ise Van den Hoof ve Van Weene ölçeğini kullanan Lin (2007)'den alınmıştır. Çalışmanın bulguları, örgütsel bağlılığın bilgiyi etkilediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, önceki tüm çalışmalar, örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel desteğin ılımlı rolünü keşfetmek için gelecekteki araştırmalar için bir temel sağlamaktadır. Dahası, gelecekteki araştırmalara ışık tutmak için bu çalışmalar önemlidir. Daha iyi ve daha farklı sektörlerde örgütsel bağlılık ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişki, bu, sonuçların tutarlılığını sağlamak ve geliştirmek ve sektörler arasındaki farklılıkları belirtmek için de ayrıca önemlidir. Son olarak, bir örgütteki çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırmak ve geliştirmek için, örgütsel bağlılığı geliştirebilecek çabaların vurgulanması gerekmektedir.

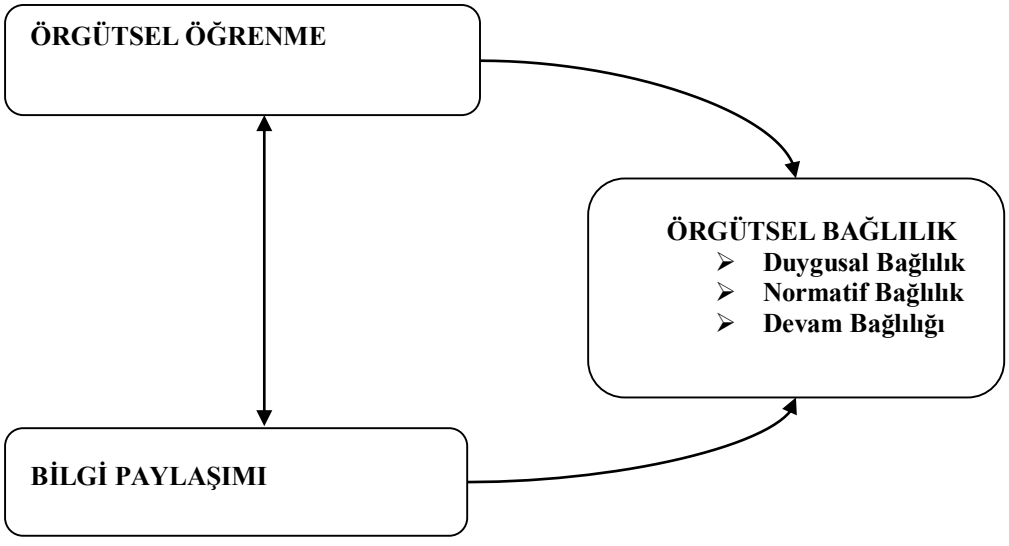
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklemi, örnekleme yöntemi, veri toplama araçları, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi, verilerin analizi, konularına yer verilmiştir.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırma modeli; araştırma amacı, soruları ve hipotezleri çerçevesinde örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık ana değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermek için geliştirilmiştir. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı bağımsız değişken olarak, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede, araştırmanın modeli ise aşağıdaki gibi şematize edilmiştir.



Şekil 2.1 Ataştırma modeli

3.2.Araştırma Türü

Bu araştırma, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alma bakımından nicel bir araştırmadır. Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin ölçülebilir veriler toplayarak ve istatistiksel, veri analiz teknikleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişki ve etki boyutunun sistematik bir şekilde incelenmiştir. Nicel araştırma, örnekleme yöntemlerini kullanarak araştırmanın örnekleminden gerekli veriler toplanmıştır. Toplanan veriler sayısal olarak gösterildikten sonra değişkenler arasındaki ilişki ve etki boyutları ortaya konulmuştur. Nicel araştırma olarak kabul edilmesinin diğer bir sebebi de değişkenler arasında sebep sonuç ilişkilerini ortaya koymaktır. Dolayısıyla nicel araştırma olarak ileri sürülen hipotezleri test etme imkanı da sağlanmıştır.

3.3.Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesinin akademik ve idari personeli oluşturmaktadır. Omar Al-Mukhtar Üniversitesinin toplam akademik ve idari personel sayısı 1.800'dür. Çalışmanın amacına uygun olarak, evren üzerinden kolayda örnekleme yoluyla katılımcı sayısı belirlenmiştir. Bu bağlamda belirlen 370 katılımcıya elektronik ortamda anket dağıtılmıştır. Ancak toplamda 300 anket katılımcılar tarafından tamamlanmıştır. Geri dönüşümü olan anket sayısı dağıtılan anketlerin %81,08'ini ve evrenin de %16,7'sini temsil etmektedir.

3.3.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırma örneklemine ait betimleyici veriler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 2.1. Örnekleme ait sosyo-demografik özellikler

Sosyo-Demografik Özellikler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	211	70.3
	Kadın	89	29.7
	Toplam	300	100.0
Yaş	30'dan küçük	66	22.0
	30 - 40 yaş arası	141	47.0
	40 - 50 yaş arası	73	24.3

	50’den büyük	20	6.7
	Toplam	300	100.0
Eğitim	Ortaokul	34	11.3
	Lise	39	13.0
	Ön lisans	78	26.0
	Lisans	40	13.3
	Yüksek Lisans	80	26.7
	Doktora	29	9.7
	Toplam	300	100.0
Görev	Daire Başkanı	7	2.3
	Bölüm Başkanı	13	4.3
	Dekan/Müdür	38	12.7
	Öğretim Üyesi	97	32.3
	Araştırma Görevlisi	21	7.0
	Memur	106	35.3
	Teknik Çalışan	18	6.0
	Toplam	300	100.0
Deneyim	5 yıldan az	102	34.0
	5 - 10 yıl arası	85	28.3
	10 - 15 arası	54	18.0
	15 - 20 arası	37	12.3
	20 yıldan fazla	22	7.3
	Toplam	300	100.0

Tablo 3.1’de araştırma örneklemine dahil edilen katılımcıların özellikleri görülmektedir. Buna göre erkekler toplam katılımcıların %70.3’ünü kadınlar ise %29.7’sini oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş düzeyleri 40 ile 50 arasında, çalışma süreleri 10 yıl ve eğitim durumları ise büyük kısmının ön lisans, yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu tespit edilmiştir.

3.4.Veri Toplama

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesi akademik ve idari personeline çevrimiçi olarak dağıtılan anket aracığıyla veriler toplanmıştır. Anket dört temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, sosyo-demografik özellikler, ikinci bölümde (Marsik ve Watkins, 2003)’den alınan örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin değişkenler, üçüncü bölümde Kim & Lee (2010) tarafından tasarlanan bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin değişkenler ve dördüncü bölümde ise Rishad (2010) çalışmasından alınan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin

değikenler yer almıştır. Anket İngilizceden Arapça ve Türkçeye tercüme edilmiş olup çalışmanın ekinde sunulmuştur. Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesindeki örneklem katılımcıları için Arapça versiyonu kullanılmıştır. Türkçe, İngilizce ve Arapça versiyonları ise çalışmada ek olarak verilmiştir. Araştırmacı, hız, süre, çaba, maliyet gibi koşulları dikkate alarak anketlerin çevrim içi yapılmasına karar vermiştir. Verilerin toplanması için hazırlanan anketlerin yapılması için gerekli resmi izinler Libya Omar Al-Mukhtar Üniversitesinden alınmış olup, bu sürece ilişkin belge çalışmanın ekinde yer verilmiştir.

3.4.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Ölçeğin güvenilirliği, bir yapının ölçüsünün tutarlı veya güvenilir olma derecesini ortaya koymaktadır. Başka bir deyişle, aynı yapıyı birden çok ölçmek için kullanılan ölçeklerin temelde yine aynı tutarlılığı gösterip göstermediğini belirlemek için her yapılan çalışmada tekrar güvenirliğine bakılması gerekir. Anketlerin uygulandığı sektör ve hedef kitle değişse de anketin tutarlılığının benzer olması daha güvenilir bir ölçüm imkânı sağlayacaktır. Çalışmada ölçeklerin güvenilirliklerinin belirlenmesinde Cronbach's Alfa Katsayıs yöntemi dikkate alınmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği ise, bir ölçeğin ölçmesi beklenen temel yapıyı ne ölçüde temsil ettiğini ifade eder. Geçerlilik teorik veya ampirik yaklaşımlar kullanılarak değerlendirilebilir. Ancak ideal olan yapılacakölçüm her iki yaklaşım kullanılarak ölçülmelidir. Teorik geçerlilik değerlendirmesi, teorik bir yapı fikrinin operasyonel bir ölçüye ne kadar iyi çevrildiğine veya temsil edildiğine odaklanır. Diğer bir durum ise yapının istatistik olarak test edilmesidir. Bu durum faktör analizi ile ortaya konulmaktadır.

3.4.1.1.Örgütsel Öğrenme Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Örgütsel öğrenme ölçeği 9 ifadeden oluşmaktadır. Örtgütsel öğrenme ölçeği, Marsik ve Watkins, (2003) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçekteki ifadelere ilişkin katılımcıların cevapları ise "1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum 5'li Likert ölçeği temel alınarak alınmmıştır.

Tablo 2.2. Örgütsel Öğrenme Ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı

Ölçek	Ortalama	Minimum	Maksimum	Aralık	Maksimum Minimum	Varyans	Cronbach Alfa
Örgütsel Öğrenme	3,560	3,343	3,923	,580	1,173	,025	.905

Toplo 3.2'de araştırma kapsamında 9 alt değişkenden oluşan örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek alt değişkenlerinin alfa katsayısının α = 0.905 olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre örgütsel öğrenme ölçeğinin yüksek güvenilirlik derecesine sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 2.3. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett'in Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare ($\chi 2$)	1445.619
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Doğruluğu	.918
df	36
p	.001

Tablo 3.3'e göre KMO değerinin 0,918 olması veri setinin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca tabloda, Barlett's Küresellik Testi sonucunda ve istatstiki olarak anlamlı ($p<0,05$) olması nedeniyle ilgili değişkenlere yönelik yüksek korelasyon olduğu ve verilerin normal dağıldığını ortya koymaktadır. Dolayısıyla, örneklem istatistiki analiz için uygundur.

Tablo 2.4. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Keşfedici Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Özütleme Toplamları		
	Toplam	Varyans %'si	Birikimli %	Toplam	Varyans %'si	Birikimli %
1	5,175	57,495	57,495	5,175	57,495	57,495
2	,866	9,621	67,116			
3	,648	7,199	74,315			
4	,573	6,362	80,677			
5	,485	5,388	86,065			
6	,377	4,193	90,258			
7	,335	3,721	93,979			
8	,283	3,141	97,120			
9	,259	2,880	100,000			

Tablo 3.4'de örgütsel öğrenme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları görülmektedir. Örgütsel öğrenme öğrenme ölçeğinde yer alan 9 değişken Varimax yöntemi ile bir faktöre indirgemiştir. Değişnlerin açıkladığı toplam varyans ise %57,5 olarak tespit edilmişitir.

Tablo 2.5. Örgütsel Öğrenme Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi

Örgütsel Öğrenme Değişkenler	Bileşen
	1
Kurumda, yöneticiler örgütün eylemleri ile değerlerinin birbiri ile tutarlı olmasını sağlarlar.	,838
Kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar	,822
Kurumda, yöneticiler lider olarak çalışanları yönlendirirler	,804
Kurumda, yöneticiler çalışanlara örgütün vizyonunu gerçekleştirme konusuna katkı sunmaları için izin verirler.	,781
Kurumda, yöneticiler çalışanları örgütün mevcut durumu, rakipleri ve geleceği konusunda bilgilendirir.	,778
Kurumda, yöneticiler çalışanların eğitim taleplerini ve öğrenme fırsatlarını desteklerler.	,774

Kurumda, çalışanlar öğrenme faaliyeti gerçekleştirdikleri için ödüllendirilir	,750
Kurumda, çalışanlara öğrenme faaliyeti için süre tanınır.	,690
Kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler.	,544

Rotasyon Bileşen Matrisine dayalı olarak toplamda 9 alt değişken bir faktör altında toplanmıştır. Değişkenlere ilişkin yük değerleri incelendiğinde 0.54 ve üzeri bir değer aldığı görülmektedir.

3.4.1.2.Bilgi Paylaşma Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bilgi paylaşım ölçeği toplam 16 alt değişkenden oluşmakatadır. Ölçek, 1 = kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4 = katılıyorum ve 5 = kesinlikle katılıyorum beşli likert ölçeği olarak tasarlanmıştır.

Tablo 2.6. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Betimleyici İstatikler ve Cronbach Alfa Katsayısı

Değişken	**Ortalama**	**Minimum**	**Maksimum**	**Aralık**	**Varyans**	**Cronbach Alfa**
Değişken Ortalaması	3.665	2.763	4.300	1.537	.146	.793

Bilgi paylaşımı ölçeğine ilişkin Cronbach alfa değeri (α = 0.793) olduğu ve ölçeğin güvenilir düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 2.7. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett'inKüresellik Testi Yaklaşık Ki Kare (χ2)	1265.653
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Doğruluğu	.753
df	105
p	.001

Faktör analizi için verilerin uygunluğunu öngeçerliliği olmaları bakımından Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri gerçekleştirilmiştir. KMO (0.753 > 0.5) olduğu ve örneklemin yeterli olduğu, faktör analizi için verilerin uygun olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2.8. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Keşfedici Faktör Analiziyle Açıklanan Toplam Varyans

Bileşen	İlk Özdeğerler			Karesi Alınmış Yüklemelerin Özütleme Toplamları			Karesi Alınmış Yüklemelerin Rotasyon Toplamları		
	Toplam	Varyans %'si	Birikimli %	Toplam	Varyans %'si	Birikimli %	Toplam	Varyans %'si	Birikimli %
1	4,261	28,407	28,407	4,261	28,407	28,407	2,874	19,160	19,160
2	1,678	11,188	39,595	1,678	11,188	39,595	2,436	16,243	35,403
3	1,498	9,987	49,582	1,498	9,987	49,582	1,888	12,587	47,990
4	1,277	8,512	58,094	1,277	8,512	58,094	1,516	10,104	58,094
5	,973	6,484	64,578						
6	,827	5,510	70,088						
7	,728	4,853	74,941						
8	,684	4,561	79,502						
9	,592	3,945	83,446						
10	,562	3,744	87,190						
11	,535	3,563	90,754						
12	,445	2,965	93,719						
13	,337	2,246	95,964						
14	,311	2,073	98,037						
15	,294	1,963	100,000						

Tabloda görüldüğü gibi bilgi paylaşım ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucu varimax temel bileşen yöntemi ile 16 değişken dört faktöre indirgenmiştir. Faktör yük değerleri minimum olarak 0,4'tür. Bu ölçekte varyansın %28,4'ü birinci faktör; %11,18'i ikinci faktör; %10'u üçüncü faktör ve %8,51'i ise dördüncü faktör tarafından açıklanmaktadır. Toplam dört faktör %58,094 açıklama oranına sahiptir. Her bir faktöre ait faktör yük değerleri ise Tablo 3.9'da gösterildiği gibidir.

Tablo 2.9. Bilgi Paylaşımı Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi

No	İfadeler	Bileşen			
		1	2	3	4
BP4	İş arkadaşlarım bölümüm dışından diğer çalışanlarla serbestçe bilgi paylaşmakta	,761			
BP2	Bölümüm dışından diğer çalışanlarla sıklıkla ve kendi irademle bilgi paylaşmaktayım	,726			
BP8	Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla genellikle bilgi paylaşma faaliyetlerimi tartışmaktayım.	,694			
BP13	Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla bir proje veya olay hakkında deneyimlerimi serbestçe paylaşmaktayım.	,673			
BP6	Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla işle alakalı çeşitli konuları tartışmaktayım.	,625			
BP5	Bölümümden iş arkadaşlarımla işle alakalı çeşitli konuları tartışmaktayım.		,752		
BP1	Bölümümden iş arkadaşlarımla sıklıkla ve kendi irademle bilgi paylaşmaktayım.		,701		
BP7	Bölümümden iş arkadaşlarımla genellikle bilgi paylaşma faaliyetlerimi tartışmaktayım.		,644		
BP12	Bölümümden iş arkadaşlarımla bir proje veya olay hakkında deneyimlerimi serbestçe paylaşmaktayım.		,581		
BP3	İş arkadaşlarım bölümümden diğer çalışanlarla serbestçe bilgi paylaşmakta.		,509		
BP15	Başka birinin benim çalışmalarımdan kendine pay çıkarmasından endişe etmiyorum.			-,742	
BP14	Başkalarıyla bilgi paylaşmanın istihdamımı tehlikeye atacağını düşünmüyorum.			,714	
BP16	Bilgi paylaşımının örgütumun başarısı için elzem olduğunu anlıyorum.			,687	
BP10	Bölümümden iş arkadaşlarımla serbestçe belge ve dosyalarımı paylaşmaktayım.				,892
BP11	Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla serbestçe belge ve dosyalarımı paylaşmaktayım.				,803

Not: Faktör 1: Bölüm dışı bilgi paylaşımı, Faktör 2: Bölüm içi bilgi paylaşımı, Faktör 3: Bilgi paylaşım niyeti ve Faktör 4: Doküman paylaşımı.

Rotasyon Bileşen Matrisine dayalı olarak toplamda bir ifade minimum faktör yükleme noktası olan 0.4 ve üstü eşiğin altında bir değer aldığı için ve faktör yapısına katkı yapmadığı için elenmiştir.

3.4.1.3.Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Örgütsel bağlılık ölçeği yirmi dört (24) alt değikenden oluşmaktadır. Ölçek Rishad (2010) çalışmasından alınmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği; 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum 5'li Likert ölçeği olarak tasarlanmıştır.

Tablo 2.10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Cronbach Alfa Katsayısı

Ölçek	**Ortalama**	**Minimum**	**Maksimum**	**Aralık**	**Maksimum Minimum**	**Varyans**	**Cronbach Alfa**
Örgütsel Bağlılık	3,313	2,480	4,167	1,687	1,680	,217	.661

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin veriler incelendiğinde ölçeğin Cronbach Alfa değerinin ($\alpha = 0.661$) olduğu belirlenmiştir. Bu değerle, ölçeğin orta düzeyde güvenilir olduğunu söyleyebiliriz. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör analiz sonuçları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett Testi

Test	Değer
Bartlett'inKüresellik Testi Yaklaşık Ki Kare ($\chi 2$)	1482.420
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği	.806
df	120
p	.001

Faktör analizi için verilerin uygunluğunu veya öngeçerliliğini ortaya koymak için Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testleri gerçekleştirilmiştir. Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değerinin 0,806, örneklemden sağlanan verilerin faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Ki Kare değerinin 1482.420 ($p<.01$), Bartlett Küresellik Testinin anlamlı olması da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 2.12. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları: Toplam Açıklanan Varyans Oranları

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %i	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	4,296	26,851	26,851	4,296	26,851	26,851	3,048	19,049	19,049
2	2.472	15.447	42.298	2.472	15.447	42.298	2.840	17.750	36.799
3	1.600	9.997	52.295	1.600	9.997	52.295	2.479	15.496	52.295
4	1.068	6.677	58.972						
5	.932	5.828	64.800						
6	.794	4.963	69.763						
7	.745	4.655	74.418						
8	.637	3.982	78.401						
9	.573	3.582	81.983						
10	.539	3.367	85.350						
11	.493	3.082	88.431						
12	.440	2.752	91.184						
13	.424	2.648	93.832						
14	.375	2.345	96.176						
15	.326	2.035	98.212						
16	,286	1,788	100,000						

Tablo 3.12 incelendiğinde araştırma örneklemine dahil edilen katılımcıların örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelere yönelik faktör analizi sonuçları görülmektedir. Varimax dönüşüm yöntemi ile örgütsel bağlılık algısı üç temel faktöre indirgenmiştir. Özdeğerleri 1'den büyük üç faktör belirlenmiştir. İlk faktör toplam varyansın % 19,049; ikinci faktör % 17,750 ve üçüncü faktör ise toplam varyansın %15,446'nı açıklamaktadır. Özdeğerlerin açıkladığı varyans, toplam varyansın %52,295'ni açıkladığını ortya koymaktadır.

Tablo 2.13. Örgütsel Bağlılık Ölçeği için Rotasyon Bileşen Matrisi

No	Alt Değişkenler	Faktör Bileşenleri ve Yükleri		
		1	2	3
OB8	Örgütuma karşı güçlü bir aidiyet hissiyatım yok.	,830		
OB6	Örgütuma karşı 'duygusal bağ' hissetmiyorum.	,815		
OB5	Örgütumda 'ailenin parçası' olarak hissetmiyorum.	,738		
OB7	Bu örgüt benim için önemli bir kişisel anlam ifade ediyor.	-,639		

OB3	Gerçekten örgütumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	-,452		
OB22	Bana bir örgüta sadık kalmanın değerine inanmak öğretildi.		,750	
OB20	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri sadık kalmanın önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı örgütda kalmak için manevi yükümlülük hissetmem.		,701	
OB21	Başka yerde daha iyi bir iş teklifi alsam, örgütumu terketmenin doğru bir hareket olduğunu hissetmem.		,639	
OB23	İnsanların kariyerlerinin çoğu boyunca tek örgütda kaldığı eski zamanlar daha iyiydi.		,560	
OB10	Şimdi istesem de örgütumu terketmek benim için çok zor olurdu.			,436
OB13	Şu anda örgütumda kalmam benim için istek olduğu kadar ihtiyaç meselesi.			,415
OB15	Bu örgütdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri alternatiflerin kıtlığı olurdu.			,735
OB14	Bu örgütdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatif seçeneğim var gibi hissediyorum.			,696
OB16	Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri ayrılmanın kayda değer kişisel feda gerektirmesi, bir başka örgüt burada sahip olduğum genel menfaatlerimi karşılayamayabilir.			,679
OB11	Bu örgütdan ayrılmak istesem hayatımda çok fazla şey altüst olurdu.			,549
OB12	Örgütumdan şimdi ayrılmaya kalkmam benim için çok da maliyetli olmazdı.			-,485

Tablo 3.13'te, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin Rotasyonlu veya dönüşümlü faktör yükleri görülmektedir. Rotasyon sonucunda faktör yük değerleri 0,40 altında kalan değişkenler faktör bileşeninden çıkarılmıştır. Faktör analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık üç temel faktörle açıklanmaktadır. Bunlar, faktör 1 duygusal bağlılık; faktör 2, devamlılık bağlılığı ve faktör 3 ise normatif bağlılık olarak belirlenmiştir. Her bir faktöre dahil edilen değişkenlerin ortalama yük değerleri ise 0,40'ın üzerinde bir değer aldığı görülmektedir.

3.5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık ile ilgili elde edilen değeler, değişkenlerin tanımlayıcı verileri, araştırma modeli ve amacı kapsamında belirlenen hioptezlerin test edilmesi, bu hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analiz ve testlere yer verilmiştir. Araştırma hpotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analizler ise Tablo 3.14'te özet olarak veilmiştir.

Tablo 2.14. Araştırma Hiotezleri ve Yapılan Analizler

	Araştırmanın Hipotezleri	Yapılan Analiz
1.	H_1: Örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır	Korelasyon Analizi
2.	H_1: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır	Korelasyon Analizi
3.	H_1: Bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşım boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi
4.	H_1: Örgütsel öğrenme örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Regresyon-YEM
5.	H_1: Bilgi paylaşımı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Regresyon-YEM
6.	H1a: Örgütsel öğrenme düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir. H1b: Bilgi paylaşımı düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir. H1c: Örgütsel bağlılık düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.	T-Testi

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin değerlendirilmesi, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktör analizi sonuçları doğrultusunda analiz edilerek sonuçlar aşağıdaki gibidir.

3.5.1. Hipotez Sonuçları

Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılığın faktör bileşenlerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3.15'te gibidir.

Tablo 2.15. Örgütsel Öğrenme (ÖÖ), Bilgi Paylaşımı (BP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Öğrenme	3,5544	,74420
Bölüm Dışı Bilgi Paylaşımı	3,4822	,67202
Bölüm İçi Bilgi Paylaşımı	3,9731	,50035
Bilgi Paylaşım Niyeti	3,4467	,39737
Doküman Paylaşımı	3,0455	,83855
Toplam Bilgi Paylaşımı	3,4808	,37645
Duygusal Bağlılık	3,1401	,39393
Devamlılık Bağlılığı	3,4409	,66536
Normatif Bağlılık	3,4060	,51865
Toplam Örgütsel Bağlılık	3,2990	,34756

Tablo 3.15'te örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık faktör bileşenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Ortalama değerler, ölçeklerde yer alan ifadelere yönelik katılımcıların cevapları üzerinden hesaplanmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel öğrenme algı düzeyleri ortalama 3,5544, bilgi paylaşımı algı düzeyleri 3,4808 ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri ise 3,2990 olarak belirlenmiştir. Çalışmanın hipotezlerinin test edilmesine ilişkin analiz sonuçları ise aaşağıdaki gibidir.

Tablo 2.16. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişki

Değişkenler		Bilgi Paylaşım Boyutları				Toplam Bilgi Paylaşımı
		Bölüm Dışı Bilgi Paylaşımı	Bölüm İçi Bilgi Paylaşımı	Bilgi Paylaşım Niyeti	Doküman Paylaşımı	
Örgütsel Öğrenme	r	,104	,373**	-,035	-,080	,213**
	p	,074	**,001**	,546	,170	**,001**

Tablo 3.16 incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve alt boyutu bölüm içi bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın 1. Hipotezi "H_1: Örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır." kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın 2. Hipotezi olan "H_1: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır." Hipotezine ilişkin sonuçlar Tablo 3.17'de verilmiştir.

Tablo 2.17. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişki

Değişkenler		Örgütsel Bağlılık Boyutları			Toplam Örgütsel Bağlılık
		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	
Örgütsel Öğrenme	r	-,008	,299	,057	,213
	p	,892	,001	,328	,001

Tablo 3.17'de örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında ilişkinin tespitine ilişkin korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon anaizi sonucu 0,05 düzeyi açısından dikkate alındığında örgütsel öğrenme ile devamlılık bağlılığı alt boyutu ve genel örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık alt boyutları olan, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışmanın 2. Hipotezi olan "H_1: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır." Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın 3. Hipotezi "3.H_1: Bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşım boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır." Bu hipotezi test etmek için korelasyon analizi yapılmış olup sonuçlar aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2.18. Bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Bilgi Paylaşımı ve Boyutları/Örgütsel Bağlılık ve Boyutları		**Örgütsel Bağlılık Boyutları**			**Toplam Örgütsel Bağlılık**
		Duygusal Bağlılık	**Devamlılık Bağlılığı**	**Normatif Bağlılık**	
BP. Ortak Katkı	r	,096	,105	-,058	,045
	p	,098	,071	,323	,442
BP. Örgütsel İletişim	r	-,006	**,216**	,072	**,190**
	p	,916	,001	,218	,001
BP. Kişisel İsteklilik	r	,054	,082	,020	,052
	p	,357	,160	,728	,374
BP. Kişisel Cömertlik	r	**,162**	,023	,021	,094
	p	,005	,689	,716	,106
Toplam Bilgi Paylaşımı	r	,089	**,162**	,057	,153
	p	,126	,005	,329	,008

Tablo 3.18'de, bilgi paylaşımı ve boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları görülmektedir. Bilgi paylaşımının boyutları; ortak katkı ve kişisel isteklilik ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Örgütsel iletişim ile devamlılık bağlılığı ve örgütsel bağlılık arasında, kişisel cömertlilikle ile duygusal bğlılık arasında, toplam bilgi

paylaşımı ile devamlılık bağlılığı arasında ise anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın 3. Hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Çalışmanın 4. ve 5. Hipotezini analiz etmek için regresyon ve yapısal eştlik modelinden yararlanılmış olup sonuçlar Tablo 3.19 ve Tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 2.19. Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerine etkisi

Bağımsız değişkenler	βj	StandartHata	t-test	p	r	R^2	f
Sabit	2,524	,199	12.683	.001	.253	.064	F=10.027 p=.001
Örgütsel Öğrenme	.094	.026	3.561	.001			
Bilgi Paylaşımı	.127	.052	2.423	.016			

Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin araştırılması üzere çoklu lineer regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı tahminleme modeli için ANOVA testi sonucuna dayalı olarak, $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının etkili olduğu ve modelin anlamlı olduğu görülmektedir. Yukarıdaki çıktılar temelinde regresyon denklemi şu şekilde elde edilmektedir: $\hat{y} = 2.524 + 0.094x_1 + .127x_2$. Hem örgütsel öğrenme hem de bilgi paylaşımı, her iki bağımsız değişken de bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahiptir zira t-test değerleri (3,561- 2,423) .05 seviyesinde anlamlıdır. Ancak, örgütsel öğrenmeye kıyasla bilgi paylaşımı Örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla etkiye sahiptir.

Bu çerçevede Tablo 3.19'da elde edilen verilere göre, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığı açıklama oranı %6,4 olduğu ve örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığı genel olarak olumlu etkilediği söylenebilir. β katsayıları dikkate alındığında bilgi paylaşımının etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yukarıdaki sonuca dayalı olarak örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, dördüncü hipotez kabul edilmektedir.

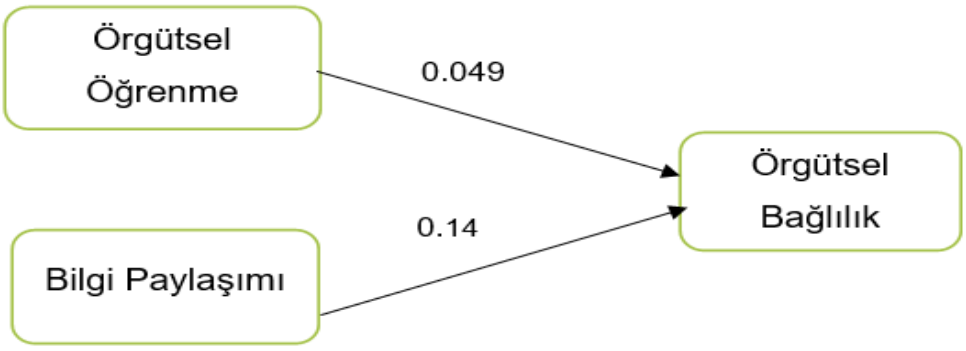
Örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının, örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi pekiştirmek amacıyla yol analizi yapılmış olup sonuçlar ve Tablo 3.20'de verilmiştir.

Tablo 2.20. Yol Analizi Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol			B	β	Standart Hata	t-test	p-değeri
Örgütsel bağlılık	<---	Örgütsel öğrenme	0,025	0,049	0,03	0,84	0,401
Örgütsel bağlılık	<---	Bilgi paylaşımı	0,155	0,143	0,064	**2,431**	**0,015**

Yol analizi sonucuna göre bilgi paylaşımının örgütsel bağlılığı anlamlı seviyede ve olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Bilgi paylaşımının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine dair standartlaştırılmış katsayı tahmin değeri 0,143 olarak bulunmuştur. Bu bulgu, bilgi paylaşımının 1 birim artması ile örgütsel bağlılığın 0,143 birim artacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca yol analizi sonucu uyarınca, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı anlamlı seviyede etkilemediği gözlemlenmiştir.

Araştırma modeli yol analizi ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen yol analizi Şekil 3.2'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Üç değişken arası öne sürülen nedensel modeli gösteren yol şeması

Raduan Che Rose, Naresh Kumar, Ong Gua Pak (2009) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek oranda olumlu ilişki bulmuştur. Örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde etkilediği

belirlenmiştir. Bu sonuç ayrıca örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt karakteristiklerinin çıktılarının örgütsel bağlılığın öncülleri olduğuna dair Yeo (2002) tarafından öne sürülen fikir ile de uyuşmaktadır. Mogotsi (2009)'da gerçekleştirdiği çalışmada, örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımı arasında bir ilişkinin olmadığı ve örgütsel bağlılığın bilgi paylaşımını etkilemediği sonucuna varmıştır. Abili vd., (2011) bilgi paylaşımı, güven ve örgütsel bağlılık üçgeninde en önemli öğenin insan olduğu, bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık ve güven arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Demirel ve Göç (2013) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal bağlılık ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ve genel olarak bilgi paylaşımı arasında olumlu yönde zayıf bir ilişki olduğu; devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık ile örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ve genel bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sözkonusu çalışmada ayrıca bireysel düzeyde bilgi paylaşımı ile duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu ve genel olarak örgütsel bağlılık ile bilgi paylaşımı arasındaki pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bahramzadeh, vd. (2012), İran'da bir üniversitede akademik ve idari personel üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında %5 anlamlılık düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunlara ek olarak, sonuçlar etik ve devamlılık bağlılığın bilgi paylaşımını olumlu etkilediği sonucuna varmıştırlar. Ahmed vd., (2018), bilgi paylaşımının yüksek derece bağlılık içeren çalışma sistemi ve yenilikçi çalışma davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ortaya koymuşturlar.

Çalışmada örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık algısının idari ve akademik personel açısından karşılaştırılmasına ilişkin T-Testi sonuçları aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2.21. İdari ve Aademik Personele Göre Örgütsel Öğrenme, Bilgi Paylaşımı ve Örgütsel Bağlılılık Düzeyi

	Personel	N	Mean	Std. Sap.	t-değeri	*p-değeri
Örgütsel Öğrenme	İdari Personel	129	3,75	,700	**4,192**	,001
	Akademik Personel	168	3,40	,741		
Bilgi Paylaşımı	İdari Personel	129	3,44	,373	-1,746	,082
	Akademik Personel	168	3,51	,376		
	İdari Personel	129	3,29	,349	-,528	,598

Örgütsel Bağlılık	Akademik Personel	168	3,31	,346

*p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan T-testi sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel öğrenmenin idari ve akademik personele göre farklılık gösterdiği, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılığın ise farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bağlamda, çalışmanın 6. "H1a: Örgütsel öğrenme düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir." Hipotezi desteklenirken, "H1b: Bilgi paylaşımı düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir." ve H1c: Örgütsel bağlılık düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir." Hipotezleri ise desteklenmemektedir.

Çalışmada yapılan analiz ve test sonuçları dikkate alındığında araştırma hipotezlerine ilişkin özet sunum aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2.22. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Araştırmanın Hipotezleri	**Hipotez sonucu**
H_1: Örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımı ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır	Kısmen Kabul
H_1: Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı ilişki vardır	Kısmen Kabul
H_1: Bilgi paylaşımı ve bilgi paylaşım boyutları ile örgütsel bağlılık ve boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
H_1: Örgütsel öğrenme örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kabul
H_1**:** Bilgi paylaşımı örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kabul
H_{1a}: Örgütsel öğrenme düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H1b: Bilgi paylaşımı düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.	Red
H1c: Örgütsel bağlılık düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık göstermektedir.	Red

3.6.Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın hedefi örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Çalışmada bu üç kavrama ilişkin yapılan litaratür taramalarında teorik ve uygulama açısından değerlendirimiştir. Bu çerçevede Libya'da Ömar Al-Moktar Üniversitesi örnekleminde akademik ve idari personele yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Amaç akademik ve idari personel arasındaki örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşım süreçlerinin onların kuruma olan bağlılık durumlarına olan katkısını tespit etmektir. Çünkü akademik ve idari personelin kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri kurumun faaliyetlerini etkin bir şekilde sürdürebilmesine önemli katkı sağlayacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, bulundukları kurumda örgütsel öğrenmeye ve bilgi paylaşımına daha açık olarak kurumun amaç ve değerlerini benimsemekte, kurum için büyük çaba sarf etmekte, kurumda kalmak ve kurum yararına daha fazla çabada buluncaktırlar. çalışmanın literatür taraması kısmında ele alındığı gibi, çok sayıda araştırma, kurumların varlığını sürdürmesinde ve gelişmesinde çalışanların kurumuna olan bağlılığının etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışmada akademik ve idari personelin örgütsel öğrenme ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda; genel olarak örgütsel öğrenme düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise örgütsel öğrenme ile devamlılık bağlılığı arasında pozif bir ilişkin olduğu görülmüştür. Bireyin çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyetlerden ve/veya alternatif iş olanaklarının azlığından dolayı kurum üyeliğini sürdürmesini ifade eden devamlılık bağlılığı ile ögütsel öğenme arasında pozitif ilişkinin olması öğrenme sonucu elde edilen kazanımların kaybedilmemesi gerçeği vadır. Diğer taraftan örgütsel öğrenme ile duygusal bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Bu tür bir ilişki Rose, vd., (2009) tarafından kamu personeli üzerine gerçekleştirilen bir çalışma sonuçlarıyla da kısmen örtüşmektedir. Yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında yüksek pozitif ve güçlü doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar artan örgütsel bağlılığın çalışan öğrenmesinin en büyük faydalarından biri

olduğu görüşünü güçlendirmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme faaliyetlerindeki gelişmelerle birlikte, kamu hizmeti yöneticilerinde örgütsel bağlılığın yükseldiği de aynı çalışmada ifade edilmektedir.

Bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki değelendirildiğinde; bilgi paylaşımı ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların birbirlerine karşı daha iyi bir bilgi paylaşımı tutumu gösterdiği ve daha başarılı olduğu görülmüştür. Bireyler sahip olduğu bilgileri ve örgütteki diğer çalışanlardan alacakları bilgileri istekli olmaları halinde paylaşabilirler. Eğer, çalışanların duygusal bağlılığı yüksek ise iyi bir bilgi paylaşım tutumu gösterecekleri kabul edilir (Taş, 2011:122).

Van den Hooff ve De Ridder (2004) tarafından yapılan bir araştırma, duygusal bağlılığın çalışanların bilgi paylaşım davranışını etkileyen temel faktörlerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Van den Hoof ve Van Weenen (2004) tarafından yapılan başka bir çalışma ise, bireyin departmanına bağlılığının bilgi paylaşımını olumlu etkilediğini, bireyin organizasyonuna bağlılığının ise bilgi paylaşımının önemli bir göstergesi olmadığını belirtmektedir. Pangil ve Nasurdin (2009) tarafından yapılan bir çalışmada ise, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın bilgi paylaşımının önemli göstergeleri olduğunu ifade edilmektedir ve duygusal bağlılık ile bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalara ilaveten yapılan diğer çalışmalarda da örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık arasında olumlu korelasyonlar bulunduğunu göstermektedir (Rose, vd., 2009; Raduan Che Rose,. vd., 2009; Seyed. M. Davoudi &KiarashFartash, 2012; Somayeh Usefi, vd., 2013; Suzila Mat Salleh, vd., 2017; Dialoke Ikechukwu & Agomuo Callystus 2018; Juliano Martins Ramalho, vd., 2019)

Çalışmada son olarak akademik ve idari personele göre ögütsel öğenme, bilgi paylaşımı ve ögütsel bağlılık algı düzeyinin, faklılık gösterip göstemediği test edilmiştir. Yapılan T-testi sonucunda örgütsel öğrenme algı düzeyi akademik ve idari personele göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ögütsel öğenme düzeyi kademik personele göre idari personelde daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık düzeyi ise akademik ve idari personel açısından farklılık göstermediği

görülmüştür. Bu bağlamda, idari personelin öğrenmeye daha açık olduğu ve akademik personelin ise bilgiyi paylaşmaya daha açık olduğu söylenebilir. Çalışmadan yapılan çıkarımlar sonucu aşağıdaki önerilerin dikkate alınmasında yarar vardır.

- Akademik ve idari personel açısından örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve örgütsel bağlılık kavramlarının öneminin dikkate alınarak örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımına yönelik kurum kültürünün geliştirilmesi,
- Libya'daki üniversitelerde görev yapan akademik ve idari yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirerek örgütsel bağlılığın geliştirilmesi,
- Üniversite düzeyinde bilginin üretilmesi, geliştirilmesi ve paylaşımı için gerekli olan sosyal ağların geliştirilmesi,
- Çalışmada elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve genelleştirilmesinde sektör veya örneklem benzerliğinin dikkate alınarak yapılması,
- Gelecekte bu yönde yapılacak çalışmaların kapsamının geniş tulması gbi öneriler dikkate alınabilir.

KAYNAKÇA

Abili, K., Thani, F. N., Mokhtarian, F., & Mehdi, M. (2011). The Role of Effective Factors on Organizational Knowledge Sharing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 29*, 1701-1706.

Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Tarhini, A., & Al-Badi, A. (2018). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.

Acar, M. F., Tarim, M., Zaim, H., Zaim, S., & Delen, D. (2017). Knowledge management and ERP: Complementary or contradictory?. *International Journal of Information Management*, *37*(6), 703-712.

Ahmed, Fiza; Hassan, Atif; Ayub, Malik Umer; Klimoski, Richard J. (2018). High commitment work system and innovative workbehavior: The mediating role of knowledge sharing, *JESPK, Lahore*, Vol. 12, Iss.1, pp. 29-51.

Akbar, A., Rashid, M. A., & Farooq, O. (2018). The Relationship between High Performance Work System and Continuance Commitment to Change: An Economic Exchange Perspective. *Journal of Management Sciences*, 5(1), 3-17.

Aksoy, C., & Yalçınsoy, A. (2018). Investigation on the relationship between job satisfaction, organizational commitment, organizational justice and supervisor support: An application in the health sector. *Journal of Management Research*, *10*(1), 26-45.

Al Jahwari, N., & Khan, M. F. R. (2016). Organizational learning mechanisms in sohar university. *Humanities & Social Sciences Reviews*, *4*(2), 76-87.

Al-Faris, Suleiman (2010). The role of knowledge management in raising the efficiency of organizations 'performance (a field study on private manufacturing companies in Damascus). *Faculty of Economics, University of Damascus*.

Al-Khashali, (2009). Knowledge Management and its Impact on Organizational Performance: A Field Study in Jordanian Industrial Companies.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of "mixed" research approach. *Work study*.

Anderson, R. C., Porter, L., & Adkins, D. (2019). A Dramatic Confrontation of Frames: Arts-Integration Teacher Development, Organizational Learning, and School Change. *Leadership and Policy in Schools*, 1-21.

Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1-13.

Aqta (2014). The effect of strategic leadership on knowledge sharing. *Acad. Leadersh*, *21*, 99-112.

Arazy, O., Daxenberger, J., Lifshitz-Assaf, H., Nov, O., & Gurevych, I. (2016). Turbulent stability of emergent roles: The dualistic nature of self-organizing knowledge coproduction. *Information Systems Research*, *27*(4), 792-812.

Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization science*, *22*(5), 1123-1137.

Argyris, C., & Schön, D. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice. *Reading: Addison Wesley*, *305*(2).

Asher, D., & Popper, M. (2019). Tacit knowledge as a multilayer phenomenon: the "onion" model. *The Learning Organization*, 26(3), 264-275.

Ashtiani, A. V. (2014). *A study on knowledge sharing practices and innovation capability: A social capital perspective* (Doctoral dissertation, University Malaya).

Awadif, Hammad Al-Osaimi. (2007). *Organizational Learning and its Role in the Process of Strategic Change in Saudi Universities: An Applied Study on Umm Al-Qura University in Makkah Al-Mukarramah* (Master). Umm Al Qura University. Faculty of Education.

Ayman, H. D. (2013). The effect of organizational education on career development. *Damascus University Journal of Economic Sciences*. 29.

Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-alfaraj, R., & Ezzatabadi, M. R. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong public health and research perspectives*, 7(2), 96-100.

Bahramzadeha, H., and Khosroabadi, S. (2012).The relationship between organizational commitment and knowledge sharing: A case study of university employee cooperation. Management Science Letters 2: 2661–2666.

Bamofleh, E. A., Mohammed, J. A., Abdelrahim, M. E., & Gamal, M. (2017). The Reasons Behind Prevalence of Captagon Addiction in Jeddah and Community Awareness: A Questionnaire-Based Study. *Sch Rep*, 1, 20.

Barros, V. F., & Ramos, I. (2016). Using Social Media as a Mechanism to Consolidate the Organizational Memory—Insights from the Attention Based View of the Firm Theory. In *Information Systems and Management in Media and Entertainment Industries* (pp. 173-204). Springer, Cham.

Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, *8*(3), 2158244018794224.

Bellefroid, B. E. W. (2013). *The new way of knowledge sharing, a thesis research about the effects of NWOW on knowledge sharing* (Master's thesis).

Bevan, D., Kipka, C., Kumaraswamy, K. S. N., & Chitale, C. M. (2012). Collaborative knowledge sharing strategy to enhance organizational learning. *Journal of Management Development*.

Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, *39*(4), 437-469.

Bozoki, E., & Richter, M. (2016). Entrepreneurship, Institutions and Economic Growth: A quantitative study about the moderating effects of institutional dimensions on the relationship of necessity-and opportunity motivated entrepreneurship and economic growth.

Bratianu, C. (2015). *Organizational Learning and the Learning Organization. Organizational Knowledge Dynamics: Managing Knowledge Creation, Acquisition, Sharing, and Transformation.* Hershey, PA: Information Science Reference, 286-312.

Bray, N. J., & Williams, L. (2017). A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, *39*(5), 487-502.

Brod, G., Hasselhorn, M., & Bunge, S. A. (2018). When generating a prediction boosts learning: The element of surprise. *Learning and Instruction*, *55*, 22-31.

Buangga, R., Indratjahjo, H., & Saragih, B. (2018). Effect of Self Efficacy and Organizational Commitment to Organizational Performance Through Job Satisfaction PT. Adhi Karya (Persero). *International Journal of Business and Applied Social Science (IJBASS)*, *4*(9).

Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of bank marketing*.

Cayla, D. (2008). Organizational learning: A process between equilibrium and evolution. *Journal of Economic Issues*, *42*(2), 553-559.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.

Chan, Y., & Ford, D. (2002). Knowledge Sharing in a cross-cultural setting: A case study.

Chang, C. L. H., & Lin, T. C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge management*, 19(3), 433-455.

Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y Administración*, 61(3), 422-440.

Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness. *International Journal of Manpower*.

Chênevert, D., & Kilroy, S. (2017). New graduate nurses' professional commitment: Antecedents and outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*, *49*(5), 572-579.

Chia, R. (2019). Becoming a learning organization: A process-philosophical perspective. In *The Oxford Handbook of the Learning Organization*.

Chong, C. W., & Besharati, J. (2014). Challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, 6(2), 171-187.

Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, *7*(1), 7-1.

Chou, S. Y., & Ramser, C. (2019). A multilevel model of organizational learning: Incorporating employee spontaneous workplace behaviors, leadership capital and knowledge management. *The Learning Organization*, *26*(2), 132-145.

Christy, M. Y. P., & Priartini, P. S. (2019). Role of work stress and organizational commitments in educating workload effect on intention to quit. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(4), 8-16.

Corfield, A., & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture?. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 88-103.

Cramer, A. O., van Ravenzwaaij, D., Matzke, D., Steingroever, H., Wetzels, R., Grasman, R. P., ... & Wagenmakers, E. J. (2016). Hidden multiplicity in exploratory multiway ANOVA: Prevalence and remedies. *Psychonomic Bulletin & Review,* 23(2), 640-647.

Crawford, A., & Riscinto-Kozub, K. (2011). The role of the employee: an exploratory study in service recovery satisfaction in the luxury resort industry. *Journal of Tourism Insights*, *1*(1), 4.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.

Dávila, M. (2019). Prácticas de conciliación laboral y el compromiso organizacional de los académicos (Work-Life Balance Practices and Organizational Commitment of Academics at a Chilean University). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 4(2).

Décarie, M. C. (2010). Étude de la relation entre l'engagement organisationnel et la détresse psychologique chez les travailleurs et les travailleuses.

Demirel, Y., & Göç, K. (2013). The impact of organizational commitment on knowledge sharing.[1]st Annual International Interdisciplinary Conference, AIIC, 24-26.

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.

DeNisi, A., Jackson, S. E., & Hitt, M. A. (Eds.). (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management (Vol. 21). John Wiley & Sons

DialokeIkechukwu. (2018). Knowledge Management and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)* ISSN (Online): 2319 – 8028.

Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M., & Hernaus, T. (2008). Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia. *Expert systems with applications*, *34*(4), 3063-3070.

Dixon, N. (2017). Learning together and working apart: routines for organizational learning in virtual teams. *The Learning Organization*, 24(3), 138-149.

Donate, M. J., & de Pablo, J. D. S. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of business research*, *68*(2), 360-370.

Dong, J. Q., & Yang, C. H. (2015). Information technology and organizational learning in knowledge alliances and networks: evidence from US pharmaceutical industry. *Information & Management*, 52(1), 111-122.

Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z. X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual focused transformational leadership. *Journal of Organizational Behavior*, *38*(3), 439-458.

Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of occupational and organizational psychology*, *72*(4), 463-483.

Edmondson, A., & Moingeon, B. (1998). From organizational learning to the learning organization. *Management learning*, *29*(1), 5-20.

Edwards, J. S., Ababneh, B., Hall, M., & Shaw, D. (2009). Knowledge management: a review of the field and of OR's contribution. *Journal of the Operational Research Society*, *60*(1), S114-S125.

Edwards, M. T. (2017). An organizational learning framework for patient safety. *American Journal of Medical Quality*, *32*(2), 148-155.

Elkjaer, B., & Brandi, U. (2018). Knowledge Sharing and Organizational Learning: The Case of Management Consultancy. *Teoria E Pratica Em Administracao-Tpa*, 8(2), 80-102.

Epitropakis, M. G., Yoo, S., Harman, M., & Burke, E. K. (2015, July). Empirical evaluation of pareto efficient multi-objective regression test case prioritisation. *In Proceedings of the 2015 International Symposium on Software Testing and Analysis*(pp. 234-245). ACM.

Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2016). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, *53*, 56-65.

Fannoun, S., & Kerins, J. (2019). Towards organisational learning enhancement: assessing software engineering practice. *The Learning Organization*, 26(1), 44-59.

Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, *5*(4), 73.

Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks. *American Journal of Applied Sciences*, 5(11), 1480-1486.

Fatemi, A. S., & Sabbaghian, A. (2019). The Role of Information Technology on Management of Risks in the Capital Market (Case Study: Companies Listed in Tehran Stock Exchange).*Electronic Business*, *17*(12).

Field, L. K., & Buitendach, J. H. (2011). Happiness, work engagement and organisational commitment of support staff at a tertiary education institution in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, *37*(1), 01-10.

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, *10*(4), 803-813.

Forés, B., & Camisón, C. (2016). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?. *Journal of Business Research*, 69(2), 831-848.

Fragouli, E., & Korres, I. (2018). Organizational learning: How learning models can be more effective under the shadow of fiscal crisis. *International Journal of Higher Education Management*, 4(2), 43-68.

Freeman, L. L. (2019). *The Influence of Knowledge-sharing Behaviors and Moderating Effect of Organizational Transactive Memory Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment* (Doctoral dissertation, Saint Leo University).

Gagnon, M. P., Payne-Gagnon, J., Fortin, J. P., Paré, G., Côté, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, *35*(5), 636-642.

Garad, A., & Gold, J. (2019). The learning-driven organization: toward an integrative model for organizational learning. *Industrial and Commercial Training*.

García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388.

Giampaoli, D., Ciambotti, M., & Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *Journal of Knowledge Management*, 21(2),355-375.

Giauque, D., & Varone, F. (2019). Work opportunities and organizational commitment in international organizations. *Public Administration Review*, *79*(3), 343-354.

Gil, A. J., Carrrillo, F. J., & Fonseca-Pedrero, E. (2019). Assessing a learning organization model: A teacher's perspective. *Management in Education*, 33(1), 21-31.

Gilaninia, S., Rankouh, M. A. A., & Gildeh, M. A. P. (2013). Overview on the importance of organizational learning and learning organization. *Journal of Research and Development*, 187(941), 1-6.

Girard, J., & Girard, J. (2015). Defining knowledge management: Toward an applied compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, *3*(1), 1-20.

Gomes, P.J., Lorente, J.C., and Cabrera, R.V. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*. 58, 715-725.

Greve, H. R. (2003). *Organizational learning from performance feedback: A behavioral perspective on innovation and change*. Cambridge University Press.

Guallino, G. (2010). *L'apprentissage organisationnel dans les acquisitions* (Doctoral dissertation, Université de la Méditerranée-Aix-Marseille II).

Gubbins, C. (2018). *Knowledge and organizational learning and its management through HR practices: A critical perspective*. In Human Resource Management (pp. 171-193). Routledge.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473-496.

Hajro, A., Gibson, C. B., & Pudelko, M. (2017). Knowledge exchange processes in multicultural teams: Linking organizational diversity climates to teams' effectiveness. *Academy of Management Journal*, *60*(1), 345-372.

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019). Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 45-64.

Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, *32*(4), 473-492.

Hoidn, S. (2017). Situative educational model for the design of powerful student-centered learning environments. In *Student-centered learning environments in higher education classrooms* (pp. 341-409). Palgrave Macmillan, New York.

Hsu, Y. H., & Fang, W. (2009). Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664-677.

Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science,* 2(1), 88-115.

Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904-922.

Hutchinson, A. M., & Johnston, L. (2004). Bridging the divide: a survey of nurses' opinions regarding barriers to, and facilitators of, research utilization in the practice setting. *Journal of clinical nursing*, *13*(3), 304-315.

Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction,

customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343-354.

Ilyash, O., Yildirim, O., Capuk, S., & Bozgul, N. (2019). The Impact of Work Autonomy and Organizational Commitment on Organizational Communication. *Journal of Behavior Studies in Organization*, 2, 10-17.

Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, *158*, 899-906.

Iman, Abu Khudair. (2006). Application of Knowledge Management in Higher Education Institutions - Ideas and Practices. *International Conference on Administrative Development* "Towards Distinguished Performance in the Governmental Sector", Riyadh, Saudi Arabia, p. 10.

Indartono, S., & Faraz, N. J. (2019). The role of commitment on the effect of public workers' OCBO on in-role performance. *Administratie si Management Public*, (32), 108-119.

Ingham, J., Went, S., Norris, M., & Vaux, E. (2012). Learning to make a difference: introducing quality improvement methods to core medical trainees. *Clinical Medicine*, *12*(6), 520.

Ingram, P. (2017). Interorganizational learning. *The Blackwell companion to organizations*, 642-663.

Islam, T., Ahmad, U. N. U. B., & Ahmed, I. (2013). Organizational learning culture and leader-member exchange quality. *The Learning Organization*.

Jain, A. K., & Jeppesen, H. J. (2013). Knowledge management practices in a public sector organisation: The role of leaders' cognitive styles. *Journal of Knowledge Management*.

Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.

Jolivet, E., Laredo, P., & Shove, E. (2003, April). Managing breakthrough innovations: theoretical implications from–and for–the sociology of science and technology. In *ASEAT Annual Conference, Knowledge, Economics and social changes: new challenges to innovation studies. Manchester*.

Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. Hu*man resource development international*, 13(4), 425-441.

Jundt, D. K., Shoss, M. K., & Huang, J. L. (2015). Individual adaptive performance in organizations: A review. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S53-S71.

Kasemsap, K. (2018). Multifaceted applications of data mining, business intelligence, and knowledge management. *In Intelligent Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 810-825). IGI Global.

Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Measuring organizational commitment: scale validation for Indian financial services sector. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 28.

Kavusan, K., Noorderhaven, N. G., & Duysters, G. M. (2016). Knowledge acquisition and complementary specialization in alliances: The impact of technological overlap and alliance experience. *Research policy*, *45*(10), 2153-2165.

Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*.

Kazlauskaitevd. (2006),

Khalisa bint Abdullah, & Al-Saqri, Muhammad bin Nasser. (2014). Knowledge Sharing among Industrial Enterprises in the Sultanate of Oman. *Journal of Arts and Social Sciences*, 363 (3070), 1-14.

Khan, R., Naseem, A., & Masood, S. A. (2016). Effect of continuance commitment and organizational cynicism on employee satisfaction in engineering organizations. *International journal of innovation, management and technology*, 7(4), 141.

Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621-636.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.

Koenig, D. (1994). Les associations paysannes en Afrique: organisation et dynamiques. Sous la direction de Jean-Pierre Jacob and Philippe Lavigne Delville. Paris: Karthala, with APAD and IUED, 1994. *Bulletin de l'APAD*, (7).

Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. *Human resource development quarterly*, *16*(2), 185-212.

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, *30*(3), 607-610.

Kumar, R. (2019). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. Sage Publications Limited.

Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.

Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.

Lee, V. H., Foo, A. T. L., Leong, L. Y., & Ooi, K. B. (2016). Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert Systems with Applications*, 65, 136-151.

Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The role of culture in knowledge management: a case study of two global firms. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, *2*(1), 17-40.

Leonardi, P. M. (2017). The social media revolution: Sharing and learning in the age of leaky knowledge. *Information and Organization*, *27*(1), 47-59.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, *14*(S2), 95-112.

Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*.

Lin, H. F., & Lee, G. G. (2006). Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. *Management decision*.

Ližbetinová, L., Lorincová, S., & Caha, Z. (2016). The application of the organizational culture assessment instrument (OCAI) to logistics enterprises. *NAŠE MORE: znanstveno-stručni časopis za more i pomorstvo*, *63*(3 Special Issue), 170-176.

Loebbecke, C., van Fenema, P. C., & Powell, P. (2016). Managing inter-organizational knowledge sharing. *The Journal of Strategic Information Systems*, *25*(1), 4-14.

Lopez, S. P., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*.

Mansour, O., Abusalah, M., & Askenäs, L. (2011). Wiki-based community collaboration in organizations. In *Proceedings of the 5th International Conference on Communities and Technologies* (pp. 79-87).

March, J. G., Olsen, J. P., & Christensen, S. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget.

Marques, J. M. R., La Falce, J. L., Marques, F. M. F. R., De Muylder, C. F., & Silva, J. T. M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489-507.

Martin Jr, E. F., To, W. M., & Billy, T. W. (2015). Effect of management commitment to internal marketing on employee work attitude. *International Journal of Hospitality Management*, *45*, 14-21.

Martin, T. N., & Hafer, J. C. (1995). The multiplicative interaction effects of job involvement and organizational commitment on the turnover intentions of full- and part-time employees. *Journal of vocational behavior*, *46*(3), 310-331.

Martín-de Castro, G. (2015). Knowledge management and innovation in knowledge-based and high-tech industrial markets: The role of openness and absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 143-146.

Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: Assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 21(3),553-570.

Martínez-León, I. M., & Martínez-García, J. A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International *Journal of Manpower,* 32(5-6), 537-566.

Matzler, K., Renzl, B., Mooradian, T., von Krogh, G., & Mueller, J. (2011). Personality traits, affective commitment, documentation of knowledge, and knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(02), 296-310.

McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581-2604.

McGrane, S. J. (2016). *Knowledge Sharing in Multicultural Organizations* (Doctoral dissertation, Walden University).

McHugh, D., Groves, D., & Alker, A. (1998). Managing learning: what do we learn from a learning organisation?. *The Learning Organization*.

McMinn, A. M., van Sluijs, E. M., Harvey, N. C., Cooper, C., Inskip, H. M., Godfrey, K. M., & Griffin, S. J. (2009). Validation of a maternal questionnaire on correlates of physical activity in preschool children. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, *6*(1), 81.

McNaughton, S. (2017). *Being skilled: The socializations of learning to read* (Vol. 7). Routledge.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Merzenich, M. (2017). Plasticity-based training: building the ultimate learning organization. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.

Mitterlechner, M. (2019). Reconstructing Leadership in Networks as a Reflexive Practice. In *Leading in Inter-Organizational Networks* (pp. 43-79). Palgrave Macmillan, Cham.

Mogotsi, I. C. (2009). An Empirical Investigation into the Relationships among Knowledge Sharing Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour, Job Satisfaction and Organizational Commitment, (D. Ph. Thesis). In the Faculty of Engineering, Built Environment and Informatioon Technology, University of Pretoria.

Moingeon, B., & Edmondson, A. (Eds.). (1996). *Organizational learning and competitive advantage*. Sage.

Moldogaziev, T. T., & Silvia, C. (2015). Fostering affective organizational commitment in public sector agencies: The significance of multifaceted leadership roles. *Public Administration*, 93(3), 557-575.

Montana, P., & Charnov, B. (1993). Management: A streamlined course for students and business people. *Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series*, 155-169.

Muhardi, M., Nurdin, N., & Irfani, A. (2019, March). Knowledge Sharing as a Model in Building Sustainable Learning Organization. In *Social and Humaniora Research Symposium (SoRes 2018)* (pp. 30-33). Atlantis Press.

Müller, M., & Siebenhüner, B. (2007). Policy instruments for sustainability- oriented organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, *16*(3), 232-245.

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational communication: A critical introduction.* Sage Publications.

Muradli, N., & Ahmadov, F. (2019). Managing contradiction and sustaining sustainability in inter organizational networks through leadership: a case study. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(3), 1255-1269.

Murtaza, G., Abbas, M., Raja, U., Roques, O., Khalid, A., & Mushtaq, R. (2016). Impact of Islamic work ethics on organizational citizenship behaviors and knowledge-sharing behaviors. *Journal of Business Ethics*, *133*(2), 325-333.

Musteen, M., Datta, D. K., & Francis, J. (2014). Early internationalization by firms in transition economies into developed markets: The role of international networks. *Global Strategy Journal*, *4*(3), 221-237.

Naeem, A., Mirza, N. H., Ayyub, R. M., & Lodhi, R. N. (2019). HRM practices and faculty's knowledge sharing behavior: mediation of affective commitment and affect-based trust. *Studies in Higher Education*, 44(3), 499-512.

Najadat, H., Alsmadi, I., & Shboul, Y. (2012). Predicting software projects cost estimation based on mining historical data. *International Scholarly Research Notices*, *2012*.

Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.

Namada, J. M. (2018). Organizational learning and competitive advantage. In *Handbook of Research on Knowledge Management for Contemporary Business Environments* (pp. 86-104). IGI Global.

Nasab, A. H., & Afshari, L. (2019). Authentic leadership and employee performance: mediating role of organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford university press*.

North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: Value creation through organizational learning.*Springer.

Ökten, C. E., & Karakuş, N. (2017). Improving Organizational Learning Awareness of Turkish Teacher Candidates.

Örtenblad, A. (2001). On differences between organizational learning and learning organization. *The learning organization*, 8(3), 125-133.

Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. *The learning organization*.

Ortiz, M., Devece-Carañana, C. A., & Navarro-Garcia, A. (2018). Organizational learning capability and open innovation. *Management Decision*.

Osland, J., Devine, K., & Turner, M. (2015). *Organizational behavior*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-5.

Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *23*(3), 294-313.

Paloti, R. G. (2010). Knowledge sharing.

Pangil, F., & Nasurdin, A. M. (2019). Assessing the Relationship Between Organisational Commitment and Knowledge Sharing Behavior. *Malaysian Management Journal*, 13, 35-50.

Paruchuri, S., & Awate, S. (2017). Organizational knowledge networks and local search: The role of intra- organizational inventor networks. *Strategic Management Journal*, 38(3), 657-675.

Phromket, C., Thanyaphirak, V., & Phromket, C. (2012). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational learning culture, employee satisfaction, and employee commitment in Rajamangala University of Technology Isan Sakon Nakhon Campus. *Review of Business Research*, *12*(2), 47-58.

Pillania, R. K. (2006). Leveraging knowledge for sustainable competitiveness in SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, *1*(4), 393-406.

Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2015). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.

Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance. Management research review.

Ponnuswamy, I., & Manohar, H. L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, *41*(1), 21-36.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

Raduan Che Rose, Naresh Kumar,Ong Gua Pak. (2009). The Effect of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance.*The Journal of Applied Business Research* – November-December. Vol 25, N 655.

Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2019). Impact of instrumental ties, tacit knowledge sharing and affective commitment on absorptive capacity–an empirical study of pharmaceutical companies. *Technology Analysis & Strategic Management*, 31(2), 125-139.

Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*.

Reza, M. H. (2019) Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment of Employees.*International Journal of Technical Research & Science*. 4(9), 28-33.

Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Technovation*, *35*, 22-31.

Roach, M., & Skrentny, J. D. (2019). US Visa Policies and STEM PhD Employment in Technology Startups. *Available at SSRN 3317154*.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2001). *Fundamentals of management*. Upper Sandle River, New Jersey: USA.

Rose, R. C, Kumar, N., and Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. The journal of applied business research. 25(6), 55-66.

Rouder, J. N., Engelhardt, C. R., McCabe, S., & Morey, R. D. (2016). Model comparison in ANOVA. *Psychonomic bulletin & review*, 23(6), 1779-1786.

Różewski, P., Jankowski, J., Bródka, P., & Michalski, R. (2015). Knowledge workers' collaborative learning behavior modeling in an organizational social network. *Computers in Human Behavior*, 51, 1248-1260.

Ruppert, D. (2014). *Statistics and Finance: An Introduction*: Springer New York.

Rusuli, C., Tasmin, R., Takala, J., & Norazlin, H. (2012). Knowledge Management Process At Malaysian University Libraries: A Review. *The International Journal of Social Science*, 1-16.

Rydberg, I., & Lyttinen, J. P. (2005). Internal marketing in hotel chains: a case study of Elite Stadshotell Luleå.

Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational learning as a key role of organizational success. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 219-225.

Saadet, R. (2016). The development of cognitive of preschool children. *Problems of modern science and education*, (13 (55)).

Safa, N. S., & Von Solms, R. (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442-451.

Saqer, H. O. (2009). the effects of the perceived leadership style on organizational commitment: an empirical study on unrwa staff.

Sarah, B. (2019). Too smart to commit? Effects of personal characteristics on organisational commitment and job satisfaction: Evidence from a high-IQ network.

Schechter, C. (2008). Organizational learning mechanisms: The meaning, measure, and implications for school improvement. *Educational administration quarterly*, *44*(2), 155-186.

Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.

Schneckenberg, D., Truong, Y., & Mazloomi, H. (2015). Microfoundations of innovative capabilities: The leverage of collaborative technologies on organizational learning and knowledge management in a multinational corporation. *Technological Forecasting and Social Change*, *100*, 356-368.

Serrat, O. (2017). Building a learning organization. In *Knowledge solutions* (pp. 57-67). Springer, Singapore.

Seyed.M. davoudi,&Kiarash, Fartash. (2012), The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employees: Case Study of Iranian Manufacturing Companies. *Pacific Business Review International.*Volume 5 Issue 2.

Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.

Sharma, R. K. (2003). Understanding organizational learning through knowledge management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(04), 343-352.

Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.

Snell, R., & Chak, A. M. K. (1998). The learning organization: learning and empowerment for whom?. *Management Learning*, *29*(3), 337-364.

Sohi, R. S., & Matthews, A. L. (2019). *6. Organizational learning and inter-organizational knowledge transfer*. Handbook of Research on Distribution Channels,114.

Somayeh Usefi, Rasool Nazari and TayebehZargar. (2013). The Relationship between Organizational Learning and Organizational Commitment in Sport Organizations. *Management and Administrative Sciences Review*, Volume: 2, Issue: 6, Pages: 682-688.

Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2017). Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 425-440.

Spiro, R. J., Bruce, B. C., & Brewer, W. F. (Eds.). (2017). *Theoretical issues in reading comprehension: Perspectives from cognitive psychology, linguistics, artificial intelligence and education* (Vol. 11). Routledge.

Stein, J. H., M., Gutek, B. A., & Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of management*, *32*(6), 786-830.

SuzilaMatSalleh, MARA, Dungun, Terengganu, Norbillahuda Ismail,Hafiza Mohammed, Teknologi Mara, Dungun. (2017). Knowledge Sharing and Organizational Commitment in Organization. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, Appl. Environ. Biol. Sci., 7(5S). 37-40.

Swift, P. E., & Hwang, A. (2013). The impact of affective and cognitive trust on knowledge sharing and organizational learning. *The Learning Organization*.

Tabrizi, N. M. and Morgan, S.(2014), "Models for Describing Knowledge Sharing Practices in the Healthcare Industry: Example of Experience Knowledge Sharing ", International Journal of Management and Applied Research, Vol. 1, No. 2, pp. 48-67.

Taş, Y. (2011). "İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Araştırma *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (21).

Thakur- Wernz, P., & Samant, S. (2019). Relationship between international experience and innovation performance: T he importance of organizational learning for EMNE s. *Global Strategy Journal*, *9*(3), 378-404.

Tracy, S. J. (2019). *Qualitative research methods: Collecting evidence, crafting analysis, communicating impact*. John Wiley & Sons.

Trisliatanto, D. A., Tandiyono, T. E., Pradana, D. G. H., Cahya, P. T., & Anilawati, N. (2017, August). Job Satisfaction And Job Motivation Toward Performance Through Organizational Commitment. In *1st International Conference Postgraduate School Universitas Airlangga:" Implementation of Climate Change Agreement to Meet Sustainable Development Goals"(ICPSUAS 2017)* (pp. 58-63). Atlantis Press.

Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, *50*(1), 73-89.

Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of knowledge management*.

Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organisational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. Journal of Knowledge Management, 8(6), 117-130.

Van den Hooff, B., & van Weenen, F. L. (2004). Committed to share: Commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. Knowledge and Process Management, 11, 13-24.

Venkitachalam, K., & Willmott, H. (2017). Strategic knowledge management—Insights and pitfalls. *International Journal of Information Management*, 37(4),313-316.

Webb, S. P. (2017). *Knowledge management: Linchpin of change*. Routledge.

Woodfield, P., & Husted, K. (2016, February). Stimulating innovation in family winegrowing firms: Knowledge sharing between generations. *In 9th Academy of Wine Business Research Conference* (p. 35).

Wooten, L. P., & James, E. H. (2005). Challenges of organizational learning: Perpetuation of discrimination against employees with disabilities. *Behavioral sciences & the law*, *23*(1), 123-141.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.

Yang, C., & Chen, L. C. (2007). Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior?. *Journal of information science*, 33(1), 95-109.

Yilmaz, R. (2016). Knowledge sharing behaviors in e-learning community: Exploring the role of academic self-efficacy and sense of community. *Computers in Human Behavior*, 63, 373-382.

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

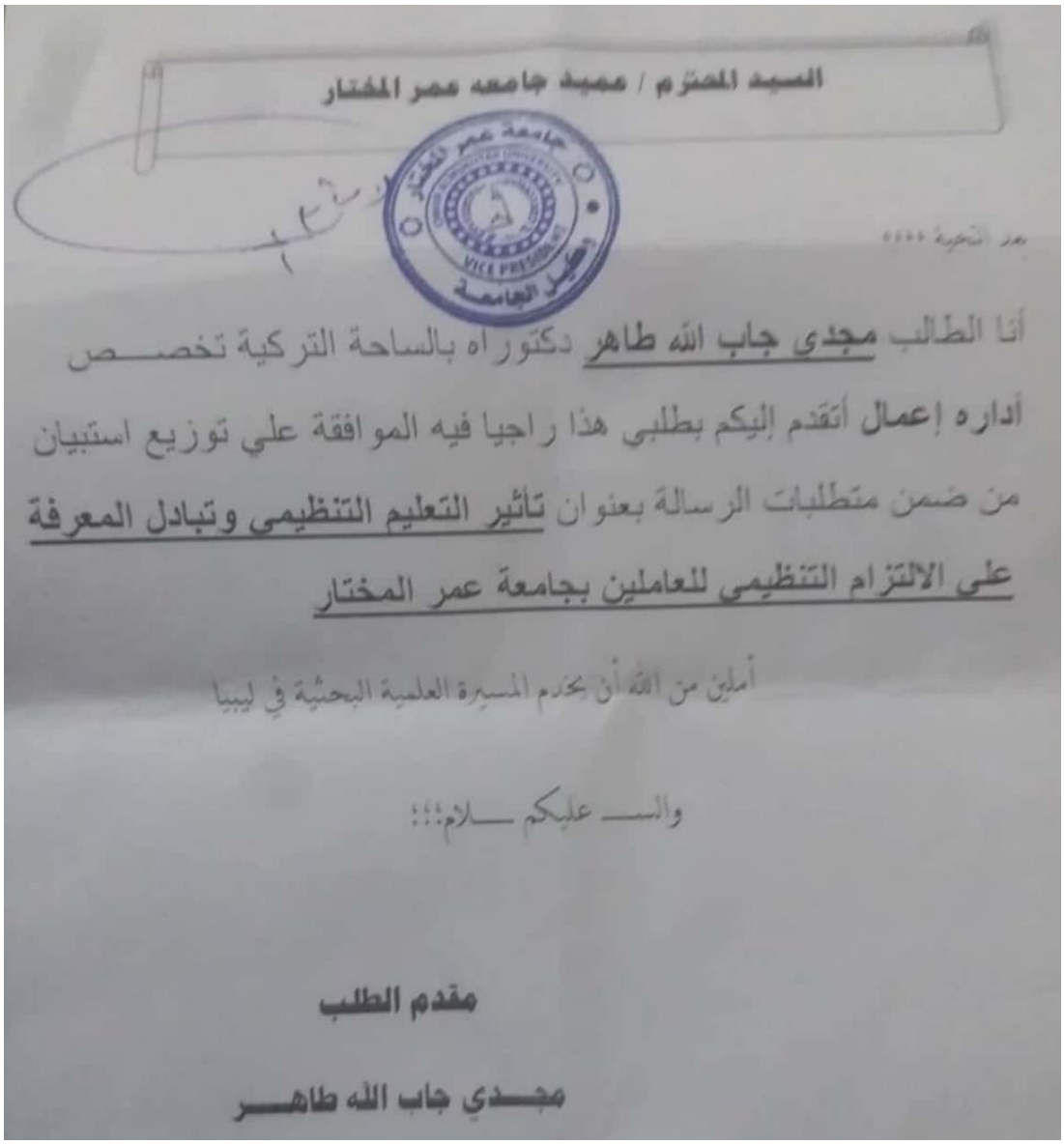
Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The impact of organisational learning on organisational performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, *23*(4), 98-112.

Zgrzywa-Ziemak, A. (2015). The impact of organisational learning on organisational performance. *Management and Business Administration. Central Europe*, *23*(4), 98-112.

Zhang, X., Vogel, D. R., & Zhou, Z. (2012). Effects of information technologies, department characteristics and individual roles on improving knowledge sharing visibility: a qualitative case study. *Behaviour & Information Technology*, *31*(11), 1117-1131.

Zheng, T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social Sciences*, *5*(03), 51.

EK 1: ÖMAR AL-MOKTAR ÜNİVERSİTESİ İZİN BELGESİ



السيد المحترم / عميد جامعه عمر المختار

جامعة عمر المختار
وكيل الجامعة
VICE PRESIDENT

بعد التحية ،،،،

أنا الطالب **مجدي جاب الله طاهر** دكتوراه بالساحة التركية تخصص **اداره إعمال** أتقدم إليكم بطلبي هذا راجيا فيه الموافقة علي توزيع استبيان من ضمن متطلبات الرسالة بعنوان **تأثير التعليم التنظيمي وتبادل المعرفة على الالتزام التنظيمي للعاملين بجامعة عمر المختار**

أملين من الله أن يخدم المسيرة العلمية البحثية في ليبيا

والسلام عليكم ،،،

مقدم الطلب

مجدي جاب الله طاهر

EK 2: ANKET SORULARI (TÜRKÇE)

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Türkiye'de Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bililer Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Yürütülen "Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi" başlıklı doktora tezi için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Dolayısıyla sizlerin desteği ve katılımları ile toplanacak veriler bu çalışmanın yürütülmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Verilerin toplanmasında ve kullanılmasında katılımcı ismi verilmeyecektir. Bu nedenle sorulara içtenlikle cevap verebilirsiniz. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH

A. Lütfen, aşağıdaki tabloda yer alan bilgileri doldurunuz.

Cinsiyetiniz	( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız	( ) 21-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 ve üstü
Eğitim durumunuz	( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
Görev	( ) Daire Başkanı ( ) Bölüm başkanı ( ) Dekan/Müdür ( ) Öğretim Üyesi ( ) Araştırma Görevlisi ( ) Memur (İdari Personel) ( ) Teknik Personel
Hizmet süreniz	( ) 0 - 5 ( ) 5 - 10 ( ) 10-15 ( ) 15-20 ( ) 20 ve yukarısı

B. Örgütsel Öğrenme İle ilgili aşağıdaki ifadeleri "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum" ölçeğini kullanarak lütfen değerlendiriniz.

Örgütsel Öğrenme İle ilgili İfadeler					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Kurumda, yöneticiler örgütün eylemleri ile değerlerinin birbiri ile tutarlı olmasını sağlarlar.					

Kurumda, yöneticiler sürekli olarak öğrenme fırsatı sunarlar					
Kurumda, yöneticiler lider olarak çalışanları yönlendirirler					
Kurumda, yöneticiler çalışanlara örgütün vizyonunu gerçekleştirme konusuna katkı sunmaları için izin verirler.					
Kurumda, yöneticiler çalışanları örgütün mevcut durumu, rakipleri ve geleceği konusunda bilgilendirir.					
Kurumda, yöneticiler çalışanların eğitim taleplerini ve öğrenme fırsatlarını desteklerler.					
Kurumda, çalışanlar öğrenme faaliyeti gerçekleştirdikleri için ödüllendirilir					
Kurumda, çalışanlara öğrenme faaliyeti için süre tanınır.					
Kurumda, çalışanlar gelecekte işi ile ilgili ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirler.					

C. Bilgi Paylaşımı İle ilgili aşağıdaki ifadeleri "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum" ölçeğini kullanarak lütfen değerlendiriniz.

Bilgi Paylaşımı İle İlgili İfadeler					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Bölümüm dışından diğer çalışanlarla sıklıkla ve kendi irademle bilgi paylaşmaktayım.					
İş arkadaşlarım bölümüm dışından diğer çalışanlarla serbestçe bilgi paylaşmakta.					
Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla işle alakalı çeşitli konuları tartışmaktayım.					
Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla genellikle bilgi paylaşma faaliyetlerimi tartışmaktayım.					
Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla bir proje veya olay hakkında deneyimlerimi serbestçe paylaşmaktayım.					
Bölümümden iş arkadaşlarımla sıklıkla ve kendi irademle bilgi paylaşmaktayım.					

İş arkadaşlarım bölümümden diğer çalışanlarla serbestçe bilgi paylaşmakta.					
Bölümümden iş arkadaşlarımla işle alakalı çeşitli konuları tartışmaktayım.					
Bölümümden iş arkadaşlarımla genellikle bilgi paylaşma faaliyetlerimi tartışmaktayım.					
Bölümümden iş arkadaşlarımla bir proje veya olay hakkında deneyimlerimi serbestçe paylaşmaktayım.					
Başkalarıyla bilgi paylaşmanın istihdamımı tehlikeye atacağını düşünmüyorum.					
Başka birinin benim çalışmalarımdan kendine pay çıkarmasından endişe etmiyorum.					
Bilgi paylaşımının örgütumun başarısı için elzem olduğunu anlıyorum.					
Bölümümden iş arkadaşlarımla serbestçe belge ve dosyalarımı paylaşmaktayım.					
Bölümüm dışından iş arkadaşlarımla serbestçe belge ve dosyalarımı paylaşmaktayım.					

D. Örgütel Bağlılık İle ilgili aşağıdaki ifadeleri "1:Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4:Katılıyorum ve 5:Kesinlikle katılıyorum" ölçeğini kullanarak lütfen değerlendiriniz.

Örgütsel Bağlılık İle İlgili İfadeler					
Gerçekten örgütumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Örgütumda 'ailenin parçası' olarak hissetmiyorum.					
Örgütuma karşı 'duygusal bağ' hissetmiyorum.					
Bu örgüt benim için önemli bir kişisel anlam ifade ediyor.					
Örgütuma karşı güçlü bir aidiyet hissiyatım yok.					
Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri sadık kalmanın önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı örgütda kalmak için manevi yükümlülük hissetmem.					
Başka yerde daha iyi bir iş teklifi alsam, örgütumu terketmenin doğru bir hareket olduğunu hissetmem.					
Bana bir örgüta sadık kalmanın değerine inanmak öğretildi.					

İnsanların kariyerlerinin çoğu boyunca tek örgütda kaldığı eski zamanlar daha iyiydi.					
Şimdi istesem de örgütumu terketmek benim için çok zor olurdu.					
Bu örgütdan ayrılmak istesem hayatımda çok fazla şey altüst olurdu.					
Örgütumdan şimdi ayrılmaya kalkmam benim için çok da maliyetli olmazdı.					
Şu anda örgütumda kalmam benim için istek olduğu kadar ihtiyaç meselesi.					
Bu örgütdan ayrılmayı düşünmek için çok az alternatif seçeneğim var gibi hissediyorum.					
Bu örgütdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri alternatiflerin kıtlığı olurdu.					
Bu örgüt için çalışmaya devam etmemin başlıca sebeplerinden biri ayrılmanın kayda değer kişisel feda gerektirmesi, bir başka örgüt burada sahip olduğum genel menfaatlerimi karşılayamayabilir.					

EK 3: ANKET SORULARI (İNGİLİZCE)

The present research is carried out to fulfill the partial fulfillment of a Doctoral Degree dissertation. I am currently conducting a survey for my research study, entitled "The Effect of Organızatıonal Learnıng And Knowledge Sharıng On Organızatıonal Commıtment" under the supervision of Prof. Dr. Yavuz You are cordially invited to take part in this research study as a Libyan instructors. Your participation is a great importance to help us depict a valid representation of Libyan employees. This survey should take less than 10 minutes to complete.

Thank you for your time and effort.

Majdi Jabullah Tahir KUWEELAH

.**A. Please fill in the information in the table below**

Gender	( ) Female ( ) Male
Age	( ) 21-29 ( ) 30-39 ( ) 40-49 ( ) 50 or more
Education level	( ) Secondary ( ) High school ( ) Bachelor ( ) Master ( ) Doctoral
Position	( ) General manager ( ) Director of a department's ( ) Assistant Head ( ) Teaching Assistant ( ) Employee ( ) Technical employee
Years of experience	( ) 0 - 5 ( ) 5 - 10 ( ) 10-15 ( ) 15-20 ( ) 20 or more

B. Please evaluate the following statements about Organizational Learning by using the scale "5: Strongly agree, 4: Agree, 3: Undecided, 2: Disagree and 1: Strongly disagree".

Statements about Organizational Learning					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
In the institution, managers ensure that the actions and values of the organization are consistent with each other.					

In the institution, managers continuously provide the opportunity to learn.					
In the organization, managers lead employees as leaders					
In the organization, managers give consent to employees to contribute towards achieving the vision of the organization.					
In the institution, the managers inform the employees about the current situation of the organization, its competitors and the future.					
In the institution, managers support the training demands and learning opportunities of the employees.					
In the institution, employees are rewarded for performing learning activities.					
In the institution, employees are given time for learning activities.					
In the institution, employees determine the talents they will need for their job in the future.					

C. Please evaluate the following statements about Information Sharing by using the scale "5: Strongly agree, 4: Agree, 3: Undecided, 2: Disagree and 1: Strongly disagree".

Statements About Sharing Information					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
I often share information with other employees outside of my department and of my own free will.					
My colleagues freely share information with other employees outside of my department.					
I discuss various business-related issues with my colleagues outside of my department.					
I often discuss my knowledge sharing activities with colleagues outside of my department.					
I freely share my experiences about a project or event with colleagues outside of my department.					

I often share information with my colleagues from my department and of my own free will.					
My colleagues freely share information with other employees from my department.					
I discuss various business-related topics with my colleagues from my department.					
I often discuss my knowledge sharing activities with my colleagues from my department.					
I freely share my experiences about a project or event with my colleagues from my department.					
I don't think sharing information with others would jeopardize my employment.					
I'm not worried about anyone else taking credit for my work.					
I understand that knowledge sharing is essential for the success of my organization.					
I freely share my documents and files with my colleagues from my department.					
I freely share documents and files with colleagues outside of my department.					

D. Please evaluate the following statements about Organizational Commitment by using the scale: "5: Strongly agree, 4: Agree, 3: Undecided, 2: Disagree and 1: Strongly disagree".

Statements About Organizational Commitment					
I really feel like my organization's problems are my own.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
I don't feel as 'part of the family' in my organization.					
I do not feel an "emotional connection" to my organization.					
This organization has an important personal meaning for me.					
I don't have a strong sense of belonging to my organization.					

One of the main reasons I continue to work for this organization is that I believe it is important to stay loyal and therefore feel a moral obligation to stay with the organization.					
If I get a better job offer elsewhere, I don't feel it is the right move to leave my organization.					
I have been taught to believe in the value of sticking to an organization.					
The old times were better when people stayed in one organization for most of their careers.					
It would be very difficult for me to leave my organization, even if I wanted to.					
If I wanted to leave this organization, too many things would have turned upside down in my life.					
It wouldn't be too costly for me to try to leave my organization now.					
For me, staying in my organization is a matter of need as well as a request.					
I feel like I have very few alternative options to consider leaving this organization.					
One of the serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of alternatives.					
One of the main reasons I continue to work for this organization is that leaving requires significant personal sacrifice, another organization may not be able to meet my general interests here.					

EK 4: ANKET SORULARI (ARAPÇA)

عزيزي/عزيزتي...تحية طيبة وبعد،.....

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير التعلم التنظيمي ومشاركة المعرفة على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة عمر المختار من اعضاء هيئة تدريس وموظفين وفنيين وذلك من اجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الاعمال من جامعة كاستمونو التركية.لذاالرجاء منكم التكرم بالإجابة على جميع الاسئلة الواردة في هذا الاستبانة بما ترونه مناسباً من خلال خبرتكم في المجال المؤسسي. ان تعاونكم معنا سيكون سبباً في نجاح هذا البحث وتطويره كمانعدكم بالمحافظة على سرية المعلومة وإنها سوف تستخدم في اغراض البحث العلمي آملين ان تعود هذه الدراسة بالنفع على كافة الجامعات الليبية والباحثين معاً .

الطالب: مجدي جاب الله

القسم الاول: المعلومات الشخصية

الجنس	( )أنثى ( ) ذكر
العمر	فأكثر 50 ( ) 40-49 ( ) 30-39 ( ) 21-29 ( )
المؤهل العلمي	()المدرسة الثانوية () الثانوية () درجة الزمالة () الجامعية () درجة الماجستير ()دكتوراه
الوظيفة	()رئيس دائرة () رئيس القسم () العميد / المدير () عضو هيئة التدريس () مساعد باحث () موظف (طاقم إداري) () الكادر الفني
عدد سنوات الخبرة	فأكثر 20 ( ) 15-20 ( ) 10-15 ( ) 5 - 10 ( ) 0 - 5 ( )

ب. يرجى تقييم العبارات التالية حول التعلم التنظيمي باستخدام المقياس "5: موافق بشدة ، 4: موافق ، 3: غير محدد ، 2 غير موافق ، 1: لا أوافق بشدة".

بيانات حول التعلم التنظيمي					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
في المؤسسة ، يتأكد المديرون من أن إجراءات وقيم المنظمة متسقة مع بعضها البعض.					
في المؤسسة ، يوفر المديرون باستمرار الفرصة للتعلم.					

					في المنظمة ، يقود المديرون الموظفين كقادة
					في المنظمة ، يعطي المديرون الموافقة للموظفين للمساهمة في تحقيق رؤية المنظمة.
					في المؤسسة ، يقوم المديرون بإبلاغ الموظفين عن الوضع الحالي للمؤسسة ومنافسيها ومستقبلها.
					في المؤسسة ، يدعم المديرون متطلبات التدريب وفرص التعلم للموظفين.
					في المؤسسة ، يكافأ الموظفون على أداء أنشطة التعلم.
					في المؤسسة ، يتم منح الموظفين وقتًا لأنشطة التعلم.
					في المؤسسة ، يحدد الموظفون المهارات التي سيحتاجون إليها فيما يتعلق بوظائفهم في المستقبل.

ج. يرجى تقييم العبارات التالية حول مشاركة المعلومات باستخدام المقياس "5: موافق بشدة ، 4: موافق ، 3: غير محدد ، 2: غير موافق ، 1: لا أوافق بشدة" .

تصريحات بخصوص تبادل المعلومات					
5	**4**	**3**	**2**	**1**	
					غالبًا ما أشارك المعلومات مع موظفين آخرين خارج إدارتي وبمحض إرادتي.
					يشارك زملائي المعلومات بحرية مع موظفين آخرين خارج إدارتي.
					أناقش العديد من القضايا المتعلقة بالعمل مع زملائي خارج إدارتي.
					أناقش غالبًا أنشطة مشاركة معرفتي مع زملائي خارج إدارتي.
					أشارك بحرية خبراتي حول مشروع أو حدث مع زملائي خارج إدارتي.
					غالبًا ما أشارك المعلومات مع زملائي من قسمي وبمحض إرادتي.
					يشارك زملائي المعلومات بحرية مع موظفين آخرين من إدارتي.
					أناقش مواضيع مختلفة متعلقة بالأعمال مع زملائي من إدارتي.
					أناقش غالبًا أنشطة مشاركة معرفتي مع زملائي من إدارتي.
					أشارك بحرية خبراتي حول مشروع أو حدث مع زملائي من إدارتي.
					لا أعتقد أن مشاركة المعلومات مع الآخرين من شأنه أن يعرض عملي للخطر.
					لست قلقًا بشأن أي شخص آخر يأخذ الفضل في عملي.
					أفهم أن مشاركة المعرفة ضرورية لنجاح مؤسستي.
					أشارك المستندات والملفات الخاصة بي بحرية مع زملائي من إدارتي.
					أشارك المستندات والملفات بحرية مع زملائي خارج إدارتي.

د. يرجى تقييم العبارات التالية حول الالتزام التنظيمي باستخدام المقياس: "5: موافق بشدة ، 4: موافق ، 3: غير محدد ، 2: غير موافق ، 1: لا أوافق بشدة".

بيانات حول الالتزام التنظيمي					
أشعر حقًا أن مشاكل منظمتي هي مشكلتي.	1	2	3	4	5
لا أشعر بأنني جزء من العائلة في مؤسستي.					
لا أشعر "بعلاقة عاطفية" بمنظمتي.					
هذه المنظمة لها معنى شخصي مهم بالنسبة لي.					
ليس لدي شعور قوي بالانتماء إلى منظمتي.					
أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أنني أعتقد أنه من المهم أن أبقى مخلصًا وبالتالي أشعر بالتزام أخلاقي للبقاء مع المنظمة.					
إذا حصلت على عرض عمل أفضل في مكان آخر ، فلا أشعر أن هذا هو التحرك الصحيح لترك مؤسستي.					
لقد تعلمت أن أؤمن بقيمة التمسك بالمنظمة.					
كانت العصور القديمة أفضل عندما بقي الناس في مؤسسة واحدة لمعظم حياتهم المهنية.					
سيكون من الصعب جدًا بالنسبة لي مغادرة منظمتي ، حتى لو أردت ذلك.					
إذا كنت أرغب في ترك هذه المنظمة ، فإن الكثير سينقلب رأسًا على عقب في حياتي.					
لن يكون الأمر مكلفًا للغاية بالنسبة لي لمحاولة مغادرة منظمتي الآن.					
بالنسبة لي ، البقاء في مؤسستي هو مسألة حاجة وكذلك طلب.					
أشعر أن لدي خيارات بديلة قليلة جدًا للنظر في ترك هذه المنظمة.					
من النتائج الخطيرة لترك هذه المنظمة ندرة البدائل.					
أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أن المغادرة تتطلب تضحية شخصية كبيرة ، وقد لا تتمكن منظمة أخرى من تلبية اهتماماتي العامة هنا.					

شكرا لكم على مشاركتكم

الباحث