ISSN: 1304-4796
Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
Manisa Celal Bayar University Journal of Social Sciences
2025; 23 (4);397-420

Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Paylaşımının Görev Performansına Etkisinde Motivasyonun Aracı Rolü

Salih Zeki İmamoğlu[1, 2], Ümit Bayraktar[3], Serhat Erat[4]

ÖZET

Bu araştırmada, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının çalışanların görev performansı ve motivasyonları üzerindeki etkileri, ayrıca motivasyonun bu ilişkilerdeki aracılık rolü incelenmiştir. Bu ilişkileri ampirik olarak ortaya koymak için anket tekniğiyle 214 veri toplanmıştır. Araştırma, Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde faaliyet gösteren imalat sanayindeki yönetici pozisyonunda çalışanlardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiş ve SPSS programı ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, örgütsel öğrenmenin hem görev performansını hem de motivasyonu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Benzer şekilde, bilgi paylaşımının da görev performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ve çalışan motivasyonunu artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, motivasyon, örgütsel öğrenme ile görev performansı ve bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkilerde anlamlı bir aracılık rolü üstlenmektedir. Araştırmanın teorik katkısı, motivasyonun bu süreçlerdeki aracılık rolünü ortaya koyarak bilgi temelli yönetim literatürüne psikolojik bir boyut kazandırmasıdır. Uygulamalı katkısı ise, öğrenme kültürünün güçlendirilmesi, bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve çalışan motivasyonunun artırılmasının görev performansını daha etkin biçimde iyileştirebileceğini göstermesidir.

Anahtar Kelimeler: *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Paylaşımı, Görev Performansı, Motivasyon.*

The Mediating Role of Motivation in the Relationship Between Organizational Learning, Knowledge Sharing, and Task Performance

ABSTRACT

This study examines the effects of organizational learning and knowledge sharing on employees' task performance and motivation, as well as the mediating role of motivation in these relationships. Data was collected from 214 managerial-level employees in the manufacturing sector in Gebze, Kocaeli, using a survey and analyzed with SPSS. The results show that organizational learning positively influences both task performance and motivation. Similarly, knowledge sharing enhances task performance and increases employee motivation. Motivation also plays a significant

[1] İletişim Yazarı: imamoglu@gtu.edu.tr
[2] Prof. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0002-7160-2370.
[3] Doktora Öğrencisi, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ORCID: 0009-0007-5292-9494.
[4] Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, ORCID: 0000-0003-0227-8914.

(Makale Gönderim Tarihi: 03.07.2025 / Yayın Tarihi:29.12.2025)
Doi Numarası: 10.18026/cbayarsos.1733698
Makale Türü: Araştırma Makalesi

mediating role in the relationships between organizational learning and task performance and between knowledge sharing and task performance. The study's theoretical contribution lies in revealing motivation's mediating role, adding a psychological dimension to the knowledge-based management literature. Its practical contribution demonstrates that strengthening a learning culture, promoting knowledge sharing, and enhancing employee motivation can more effectively improve task performance.

Keywords: *Organizational Learning, Knowledge Sharing, Task Performance, Motivation.*

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında organizasyonel başarı, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilen ve bilgi paylaşımını etkin bir şekilde yöneten organizasyonlar için giderek daha önemli hale gelmektedir (Agustian, Pohan, Zen, Wiwin ve Malik, 2023). Çünkü teknolojik gelişmeler, küresel rekabetin artması ve değişen müşteri talepleri, organizasyonların hızlı bir şekilde bilgi edinmesi ve bu bilgiyi etkili bir şekilde paylaşarak öğrenme süreçlerini geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Arsawan, Koval, Rajiani, Rustiarini, Supartha ve Suryantini, 2022). Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, motivasyon ve görev performansı gibi unsurlar arasındaki etkileşim ile bu etkileşimin organizasyonel başarı üzerindeki etkisi, son yıllarda birçok akademik çalışmada ele alınmıştır (Riyanto, Endri ve Herlisha, 2021; Soomro, Mangi ve Shah, 2021; Meher ve Mishra, 2022; Deng, Duan ve Wibowo, 2023). Bu araştırmalar, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için bu faktörlerin birbirleriyle derin bir ilişkisi olduğunu ve bu ilişkilerin daha iyi anlaşılmasının kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, örgütsel öğrenme kavramı, çalışanların bilgiye erişim ve bu bilgiyi kullanma süreçlerinin etkinliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Örgütsel öğrenme, çalışanların bilgiyi edinme, paylaşma ve kullanma süreçlerini ifade eder ve bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesi organizasyonların performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Iqbal ve Ahmad, 2021). Örgütsel öğrenme, çalışanların organizasyonel bilgiye erişim sağlamak ve bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanmak suretiyle görevlerini daha yenilikçi ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini mümkün kılar (Makhloufi, Laghouag, Ali Sahli ve Belaid, 2021). Örgütsel öğrenmenin etkili olabilmesi ise büyük ölçüde çalışanlar arasında gerçekleşen bilgi paylaşımının niteliğine bağlıdır.

Bilgi, organizasyonlar için vazgeçilmez bir kaynak ve değerli bir varlık olarak kabul edilir. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı, örgütsel verimliliği artırmak (örneğin, bilgi benimseme, yenilik) için hayati öneme sahiptir (Swanson, Kim, Lee, Yang ve Lee, 2020). Bilgi paylaşımı ise çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve becerileri diğer çalışanlarla sistemli ve açık bir şekilde paylaşmalarını ifade eder. Bilgi paylaşımı, çalışanların organizasyonel bilgiye erişim sağlamak ve bu bilgiyi etkin bir şekilde kullanmak suretiyle görevlerini daha yenilikçi ve verimli bir biçimde yerine getirmelerini mümkün kılar (Pelealu, 2022). Bununla birlikte, bilgi paylaşımının etkinliği yalnızca süreçlerle değil, çalışanların bu süreçlere olan motivasyonlarıyla da yakından ilişkilidir.

Motivasyon, bireylerin belirli bir davranışı sergileme arzusunu şekillendiren içsel ve dışsal faktörlerden oluşan bir süreçtir (Kalogiannidis, 2021). Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, görevlerini yerine getirirken daha çok çaba harcar, işlerine daha bağlı olur ve karşılaştıkları sorunlara yaratıcı çözümler bulurlar (Ghosh, Sekiguchi ve Fujimoto, 2020). Motivasyon, bir çalışanın görev performansını etkileyen veya buna etki eden birçok faktörden biridir ve dolayısıyla örgütsel performansı da etkiler (Kuswati, 2020). Motivasyon düzeyi yüksek çalışanların, yalnızca bilgi paylaşımında değil, aynı zamanda görevlerini yerine getirme biçimlerinde ve performanslarında da anlamlı farklılıklar gösterdiği gözlemlenmektedir.

Görev performansı, bir çalışanın işini ne kadar etkili ve verimli bir şekilde yerine getirdiğini ifade eder (Pongton ve Suntrayuth, 2019). Bu kavram yalnızca sonuçlarla değil, aynı zamanda işin nasıl yapıldığıyla da ilgilidir. Çalışanların görev performansı, yapılan işin göreve uygunluğu, çıktıların miktarı ve kalitesi ile iş birliği düzeyi gibi unsurları kapsamaktadır (Makki ve Abid, 2017). Görev performansı hem bireysel başarıyı hem de organizasyonel verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir faktördür (Zhang, Chen, O'Kane, Xiang ve Wang, 2022). Bu doğultuda, görev performansı kavramı çalışanların bilgi ve motivasyon düzeylerinden nasıl etkilendiğini anlamak açısından temel bir ölçüt olarak öne çıkmaktadır.

Literatürde örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, motivasyon ve görev performansı kavramları genellikle ikili ilişkiler çerçevesinde incelenmiştir (Quigley, Tesluk, Locke ve Bartol, 2007; Akhtar, Arif, Rubi ve Naveed, 2011; Nili, Isfahani ve Tanhaei, 2013; Chen ve Hsieh, 2015; Lyman, Biddulph ve George, 2021). Ancak bu değişkenlerin etkileşimi çoğu zaman bütüncül bir yaklaşımla ele alınmamıştır. Özellikle, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenmenin birlikte çalışanların görev performansına etkisi ve bu süreçte motivasyonun rolü konusunda literatürde sınırlı bulgular bulunmaktadır (Sareen ve Joshi, 2016; Yang, Wang ve Mohammed, 2020; Ratna ve Shrivastava, 2021; Ştefan, Popa, Olariu, Popa ve Popa, 2024). Bu durum, örgütsel davranış yazınında halen açıklığa kavuşturulmamış bir alanın varlığına işaret etmektedir. Dolayısıyla, söz konusu değişkenlerin bir arada incelenmesi, etkileşim dinamiklerini daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.

Bu doğrultuda yapılan bu çalışma, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının çalışanların görev performansı ve motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemeyi ve motivasyonun bu ilişkilerdeki aracılık rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Mevcut literatürde bu ilişkiler ayrı ayrı yoğun biçimde ele alınmış olsa da, motivasyonun aracılık rolü sınırlı düzeyde araştırılmıştır. Bu nedenle çalışma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı ve motivasyonun bu değişkenler arasındaki köprü işlevini açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Örgütsel Öğrenme

Küresel ekonominin ve teknolojik yeniliklerin hızla gelişmesiyle birlikte örgütler, çalışanlarının sürekli öğrenme ve gelişim ihtiyaçlarıyla karşılaşmaktadır. Bilgi, verimlilik ve rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaynak hâline geldiği için örgütsel öğrenme giderek daha önemli bir hale gelmiştir (Tu ve Wu, 2021). Örgütsel öğrenme, sadece bilgi edinme ve yayma değil, aynı zamanda bu bilgiyi uygulama süreçlerine entegre etme yoluyla çevresel değişimlere uyum sağlama ve örgütsel performansı artırma yeteneğidir (Odor, 2018).

Son yıllarda yapılan araştırmalar (Schönherr, Eller, Kallmuenzer ve Peters, 2023; YahiaMarzouk ve Jin, 2023; Awad ve Martín-Rojas, 2024) örgütsel öğrenmenin çevresel belirsizlikler ve dijital dönüşüm çağında stratejik bir zorunluluk hâline geldiğini ortaya koymaktadır. Özellikle dijital teknolojilerin entegrasyonu, örgütlerin öğrenme kapasitesini artırmakta ve bu da inovasyon yeteneğini olumlu yönde etkilemektedir (Kastelli, Dimas, Stamopoulos ve Tsakanikas, 2024). Ayrıca, örgütsel öğrenmenin sadece bireysel bilgi birikimini artırmakla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda kurumsal hafızayı geliştirerek kolektif yetkinliklerin oluşumuna katkı sağladığı belirtilmektedir (Obeso, Hernández-Linares, López-Fernández ve Serrano-Bedia, 2020). Örgütsel öğrenme süreçleri, bireylerin ve ekiplerin ortak hedefler doğrultusunda bilgi ve deneyimlerini sürekli paylaşmalarına, mevcut bilgileri gözden geçirmenin yanı sıra yeni bilgiler edinip bunları stratejik kararlarla bütünleştirmelerine dayanmaktadır (Kordab, Raudeliūnienė ve Meidutė-Kavaliauskienė, 2020). Mahdi ve Nassar (2021) örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajının, dinamik öğrenme döngüsünü ne ölçüde sistematik şekilde yönettiklerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, literatürde açık inovasyon stratejileri ile örgütsel öğrenme arasındaki güçlü ilişkinin önemi, çeşitli çalışmalarda (Mirza, Mahmood ve Waqar, 2022; Zhang, Chu, Ren ve Xing, 2023) kapsamlı şekilde vurgulanmıştır. Örgütler dış kaynaklardan edindikleri bilgiyi içsel süreçlere entegre ederek, öğrenme kapasitesini artırmakta ve bu yolla yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmektedirler (Gomes, Seman, Berndt ve Bogoni, 2022).

2.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi temelli ekonominin gelişimi, örgütlerde bilginin sadece kazanılması değil, etkin bir şekilde paylaşılmasını da stratejik öncelik haline getirmiştir (Sokoh ve Okolie, 2021). Bilgi paylaşımı, bireylerin sahip oldukları deneyim, beceri ve bilgileri diğer bireylerle ve birimlerle karşılıklı olarak aktardıkları bir süreç olarak tanımlanmakta ve bu süreç, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı açısından kritik bir rol oynamaktadır (Azeem, Ahmed, Haider ve Sajjad, 2021). Güncel araştırmalar (Deng vd., 2023; Obona, Umet ve Difoni, 2024), bilgi paylaşımının özellikle dijital araçların yaygınlaşmasıyla birlikte daha etkili hâle geldiğini ve sanal ortamda bile güçlü etkileşimlerin bilgi akışını desteklediğini göstermektedir. Bilgi paylaşımı yalnızca teknik içeriklerin iletimi değil, aynı zamanda örtük bilgilerin de ekip içi güven, kültürel etkileşim

ve sosyal bağlamlar üzerinden aktarılmasıyla mümkün olmaktadır (Umar, Sial, Ali, Bari ve Ahmad, 2023).

Bilgi türleri bağlamında açık (explicit) ve örtük (tacit) bilgi ayrımı halên geçerliliğini korumakta ve örgütsel bilgi yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Bhatti, Gavurova, Ahmed, Marcone ve Santoro, 2024). Açık bilgi dijital sistemlerle kolayca aktarılabilirken, örtük bilginin paylaşımı için örgüt içi etkileşim ortamları ve güven temelli ilişkiler kritik öneme sahiptir. Günümüzde, bu iki bilgi türünü harmanlayan paylaşım stratejileri, yenilikçilik ve performans üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Bilgi paylaşımı, dijital dönüşümün etkisiyle sadece fiziksel ortamlarda değil, aynı zamanda sanal ve hibrit çalışma modellerinde de kesintisiz ve etkili bir şekilde sürdürülmektedir. Uzaktan çalışan ekipler arasında bilgi akışının sürekliliği, dijital araçların etkin kullanımı, psikolojik güven ortamının sağlanması ve yönetsel destek gibi çok boyutlu faktörlere bağlı olarak şekillenmektedir (Fang, Neufeld ve Zhang, 2022). Bu nedenle, bilgi paylaşımı yalnızca bireyler arası etkileşimden ibaret olmayıp, aynı zamanda örgüt kültürü ve liderlik yaklaşımlarıyla da doğrudan bağlantılıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, açık ve örtük bilginin bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesinin, çalışan bağlılığı, yenilikçilik kapasitesi ve karar alma kalitesi üzerinde belirleyici ve olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Malik, 2022; Hameed, Hashem ve & Ali, 2025). Bu çok katmanlı yapısıyla bilgi paylaşımı, sıradan bir iletişim sürecinin ötesine geçerek örgütler için stratejik bir yönetim aracına dönüşmüştür.

2.3. Görev Performansı

Görev performansı, bir çalışanın iş tanımlarındaki görev ve sorumlulukları etkin bir şekilde yerine getirme becerisi olarak tanımlanır ve bu performans, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için temel bir faktördür (Van Zyl, van Oort, Rispens ve Olckers, 2021). Bu kavram, sadece bireysel üretkenlik açısından değil, aynı zamanda örgütün genel başarısına olan katkıları nedeniyle de önem kazanmaktadır (Hermanto ve Srimulyani, 2022). Omachi ve Ajewumi (2024), modern iş ortamlarında görev performansının yalnızca bireysel görevlerin tamamlanmasından ibaret olmadığını, aynı zamanda çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıkları, problem çözme becerileri ve yenilikçilik kapasiteleri gibi daha geniş ve kapsamlı boyutları da kapsadığını vurgulamışlardır. Son dönemde yapılan çalışmalar, görev performansını artırmada hedeflerin netliği ve zorluk derecesinin belirleyici olduğunu göstermektedir. Örneğin, Latham (2023), açık ve ulaşılabilir hedeflerin çalışanların motivasyonunu yükselterek performanslarını olumlu etkilediğini belirtmektedir. Benzer şekilde Rana, Mukhtar ve Mukhtar (2022), çalışanların görevlerini yerine getirirken aldıkları geri bildirimin performans üzerinde güçlendirici bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Görev performansının değerlendirilmesinde yalnızca görev tamamlama değil, aynı zamanda çalışanların örgüt içi iş birliği, inisiyatif alma ve kuruma bağlılık gibi bağlamsal performans unsurlarının da göz önünde bulundurulması gerektiği kabul görmektedir (Vuong ve Nguyen, 2022). Görev performansı, yalnızca bilgi ve beceri kazanımını değil,

aynı zamanda çalışanların formal ve informal öğrenme faaliyetlerine katılımının etkilediği tutumsal ve davranışsal boyutları da içeren çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Coetzer, Susomrith ve Ampofo, 2020).

Organizasyonel destek mekanizmaları ve sağlanan kaynaklar, görev performansının önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır (Aboramadan ve Karatepe, 2021). Ayrıca, örgüt kültürü ve yönetim tarzı da çalışan performansını etkileyen kritik faktörlerdendir (Fidyah ve Setiawati, 2020). Kim ve Park (2020), örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının desteklenmesinin çalışan motivasyonunu artırdığını ve böylece bireysel gelişimi destekleyerek örgütlerin rekabet gücünü güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Aguinis ve Burgi-Tian (2023) ise görev performansının sadece işin niceliğiyle değil, işin kalitesi, çalışanın örgütsel hedeflere ulaşmadaki başarısı ve organizasyona sağladığı kapsamlı katkılar gibi çok boyutlu kriterlerle değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

2.4. Motivasyon

Motivasyon, bireylerin amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çaba ve istekliliği belirleyen psikolojik bir süreçtir (Shenhav, Prater Fahey ve Grahek, 2021). Organizasyonel bağlamda ise, motivasyon, çalışanların performansını, bağlılıklarını ve verimliliklerini etkileyen önemli bir faktördür (Bohórquez, Caiche, Benavides ve Benavides, 2021). Motivasyon, bireylerin davranışlarını şekillendiren içsel ve dışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimiyle ortaya çıkar. İçsel motivasyon, bireyin kişisel gelişimi ve öğrenme arzusu gibi içsel değerlerden kaynaklanırken, dışsal motivasyon ise ödüller, takdir ve cezalar gibi dışsal uyaranlarla tetiklenir (Aljumah, 2023).

Akpa, Asikhia ve Nneji (2021), çalışanların işyerinde kendilerini değerli ve anlamlı hissetmelerinin hem bireysel performanslarını artırdığını hem de organizasyonun genel verimliliği ve sürdürülebilirliğini destekleyerek çalışanları daha yaratıcı, üretken ve bağlı hale getirdiğini belirtmektedir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işlerine daha fazla enerji katarken, ekip çalışmasına da daha etkin katkıda bulunurlar.

Motivasyon yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda takım çalışması ve organizasyonel başarıyı da doğrudan etkiler (Kalogiannidis, 2021). Motivasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların iş performanslarını ve organizasyonel başarıyı artırmak için kritik öneme sahiptir. Çalışan motivasyonunun artırılması için, örgütlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz edip, etkili uygulamalar hayata geçirmeleri gerekmektedir (Susanto, Syailendra ve Suryawan, 2023). Motivasyonun çeşitli teorik çerçevelerde ele alınması, farklı iş ortamlarında çalışanların nasıl daha etkili ve verimli olabileceklerini anlamak açısından önemlidir. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve bu durum, performanslarında belirgin bir yükselişe yol açar (Ali ve Anwar, 2021). Vo, Tuliao ve Chen (2022), motivasyon yönetiminin yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmayıp, takım içi etkileşimleri de güçlendirdiğini ve organizasyonel başarıyı da olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir.

Örgütler, motivasyonun artırılması için çalışanların ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlayarak uygun stratejiler geliştirmelidir (Sinambela, Darmawan ve Mendrika, 2022). Çalışanların motivasyon seviyelerinin artırılması, iş tatmini ve bağlılıklarını doğrudan etkileyerek organizasyonel başarıyı güçlendirebilir (Marta, Supartha, Dewi ve Wibawa, 2021). Motivasyonu artırmaya yönelik stratejilerin, çalışanların içsel ve dışsal ihtiyaçlarını dikkate alarak tasarlanması, uzun vadede sürdürülebilir başarıya katkı sağlayacaktır. Motivasyon ayrıca örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşım süreçlerini de doğrudan etkiler (Novitasari, Haque, Supriatna, Asbari ve Purwanto, 2021). Nguyen, Le, Tran, Tran, Nguyen ve Nguyen (2020) çalışan motivasyonunun, organizasyonel bağlılık unsurlarıyla bilgi paylaşımını şekillendirdiğini ve özellikle normatif ve duygusal bağlılığın, bilgi paylaşımını artırarak motivasyonu pekiştirdiğini belirtmektedir. Rachman (2022) motivasyonun, bireylerin görevlerine daha yüksek bir bağlılıkla yaklaşmalarını teşvik ettiğini ve organizasyonel bağlılığı güçlendirerek çalışan performansını önemli ölçüde artırdığını belirtmiştir.

3. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

3.1. Örgütsel Öğrenme, Motivasyon ve Görev Performansı İlişkisi

Literatürde, örgütsel öğrenmenin görev performansı üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan birçok çalışma yer almaktadır. Rose, Kumar ve Pak (2009), idari ve diplomat memurları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş performansı ile olumlu bir ilişki içinde olduğunu bulmuşlardır. Akhtar ve diğerleri (2011), yükseköğretim kurumlarında çalışanlar üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Patky (2020), gerçekleştirdiği sistematik literatür taraması ve kavram analizi çalışmasında, örgütsel öğrenmenin hem performans hem de yenilik üzerinde olumlu etkiler yarattığını ifade etmiştir.

Örgütsel öğrenme, birey ve grupların yeni bilgi edinmesini, mevcut bilgi ve davranış kalıplarını sorgulamasını ve bu doğrultuda iş süreçlerini iyileştirmesini sağlayan bir süreçtir (Achdiat, Mulyani, Azis ve Sukmadilaga, 2023). Bu süreç, çalışanların yetkinliklerini geliştirerek görevlerini daha etkili ve verimli şekilde yerine getirmelerine katkıda bulunur (Giannakos, Mikalef ve Pappas, 2022). Bu yönleriyle örgütsel öğrenme, görev performansını artıran önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Aynı şekilde literatüde örgütsel öğrenmenin motivasyon üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koyan birçok çalışma yer almaktadır. Pool (2000), örgütsel öğrenme ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuş, toplam kalite yönetimi ilkelerini ve destekleyici bir kültürü benimseyen organizasyonların örgütsel öğrenmeyi daha etkili bir şekilde uyguladığını ve bunun yöneticilerin motivasyonunu artırdığını belirtmiştir. Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada, örgütsel öğrenmenin çalışan motivasyonunu artırdığı ve bunun iş tatmini ile verimliliği iyileştirerek çalışanların işyerine bağlılıklarını güçlendirdiği ortaya konmuştur. Lyman ve diğerleri (2021), sertifikalı hemşire yardımcıları

üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgütsel öğrenmenin motivasyonu artırdığını, bunun ise iş performansını iyileştirip işten ayrılma isteğini azalttığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel öğrenme, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmelerini sağlayarak motivasyonu artırır (Soomro vd., 2021). Öğrenen örgütlerde bireylerin karar süreçlerine katılımı aidiyet duygusunu güçlendirir (Nimran, Al Musadieq ve Afrianty, 2024). Ayrıca, öz-yeterlilik algısının yükselmesi motivasyonu destekler ve örgütsel öğrenme bu algıyı güçlendirir (Shahzad, Javed, Khan, Iqbal, Hussain ve Jaweed, 2022). Bu araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H1: Örgütsel öğrenme görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H2: Örgütsel öğrenme motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.2. Motivasyon ve Görev Performansı İlişkisi

Literatürde, motivasyonun görev performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu vurgulanmaktadır. Appel ve Gilabert (2002), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, motivasyonun görev performansını olumlu yönde etkilediğini, özellikle ilgi, karar verme sürecine katılım ve konu bilgisi gibi faktörlerin performansı artırdığını ortaya koymuşlardır. Rogstadius, Kostakos, Kittur, Smus, Laredo ve Vukovic (2011), çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, içsel motivasyonun görev performansını iyileştirebileceğini ve içsel ile dışsal motivasyonların birlikte etkileşimde bulunarak çıktı kalitesini artırabileceğini göstermişlerdir. Makki ve Abid (2017), kamu ve özel sektörlerde çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, motivasyonun görev performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. İçsel ve dışsal motivasyonun, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak performanslarını yükselttiği sonucuna varmışlardır.

Motivasyon, bireylerin hedeflerine yönelik çaba ve kararlılığını artırarak görev performansını doğrudan etkileyen temel bir psikolojik faktördür (Grant ve Shandell, 2022). Özellikle içsel motivasyon, bireylerin işlerine anlam yüklemeleri ve kendi yeteneklerini geliştirme arzusu ile daha yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlar (Fishbach ve Woolley 2022). Motivasyon, çalışanların işlerine olan bağlılığını ve sorumluluk bilincini güçlendirir ve böylece iş süreçlerine daha fazla odaklanmalarına, ayrıca sorun çözme becerilerini geliştirmelerine olanak sağlar (Modise, 2023). Dolayısıyla motivasyon, çalışanların görevlerini daha etkili ve etkin biçimde yerine getirmeleri için hem içsel hem de dışsal dinamikler yoluyla önemli bir itici güç sağlamaktadır. Bu doğrultuda, bu araştırmada aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H3: Motivasyon görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.3. Bilgi Paylaşımı, Motivasyon ve Görev Performansı İlişkisi

Literatürde, bilgi paylaşımının çalışanların görev performansını güçlendirdiğine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Quigley ve diğerleri (2007), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, bilgi paylaşımının görev performansı üzerinde doğrudan ve etkileşimli etkiler yarattığını bulmuşlardır. Grup odaklı teşvik sistemlerinin etkisi, bilgi sağlayıcısına olan güvenin

yüksek olduğu durumlarda daha da güçlenerek, bilgi paylaşımının performansı artırmadaki rolünü pekiştirdiğini belirtmişlerdir. Mesmer-Magnus ve DeChurch (2009), gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmalarında, bilgi paylaşımının görev performansı, takım uyumu, karar memnuniyeti ve bilgi entegrasyonu üzerinde önemli bir olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Licorish ve MacDonell (2014), gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yazılım geliştirme süreçlerinde çekirdek geliştiricilerin (core developers) bilgi paylaşımının görev performansını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkileşimin takım başarısını artırdığını belirtmişlerdir.

Bilgi paylaşımı, çalışanlar arasında doğru ve zamanında bilgi akışını sağlayarak görevlerin etkin ve hızlı tamamlanmasını mümkün kılar (Lee, Tao, Li ve Sun, 2021). Ayrıca, iş birliğini ve takım içi koordinasyonu artırarak ortak hedeflere odaklanmayı destekler (Deng vd., 2023). Paylaşılan bilgi, yenilikçiliği ve motivasyonu teşvik ederek çalışanların performansını yükseltir (Zhao, Jiang, Peng ve Hong, 2021). Bu nedenle, bilgi paylaşımı görev performansını güçlendiren önemli bir unsurdur.

Aynı şekilde literatürde bilgi paylaşımının çalışanların motivasyonlarını artırdığına dair birçok çalışma bulunmaktadır. Wang ve Noe (2010), gerçekleştirdikleri çalışmalarında bilgi paylaşımının motivasyonu olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bireyler, bilgi paylaşımının kişisel ve organizasyonel faydalarını gördüklerinde, bu davranışı daha istekli bir şekilde sergilemektedirler. Nili ve diğerleri (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada, bilgi paylaşımının çalışanların motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Araştırma, bilgi paylaşımının, çalışanların motivasyonunu artırarak, daha yüksek bir iş tatmini sağladığını ortaya koymuştur. Chen ve Hsieh (2015), kamu görevlileri üzerinde yaptıkları çalışmada bilgi paylaşımı ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır.

Bilgi paylaşımı, çalışanların yetkinlik algısını artırarak işlerine daha fazla bağlılık ve motivasyon kazanmalarını sağlamaktadır (Yang vd., 2020). Bilgi paylaşımı aynı zamanda işin etkin ve verimli yapılmasına katkıda bulunarak içsel motivasyonu desteklemektedir (Nguyen, 2020). Örgüt içi bilgi paylaşımının artması, çalışanlar arasında güven ve aidiyet duygusunu güçlendirerek motivasyonu artırmaktadır (Khassawneh, Mohammad ve Ben-Abdallah, 2022). Bu araştırmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür;

H4: Bilgi paylaşımı görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H5: Bilgi paylaşımı motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

3.4. Örgütsel Öğrenme ve Görev Performansı İlişkisinde Motivasyonun Aracı Rolü

Literatür incelendiğinde, örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolünü ele alan, sınırlı da olsa bazı çalışmalar bulunmaktadır. Sareen ve Joshi (2016), bilişim teknolojileri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, motivasyonun örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide aracı rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel öğrenme doğrudan görev performansını etkileyebilmekle birlikte, bu etkinin gücü ve yönü çalışanların motivasyon

düzeyine bağlı olarak değişmektedir. Ratna ve Shrivastava (2021), bilişim sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisini ve bu ilişkide çalışan motivasyonunun rolünü incelemişlerdir. Araştırma bulguları, çalışan motivasyonunun, örgütsel öğrenme ile örgütsel performans arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığını ve yüksek motivasyona sahip çalışanların, örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisini daha güçlü bir şekilde deneyimlediklerini ortaya koymuştur.

Motivasyon, örgütsel öğrenme süreçlerinin görev performansına yansıtılmasında önemli bir aracı değişken olarak öne çıkmaktadır. Yüksek motivasyona sahip çalışanlar, edindikleri bilgileri daha etkili kullanarak görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirebilmektedir (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel ve Grigoriou, 2021). Bu durum, öğrenmenin performansa katkısının, çalışanların öğrenme çıktılarından ne ölçüde yararlandıklarıyla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda motivasyon, öğrenilen bilgilerin davranışa dönüşmesini kolaylaştıran temel bir psikolojik unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmada aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H6: Motivasyon, örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

3.5. Bilgi Paylaşımı ve Görev Performansı İlişkisinde Motivasyonun Aracı Rolü

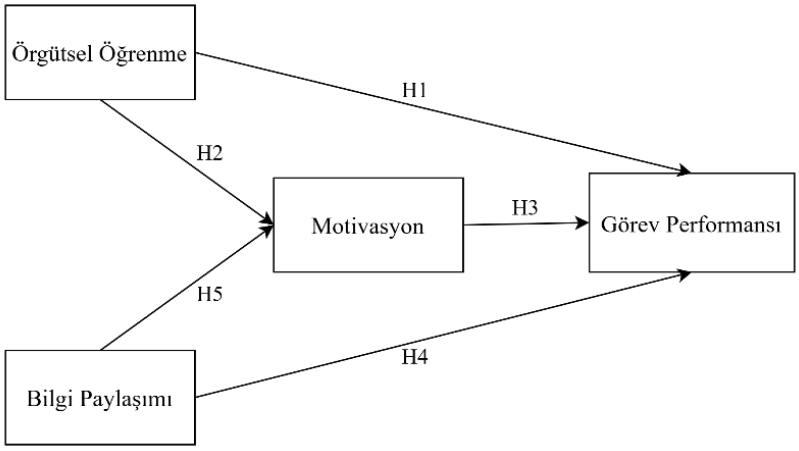
Literatürde, bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolünü ele alan, sınırlı da olsa bazı çalışmalar bulunmaktadır. Yang ve diğerleri (2020), vergi ofisi kurumu çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, motivasyonun, bilgi paylaşımı ve performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Araştırmaya göre, çalışan motivasyonu, organizasyonel bilgi paylaşımını önemli ölçüde artırmakta ve organizasyonel bağlılık da bu sürecin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ştefan ve diğerleri (2024), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında motivasyonun, bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ortaya koymuşlardır. Çalışmalarına göre, inovasyon ve motivasyon, bilgi yönetimi ile bireysel performans ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

Bilgi paylaşımı, örgütlerde bireyler arasındaki etkileşimi artırarak görev performansını olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur (Ahmed, Khan, Thitivesa, Siraphatthada ve Phumdara, 2020). Paylaşılan bilginin etkin şekilde kullanılabilmesi ve performansa yansıtılabilmesi için ise çalışanların bu sürece katılımını sağlayan motivasyonun varlığı gerekmektedir (Da Cruz Carvalho, Riana ve Soares, 2020). Motivasyon, çalışanların bilgi paylaşımına aktif olarak dahil olmalarını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda elde edilen bilgilerin iş süreçlerinde etkili biçimde kullanılmasına da olanak tanır. Bu bağlamda motivasyon, bilgi paylaşımının görev performansına olumlu katkı sağlamasında önemli bir aracı unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür;

H7: Motivasyon, bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Literatür taraması ışığında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur. Bu modelde, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımının çalışanların görev performansı ve motivasyonları üzerindeki etkileri ile motivasyonun bu ilişkilerdeki aracılık rolü incelenmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



4.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmada, hipotezlerin test edilmesinde kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anketin ilk bölümü, katılımcıların demografik bilgilerine dair sorulardan oluşurken, ikinci bölümü değişkenleri ölçmeye yönelik ölçeklerden oluşmaktadır. Ankette yer alan ölçekler geçmiş çalışmalardan uyarlanmıştır. Örgütsel öğrenme için García-Morales, Jiménez-Barrionuevo ve Gutiérrez-Gutiérrez (2012) tarafından geliştirilen, 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bilgi paylaşımı için Chennamaneni, Teng ve Raja (2012) tarafından geliştirilen, 4 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Görev performansını ölçmek amacıyla Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen, 9 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Son olarak, motivasyonu ölçmek için Kuvaas (2006) tarafından kullanılan, 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Tüm ifadeler 5'li Likert ölçeği ile (1. Kesinlikle katılmıyorum'dan 5. Kesinlikle katılıyorum'a kadar derecelendirme şeklinde) değerlendirilmektedir. Araştırmayı yapmak için Gebze Teknik Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan yazılı izin alınmıştır (Tarih: 06.05.2025 ve No: 2025/10-04). Veri toplama süreci 15 Mayıs–15 Haziran 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada faydalanılan ölçeklerin orijinal dili İngilizce'dir. Bu sebeple çalışmanın yazarları tarafından Türkçe'ye çevirilmiştir. Ardından tekrar İngilizce'ye çevirilmiş ve farklılıklar ele alınmıştır. Türkçe'ye çevirilen ölçekler ilgili alanda uzman olan beş akademisyene gönderilmiş ve içerik açısından değerlendirilmeleri alınmıştır. Bu

doğrultuda ifadeler revize edilmiş ve pilot çalışma yapmak üzere son hali 20 yüksek lisans öğrencisine gönderilmiştir. Gelen anket yanıtları değerlendirildiğinde ise güvenilirlik ölçütlerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır ve böylece ankete son hali verilmiştir.

Anket formu hazırlandıktan sonra kolayda örnekleme yöntemi ile Kocaeli'ndeki imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalarda yönetici pozisyonunda görev yapan 350 kişiyle iletişime geçilmiştir. Yöneticiler, firmaların işleyişi, süreçleri ve çıktıları konusunda en fazla bilgiye sahip çalışanlar oldukları için örneklem grubuna dâhil edilmiştir. İletişime geçilen yöneticilerden 252'si çalışmaya katılmayı kabul etmiş ve anket dijital ortamda kendilerine ulaştırılmıştır. Toplamda 229 geri dönüş sağlanmıştır. Veriler incelendiğinde 15 ankette eksik yanıtlar bulunduğu belirlenmiş ve bu anketler analize dâhil edilmemiştir. Böylece 214 geçerli anket analizlerde kullanılmış olup, katılım oranı 214/350 = %61,1 olarak gerçekleşmiştir. İstatistiksel analizlere geçmeden önce verilerin normalliği incelenmiştir. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri ±1 aralığında olduğundan, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı kabul edilmiştir.

Veri analizine geçilmeden önce katılımcıların demografik özellikleri incelenmiştir. Firmaların %7,5'i 10 yıldan az, %23,8'i ise 50 yıldan fazla süredir faaliyettedir. Çalışan sayısına göre firmaların %53,7'si 500'den az, %46,3'ü 500'den fazla çalışana sahiptir. Katılımcıların %49,1'i 26-35 yaş aralığında, %3,3'ü ise 50 yaş ve üzerindedir. Cinsiyet dağılımı ise %36,4 kadın, %63,6 erkek şeklindedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların %60,3'ü lisans mezunu, %18,2'si yüksek lisans veya doktora yapmış, %11,7'si lise veya meslek lisesi mezunu ve %9,8'i ön lisans mezunudur. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ayrıntılı bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik Özellikler

	Frekans	Yüzde (%)
Faaliyet Süresi		
10 yıldan az	16	7,5
10-20 yıl	44	20,5
21-30 yıl	45	21,1
31-40 yıl	24	11,2
41-50 yıl	34	15,9
50 yıldan fazla	51	23,8
Toplam	214	100,0
Çalışan sayısı		
250'den az	99	46,3
250-500 arası	16	7,4
500'den fazla	99	46,3
Toplam	214	100,0
Cinsiyet		
Kadın	78	36,4
Erkek	136	63,6
Toplam	214	100,0
Yaş		
25 altı	32	15
26-35	105	49,1

36-45	58	27,1
46-49	12	5,6
50 üzeri	7	3,3
Toplam	214	100,0
Eğitim Durumları		
Lise ve Mesleki Lisesi	25	11,7
Ön lisans	21	9,8
Lisans	129	60,3
Yüksek Lisans ve Doktora	39	18,2
Toplam	214	100,0

4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Veri toplama süreciyle birlikte ölçüm geçerliliği ve güvenilirliği de değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, SPSS programı kullanılarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,937 olarak bulunmuş ve örneklemin faktör analizi için oldukça uygun olduğunu göstermiştir. Bartlett testi sonucu ise anlamlı çıkmıştır ($X^2 = 7161,325$; $p < 0,001$), bu da verilerin faktör analizine elverişli olduğunu desteklemektedir.

Bir sonraki aşamada, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, motivasyon ve görev performansına ilişkin maddelere verilen yanıtlar üzerinde keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Varimax döndürme yöntemi kullanılarak yapılan temel bileşenler analizi sonucunda, araştırma modelinde yer alan değişkenleri temsil eden 23 madde, toplam varyansın %73,693'ünü açıklayan dört faktör altında toplanmıştır. Ölçeğin tamamına ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayılarının, kabul edilen sınır değerin (0,70) üzerinde olduğu görülmüştür (Nunnally, 1978). Faktör analizine ilişkin detaylı bulgular ve Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur. Elde edilen güvenilirlik katsayılarının 0,90 ile 0,92 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Tablo 2. Faktör Analizi ve Cronbach Alpha Değerleri

Değişken Adı	Faktör Yükleri				Cronbach Alpha
Örgütsel Öğrenme					
Örgütsel_Öğrenme_1	0,826				0,920
Örgütsel_Öğrenme_2	0,863				
Örgütsel_Öğrenme_3	0,870				
Örgütsel_Öğrenme_4	0,860				
Bilgi Paylaşımı					
Bilgi Paylaşımı_1		0,794			0,902
Bilgi Paylaşımı_2		0,784			
Bilgi Paylaşımı_3		0,848			
Bilgi Paylaşımı_4		0,681			
Görev Performansı					
Görev_Performansı_1			0,505		0,916
Görev_Performansı_2			0,501		

Görev_Performansı_3	0,491		
Görev_Performansı_4	0,564		
Görev_Performansı_5	0,595		
Görev_Performansı_6	0,720		
Görev_Performansı_7	0,731		
Görev_Performansı_8	0,681		
Görev_Performansı_9	0,436		
Motivasyon			
Motivasyon_1		0,699	0,910
Motivasyon_2		0,687	
Motivasyon_3		0,774	
Motivasyon_4		0,744	
Motivasyon_5		0,685	
Motivasyon_6		0,822	
Açıklanan Toplam Varyans %73,693			

Tablo 3'de, araştırma değişkenleri olan örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, görev performansı ve motivasyona ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayılarını içeren korelasyon analizi değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Değişken Adı	Ort.	Std. Sapma	1	2	3
1	Örgütsel Öğrenme	4,11	0,79	1		
2	Bilgi Paylaşımı	4,72	0,51	0,426**	1	
3	Görev Performansı	4,47	0,54	0,606**	0,780**	
4	Motivasyon	4,61	0,60	0,611**	0,751**	0,816**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel öğrenme ile görev performansı arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = ,606$; $p < 0,01$). Benzer şekilde, örgütsel öğrenme ile motivasyon arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = ,611$; $p < 0,01$). Bilgi paylaşımı ile görev performansı arasında güçlü düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = ,780$; $p < 0,01$) ve bilgi paylaşımı ile motivasyon arasında güçlü düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = ,751$; $p < 0,01$) saptanmıştır. Son olarak, motivasyon ile görev performansı arasında çok güçlü düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($r = ,816$; $p < 0,01$).

4.3. Hipotez Testleri

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımının görev performansı üzerindeki etkisini incelemek ve motivasyonun aracılık rolünü test etmek amacıyla Hayes'in Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Analizlerde Bootstrap yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem,

dolaylı etkilerin test edilmesinde geleneksel aracılık analizlerine göre daha üstün performans sergilemekte; ayrıca Sobel testinin bazı sınırlılıklarını aşarak daha güvenilir sonuçlar sunmaktadır (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019).

Birinci regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4'de sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, motivasyonun görev performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, motivasyonun örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (β = 0,297). Ayrıca, %95 güven düzeyinde 5000 örneklemle yapılan önyükleme (bootstrap) analizine göre elde edilen güven aralığı sıfır değerini içermemekte (LLCI: 0,203 – ULCI: 0,397) ve bu durum dolaylı etkinin anlamlılığını desteklemektedir (MacKinnon, Lockwood ve Williams, 2004).

Tablo 4. Aracılık Testine İlişkin Birinci Regresyon Analizi Sonuçları

Aşamalar (Regresyon Modelleri)	Değişkenler	*Katsayı (Std.Coef.)* β	Anlamlılık P	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI	Model Değerleri
A yolu (Model 1)	Örgütsel Öğrenme (X) Motivasyon (M) X →M	0,4617 (0,6113)	0,000	0,3982	0,5252	R^2= 0,374 F=204,649 P= 0,000
C yolu (Model 2)	Örgütsel Öğrenme (X) Görev Performansı (Y) X →Y	0,4130 (0,6059)	0,000	0,3554	0,4705	R^2= 0,367 F=198,956 P= 0,000
C' yolu (Model 3)	Örgütsel Öğrenme (X) Görev Performansı (Y) X →Y	0,1163 (0,1706)	0,000	0,0648	0,1677	R^2= 0,685 F=371,292
	Motivasyon (M) Görev Performansı (Y) M →Y	0,6425 (0,7121)	0,000	0,5744	0,7106	P= 0,000

	Etki	Bootstrapping Std. Hata	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI
Dolaylı Etki	0,297	0,050	0,203	0,397

**p<0,001 (S.H.: Standart Hata)
Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

İkinci regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, motivasyonun görev performansı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda, motivasyonun örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir (b = 0,410). Ayrıca, %95 güven düzeyinde 5000 örneklemle yapılan önyükleme (bootstrap) analizine göre elde edilen güven aralığı sıfır değerini içermemekte (LLCI: 0,284 – ULCI: 0,514) ve bu durum dolaylı etkinin anlamlılığını desteklemektedir (MacKinnon vd., 2004).

Tablo 5. Aracılık Testine İlişkin İkinci Regresyon Analizi Sonuçları

Aşamalar (Regresyon Modelleri)	Değişkenler	*Katsayı (Std.Coef.)* β	Anlamlılık P	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI	Model Değerleri
A yolu (Model 1)	Bilgi Paylaşımı (X) Motivasyon (M) X →M	0,8598 (0,7513)	0,000	0,7796	0,9400	R^2= 0,564 F=444,470 P= 0,000
C yolu (Model 2)	Bilgi Paylaşımı (X) Görev Performansı (Y) X →Y	0,8056 (0,7801)	0,000	0,7370	0,8742	R^2= 0,609 F=533,152 P= 0,000
C' yolu (Model 3)	Bilgi Paylaşımı (X) Görev Performansı (Y) X →Y	0,3954 (0,3828)	0,000	0,3089	0,4818	R^2= 0,730 F=462,999
	Motivasyon (M) Görev Performansı (Y) M →Y	0,4771 (0,5287)	0,000	0,4016	0,5526	P= 0,000

	Etki	Bootstrapping Std. Hata	Bootstrapping LLCI	Bootstrapping ULCI
Dolaylı Etki	0,410	0,058	0,284	0,514

**p<0,001 (S.H.: Standart Hata)
Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Araştırmada ortaya koyulan hipotezlerin sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir. Yapılan analizler sonrasında tüm hipotezlerin desteklendiği ve motivasyonun aracı etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		**SONUÇ**
H_1	Örgütsel öğrenme görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H_2	Örgütsel öğrenme motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H_3	Motivasyon görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H_4	Bilgi paylaşımı görev performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H_5	Bilgi paylaşımı motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkiler.	Desteklendi
H_6	Motivasyon, örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklendi
H_7	Motivasyon, bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık eder.	Desteklendi

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmada, örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı ve motivasyonun görev performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve motivasyonun bu ilişkilerdeki aracılık rolü

değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, araştırma modelinde öne sürülen yedi hipotezin tamamının istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde desteklendiğini ortaya koymaktadır. Buna göre, örgütsel öğrenmenin görev performansı (H1) ve motivasyon (H2) üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, motivasyonun görev performansını anlamlı biçimde etkilediği (H3) ve bilgi paylaşımının hem görev performansı (H4) hem de motivasyonu (H5) olumlu şekilde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca, motivasyonun örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide (H6) ve bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkide (H7) anlamlı bir aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu bulgular, motivasyonun yalnızca bireysel bir unsur değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı süreçlerinde önemli bir katalizör olduğunu ve görev performansını artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki anlamlı pozitif ilişki, önceki araştırmalarla uyumludur (Rose vd., 2009; Akhtar vd., 2011; Patky, 2020). Bu bulgu, örgütlerde bilgi ve beceri gelişiminin çalışanların performansını artırmada önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme ile motivasyon arasındaki pozitif ilişki de önceki çalışmalarla paraleldir (Pool, 2000; Lyman vd., 2021). Bu bulgu, örgütlerde öğrenme süreçlerinin, çalışanların motivasyonlarını artırarak, genel verimliliği ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Bilgi paylaşımının görev performansı üzerindeki etkisi de anlamlı ve pozitiftir. Bu bulgu, önceki araştırmalarla tutarlıdır (Quigley vd., 2007; Mesmer-Magnus ve DeChurch, 2009; Licorish ve MacDonell, 2014). Bu durum, organizasyonlarda bilgi paylaşımına dayalı bir kültür geliştirmenin, performans artırıcı bir etken olabileceğini ortaya koymaktadır. Aynı şekilde bilgi paylaşımının motivasyon üzerindeki etkiside anlamlı ve pozitiftir. Bu bulgu, önceki araştırmalarla tutarlıdır (Wang ve Noe, 2010; Nili vd., 2013; Chen ve Hsieh, 2015). Elde edilen veriler, bilgi paylaşımının çalışanların motivasyonunu artırarak işyeri dinamiklerini iyileştirebileceğini göstermektedir.

Motivasyonun görev performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular önceki araştırmalarla uyumludur (Appel ve Gilabert, 2002; Rogstadius vd., 2011; Makki ve Abid, 2017). Ayrıca, örgütsel öğrenme ile görev performansı arasındaki ilişkide ve bilgi paylaşımı ile görev performansı arasındaki ilişkide motivasyonun aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur. Örgütsel öğrenme ve görev performansı ilişkisinde motivasyonun aracı rolünü inceleyen çalışmalar, bu sonucun geçerliliğini desteklemektedir (Sareen ve Joshi, 2016; Ratna ve Shrivastava, 2021). Benzer şekilde, bilgi paylaşımı ve görev performansı arasındaki ilişkide de motivasyonun aracı rolü oynadığı görülmüştür. Bu bulgular da yine önceki araştırmalarla uyumludur (Yang vd., 2020; Ştefan vd., 2024). Elde edilen bulgular doğrultusunda, motivasyonun, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı gibi faktörler aracılığıyla görev performansını iyileştirmede önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmanın sonuçları, örgütlerin görev performansını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerinde motivasyon, bilgi paylaşımı ve örgütsel öğrenme süreçlerinin nasıl

bütüncül bir şekilde ele alınabileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Çalışanların öğrenme süreçlerinin desteklenmesi ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması, performans artışında kritik bir rol oynayabilir. Ayrıca, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar hem örgütsel öğrenme hem de bilgi paylaşımı süreçlerinin etkinliğini artırarak görev performansına doğrudan katkı sağlayabilir. Bu çalışma, motivasyonun örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı süreçlerinde aracı bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstererek bilgi temelli yaklaşımlara psikolojik bir boyut kazandırmaktadır. Böylece, örgütsel öğrenme–performans ilişkisine ilişkin önceki tek yönlü modelleri bütünleştirici biçimde genişletmektedir.

Bu çalışmanın literatüre özgün katkılarının yanı sıra, ampirik bir çalışma olması sebebiyle bazı kısıtları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırma verileri yalnızca Kocaeli ilinin Gebze ilçesinde faaliyet gösteren imalat sanayindeki yönetici pozisyonundaki personelden elde edilmiştir. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. İkinci olarak, çalışmada kesitsel veri kullanılması nedeniyle değişkenler arasındaki ilişkilerde nedensel çıkarımlar yapılamamaktadır. Üçüncü kısıt, tüm verilerin aynı anket formu aracılığıyla ve aynı zaman diliminde toplanmış olmasıdır. Bu durum ortak yöntem yanlılığı riskini artırmaktadır. Son olarak, araştırmada boylamsal veri veya nitel yöntemler (görüşme, odak grup gibi) kullanılmamıştır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda bu yöntemlerin kullanılması, motivasyonun aracı rolüne dair daha derinlemesine ve neden-sonuç ilişkilerini net şekilde ortaya koyan bulgular sağlayabilir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

Aboramadan, M., & Karatepe, O. M. (2021). Green Human Resource Management, Perceived Green Organizational Support and Their Effects on Hotel Employees' Behavioral Outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 33(10), 3199-3222. https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440

Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2023). Roles of Organizational Learning Culture in Promoting Innovation. *The Learning Organization,* 30(1), 76-92. https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0013

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2023). Performance Management Around the World: Solving the Standardization vs Adaptation Dilemma. *IIM Ranchi Journal of Management Studies,* 2(2), 159-170. https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2022-0091

Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human Resource Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Business Administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN),* 1(2), 108-117. https://doi.org/10.61100/adman.v1i2.53

Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of Employees Engagement and Knowledge Sharing on Organizational Performance: Study of HR Challenges in COVID-19 Pandemic. *Human Systems Management,* 39(4), 589-601. https://doi.org/10.3233/HSM-201052

Akhtar, S., Arif, A., Rubi, E., & Naveed, S. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance: Study of higher education institutes. *International Journal of Academic Research,* 3(5), 327-331.

Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management,* 3(1), 361-372. DOI: 10.35629/5252-0301361372

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management,* 5(2), 21-30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Aljumah, A. (2023). The Impact of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Job Satisfaction: The Mediating Role of Transactional Leadership. *Cogent Business & Management,* 10(3), 2270813. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813

Appel, C., & Gilabert, R. (2002). Motivation and Task Performance in a Task-Based Web-Based Tandem Project. *ReCALL,* 14(1), 16-31. DOI:10.1017/S0958344002000319

Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging Knowledge Sharing and Innovation Culture into SMEs Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 71(2), 405-428. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192

Awad, J. A., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital Transformation Influence on Organisational Resilience Through Organisational Learning and Innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship,* 13(1), 69. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding Competitive Advantage Through Organizational Culture, Knowledge Sharing and Organizational Innovation. *Technology in Society,* 66, 101635. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635

Bhatti, S. H., Gavurova, B., Ahmed, A., Marcone, M. R., & Santoro, G. (2024). The Impact of Digital Platforms on the Creativity of Remote Workers Through the Mediating Role of Explicit and Tacit Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management,* 28(8), 2433-2459. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2023-0682

Bohórquez, E., Caiche, W., Benavides, V., & Benavides, A. (2021, October). Motivation and Job Performance: Human Capital as a Key Factor for Organizational Success. In *International Conference of Technological Research* (pp. 291-302). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11295-9_21

Chen, C. A., & Hsieh, C. W. (2015). Knowledge Sharing Motivation in the Public Sector: The Role of Public Service Motivation. *International Review of Administrative Sciences,* 81(4), 812-832. https://doi.org/10.1177/0020852314558032

Chennamaneni, A., Teng, J. T., & Raja, M. K. (2012). A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test. *Behaviour & Information Technology,* 31(11), 1097-1115. https://doi.org/10.1080/0144929X.2011.624637

Coetzer, A., Susomrith, P., & Ampofo, E. T. (2020). Opportunities to Participate in Formal and Informal Vocational Learning Activities and Work-Related Outcomes in Small Professional Services Businesses. *Journal of Vocational Education & Training,* 72(1), 88-114. https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1584637

Da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences,* 7(5), 13-23. https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960

Deng, H., Duan, S. X., & Wibowo, S. (2023). Digital Technology Driven Knowledge Sharing for Job Performance. *Journal of Knowledge Management,* 27(2), 404-425. https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637

Fang, Y., Neufeld, D., & Zhang, X. (2022). Knowledge Coordination via Digital Artefacts in Highly Dispersed Teams. *Information Systems Journal,* 32(3), 520-543. https://doi.org/10.1111/isj.12358

Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Performance: Job Satisfaction as Intervening Variable. *Review of Integrative Business and Economics Research,* 9(4), 64-81.

Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 9(1), 339-363. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation. *Journal of Business Research,* 65(7), 1040-1050. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005

Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological Detachment: A Creativity Perspective on The Link Between Intrinsic Motivation and Employee Engagement. *Personnel Review,* 49(9), 1789-1804. https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480

Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic Literature Review of E-Learning Capabilities to Enhance Organizational Learning. *Information Systems Frontiers,* 24, 619-635. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2

Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The Role of Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Service Innovation in Organizational Performance. *Revista de Gestão,* 29(1), 39-54. DOI 10.1108/REGE-11-2020-0103

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior,* 55(2), 254-275. https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682

Grant, A. M., & Shandell, M. S. (2022). Social Motivation at Work: The Organizational Psychology of Effort For, Against, and With Others. *Annual Review of Psychology,* 73(1), 301-326. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-060321-033406

Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hameed, M. M. A., Hashem, A. E. A. E., & Ali, T. M. (2025). Knowledge Management Enablers and Innovative Capabilities: The Mediating Role of Knowledge Transfer—Insights From Telecom Industry in Egypt. *Future Business Journal,* 11(1), 20. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00428-7

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.

Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability,* 14(20), 13322. https://doi.org/10.3390/su142013322

Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2021). Sustainable Development: The Colors of Sustainable Leadership in Learning Organization. *Sustainable Development,* 29(1), 108-119. https://doi.org/10.1002/sd.2135

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. A Scoping Review Paper for Public Sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management,* 8 (3), 984-996. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i3.2064

Kastelli, I., Dimas, P., Stamopoulos, D., & Tsakanikas, A. (2024). Linking Digital Capacity to Innovation Performance: The Mediating Role of Absorptive Capacity. *Journal of the Knowledge Economy,* 15(1), 238-272. https://doi.org/10.1007/s13132-022-01092-w

Khassawneh, O., Mohammad, T., & Ben-Abdallah, R. (2022). The Impact of Leadership on Boosting Employee Creativity: The Role of Knowledge Sharing as a Mediator. *Administrative Sciences,* 12(4), 175. https://doi.org/10.3390/admsci12040175

Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study. *Leadership & Organization Development Journal,* 41(6), 761-775. https://doi.org/10.1108/lodj-12-2018-0455

Kordab, M., Raudeliūnienė, J., & Meidutė-Kavaliauskienė, I. (2020). Mediating Role of Knowledge Management in the Relationship Between Organizational Learning and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability,* 12(23), 10061. https://doi.org/10.3390/su122310061

Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal),* 3(2), 995-1002. https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928

Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior,* 27(3), 365-385. https://doi.org/10.1002/job.377

Latham, G. P. (2023). Motivate Employee Performance Through Goal Setting. In *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management* (3rd Edition) (pp. 83-111), Wiley. https://doi.org/10.1002/9781394320769.ch5

Lee, Y., Tao, W., Li, J. Y. Q., & Sun, R. (2021). Enhancing Employees' Knowledge Sharing Through Diversity-Oriented Leadership and Strategic Internal Communication During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Knowledge Management,* 25(6), 1526-1549. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2020-0483

Licorish, S. A., & MacDonell, S. G. (2014). Understanding the Attitudes, Knowledge Sharing Behaviors and Task Performance of Core Developers: A Longitudinal Study. *Information and Software Technology,* 56(12), 1578-1596. https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.02.004

Lyman, B., Biddulph, M. E., & George, K. C. (2021). Organizational Learning and Motivation in Certified Nurse Aides: A Qualitative Study. *Research in Gerontological Nursing,* 14(5), 255-263. DOI: 10.3928/19404921-20210708-02

MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence Limits for The Indirect Effect: Distribution of The Product and Resampling Methods. *Multivariate Behavioral Research,* 39(1), 99-128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4.

Mahdi, O. R., & Nassar, I. A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage Through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome Covid-19 Pandemic. *Sustainability,* 13(17), 9891. https://doi.org/10.3390/su13179891

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We Aren't Your Reincarnation!" Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower,* 42(1), 193-209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Ali Sahli, A., & Belaid, F. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. *Sustainability,* 13(10), 5399. https://doi.org/10.3390/su13105399

Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science,* 4(1), 38-43. https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38

Malik, S. (2022). Emotional Intelligence and Innovative Work Behaviour in Knowledge-Intensive Organizations: How Tacit Knowledge Sharing Acts as a Mediator? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 52(5), 650-669. DOI:10.1108/VJIKMS-09-2020-0158

Marta, I. A., Supartha, I., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. M. A. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business,* 8(1), 1031-1040. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031

Meher, J. R., & Mishra, R. K. (2022). Examining The Role of Knowledge Sharing on Employee Performance With a Mediating Effect of Organizational Learning. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 52(2), 205-223. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-04-2020-0056

Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L. A. (2009). Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology,* 94(2), 535. https://doi.org/10.1037/a0013773

Mirza, S., Mahmood, A., & Waqar, H. (2022). The Interplay of Open Innovation and Strategic Innovation: Unpacking the Role of Organizational Learning Ability and Absorptive Capacity. *International Journal of Engineering Business Management,* 14, 18479790211069745. https://doi.org/10.1177/184797902110697

Modise, J. M. (2023). The Impacts of Employee Workplace Empowerment, Effective Commitment and Performance: An Organizational Systematic Review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology,* 8(7), 25-30. https://doi.org/10.5281/zenodo.10060841

Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business,* 7(6), 439-447. https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.439

Nguyen, T. M. (2020). Do Extrinsic Motivation and Organisational Culture Additively Strengthen Intrinsic Motivation in Online Knowledge Sharing? An Empirical Study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 50(1), 75-93. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2019-0019

Nili, M., Isfahani, A. N., & Tanhaei, M. H. (2013). Knowledge Sharing and its Impact on Employees' Motivation. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development,* 2(3), 142-152. DOI: 10.6007/IJARPED/v2-i3/95

Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment Effect on Competence and Organizational Commitments: Organizational Learning Culture as Moderating. *Multidisciplinary Reviews,* 7(2), 2024038-2024038. https://doi.org/10.31893/multirev.2024038

Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links Between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing Among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies,* 2(3), 1-13.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory.* New York: McGraw-Hill.

Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge Management Processes and Organizational Performance: The Mediating Role of Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management,* 24(8), 1859-1880. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553

Obona, E. E., Umet, E. E., & Difoni, N. N. (2024). Utilization of Digital Tools and Knowledge Sharing Practices Among Teachers in Secondary Schools in OGOJA EDUCATION ZONE, CROSS RIVER STATE. *African Journal of Educational Management, Teaching and Entrepreneurship Studies,* 12(2), 478-495.

Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences,* 7(1), 1-6. DOI: 10.4172/2162-6359.1000494

Omachi, V. O., & Ajewumi, O. E. (2024). The Influence of Agile Organizational Design on Employee Engagement and Performance in The Digital Age. *International Journal of Research Publication and Reviews,* 5(10), 25-39.

Patky, J. (2020). The Influence of Organizational Learning on Performance and Innovation: A Literature Review. *Journal of Workplace Learning,* 32(3), 229-242. https://doi.org/10.1108/JWL-04-2019-0054

Pelealu, D. R. (2022). The Effect of Knowledge Management System and Knowledge Sharing on Employee Performance and Loyalty. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE),* 5(1), 371-389. https://doi.org/10.31538/iijse.v5i1.2162

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication Satisfaction, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Job Performance in Higher Education Institutions. *Abac Journal,* 39(3), 90-110.

Pool, S. W. (2000). The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal,* 21(8), 373-378. https://doi.org/10.1108/01437730010379276

Quigley, N. R., Tesluk, P. E., Locke, E. A., & Bartol, K. M. (2007). A Multilevel Investigation of The Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. *Organization Science,* 18(1), 71-88. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0223

Rachman, M. M. (2022). The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan,* 15(3). https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848

Rana, W., Mukhtar, S., & Mukhtar, S. (2022). Job Satisfaction, Performance Appraisal, Reinforcement and Job Tasks in Medical Healthcare Professionals During The COVID-19 Pandemic Outbreak. *The International Journal of Health Planning and Management,* 37(4), 2345-2353. DOI: 10.1002/hpm.3476

Ratna, R., & Shrivastava, N. (2021). Organizational Learning, Employee Motivation and Organizational Performance: Indian IT Industry. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry,* 12(6), 758-767.

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance: Mediating Role of Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management,* 19(3), 162. DOI:10.21511/ppm.19(3).2021.14

Rogstadius, J., Kostakos, V., Kittur, A., Smus, B., Laredo, J., & Vukovic, M. (2011). An Assessment of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task Performance in Crowdsourcing Markets. In *Proceedings of The International AAAI Conference on Web and Social Media* (Vol. 5, No. 1, pp. 321-328). https://doi.org/10.1609/icwsm.v5i1.14105

Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction and Work Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR),* 25(6). https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995

Sareen, P., & Joshi, P. (2016). Organizational Learning and Motivation: Assessing the Impact on Employee Performance. *Social Sciences,* 5(02), 2016. DOI: http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p13

Schönherr, S., Eller, R., Kallmuenzer, A., & Peters, M. (2023). Organisational Learning and Sustainable Tourism: The Enabling Role of Digital Transformation. *Journal of Knowledge Management,* 27(11), 82-100. https://doi.org/10.1108/JKM-06-2022-0434

Shahzad, K., Javed, Y., Khan, S. A., Iqbal, A., Hussain, I., & Jaweed, M. V. (2022). Relationship Between IT Self-Efficacy and Personal Knowledge and Information Management for Sustainable Lifelong Learning and Organizational Performance: A Systematic Review from 2000 to 2022. *Sustainability,* 15(1), 5. https://doi.org/10.3390/su15010005

Shenhav, A., Prater Fahey, M., & Grahek, I. (2021). Decomposing the Motivation to Exert Mental Effort. *Current Directions in Psychological Science,* 30(4), 307-314. https://doi.org/10.1177/09637214211009510

Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of Efforts to Establish Quality Human Resources in the Organization. *Journal of Marketing and Business Research (MARK),* 2(1), 47-58. DOI:10.56348/mark.v2i1.43

Sokoh, G. C., & Okolie, U. C. (2021). Knowledge Management and its Importance in Modern Organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law,* 20(1), 283-300. https://doi.org/10.47743/jopafl-2021-20-19

Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic Factors and Significance of Organizational Innovation and Organizational Learning in Organizational Performance. *European Journal of Innovation Management,* 24(2), 481-506. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114

Ştefan, S. C., Popa, I., Olariu, A. A., Popa, Ş. C., & Popa, C. F. (2024). Knowledge Management–Performance Nexus: Mediating Effect of Motivation and Innovation. *Business Process Management Journal,* 30(8), 27-48. https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0537

Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics,* 2(2), 59-68. https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2135

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The Effect of Leader Competencies on Knowledge Sharing and Job Performance: Social Capital Theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management,* 42, 88-96. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004

Tu, Y., & Wu, W. (2021). How Does Green Innovation Improve Enterprises' Competitive Advantage? The Role of Organizational Learning. *Sustainable Production and Consumption,* 26, 504-516. https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.12.031

Umar, M., Sial, M. H., Ali, S. A., Bari, M. W., & Ahmad, M. (2023). Trust and Social Network to Boost Tacit Knowledge Sharing With Mediation of Commitment: Does Culture Moderate? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems,* 53(6), 1135-1158. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2021-0012

Van Zyl, L. E., van Oort, A., Rispens, S., & Olckers, C. (2021). Work Engagement and Task Performance Within a Global Dutch ICT-Consulting Firm: The Mediating Role of Innovative Work Behaviors. *Current Psychology,* 40(8), 4012-4023. https://doi.org/10.1007/s12144-019-00339-1

Vo, T. T. D., Tuliao, K. V., & Chen, C. W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences,* 12(2), 49. https://doi.org/10.3390/bs12020049

Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability,* 14(21), 14017. https://doi.org/10.3390/su142114017

Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review,* 20(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Renew or Die Amidst COVID-19: Investigating the Effect of Organizational Learning Culture on Strategic Renewal Through Strategic Reconfiguration and Digital Transformation. *Journal of Organizational Change Management,* 36(5), 777-811. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0041

Yang, B., Wang, L., & Mohammed, B. O. (2020). Improving the Organizational Knowledge Sharing Through Online Social Networks: The Mediating Role of Employee Motivation. *Kybernetes,* 49(11), 2615-2632. https://doi.org/10.1108/K-07-2019-0508

Zhang, J. A., Chen, G., O'Kane, C., Xiang, S., & Wang, J. (2022). How Employee Exploration and Exploitation Affect Task Performance: The Influence of Organizational Competitive Orientation. *The International Journal of Human Resource Management,* 33(5), 930-964. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1745866

Zhang, X., Chu, Z., Ren, L., & Xing, J. (2023). Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Organizational Learning. *Technological Forecasting and Social Change,* 186, 122114. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122114

Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2021). Knowledge Sharing Direction and Innovation Performance in Organizations: Do Absorptive Capacity and Individual Creativity Matter? *European Journal of Innovation Management,* 24(2), 371-394. https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244