



**SPOR ORGANİZASYONLARINDA  
ORGANİZASYONEL ÖĞRENME  
YETENEĞİ, ENTELEKTÜEL SERMAYE  
ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

**Ümit Can Büyükakgöl**

Yüksek Lisans Tezi

**SPOR ORGANİZASYONLARINDA  
ORGANİZASYONEL ÖĞRENME  
YETENEĞİ, ENTELEKTÜEL SERMAYE ve  
İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ**

**Ümit Can Büyükakgöl**

Yüksek Lisans Tezi

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

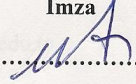

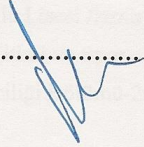
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Eskişehir, Ağustos 2016

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Metin Arğan**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ümit Can BÜYÜKAKGÜL'ün "Spor Organizasyonlarında Organizasyonel Öğrenme, Entelektüel Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi" başlıklı, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'ndaki Yüksek Lisans tezi, 22.08.2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı-Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı)	Prof. Dr. Metin ARGAN	
Üye	Yard. Doç. Dr. Sabri KAYA	
Üye	Yard. Doç. Dr. Bahar SUVACI	

Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 31-09-2016 tarih ve 2016/136 sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü



## ÖZGEÇMİŞ

### Bireysel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Ümit Can BÜYÜKAKGÜL  
Doğum Tarihi ve Yeri : 15/02/1986 - Adana  
Uyruğu : T.C.  
Medeni Durumu : Bekar  
İletişim Adresleri : Anadolu Üniversitesi, İki Eylül Kampüsü,  
Spor Bilimleri Fakültesi, Gazipaşa Mah.  
26555, Eskişehir  
0505 701 18 63  
0222 335 05 80 / 6795  
uc\_buyukakgul@anadolu.edu.tr

### Eğitim Durumu

İlköğretim : Özkanlar İlköğretim Okulu / İzmir-2000  
Lise : Bornova Suphi Koyuncuoğlu Lisesi / İzmir-2004  
Lisans : Ege Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor  
Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü-2008

Yabancı Diller : İngilizce

## ÖNSÖZ

Organizasyonların sahip oldukları öğrenme yeteneği, değişen ve gelişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için önemli bir yetenektir. Bu yeteneğin verimli ve etkili şekilde geliştirilmesi ve kullanılması sadece rakebet üstünlüğü sağlamakla kalmayıp organizasyonda yer alan bireylerin gelişimine destek de olmaktadır. Çalışanların organizasyonlarından gördükleri bu türlü destekler ise iş tatmini seviyelerini olumlu yönde etkilemektedir. Özetle, organizasyonel öğrenme yeteneklerini bilginin yaratılmasında, kullanılmasında ve paylaşılmasında etkili şekilde kullanan organizasyonların sahip olabilecekleri entelektüel varlıkların çalışanların iş tatminine etki ettiği görülmektedir. Bu üç kavramın bir arada incelendiği araştırmaların sayısının yok denecek kadar az sayıda olmasından hareketle bu çalışmada, öncelikle organizasyonların organizasyonel öğrenme yetenekleri belirlenmiş, bu yeteneğin entelektüel sermaye ile olan ilişkisi belirlenip çalışanların iş tatminine ne kadar etki ettiği araştırılmıştır.

Sadece bu araştırma sürecinde değil yüksek lisans eğitimim boyunca bilgisi, deneyimi, birikimi ve disiplini ile ihtiyacım olduğu her an yanımda olan saygıdeğer hocam ve danışmanım **Prof. Dr. Metin ARGAN**'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Bu yorucu ve zorlu maratonun her aşamasında gerek yönlendirmeleri gerekse manevi destekleri ile varlıklarını sürekli hissettiren can dostlarım **Ansay Hızal**'a, **Arş. Gör. Arif Yüce**'ye, **Arş. Gör. Caner Özgen**'e, **Arş. Gör. Durdu Mehmet Savrun**'a, **Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Köse**'ye ve **Yrd. Doç. Dr. Süleyman Munusturlar**'a ayrı ayrı teşekkür ederim.

Hayatlarını doğru, dürüst, çalışkan ve öğrenmeye hevesli gençler yetiştirmeye adanmış öğretmenler olarak görev yapmış, hayatımın her döneminde desteklerini benden esirgmemiş, başarımla gururlanmış, başarısızlığımda dimdik yanımda yer almış ilk öğretmenlerim annem **Selma Büyükakagül**'e ve babam **Mehmet Büyükakgül**'e ve canımdan çok sevdiğim, ömür boyu arkadaşım, sırdaşım, yoldaşım olmuş ve olacak kardeşim **Cansu Büyükakgül**'e bu süreçte de yanımda oldukları için en içten dileklerle teşekkür ederim.

## SPOR ORGANİZASYONLARINDA ORGANİZASYONEL ÖĞRENME YETENEĞİ, ENTELEKTÜEL SERMAYE ve İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ

### ÖZET

Spor organizasyonlarının sahip oldukları organizasyonel öğrenme yeteneği öğrenen bir organizasyon yaratmada önemli bir kaynaktır. Bu kaynağın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi organizasyonun başarısında anahtar rol oynamaktadır. Organizasyonel öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan değerlerin doğru anlaşılması ve gerektiğinde düzeltmelerin yapılarak daha etkili duruma getirilmesi organizasyonlar açısından bir gerekliliktir. Öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan ve değer yaratan entelektüel varlıklar öğrenen organizasyonların en önemli kaynaklarıdır. Bu kaynakların yarattığı olumlu ve motivasyonel ortamın çalışanların performansına etki etmesi beklenen bir durumdur. Mevcut bu beklentiler ışığında bu çalışmanın ilk amacı; spor organizasyonlarının organizasyonel öğrenme yeteneklerini belirlemek, bu yeteneğin entelektüel sermaye ile olan ilişkisini açıklamak ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini düzeylerine etkisini ortaya koymaktır. Yapılan analizler sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği faktörleri olan öğrenme bağlılığı, sistem anlayışı, açıklık ve deneyleme ve bilgi transferi faktörlerinin entelektüel sermaye bileşenleri ile arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analizler sonucunda entelektüel sermaye bileşenleri olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi ile çalışanların iş tatmini seviyeleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilirken; organizasyonel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir. Araştırmanın diğer amacı ise; katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini algılarının demografik özellikler, deneyim süresi ve çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumunu belirlemektir. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda, katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini algıları aylık ortalama gelir düzeyleri ve çalıştıkları kuruma bağlı olarak farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** spor organizasyonları, organizasyonel öğrenme, entelektüel sermaye, iş tatmini

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY, INTELLECTUAL CAPITAL and JOB SATISFACTION in SPORT ORGANIZATIONS**

## **ABSTRACT**

The organizational learning capability of sport organizations is an important resource of being a learning organization. The effective and efficient management of this resource plays key role in the success of whole organization. Accurate assessment of the values which are created by the organizational learning process and evaluation of these values are necessary to make these values more efficient. The intellectual assets which are the results of organizational learning process are the most important resources of learning organizations. Positive and highly motivational climate created by these resources can inevitably affect performance of employees. In the light of these expectations first purpose of this research is to identify organizational learning capability of sport organizations, and to explain the relationship between organizational learning capability and intellectual capital, and to assess effect of intellectual capital on job satisfaction. After conducting the analysis, it is found out that there are significant relationships between organizational learning capability factors -are commitment to learn, system perspective, openness and experimentation, knowledge transfer- and intellectual capital components. Also, as there are significant relationships between intellectual capital components which are human capital, structural capital and relational capital and job satisfaction but there is no significant relationship between organizational learning capability and job satisfaction. The other purpose of this research is to identify the employees' perceptions of organizational learning capability, intellectual capital and job satisfaction, and differentiations of these perceptions by the demographic features, work experience and institutions of participants. After conducting analysis, it has been reported that perceptions of organizational learning capability, intellectual capital and job satisfaction differentiate by monthly income and institutions of participants.

**Key words:** sport organizations, organizational learning, intellectual capital, job satisfaction

<b>İÇİNDEKİLER</b>	<b>SAYFA</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	i
<b>ÖNSÖZ</b>	ii
<b>ÖZET</b>	iii
<b>ABSTRACT</b>	iv
<b>İÇİNDEKİLER</b>	v
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b>	xi
<b>SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ</b>	xiv
<b>GİRİŞ ve AMAÇ</b>	1
<b>KAYNAK BİLGİSİ</b>	2
<b>Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar</b>	2
<b>Organizasyonel Öğrenme</b>	2
<i>Organizasyonel Öğrenme Kavramı</i>	2
<i>Organizasyonlarda Öğrenme</i>	3
<b>Organizasyonel Öğrenme Süreci</b>	3
<i>Bilginin Elde Edilmesi</i>	4
<i>Bilginin Paylaşılması</i>	4
<i>Bilginin İçselleştirilmesi</i>	5
<i>Bilginin Kullanılması ve Saklanması</i>	5
<b>Organizasyonel Öğrenme Türleri</b>	5
<i>Tek Döngülü Öğrenme</i>	6
<i>Çift Döngülü Öğrenme</i>	7
<i>Üç Döngülü Öğrenme</i>	8
<b>Organizasyonel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler</b>	9
<i>Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı</i>	10
<i>Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu</i>	10
<i>Olaylara Takılıp Kalma</i>	10
<i>Yavaş Değişimlerin Önemsizmemesi</i>	10
<i>Tecrübeyle Öğrenme Hayali</i>	10
<i>Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar</i>	11
<i>Geçmişin Başarılarına Sığınma</i>	11
<b>Öğrenen Organizasyon Kavramı</b>	11
<b>Öğrenen Organizasyonların Evrim Süreçleri</b>	11
<i>Bilen Organizasyon</i>	12



<i>Anlayan Organizasyon</i>	12
<i>Düşünen Organizasyon</i>	12
<i>Öğrenen Organizasyon</i>	12
<b>Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri</b>	13
<i>Sistematik Problem Çözme</i>	13
<i>Yeni Yaklaşımlar Deneme</i>	13
<i>Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme</i>	13
<i>Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme</i>	14
<i>Bilgiyi Tüm Örgüte Aktarma</i>	14
<b>Öğrenen Organizasyon Disiplinleri</b>	14
<i>Kişisel Uсталık</i>	14
<i>Zihinsel Modeller</i>	15
<i>Paylaşılan Vizyon</i>	15
<i>Takım Halinde Öğrenme</i>	16
<i>Sistem Düşüncesi</i>	16
<b>Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri</b>	16
<i>Açıklık ve Katılım</i>	17
<i>Sistem Düşüncesini Benimseme</i>	17
<i>Yaratıcılık</i>	17
<i>Kişisel Etkinlik</i>	17
<i>Empati</i>	17
<b>Entelektüel Sermaye</b>	18
<b>Entelektüel Sermaye Kavramı</b>	18
<i>Entelektüel Sermayenin Tanımı</i>	18
<i>Entelektüel Sermayenin Gelişimi</i>	19
<i>Entelektüel Sermayenin Önemi</i>	20
<i>Sosyo-Ekonomik Önemi</i>	20
<i>İşletmeler Açısından Önemi</i>	21
<i>Stratejik Önemi</i>	22
<b>Entelektüel Sermaye Unsurları</b>	22
<i>İnsan Sermayesi</i>	23
<i>Yapısal Sermaye</i>	24
<i>Müşteri Sermayesi</i>	24
<i>İlişkisel Sermaye</i>	25

<b>Entelektüel Sermayenin Yetenekleri</b>	25
<i>Aklı Genişletmek</i>	26
<i>Yeniliği Teşvik Etmek</i>	26
<i>Bütünlüğü Sağlamak</i>	26
<b>Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi</b>	26
<i>Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi</i>	27
<i>Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri</i>	27
<i>Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı</i>	28
<i>Tobin Q Modeli</i>	28
<i>Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması</i>	28
<i>Kurum Karnesi Yöntemi</i>	29
<i>Skandia Kılavuzu</i>	29
<i>Entelektüel Sermaye Endeksi</i>	29
<i>Sullivan 'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi</i>	29
<i>Göran Roos 'un Bütünsel Katma Değer Yöntemi</i>	30
<i>Ante Pulic 'in Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi</i>	30
<b>İş Tatmini</b>	30
<i>İş Tatmini Kavramı</i>	30
<i>İş Tatmininin Önemi</i>	31
<b>İş Tatminini Etkileyen Faktörler</b>	32
<i>İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler</i>	32
<i>Cinsiyet</i>	32
<i>Yaş</i>	32
<i>Tecrübe</i>	33
<i>Kişilik</i>	33
<i>Eğitim Seviyesi</i>	33
<i>İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler</i>	34
<i>İşin Niteliği</i>	34
<i>Ücret</i>	35
<i>Yükselme Olanakları</i>	35
<i>Övülmek</i>	35
<i>Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları</i>	36
<i>Çalışma Arkadaşları</i>	36
<b>İş Tatminsizliğinin Sonuçları</b>	37

<i>İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları</i>	37
<i>İş Tatminsizliğinin Organizasyonel Sonuçları</i>	38
<b>Öğrenen Organizasyon, Entelektüel Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi</b>	39
<i>Öğrenen Organizasyon Entelektüel Sermaye İlişkisi</i>	39
<i>Öğrenen Organizasyon İş Tatmini İlişkisi</i>	40
<i>Entelektüel Sermaye İş Tatmini İlişkisi</i>	40
<b>YÖNTEM</b>	42
<b>Araştırmanın Konusu</b>	42
<b>Araştırmanın Önemi</b>	42
<b>Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları</b>	43
<b>Araştırmanın Amacı</b>	43
<i>Araştırmanın Problemi</i>	43
<i>Araştırmanın Hipotezleri</i>	44
<i>Araştırmanın Modeline İlişkin Hipotezler</i>	44
<i>Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Hipotezler</i>	45
<b>Araştırmanın Yöntemi</b>	46
<i>Araştırmanın Modeli</i>	46
<i>Araştırmanın Evren ve Örneklemi</i>	47
<i>Veri Analiz Teknikleri</i>	47
<b>BULGULAR</b>	48
<b>Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular</b>	48
<i>Cinsiyet</i>	48
<i>Yaş</i>	48
<i>Medeni Durum</i>	48
<i>Eğitim Durumu</i>	48
<i>Aylık Ortalama Gelir Düzeyi</i>	49
<b>Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma İlişkin Bulgular</b>	49
<b>Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular</b>	49
<b>Organizasyonel Öğrenme Yeteneği (OÖY) Ölçeği</b>	50
<b>Entelektüel Sermaye (ES) Ölçeği</b>	54
<b>İş Tatmini (İT) Ölçeği</b>	57
<b>Araştırmanın Modelinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular</b>	58
<b>Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Kuruma</b>	

<b>Göre Farklılaşma Durumu</b>	61
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu</i>	61
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu</i>	61
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu</i>	62
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu</i>	63
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin medeni duruma göre farklılaşma durumu</i>	64
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu</i>	64
<i>Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu</i>	65
<b>Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Kuruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	66
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu</i>	66
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu</i>	66
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu</i>	67
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu</i>	67
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin medeni duruma göre farklılaşma durumu</i>	68
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu</i>	69
<i>Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu</i>	69
<b>İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Kuruma Göre Farklılaşma Durumu</b>	70
<i>İş tatmini ölçeğinin cinsiyete göre farklılaşma durumu</i>	70
<i>İş tatmini ölçeğinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu</i>	70
<i>İş tatmini ölçeğinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu</i>	71
<i>İş tatmini ölçeğinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu</i>	72
<i>İş tatmini ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşma durumu</i>	73

<i>İş tatmini ölçeğinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu</i>	74
<i>İş tatmini ölçeği ifadelerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu</i>	74
<b>TARTIŞMA ve SONUÇ</b>	76
<b>ÖNERİLER</b>	82
<b>Uygulamaya Yönelik Öneriler</b>	82
<b>Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler</b>	82
<b>KAYNAKLAR</b>	83
<b>EKLER</b>	96



## ÇİZELGELER DİZİNİ

ÇİZELGE NO ve ADI	SAYFA	
Çizelge 1	Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli	3
Çizelge 2	March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli	6
Çizelge 3	Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri	7
Çizelge 4	Tek Döngülü Öğrenme Modeli	7
Çizelge 5	Çift Döngülü Öğrenme Modeli	8
Çizelge 6	Üç Döngülü Öğrenme Modeli	9
Çizelge 7	Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi	19
Çizelge 8	Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	45
Çizelge 9	Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	48
Çizelge 10	Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular	48
Çizelge 11	Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular	48
Çizelge 12	Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular	49
Çizelge 13	Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Düzeyine İlişkin Bulgular	49
Çizelge 14	Katılımcıların Kuruma İlişkin Bulgular	49
Çizelge 15	Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular	49
Çizelge 16	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin DFA ve Uyum İyiliği İndeksi Değerleri	51
Çizelge 17	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	53
Çizelge 18	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	54
Çizelge 19	Entelektüel Sermaye Ölçeğinin DFA ve Uyum İyiliği İndeksi Değerleri	55
Çizelge 20	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	56
Çizelge 21	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Korelasyon Matrisi	57
Çizelge 22	İş Tatmini Ölçeğinin AFA Değerleri	58
Çizelge 23	İş Tatmini Ölçeği Değerlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	58
Çizelge 24	Araştırma Modelinin Yem Değerleri	59
Çizelge 25	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin İnsan Sermayesi Üzerine Etkisi	60

<b>Çizelge 26</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Yapısal Sermaye Üzerine Etkisi	60
<b>Çizelge 27</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin İlişki Sermayesi Üzerine Etkisi	60
<b>Çizelge 28</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi	61
<b>Çizelge 29</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	61
<b>Çizelge 30</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	62
<b>Çizelge 31</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	62
<b>Çizelge 32</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu	64
<b>Çizelge 33</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	64
<b>Çizelge 34</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu	65
<b>Çizelge 35</b>	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu	66
<b>Çizelge 36</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	66
<b>Çizelge 37</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	67
<b>Çizelge 38</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	67
<b>Çizelge 39</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu	68
<b>Çizelge 40</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	69
<b>Çizelge 41</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu	69
<b>Çizelge 42</b>	Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu	70
<b>Çizelge 43</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu	70
<b>Çizelge 44</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu	71
<b>Çizelge 45</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu	72

<b>Çizelge 46</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu	73
<b>Çizelge 47</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu	73
<b>Çizelge 48</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu	74
<b>Çizelge 49</b>	İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu	75





## **SİMGE ve KISALTMALAR DİZİNİ**

AFA :	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI :	Düzenlenmiş iyilik uyum indeksi
AVE :	Ortalama Açıklanan Varyans
CFI :	Karşılaştırmalı uyum indeksi
CR :	Birleşik Geçerlilik
DFA :	Doğrulayıcı Faktör Analizi
ES :	Entelektüel Sermaye
GFI :	İyilik uyum indeksi
GHSDB :	Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları
GHSM :	Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleri
İT :	İş Tatmini
NFI :	Normlaştırılmış uyum indeksi
NNFI :	Normlaştırılmamış iyilik uyum indeksi
OÖY :	Organizasyonel Öğrenme Yeteneği
RMR :	Artık ortalamaların karekökü
RMSEA :	Yaklaşık hataların ortalama karekökü
df :	Serbestlik Derecesi
SRMR :	Standartlaştırılmış artık ortalamaların karekökü
$\chi^2$ :	Ki-Kare

## **GİRİŞ ve AMAÇ**

Organizasyonlar için yeni bilgilerin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılması başarı için önemlidir. Başarı için ihtiyaç duyulan bu bilgilerin oluşturulmasında organizasyonların öğrenme yetenekleri ön plandadır. Öğrenmeye bağlı olmak, sistem anlayışı çerçevesinde öğrenmek, öğrenmeye karşı açık olmak ve deneylemekten kaçınmamak ve bilgiyi organizasyon içinde dağıtmak organizasyonların öğrenmesinde gerekli süreçlerdir. Bu süreçlerin doğru yönetilmesi öğrenme davranışının başarısına etki edecektir.

Organizasyonel öğrenme süreci sonunda oluşturulan bilgiler rekabet ortamında başarıya giden yolda birer kaynak niteliğindedir. Organizasyonların bu kaynaklarının etkin ve etkili kullanılması sonucu ortaya çıkan birikim entelektüel sermaye olarak adlandırılabilir. Entelektüel sermaye unsurlarının doğru ve net olarak ifade edilmesi organizasyonel öğrenme süreçlerinin etkin ve etkili şekilde yönetilmesine de etki edecektir. Bu bakımdan incelendiğinde organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasında güçlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Ayrıca, bu güçlü ilişkinin çalışanların performansına da etki etmesi olağan bir durumdur. Çalışanların iş tatmini seviyeleri de onların performanslarının birer yansıması olarak kabul edilebilir.

Bu araştırmada, yukarıda kısaca özetlenen organizasyonel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda gerekli analizler yapılmış ve kavramlar arası ilişkilerin durumu ortaya konulmuştur. Daha sonra organizasyonel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini algılarının katılımcıların yaş, cinsiyet, aylık ortalama gelir, eğitim durumu, medeni durum, deneyim süresi ve çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumları değerlendirilmiştir.

## KAYNAK BİLGİSİ

### Organizasyonel Öğrenme ve Öğrenen Organizasyonlar

#### Organizasyonel Öğrenme

Organizasyonel öğrenme kavramı, organizasyonun içinde ve dışında meydana gelen değişikliklerin anlamlandırılması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ihtiyacı ile birlikte gündeme gelmiştir. Buna bağlı olarak ortaya çıkan rekabet avantajı, yenilik yaratma ve kaliteyi artırma gibi stratejik öneme sahip kavramlar da sürekli öğrenme ile ilişkilendirilmiştir. Bu denli önemli olan organizasyonel öğrenme kavramı, başarılı olmak ve devamlılığını sağlamak isteyen organizasyonlar için zamanla hayati bir unsur olarak yerini almıştır (Rebelo ve Gomes, 2008).

#### *Organizasyonel Öğrenme Kavramı*

Organizasyonel öğrenmeye ilişkin yapılmış tanımların sayısı oldukça fazladır. Geleneksel psikoloji yaklaşımını benimseyenler, bireysel öğrenme süreci üzerine odaklanırken; klasik şartlanmacı ve davranışçılar ise öğrenmeyi zamanla yerleşen tepkisel hareketlerin toplamı olarak açıklamış, davranış değişikliklerinin o davranışın tekrarıyla ilgili olduğunu ortaya koymuşlardır (Fiol ve Lyle, 1985).

Organizasyonel öğrenme Levitt ve March (1988: 320)'a göre “geçmiş deneyimlerin şuan ki ve gelecekteki davranışları etkilemesi”, Huber (1991: 90)'e göre “organizasyon içinde bilginin oluşturulması, saklanması, paylaşılması ve organizasyonun faaliyetlerinde kullanılması”, Probst ve Büchel (1997: 35)'e göre “organizasyonun sahip olduğu bilgi ve değerlerin gelişmesi ve buna bağlı olarak sorunlarla başa çıkma kapasitesinin gelişmesi”, Chen ve ark. (2003: 73)'e göre ise “organizasyonların kendi sorunlarını çözmelerinde, yenilik yaratmada ve organizasyonun devamlılığını sağlamada ihtiyaç duyduğu en önemli yetenektir”.

Organizasyonel öğrenme sadece bilgiyi yaratmayı, o bilgiyi örgüt kültürü tavında eritip içselleştirmeyi ve faaliyetlere yansıtmayı değil, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ortam sağlamayı da beraberinde getirmelidir. Organizasyonel öğrenme bireysel düzeyde başlasa da grup dinamiği ve organizasyon kültürü, öğrenmeye yönelik motivasyonu yaratmada çok önemli unsurlardır (Dodgson, 1993).

Organizasyonel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için;

- Organizasyonu oluşturan birey ve takımların bilgi, düşünce ve duygularını paylaşması ve organizasyon içinde bilgiyi edinme, kullanma ve yayma süreçlerinin var olması gerekir (Yazıcı, 2001).
- Öğrenme sürecinde yer alan bireylerin yeni fikirlere açık olması, mevcut durumu gerektirdiği şekilde değerlendirmesi ve anlaması gerekir (Arslantaş, 2003).
- Üretilen ve paylaşılan bilgilerin işle alakalı olması, bu bilgilerin uygulamada kullanılması için gerekli iş ortamının var olması ve etkili bir geri dönüt sisteminin olması gerekir (Barutçugil, 2004).

## **Organizasyonlarda Öğrenme**

Organizasyonların öğrenme birimleri bireylerdir. Bireyler öğrendikçe organizasyonlar da öğrenir. Ancak organizasyonların öğrendikleri bireylerin tek başına öğrendiklerinden daha fazladır. Organizasyonların bireylerden farkı, öğrenen bir beyinlerinin olmamasıdır. Organizasyonlar hafızaya sahiptir ve sahip olduğu değerler, normlar, anlayışlar bu hafızada saklanır. Organizasyonu oluşturan bireyler değişse bile hafızada tutulan organizasyona ait her şey koruma altındadır (Şahinkesen, 2010). Organizasyonel öğrenmeye ait bütün birikimlerin bu hafızada yer alması beklenebilir. Organizasyonların öğrenme yetenekleri, organizasyonu oluşturan bireylerin öğrenme yeteneklerinin düzeyi ve organizasyon hafızasının genişliğiyle ilgili olduğu söylenebilir.

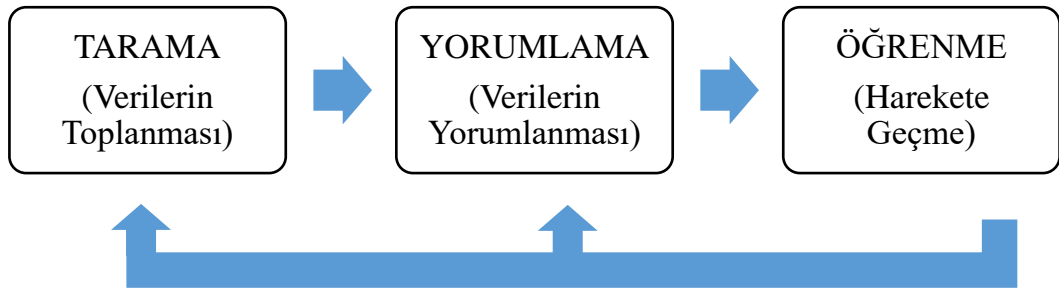
Daha somut olarak değerlendirildiğinde organizasyonlarda öğrenme bilginin işlenmesi süreci olarak açıklanır. Bilginin işlenmesi süreci organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan birbiri ile bağlantılı birkaç adımdan oluşur. İlk adımda bilginin kazanılması gerekir. Daha sonra kazanılan bilgi organizasyon içinde dağıtılır ve herkes tarafından yorumlanır. Son olarak da kazanılan bilgi yorumlandıktan sonra organizasyonun hafızasında yerini alır (Huber, 1991).

### **Organizasyonel Öğrenme Süreci**

Organizasyonel öğrenme kavramı organizasyon içinde bilginin nasıl üretildiğini anlamaya yönelik çabalardan doğmuştur (Myreteg, 2015). Bireyler bilgiyi üretme sürecinde organizasyonlarını çevreleyen değişkenlerden olumlu ya da olumsuz etkilenebilirler. Bu değişkenler bireylerin olduğu kadar organizasyonların da öğrenme sürecine etki eder. Öğrenme süreci objektif bir süreç olarak kabul görse de bireylerin yaklaşım, tutum ve düşüncelerine bağlı olarak farklılık gösterebilir (http-2)

Daft ve Weick (1984) organizasyonel öğrenme sürecini anlatan bir model oluşturmuşlar ve bu modelle organizasyonlarda öğrenmenin yoruma dayalı bir süreç olduğunu belirtmişlerdir (**Çizelge 1**).

**Çizelge 1. Daft ve Weick'in Organizasyonel Öğrenme Modeli (1984: 286)**



Modelden de anlaşılacağı gibi süreç, verilerin toplanması, yorumlanması ve çıkarımlar ışığında hareket planının oluşturulmasından meydana gelir.

Daft ve Weick'in modeline paralel ancak daha kapsamlı olarak organizasyonel öğrenme sürecini tanımlamak mümkündür. Bu süreç 4 alt süreçten meydana gelmektedir (İstar, 2006: 8).

### ***Bilginin Elde Edilmesi***

Öğrenme sürecinin ilk basamağı bilginin elde edilmesidir. Bilginin sözlükteki tanımına baktığımızda; “öğrenme, araştırma ve gözlem yoluyla elde edilen gerçek, malumat ve kavrayışların tümü” dür (TDK, 1994: 123). Tanımdan da anlaşılacağı gibi bilgiyi çeşitli kaynaklardan elde etmek mümkündür. Arslantaş (2003)’a göre organizasyonların bilgi kaynağı olarak kullandığı ilk kaynak organizasyonda yer alan bireylerin doğuştan sahip oldukları deneyim, davranış ve becerilerdir. Sahip oldukları bu birikimlerin toplamı organizasyonel öğrenmede önemli bir bilgi kaynağını oluşturur. Organizasyonlar için diğer bir bilgi kaynağı da çalışanların tecrübeleridir. Organizasyondaki bireylerin zamanla kazandıkları deneyimleri organizasyonda bilgi üretimi için kullanmaları organizasyonel öğrenme sürecinde önemli bir yer tutar. Organizasyonel öğrenme sürecinde bireylerin yaptıkları somut gözlem ve deneylere dayalı bilgiler de kurumsal bilginin oluşmasında etkili rol oynar. Deneysel öğrenme olarak adlandırılan bu somut gözlem ve deneyler daha sonraki olay ve durumları yorumlamada kullanılır ve yeni somut tecrübelerin oluşmasına temel oluşturur. Eren (2004) de organizasyonların, çalışanlarının doğuştan sahip oldukları ve daha sonra organizasyon içinde elde ettikleri deneyimler dışında başarılı olmuş organizasyonların sahip oldukları kaynak ve işleyişleri inceleyip, yorumlayıp eyleme geçirerek de bilgi sahibi olabileceklerini belirtmiştir. Yapacakları kıyaslamalar sayesinde ne kadar başarılı olduklarını öğrenebilirler.

Bilginin elde ediliş şekillerine bakarak bilgi kaynaklarını iç ve dış kaynaklar olarak iki başlık altında da toplayabiliriz. Dış kaynakları organizasyonun ilişki halinde bulunduğu müşteriler, tedarikçiler, teknolojik ve ekonomik değişkenler olarak ifade ederken; iç kaynakları da örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirirken oluşan ya da başvurulmuş deneyimler, gözlemler ve araştırmalar olarak ifade edebiliriz (Yazıcı, 2001). İstekli olsun ya da olmasın bilginin elde edilmesi organizasyonu oluşturan bütün unsurları ilgilendiren bir süreçtir denebilir.

### ***Bilginin Paylaşılması***

İlk aşamada çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgilerin yeni bilgi üretmede kullanılması için organizasyon genelinde paylaşılması gerekir (Çalık, 2010). Organizasyon kültürü içinde bilgi paylaşımına verilen önem bilginin sağlıklı bir şekilde paylaşılmasında önemli bir etkidir. Organizasyonu oluşturan bireylerin sahip oldukları öğrenme düzeylerinin toplam etkisi bireysel öğrenme çabalarının çok çok üstündedir. Bu yüzden bireylerin aktif öğrenme sürecinde yer almalarını sağlayacak motivasyonu yaratmak gerekir. Bu ortamın yaratılması bilginin paylaşılması ile mümkündür (Arslantaş, 2003).

Çeşitli yöntemler sayesinde bilgi organizasyon içinde paylaşılabilir. Hâlihazırda bulunan yerel ağlar, bu yerel ağlar üzerinden iletişimi sağlayan bilgisayar sistemleri, bu bilgisayar sistemleri içinde mevcut programlar, uygulamalar ve çeşitli sosyal içerikli medya araçları organizasyon içinde bilginin paylaşılmasında kullanılır. Ayrıca düzenli olarak yapılan eğitim, seminer ve toplantılar bilginin paylaşılmasına olanak sunan ortamlardır (Şahinkesen, 2010).

### ***Bilginin İçselleştirilmesi***

Bilgiyi toplayıp organizasyon içinde paylaştıktan sonra bilgiyi alanların düşünmesi, yorumlaması ve içselleştirmesi beklenir. İçselleştirilmeyen bilgi öğrenme sürecinin devamlılığını olumsuz etkiler (Koç, 2006).

Organizasyonel öğrenme sürecinin en önemli aşaması içselleştirme, özümseme aşamasıdır denebilir. Bilginin paylaşılmış olması hemen kullanılmaya başlanacağı anlamına gelmez. Bireyler paylaşılan bilginin sadece kendini ilgilendiren kısımlarını belirleyip, içselleştirebilir. Ancak bu süreç organizasyon bazında daha farklıdır. Kişisellikten çok bireylerin diğer bireylerle birlikte ortak anlayışlar geliştirmeleri beklenir. Kolektif olarak etkileşim ve çıkarımların olmadığı ortamda organizasyonel öğrenmeden bahsedilemez (Yazıcı, 2001).

Bilginin içselleştirilmesinde yöneticilere de görev düşmektedir. Yöneticiler çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri, diğer çalışanlar ile etkili iletişim kurabilecekleri ortamı oluşturmak ve bu ortamın devamlılığını sağlamak zorundadırlar (Şahinkesen, 2010).

### ***Bilginin Kullanılması ve Saklanması***

Organizasyonel öğrenmenin son aşaması bilginin kullanılması ve saklanması aşamasıdır. Daha önceden içselleştirilmiş bilgi yeni bilgi üretmede kullanılır. Yeni bilginin üretilmesiyle öğrenme döngüsü başa dönmüş olur. Bu aşamada elde edilen bilgiler öğrenme sürecinin girdisi olarak kabul edilir (Çalık, 2010). Bilginin kullanılması yaratıcı fikirler üretmede, yeni deneyimler ve sorunlar karşısında tavır değişikliği yaratmada etkili bir araç olarak karşımıza çıkar.

Bilginin tekrar kullanılabilmesi için organizasyon hafızasında saklanması gerekir. Organizasyonel hafızada yer almayan bilgi öğrenilmiş sayılmaz. Organizasyonel hafıza bu bakımdan organizasyonel öğrenmenin temelini oluşturur. Organizasyonun tecrübelerini biriktirdiği bir hafızasının olmaması demek; geçmişte yaptığı hataları tekrardan yapabileceği demektir. Öğrenme; organizasyonu oluşturanların edindikleri birikimlerin paylaşılması ile gerçekleşir ve bu paylaşımı sağlayan bir ortak hafızaya ihtiyaç duyulur. Özetle organizasyonel öğrenme, bireylerin sahip olduklarını organizasyona aktarması ve bu aktarımın sonucu olarak organizasyonel bir tutum oluşması ile gerçekleşir (http-1).

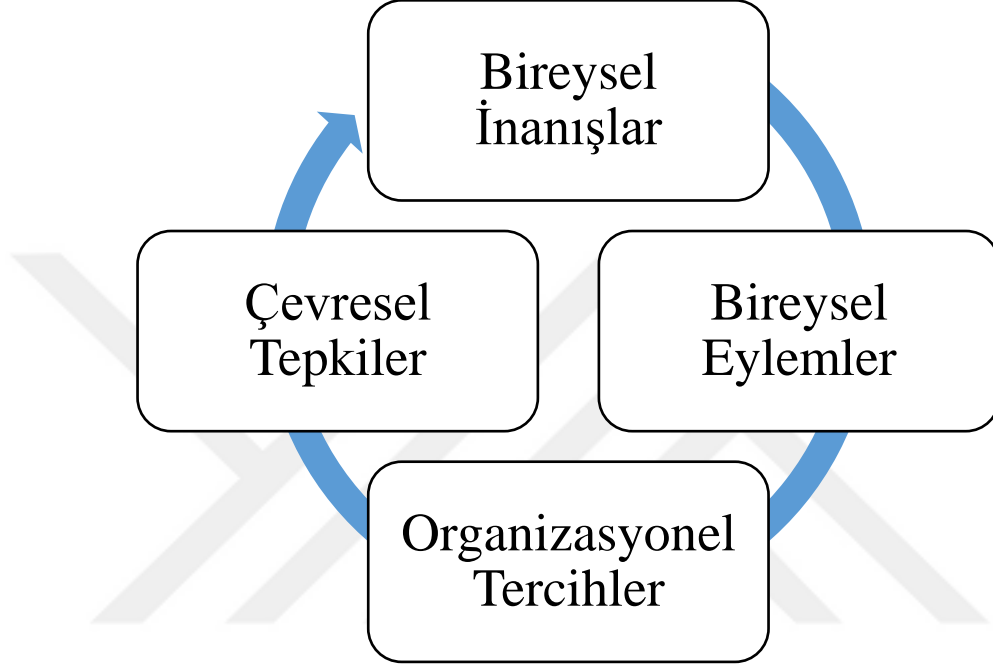
### ***Organizasyonel Öğrenme Türleri***

Organizasyonel öğrenme süreci davranış modeli oluşturmaya yönelik bir çabadır. Bireyler içinde buldukları ortamda yer alan değişkenlerden etkilenir. Bu değişkenleri analiz eder ve yorumlarlar. Çevredeki değişikliklere bağlı olarak bireylerin tutum ve davranışları da değişebilir. Organizasyonel öğrenme ve bireysel öğrenme süreçleri arasındaki farklılıkları March ve Olsen (1975) bu temel üzerine kurdukları model (**Çizelge 2**) ile açıklamışlardır.

Modelde yer alan bireysel eylemler, bireyin sahip olduğu inançlarla doğrudan ilgilidir. Bireyin organizasyon içine bu davranışlarını taşıması ile organizasyonun çevreyle olan ilişkilerini düzenleyen organizasyonel eylemler de etkilenir. Çevrenin

organizasyonun eylemlerine verdiği cevaplar tekrar bireysel inançları etkileyeceğinden döngü tamamlanmış olur. Özetle, bu döngüde çevrenin verdiği cevaplar durağan olursa bireysel inançlar da durağan olacağından organizasyonel eylemlerde değişiklik gözlemlenmez. Ancak; çevreden gelen geri bildirimler değişken bir yapıda olursa bireysel inançlar ve eylemler de bundan etkileneceğinden organizasyonel eylemler bu değişikliklere uyum sağlayacak şekilde evrilirler (Şahinkesen, 2010).

**Çizelge 2. March-Olsen Organizasyonel Öğrenme Modeli (1975: 150-152-153-154)**



March ve Olsen'in modelinde döngünün eksik tamamlandığı öğrenmelere de yer verilmektedir. Döngüde yaşanan kopukluklar öğrenmenin kalitesini etkileyebilir. Bireyler organizasyon içindeki konumları gereği öğrendiklerini davranışlarına yansıtamazlarsa inanç ve eylemleri arasında kopukluk olacağından rol baskısı altında öğrenme engeli ortaya çıkacaktır. Bireyler eylemlerini değiştirdikten sonra organizasyon içindeki diğer bireylerin eylemlerini değiştiremezlerse, bireysel eylem ile organizasyonel eylem arasında kesinti olacaktır. Böylelikle izleyici öğrenmesi engeli ortaya çıkacaktır. Bireylerin, organizasyonel eylemlerin çevreye olan etkilerini yanlış yorumlaması durumunda da batıl öğrenme engeli ortaya çıkacaktır. Çevrede yaşanan değişiklikler tam olarak anlaşılabilir ve içselleştirilemezse belirsizlik altında öğrenme durumu gerçekleşir (March ve Olsen, 1975: 159-159-160).

İlgili literatür incelendiğinde organizasyonel öğrenme türlerinin tek döngülü, çift döngülü ve üç döngülü öğrenme olduğu görülmektedir.

### ***Tek Döngülü Öğrenme***

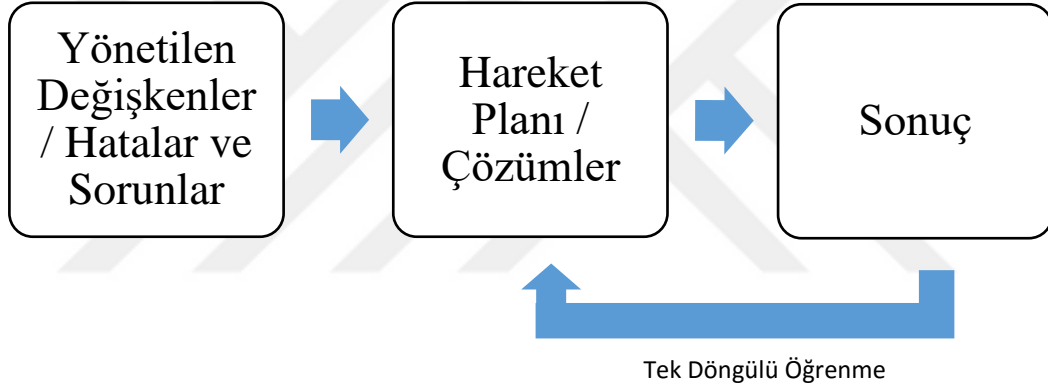
Arygris ve Smith tek döngülü öğrenme modelinde üç bileşenden (Çizelge 3) bahsetmektedir (http-4).

**Çizelge 3. Tek Döngülü ve Çift Döngülü Öğrenme Bileşenleri (Smith, 2001; aktaran: İstar, 2006: 16)**



Smith (http-4), Arygris ve Schon'un öne sürdüğü bu üç bileşenle öğrenmenin hem kontrol etmeye hem de düzeltmeye yönelik olduğunu düşünür. Öğrenme ile ilgili sorunlar belirdiğinde insanlar ilk olarak takip edilen yolun hatalı olup olmadığına bakarlar ve bu yolda yapılan hataları irdelerler. Ancak, sorunun amaçlar, değerler gibi yönetilen değerlerde olduğunu irdelemezler, sadece bunları uygulamayı düşünürler. Bireylerin sorunun kaynağına inmekten çok sadece sorunu ortadan kaldırmaya yönelik bu çabaları tek döngülü öğrenmeyi ifade eder (**Çizelge 4**).

**Çizelge 4. Tek Döngülü Öğrenme Modeli (Smith, 2001; aktaran: İstar, 2006: 17)**



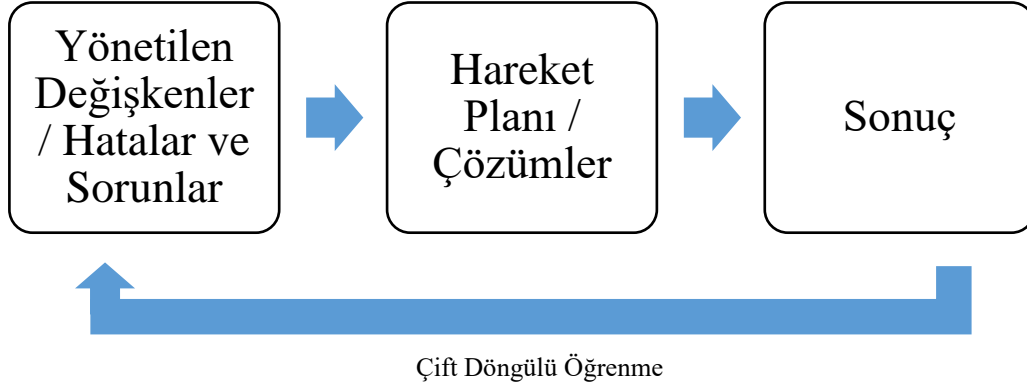
Tek döngülü öğrenmede amaç, örgütün sahip olduğu yapısal bütünlüğü bozmadan hataları bulmak ve bu hataları düzeltmektir. Organizasyonu oluşturan değerler ve amaçlar bu yöntemde sorgulanmaz. Bu yöntemde sorgulamaktan çok soruna çözüm bulmak amaçlanır (Şahinkesen, 2010).

### ***Çift Döngülü Öğrenme***

Çift döngülü öğrenme modeli (**Çizelge 5**) tek döngülü öğrenmeye oranla daha radikal bir modeldir. Hataların, sorunların çözümünden çok bu hatalara neden olan sistemdeki elemanlar incelenir. Detaylı incelemeler sonunda organizasyonun sahip olduğu kurallar, tutumlar, normlar değişime uğrayabilir. Bu yüzden daha etkili ve radikal bir süreçtir. Gerçek anlamda bu değişimler yaşanmadığında tek döngülü öğrenmeden pek farklı olduğu söylenemez (http-4).



Çizelge 5. Çift Döngülü Öğrenme Modeli (Smith, 2001; aktaran: İstar, 2006: 18)



Organizasyonun çevresi ile olan etkileşimleri her zaman basit ilişkilerden meydana gelmez. Bazen örgütün değiştirmeyi planlamadığı kurallar, davranışlar sorgulanır, analiz edilir ve değiştirilebilir. Mevcut değer ve normların değişmesi organizasyona daha objektif bir bakış açısı kazandırır. Kısaca çift döngülü öğrenme, organizasyonun davranışlarını etkilemekle kalmaz o davranışlara yön veren organizasyonel hafızayı oluşturan bütün yapılara etki eder (Yazıcı, 2001).

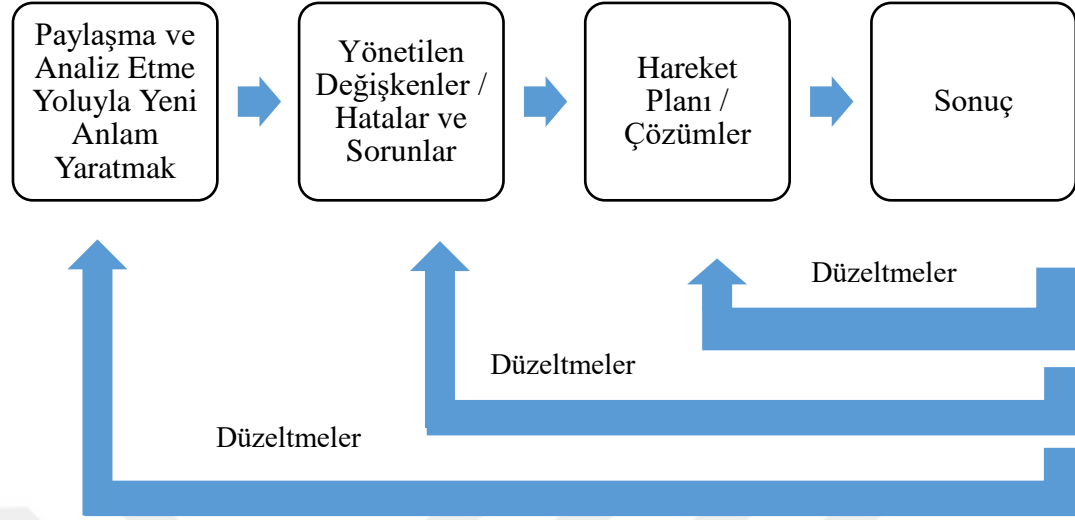
#### **Üç Döngülü Öğrenme**

Üç döngülü öğrenmede bireylerin öğrenme biçimleri incelenir ve “bireyler öğrenmeyi nasıl öğrenir?” sorusuna yanıt aranır (Koç, 2004). Bireyler öğrenmenin nasıl bir süreç olduğu üzerine ve öğrenmede yaşadıkları olumsuz girişimler üzerine düşünürler. Süreç odaklı bir model olduğundan bireyler öğrenmeyi zorlaştıran ve kolaylaştıran durum ve davranışları bulmaya çalışıp, yeni stratejiler geliştirmeye çabalarlar (Yazıcı, 2001).

Genel olarak bu öğrenme türü, organizasyonların nasıl öğrendiklerini, öğrenme kapasitelerinin ne kadar olduğunu ve bu öğrenme sürecini devam ettirebilmedeki yeteneklerini ifade eder. Organizasyonda yer alan bireylerin kendileri ve organizasyonları hakkındaki algılarını değiştiren bu öğrenme süreci organizasyon içinde ve dışında meydana gelecek ya da gelmiş değişikliklere ayak uydurmaya yardımcı olacak yapılanmaları oluşturur (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009).

Üç döngülü öğrenme modeli (Çizelge 6)'nde öğrenme sürecini oluşturan alt süreçleri anlamaya yönelik bir çaba söz konusudur. Eğer bireyler bu alt süreçleri doğru analiz edip, yorumlayıp, beklenen davranış değişikliklerini yaratabilirse; bilginin elde edilmesi, paylaşılması, içselleştirilmesi, kullanılıp, saklanması konusunda ortak bir paydada buluşabilirler. Bu durum organizasyonun öğrenme sürecini kavramasında çok önemlidir ve organizasyon içinde sağlıklı ilişkilerin oluşmasına, buna bağlı olarak da değişimin daha kolay gerçekleşmesine olanak sağlar (http-4).

Çizelge 6. Üç Döngülü Öğrenme Modeli (Smith, 2001; aktaran: İstar, 2006: 20)



Organizasyonların uyguladığı farklı öğrenme modelleri öğrenme ihtiyacına ve organizasyon yapısına göre çeşitlilik gösterebilir. Hepsinde genel amaç öğrenme sürecini daha iyiye taşımak olduğu söylenebilir. Gerçek anlamda öğrenen bir organizasyon olabilmek için organizasyonun nasıl öğrendiğini ve bu öğrenme sürecini oluşturan öğelerin neler olduğunu anlamak başarıya giden yol olabilir.

### Organizasyonel Öğrenmeyi Engelleyen Faktörler

Bireylerin eğitim süreçlerinde yaşadıkları zorlukları organizasyonlar da yaşayabilir. Bu zorluklara karşı sarf edilen çabalar organizasyonların devamlılığını sağlamada önemli bir yere sahiptir. Çoğu organizasyon bu önemi kavrayamadığından arzulanan başarıyı elde etmede yetersiz kalmıştır. Organizasyonların yeterli şekilde öğrenememesi çoğu zaman kendiliğinden oluşan bir durum olarak karşımıza çıkmaz. Organizasyonun yönetim yapısı, bireylerin öğrenmeye karşı olan dirençleri ve kişilerarası iletişimdeki eksiklikler öğrenme sürecini olumsuz yönde etkiler. Birçok organizasyon bu sıkıntılar tarafından kuşatılmış durumdadır (Senge, 1997).

Senge'nin yaptığı durum değerlendirmesine paralel olarak Töremen (2001) organizasyonel öğrenmeyi engelleyen durumları şu şekilde sıralamıştır;

- Zayıf iletişim,
- Zayıf liderlik,
- Bürokrasi,
- Vizyon eksikliği,
- Yoğun hiyerarşi,
- Geniş organizasyon yapısı,
- Yetersiz kaynak kullanımı.

Daha sonra Senge (2006) ise bu engelleri farklı açıdan değerlendirmiş ve yedi başlık altında toplamıştır.

### ***Pozisyon ve Kişisel Kimlik Anlayışı***

Sadece kendi pozisyonlarına odaklanmış bireyler grup halinde yapılan etkinliklerin olumsuz sonuçlarına karşı umursamaz bir tavır sergilerler. Olumsuz sonuçlar karşısında kendilerini suçlu ya da sorumlu olarak görmezler. Böyle bir ortamda istenmeyen sonuçlar oluştuğunda yapılan işe; ya bir suçlu aramak ya da bir suçlu yaratmaktır (Senge, 2006). Bazı çalışanlar iş sorumluluklarını her şeyden önemli görebilirler. Kendilerini sadece işleri ile tanımlama eğilimde olabilirler. Bu eğilime sahip bireyler sadece kendi işlerine odaklandıklarından organizasyonel öğrenme çabalarından kendilerini soyutlayabilirler (Yazıcı, 2001).

### ***Düşmanı Dışarıda Arama Sendromu***

Kendi sorumlulukları dışında başka bir işle ilgilenmeyen bireylerin olumsuz sonuçlar karşısında diğer bireyleri bu sonuçlardan sorumlu tutması olarak açıklanan bu durum aslında pozisyon ve kişisel kimlik anlayışının uzantısıdır. Bireyler sadece kendi işlerine odaklandıklarında yaptıkları işin sonuçlarının da sadece kendi işlerini ilgilendirdiğini düşünür, ancak büyük resmi göremediklerinden başarısızlıktaki paylarını anlayamazlar. Sonuç böyle olunca sorumlunun başkası olduğuna yani; düşmanı dışarıda arama eğilime girerler (Senge, 2006). Bireyler kendilerini değerlendirme konusunda çekingen davrandıklarında yeni fikirler üretmede, gelişim göstermede ve öz değerlendirme yapmada eksik kalırlar. Ancak; bu süreçlerden başarı ile çıkamayan bireyler kendini geliştirmede de başarılı olamazlar (Yazıcı, 2001).

### ***Olaylara Takılıp Kalma***

Organizasyonun içinde bireylerin daha geniş perspektifte düşünmelerine yardımcı olacak ortam yaratılmalıdır. Kısa vadeli olayları temel alarak düşünen bireylerin varlığı organizasyonun çözüm odaklı bir yaklaşım sergilemesini engeller. Bu yüzden olaylar üzerinde daha geniş perspektifle düşünmek, olaylar gerçekleşmeden önlem almaya yönelik davranış geliştirilmesinde etkili olur (Senge, 2006).

### ***Yavaş Değişimlerin Önemszenmemesi***

Bireyler çevrelerinde gerçekleşen ani değişimlerin farkına varabilirler. Ancak; değişim hızı yavaşladıkça bireylerin tepkileri de azalmaktadır. Ani değişiklikler karşısında daha ani tepkiler veren bireyler yavaş değişimlere aynı tepkileri veremezler. Karşılaştırıldığında daha uzun bir süreye yayılmış değişimler de ani değişimler kadar etkili olabilirler (Yazıcı, 2001).

### ***Tecrübeyle Öğrenme Hayali***

En etkili öğrenme deneyimleyerek öğrenme olsa da birçok önemli kararı alırken sonuçlarını hemen deneyimleyemeyiz. Organizasyonlar sonuçları yıllara yayılacak ve organizasyonun tamamını ya da bir kısmını etkileyecek kritik kararları deneyimlemeden alırlar. Bu yüzden sadece deneyimlere dayalı öğrenme niyeti organizasyonun öğrenme süreci önünde bir engeldir. Sadece tecrübeye dayalı öğrenmenin organizasyona yarar sağlayacağını düşünmek yetersiz bir anlayıştır (Senge, 2006).

### ***Yönetici Takımlarıyla İlgili Sorunlar***

Yönetici takımları, farklı alan ve yeterliliklerde görev yapan ve alanında uzman olan yöneticilerin oluşturduğu takımlardır. Bu takımların amacı organizasyon açısından zor görülen durumları sonuca bağlamaktır. Ancak; sadece kendi alanında yetkin olan yöneticiler problemin genelinde çözüm odaklı davranamayabilirler. Sorunu görüp görmezden gelmek, kendi alanı dışında olduğuna inanıp sessiz kalmak gibi eğilimler içinde olmaları öğrenme sürecini engelleyebilir. Bu tür davranışlar karşısında eksik bilgiye sahip olan bireyler çözüm odaklı olsalar dahi istenilen çözümü yaratmada eksik kalırlar (Yazıcı, 2001).

Organizasyonun bu tarz olumsuz tavırları engellemek için yapabileceği en önemli girişim öğrenmenin önündeki engelleri belirleyip, ortadan kaldırmaktır (Braham, 1998). Organizasyonel öğrenmenin, organizasyonlar tarafından tek seferlik bir girişim olmadığı, süreklilik arz eden bir faaliyet olduğu unutulmamalıdır (Çalkavur, 2012).

### ***Geçmişin Başarılarına Sığınma***

Geçmişinde başarılı olmuş organizasyonlar başarılarını sürdüreceklerine inanıp, rehavete kapılabilirler. Daha önceki başarılarına zemin hazırlayan sistemlere bağlanıp kalan organizasyonlar bu yaklaşımları yüzünden kendilerini tekrar etmeye meyillidirler. Ancak; öğrenmenin ve yenilenmenin olmadığı ortamda elde edilen başarıların kalıcı olması imkânsızdır (Arıkan, 2001).

### ***Öğrenen Organizasyon Kavramı***

Senge (1997: 11) öğrenen organizasyonu “insanların istedikleri sonuçları yaratmak için, kapasitelerin sürekli geliştirildiği, yeni fikirlerin destek bulduğu, ortak beklentilerin serbestçe tartışıldığı ve bireylerin sürekli olarak nasıl öğreneceklerini beraberce deneyimledikleri organizasyonlar” olarak tanımlamıştır. Koçel (2007: 331)’e göre öğrenen organizasyon ”çalışanlarının sahip olduğu bilgi, birikim, yetenek ve yaratıcılıklar temelinde etraftan bilgi toplayan ve bu bilgileri geleceğe yönelik kararlar alırken ve organizasyonun problemlerini çözerken kullanan organizasyondur”. Pedler, Burgoyne ve Boydell (1991:1) de öğrenen organizasyonları “organizasyonu oluşturan tüm bireylerin öğrenmesini kolaylaştıran ve sürekli değişimi sağlayabilen organizasyonlar” olarak tanımlamıştır.

Kısaca, beraber öğrenmeyi sürekli hale getirmiş, değişim merkezli, bilginin ve paylaşımın çok önemli olduğu organizasyonlar olarak ifade edebileceğimiz öğrenen organizasyonların gelişiminde yönetim alanında yaşanan gelişmelerin ve bu gelişmelerin yarattığı bilgi birikimin etkili olduğu söylenebilir. McGill ve Slocum (1993)’un yaptığı ve geniş çapta kabul gören sınıflandırmaya göre öğrenen organizasyonlar 4 aşamada evrimleşmiştir.

### ***Öğrenen Organizasyonların Evrim Süreçleri***

Organizasyonların öncelikli amaçlarından biri sürekliliğini sağlamak ve bu amaç doğrultusunda sürekli kendini geliştirip, değişen çevre şartlarına ayak uydurabilmeye çabalamaktır. Bu çabaların yeterli olabilmesi için çevrelerinde olup biteni öğrenmeye ve öğrendikleri doğrultusunda tavır değişikliği yaratmaya ihtiyaç duyarlar. Öğrenen organizasyonlar olma yolunda ilerleyen organizasyonlar çeşitli

evreleri geride bırakarak yol alırlar. Bu evreleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Koç, 2006).

### ***Bilen Organizasyon***

Bilen organizasyonlar başarılı organizasyonların faaliyetlerini temel alan organizasyonlardır. Başarılı olmuş organizasyonların izlediği yolu etkili şekilde tekrarlayarak iş yaparlar (McGill ve Slocum, 1993). Bilen organizasyonlar başarılı organizasyonların çalışma modellerini şablon olarak alır ve buna göre süreçlerini düzenlerler (Hu ve ark., 2011). Klasik yönetim yaklaşımının etkisi altında hareket eden bilen organizasyonlarda çevrenin organizasyona olan etkisinin çok az olduğu kabul görülür. Öğrenmekten çok üst kademe tarafından alınan kararların emir komuta zinciri eşliğinde uygulanması durumu vardır (http-3).

### ***Anlayan Organizasyon***

Anlayan organizasyonlar, organizasyonun sahip olduğu güçlü değer ve inançlar üzerine felsefesini oturtur. Bu tür organizasyonlar organizasyon kültürüne sıkı sıkıya bağlıdır ve değişimden yana değildir (McGill ve Slocum, 1993). Neo-Klasik yönetim yaklaşımıyla beraber motivasyon, algı, çalışanlar arasındaki ilişkiler, grup dinamikleri vb. konulara odaklanılmıştır (http-3). Buna paralel olarak organizasyon işleyişinde tek doğru yol vardır anlayışı değişmiştir. Bunun yerini anlayan organizasyonun da temelinde yer alan değişen müşteri taleplerine ve teknolojik gelişmelere ayak uydurmayı sağlayacak organizasyon kültürü almaya başlamıştır (Koç, 2006).

### ***Düşünen Organizasyon***

Bilen ve anlayan organizasyonlara oranla düşünen organizasyonlar, daha fazla sorun çözme odaklıdır. Düşünen organizasyonlar organizasyonla alakalı süreçlerdeki açık ya da gizli sorunları belirlemeye ve onları anlamaya çabalarlar. Bu sorunlarla baş edebilmek için çözüm ararlar (McGill ve Slocum, 1993). Çözüm odaklı bu organizasyonlar çabuk teşhis yapıp, çözümler üretecek yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Sadece çözüm odaklı olan bu organizasyonlar karşılaştıkları olumsuzlukları daha önceden belirlemeye yönelik yaklaşımlardan yoksun olduklarından yetersiz bir öğrenme sürecine sahiptirler (İstar, 2006). Kısaca düşünen organizasyonların felsefesi “yolunda gitmeyen bir şey varsa düzelt ancak sebeplerini düşünme”dir (Yazıcı, 2001).

### ***Öğrenen Organizasyon***

Diğer üç öğrenme felsefesinden farklı olarak öğrenen organizasyonlar, bütün öğrenme aktivitelerini iyileştirme ve geliştirme felsefesi doğrultusunda örgütün tamamına yaymayı hedefler. Öğrenen organizasyon süreçleri çift döngülü öğrenme türünü yansıtır (McGill ve Slocum, 1993). Öğrenen organizasyon felsefesi organizasyon adına tek bir kişinin düşünüp karar vermesine ve diğerlerinin bu kararları uygulamasına karşı çıkar. Bireylerinin organizasyonun her kademesinde sorumluluk aldığı ve sorumluluklarının gerektirdiklerini yerine getirmek için kendini sürekli öğrenmeye motive ettiği organizasyonların gelecekte daha başarılı olması kaçınılmazdır (Kingır ve Mesci, 2007).

Öğrenen organizasyonlar deneyerek öğrenmeye hevesli olduklarından gelişime açık bir yapıya sahiptirler. Değişime açık yapıları sürekli öğrenme felsefelerinin

altyapısını oluşturur. Öğrenen organizasyonlar değişime açık oldukları için sürekli öğrenme eğilimindedirler ve bu yaklaşımları organizasyonun değişen ve gelişen rekabet ortamında ayakta kalmasına yardımcı olur (Öztürk, 2003).

### **Öğrenen Organizasyonların Temel Özellikleri**

Öğrenen bir organizasyon olabilmek için; yöneticilerin kontrolcülükten, klişe yönetici görüntüsünden ve sürekli yeterliliklerini sorgulamaktan vazgeçmeleri ve çalışanların sahip oldukları deneyimlerden yararlanmalarını sağlayacak esneklikte bir tavır sergilemeleri önemlidir. Bu tavır öğrenen organizasyon olma yolunda çalışanları motive etmeye yardımcı olacaktır (Braham, 1998).

Yöneticilerin öğrenmeyi teşvik edici tavırlarına paralel olarak organizasyonun sahip olması gereken bazı özellikler vardır. Bu özellikler genellikle organizasyonel öğrenme sürecinde oluşur. Organizasyonel öğrenme süreciyle birlikte organizasyondaki bireylerin kazandığı temel özellikler şöyle sıralanır (Yazıcı, 2001);

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımlar deneme,
- Kendi tecrübelerinden ve geçmişten öğrenme,
- Başkalarının tecrübelerinden öğrenme,
- Bilgiyi tüm organizasyona aktarma.

#### ***Sistematik Problem Çözme***

Sistematik problem çözme felsefesinin temelinde bilimsel metotlar, gerçek veriler ve bilgi analizi yatmaktadır. Problemi anlamak ve çözmek için tahmine dayalı yöntemlerden kaçınılır (Yazıcı, 2001). Sistematik problem çözme davranışı kalite algısını yaratmada bireylere ihtiyaç duydukları rehberliği sağlar (Çam, 2002).

#### ***Yeni Yaklaşımlar Deneme***

Bireylerin öğrenmeyle alakalı yetenekleri sürekli öğrenmenin sağlanmasında tek başına yeterli değildir. Bu yeteneklerinin yanı sıra, yeni şeyler deneme isteği ve merak duygusuna sahip olmaları gerekir. Böylelikle sürekli sorular sorup yeni cevaplar arama çabası içinde olabilirler (Yazıcı, 2001). Bu çabaların anlamlı sonuçlar vermesi için bilimsel yöntemlere başvurmak ve öğrenmeyi destekleyen bir organizasyon yapısına sahip olmak önemlidir.

#### ***Kendi Tecrübelerinden ve Geçmişten Öğrenme***

Sürekli öğrenme, yeniyi merak etme ve aramanın yanı sıra geçmişte yaşanmış başarılı ya da başarısız deneyimleri sistematik olarak değerlendirme ve sonuçları üzerinde düşünme davranışını da kapsar. Geçmişte yapılan hatalardan çıkarılan dersler gelecekte sağlanacak başarıların temelini oluşturmaktadır. Bu hatalardan ya da tecrübelerden öğrenmeyen organizasyonlar aynı hataları yapmaya daha yakındırlar (Koçel, 2003).

Geçmişteki hatalardan elde edilecek sonuçlar öğrenmeye olumlu etkiler sağlayacaktır. Geçmişe yönelik değerlendirmeleri yapabilmek için organizasyon kültürünün korku unsurundan arındırılması gerekir. Bu sayede hataları ve doğruları saklamadan istenilen öğrenme ortamı yaratılabilir (Deming, 1994).

### ***Başkalarının Tecrübelerinden Öğrenme***

Organizasyonlar öğrenme sürecinde sadece kendi davranışlarını değil, diğer örgütlerin neler yaptığını da incelerler ve kıyaslama yaparlar. Organizasyon içi öğrenmeyi analiz etmek kadar diğer organizasyonları analiz etmek de önemlidir. Kıyaslama tekniği sayesinde organizasyonlar hem organizasyon içindeki süreçleri hem de diğer organizasyonları inceleyerek bilgi edinmeyi hedeflerler (Avcı, 2005). Yaratıcı düşünceler oluşturmada, yeni bakış açıları kazandırmada kıyaslama tekniği çok sık kullanılan ve başarılı olmuş bir tekniktir (Ökmen ve Dönmez, 2005).

Kıyaslama yaparken dikkate alınacak bir diğer kaynak ise müşterilerdir. Müşterilerin kalite algısı, ürün çeşitliliği beklentileri, tüketim amaçları vb. bilgiler organizasyonların yeni yaklaşım açıları geliştirmesinde etkilidir (Garvin, 1993).

### ***Bilgiyi Tüm Organizasyona Aktarma***

Öğrenme tek bir bölüme ya da konuya yönelik olmamalıdır. Oluşturulan bilgi hızlı ve etkili biçimde organizasyonun geneline dağıtılmalıdır. Fikirler birkaç kişiye ait olmak yerine geniş çaplı paylaşıldığında en fazla etkiyi yaratırlar. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, iş gören rotasyon programları, eğitim ve staj programları gibi farklı mekanizmalar bu süreci destekler. Bu mekanizmaların ayrı ayrı kuvvetli ve zayıf yanları vardır. Önemli olan ihtiyaç duyulan mekanizma ya da mekanizmaları doğru belirleyebilmektir (Garvin, 1993).

Bir organizasyonun gerçek anlamda iş yapabilmesini sağlayan en temel kaynak bilgidir. Organizasyonu oluşturan her unsur bilgi ve bilgi paylaşımı ile varlığını sürdürebilir. Organizasyonu oluşturan bireyler gerçek anlamda yararlı olmadan organizasyondan ayrılabilirler ve yerine başka bireyler gelebilir ancak; kullanılmadan kaybolan bilgiler organizasyonun varlığını tehdit eder (Yazıcı, 2001).

### ***Öğrenen Organizasyon Disiplinleri***

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon olması için beş temel disipline (kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım halinde öğrenme, sistem düşüncesi) sahip olması gerekir. Bu disiplinleri doğru değerlendirmek ve uygulamak öğrenen organizasyon olma yolunda önemli bir adımdır. Bu disiplinler bireylerin arasında gerçekleşen iletişim, etkileşim ve birlikte öğrenme davranışlarını açıklamaya yöneliktir (Senge, 2006). Sonuç olarak organizasyonun vizyonu şekillenirken bu beş disiplinin dikkate alınması şarttır (Yazıcı, 2001).

### ***Kişisel Ustalık***

Kişisel ustalık kavramı organizasyonlar için önemlidir ve bu önem bilgi tabanlı ekonomiye bağlı olarak daha da artmıştır. Bilgi yoğun endüstrilerin sürekli genişlemeleri ve bilginin yaratılmasının önemi ile paralel olarak gelişen bilgi tabanlı ekonomi sistemi zamanla bütün sektörleri etkilemiştir. Buna bağlı olarak da sürekli öğrenmenin teşvik edildiği organizasyonlar oluşturulmaya başlanmıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Kabaca öğrenen organizasyon olarak tanımlayabileceğimiz bu organizasyon yapısı organizasyonu oluşturan bireylerin öğrenme yeteneklerinin toplamı olarak değerlendirilebilir. Öyle ki öğrenen organizasyonların öğrenen bireylerden meydana geldiğini söyleyebiliriz. Bireysel

öğrenmeyi teşvik etmek bu açıdan öğrenen organizasyon disiplinlerinin temelinde yer alır diyebiliriz. Senge (2006)' ye göre kişisel açıdan yetkin bireyler kendileri için hayati önem taşıyan hedeflerine ulaşmak için sürekli gelişime önem veren bireylerdir ve bu bireyler öğrenen organizasyonların temelini oluştururlar.

### ***Zihinsel Modeller***

Zihinsel modeller, etrafımızda olup biteni nasıl algıladığımızı belirleyen filtrelerdir. Zaman içinde edindiğimiz tecrübeler hayatımızdaki bütün eylemleri derinden etkiler. Zihinsel modeller yardımı ile bireyler sahip oldukları bu kalıpları değiştirip, yönetebilirler (Senge, 2006). Zihinsel modeller organizasyonlara eylemlerini koordineli yürütmeyi ve görevleri zamanında yerine getirmeyi sağlar. Organizasyondaki bireyler birbirine bağlantılı iş yapıyorlarsa, ortaklaşa iş yapmak ve bilgi paylaşmak ihtiyacındalarsa zihinsel modeller bu organizasyonlar için vazgeçilmez araçlardır (Mohammed ve ark., 2015).

Bir konuşma sırasında bireyler sadece söylediklerini ve işittiklerini deneyimlemezler. Her bireyin kendine özgü zihinsel modeli vardır; söylediklerini ve işittiklerini bu modellere göre yorumlarlar. Organizasyonel öğrenme sürecinde asıl amacımız sahip olduğumuz zihinsel modelleri başkalarına direktmek değil, beraber yeni bakış açıları geliştirmek olmalıdır (Çalkavur, 2012). Organizasyonlar zihinsel modeller geliştirirken üst yönetimin oluşturduğu ya da oluşturacağı zihinsel modelleri yol gösterici olarak kabul ederler. Bu süreçte takım çalışmaları yapmak önemlidir. Ancak takım çalışmalarının temelinde dayatma değil beraber farklı düşünceler ortaya çıkarmak olmalıdır (Senge, 2006).

### ***Paylaşılan Vizyon***

Vizyon, bireysel ya da organizasyonel açıdan beklentilerin gelecekte nasıl olacağını ifade eden görüş, anlayış ve düşüncelerin toplamıdır (Dinçer, 2003). Paylaşılan vizyon ise, organizasyonun geneli tarafından kabul edilen vizyonu ve bu vizyonun gelecekle ilgili sorulara verdiği yanıtları ifade eder. Organizasyonel öğrenme için ihtiyaç duyulan birlikteliği, beraberliği ve motivasyonu sağlaması açısından paylaşılan vizyon kritik önem taşır. Ancak, gerçek anlamda paylaşılan vizyon etkin öğrenmeyi sağlayabilir. Paylaşılan vizyon öğrenme ihtiyacını bir zorunluluk olmaktan çıkarır. Böylece bireyler ihtiyaç duydukları ve istedikleri için öğrenmeye çabalar (Senge, 2006).

Organizasyonların yapısı vizyonun paylaşılmasında önemli bir değişkendir. Esnek organizasyon yapısına sahip organizasyonlar daha mekanik organizasyon yapısına sahip olanlara oranla çalışanlarını yönetimsel süreçlere daha fazla dâhil ederler. Herkesin katılımı ile alınmış kararlar organizasyonun genelini etkileyecektir. Bu tür yaklaşımı benimsemiş organizasyonlarda vizyonun bireysellikten sıyrıldığını söyleyebiliriz (Yazıcı, 2001). Vizyonun bireysellikten arındırılması ve herkes tarafından paylaşılır olması için sadece yöneticiler tarafından oluşturulan bir kavram olduğu fikri ortadan kaldırılmalıdır. Üst kademe yöneticiler tarafından oluşturulan ve hiçbir görüş paylaşımı olmadan, dayatma şeklinde sunulan vizyon istenilen etkiyi oluşturmada yetersiz kalır. Bu disiplinde gerçekleşmesi gereken en önemli olgu bireylerin kendilerini paylaşılan vizyon içinde bulmalarınıdır (Senge, 2006).



### ***Takım Halinde Öğrenme***

Kişisel ustalık ve paylaşılan vizyon disiplinleri temelinde oluşturulan takım halinde öğrenme disiplini bireysel öğrenmeden daha etkili bir organizasyonel öğrenme süreci yaratır (http-4). Takım halinde öğrenme organizasyon içinde süregelen uygulamaların işteki tecrübe ve eylemlere nasıl yansıdığını bize anlatır (Edmondson, 1999). Takımlar halinde öğrenme sayesinde organizasyon içinde organizasyonel öğrenme adına küçük çaplı bir evren oluşur. Bu küçük evrenlerin sayısını arttırarak organizasyonel öğrenme yolunda önemli bir adım atılır ve bu sayede başarılı öğrenme kriterleri de belirlenmiş olur (Senge, 2006).

### ***Sistem Düşüncesi***

Organizasyonların tümü açık sistemlerdir. Bu sistemleri oluşturan alt sistemler işlevsel açıdan birbirine bağlı durumdadır. Buna bağlı olarak alt sistemlerde meydana gelen değişimler diğerlerini de etkileyecektir (Braham, 1998). Sistem düşüncesi organizasyonun birlikte düşünmesini ve aynı misyonu paylaşmasını sağlar. Olayları birbirinden ayrı değil aralarındaki bağlantıları dikkate alarak değerlendirmeyi gerektirir. Sistem düşüncesinde organizasyon içinde karşılaşılan bütün sorunların nedenlerini anlamak için sürekli sorular sorulur. Cevaplar sistematik bir anlayış ile değerlendirilir (Çalkavur, 2013).

Öğrenen organizasyonlarda bu beş disiplin arasında bir bağ vardır. Öğrenen bir organizasyonda sistem düşüncesi, takım halinde öğrenme disiplini gerektirir. Takım halinde öğrenmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kişisel ustalığa saygı duymaları gerekir. Bireysel, grup ve organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmesi için çalışanların zihinsel modeller geliştirmeleri, gerek duyulduğunda bunları değiştirmeleri ve paylaşmaları gereklidir. Bireysel grup ve organizasyonel vizyonların paylaşılması ile öğrenmenin yaratacağı etkinlik artacaktır. Sonuç olarak bu beş disiplin birbiri ile etkileşim halindedir ve ayrı ayrı düşünülemez (Yazıcı, 2001).

### ***Öğrenen Organizasyonlarda Çalışanların Özellikleri***

Öğrenen organizasyonlarda çalışanlar performansı arttırmak için zorlama olmadan, beraber ve bilinçli olarak sürekli öğrenmeyi hedeflerler. Çalışanlar bilgi toplamayı, düzenlemeyi, analiz edip kullanmayı görev haline getirirler. Yanı sıra, etkileşim halinde buldukları her şeyden tecrübe edinirler ve bunları birikime dönüştürürler (Yazıcı, 2001).

Öğrenen organizasyonlardaki bireylerin sahip oldukları özellikler şöyle sıralanabilir (Senge, 2006: 36);

- Açıklık ve katılım,
- Sistem düşüncesini benimseme
- Yaratıcılık
- Kişisel etkinlik
- Empati.

### ***Açıklık ve Katılım***

Birbiri ile bağlantılı bu iki özellik genellikle yönetime katılımın desteklendiği organizasyonlarda görülmektedir. İlk aşamada herkesin düşüncesini söylemesi için ortam sağlanır. Daha sonra düşünmeye, düşündüklerini açıkça ifade etmeye teşvik vardır. Bu sayede bireyler önce düşündüklerini rahatça ifade edebilmeyi, sonra da söyledikleri üzerinde detaylıca düşünebilmeyi öğrenirler. Sürekli bir sorgulama olduğundan öğrenme daha etkili olur (Senge, 2006).

### ***Sistem Düşüncesini Benimseme***

Olaylar arasındaki bağlantıları görebilme yeteneği sistem düşüncesini benimseme ile doğru orantılıdır. Sistem düşüncesi ile birlikte bireyler parçaları görmek yerine bütüne odaklanmayı öğrenirler. Bu da birlikte öğrenmenin ilk adımıdır ve rekabetçi avantaj sağlamada en temel unsurdur (Yazıcı, 2001). Sistem düşüncesinin temelinde olaylar sürekli birer döngü halinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yüzden sistem düşüncesini benimsemiş bireylerden olayları doğrusal sebep-sonuç ilişkilerinden bağımsız değerlendirmesi beklenir. Böylelikle resmin bütününi görmek kolaylaşır (Senge, 2006).

### ***Yaratıcılık***

Kişisel esneklik ve risk alma isteğinin temelinde yükselen yaratıcılık, geliştirilmesi zor, ancak aynı derecede önemli bir özelliktir. Kişisel esneklik sayesinde bireyler davranışlarını değişen koşullara uygun hale getirir. Bu değişimler sonucunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları göze almak için de risk almaktan korkmamaları gerekir (Yazıcı, 2001). Bireylerin risk almaktan korkmamalarını sağlamada en önemli görevlerden biri üst kademe yöneticilerine düşmektedir. Yaratıcılıkla alakalı etkinlikler sırasında yöneticilerin çalışanlarını olumsuz düşüncelerden uzak tutarak, onları yaratıcı fikirler üretmeye ve bunları özgürce ifade etmeye teşvik etmeleri önemlidir. Böylece yaratıcı özelliklerini geliştirmeye yardımcı olurlar (Madjar, Oldham ve Pratt, 2002).

Yaratıcılık kavramı özgünlük ve fayda sağlama kavramları ile iç içe geçmiştir ve hem problemleri çözmeye hem de üstünlük sağlamada ihtiyaç duyulan bir öğedir. Bu yüzden iş ortamında oluşturulan ve uygulanan yaratıcılık için daha iyi metotlarla yapılmasına, daha iyi yöntemlerin uygulanmasına ve sonuç olarak daha iyi ürün ya da hizmetlerin ortaya çıkmasına önderlik eder (Hennessey ve Amabile, 2010).

### ***Kişisel Etkinlik***

Kişisel etkinlik düzeyleri yüksek bireyler yaşantılarını ve geleceklerini rahatlıkla kontrol edebileceklerine inanırlar. Buna paralel olarak karşılaştıkları problemleri çözebilecekleri ve yaşantılarını istedikleri gibi şekillendirecekleri konusunda kendilerine güvenirlir (King, Wardecker ve Edelstein, 2015).

Kişisel etkinliklerinin farkında olanlar öğrenme süreçlerinde de daha başarılı olabilirler. Bu farkındalığa sahip çalışanlar değişim yaratabilmek için öğrenmenin ve öğreneceklerinin getirisinin önemini anlamış olurlar (Yazıcı, 2001).

### ***Empati***

Empati, kişinin kendisini başkasının yerine koyup, olayları onun gözünden değerlendirebilmesidir. Organizasyon içinde açıklık ve katılımın sağlanması,

yaratıcılığın ön plana çıkabilmesi için bireylerin diğer bireylere ve onların düşüncelerine saygı duyması gerekir. Böylelikle organizasyonel öğrenme süreci daha başarılı olabilir (McGill ve Slocum, 1993).

## **Entelektüel Sermaye**

İçinde bulunduğumuz bilgi ve enformasyon çağında zenginlik bilginin çıktısıdır. Bu bilgiler sadece bilimsel bilgi değil, haberler, öneriler, eğlence, iletişim ve hizmet gibi bilgilerdir. Bütün bu bilgi türleri çağımızda ekonominin başlıca hammaddeleri olarak kabul edilmektedir. Özetle, günümüzde zenginlik yaratmada ihtiyaç duyulan arazi, fabrika, araç-gereç gibi sermaye varlıklarının yerini bilgiye dayalı entelektüel sermaye varlıkları almıştır (Stewart, 1997).

## **Entelektüel Sermaye Kavramı**

### ***Entelektüel Sermayenin Tanımı***

İşletmelerin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın artması entelektüel sermaye kavramının çıkış noktası olarak kabul edilir. Bu fark ayrıca entelektüel sermayenin sayısal olarak ifade edilmesinde de kullanılır. Bu değer sayısal olarak entelektüel sermayeyi ifade ettiği hem araştırmacılar hem de akademisyenler tarafından kabul görmüştür. Buna rağmen entelektüel sermaye tanımı ve bileşenleri hakkında bu denli bir birliktelik sağlanamamıştır (Seetharaman, 2002).

Gelişen bilgi ekonomisine paralel olarak, entelektüel sermayeden ilk bahseden Thomas Stewart olmuştur. Fortune dergisinin editörü olan Stewart 1991 yılında yayınladığı “Brain Power” adlı makalesinde değişen dünya düzeninde entelektüel sermayeyi kontrol edenlerin yenedünya düzenini de kontrol edeceklerini ifade etmiştir (Demirkol, 2006).

Basit bir tanımla entelektüel sermaye, “bir organizasyondaki bireyler tarafından sahip olunan ve rekabet üstünlüğü yaratmada kullanılan her şeydir”. Daha geniş anlamıyla entelektüel sermaye, kazanç sağlamak için kullanılan bilgi, entelektüel mülkiyet ve deneyim gibi entelektüel varlıklardır (Stewart, 1997: 72). Leif Edwinsson (1997) ilk entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinir ve entelektüel sermayeyi, değere dönüştürülebilir bilgi olarak ifade etmiştir. İşletmelerin sahip olduğu yapısal sermaye ve insan sermayesi toplamının entelektüel sermayeyi oluşturduğunu belirtmiştir. Noe (2009; 13) de bu durumu destekler şekilde entelektüel sermayeyi “şirketteki sistemleştirilmiş bilgi” olarak ifade etmiştir. William (1999: 42)’in tanımına göre ise entelektüel sermaye, “işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri, ilişki, süreç, keşif, pazardaki yer ve toplum etkisi ve bunların yarattığı sinerji”dir.

Yukarıdaki tanımları incelediğimizde; tek bir tanım yapmanın zor olduğunu söyleyebiliriz. Tanımlar içinde geçen benzer ifadeler olsa da hepsini tek bir tanım altında toplamak zordur. Bu farklılıkları yaratan durumu entelektüel sermayenin farklı açılardan değerlendirilmiş olmasına bağlayabiliriz. Ancak; yapılan tanımlardan birkaç ortak davranış çıkarmak mümkündür. Bunlar; bilgilerin iç ya da dış kaynaklardan toplanıyor olması ve bu bilgilerin rekabetçi avantaj sağlamada kullanılıyor olmasıdır.

### ***Entelektüel Sermayenin Gelişimi***

İşletmelerin yaşadığı değişimlerin ve sahip olduğu yaratıcılığın temelinde bilgi yer almaktadır. Başarılı işletmelerin ekonomi üzerindeki etkileri incelendiğinde geçmişten günümüze önce tarım toplumlarının, daha sonra endüstri toplumlarının ve son zamanlarda ise bilgi toplumlarının önem kazandığı görülmektedir. Daha önceleri ülkelerin gelişmişlik düzeyleri tarım ve sanayi sektörlerinin ekonomi üzerindeki etkileri temel alınarak belirlenirken, günümüzde ise Dünya Bankası'nın koyduğu Gayri Safi Milli Bilgi kriteri ile yeni bir değerlendirme yöntemi kullanılmaya başlanmıştır. İşletmecilik alanında da üretim faktörleri olarak bilinen emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci kriterlerine bilgi kriteri eklenmiştir. Bu gelişmeler göz önüne alındığında bilginin etkili şekilde kullanılmasının ekonomi üzerinde çeşitli etkiler yarattığı söylenebilir (Arıkboğa, 2003).

Entelektüel sermaye kavramının gelişimi araştırmacılar ve bilim adamları tarafından üç dönemde incelenmektedir. Entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışma Itami (1987)'nin Japon şirketlerinin sahip olduğu sanal varlıkların yarattığı etki ve bunların nasıl yönetildiği üzerine yaptığı araştırmadır. 1980 yılında araştırmasını anlatmak üzere yazdığı kitap ilk zamanlarda ilgi görmese de, İngilizceye çevrildikten sonra entelektüel sermaye ile ilgili çalışmalarda kullanılmıştır.

<b>Dönem</b>	<b>Gelişim</b>
1980'lerin başı	Maddi olmayan değerlerin öneminin anlaşılması.
1980'lerin ortası	"Bilgi Çağı'na" geçiş süreci ve birçok firmanın defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın açık bir şekilde artması.
1980'lerin sonu	Maddi olmayan varlıkları ölçen ifade/hesaplar kurmaya çalışan danışmanlar tarafından yapılan ilk denemeler.
1990'ların başı	Thomas A. Stewart'ın Fortune Dergisinde "Beyin Gücü" makalesini yayınlaması. Skandia AFS şirketi Leif Edvinsson'u "Entelektüel Sermaye Yöneticisi" olarak atadı. Entelektüel sermaye yönetiminin rolü ilk defa resmi bir statüye yükseltildi.
1990'ların ortası	Nonaka ve Takeuchi "Bilgi Şirketi Yaratılıyor" adlı kitaplarını yayınladılar. Her ne kadar kitap, "bilgi" üzerine yoğunlaşmış ise de; bilgi ve entelektüel sermayenin önemi detaylı bir şekilde anlatılmaktadır. Entelektüel sermaye kavramının öncülerinin bu konu üzerinde çok satan kitapları yayımlandı (Kaplan ve Norton, 1996; Edvinsson ve Malone, 1997; Sveiby, 1997).
1990'ların sonu	Entelektüel sermaye, araştırmacıların ve akademisyenlerin katıldığı konferansların, yazılı ve görsel yayınların en popüler konusu haline geldi.
2000'lerin başı	Danimarka Hükümeti, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin ana hatları ile ilgili rapor yayımladı.

**Çizelge 7. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi (Petty ve Guthrie, 2000:162; aktaran: Yıldız, 2010: 38)**

Entelektüel sermaye ile ilgili ikinci önemli çalışma örgüt teorisi ile ilgili farklı bir bakış açısı geliştirmek isteyen ekonomistler tarafından yapılmıştır. Penrose, Rumelt, Wernerfelt ve Teece gibi ekonomistler 1986 yılında bir seminer düzenlemişler ve Teece yayınladığı "Profiting from Technological Innovation" adlı çalışma ile o zamana kadar yapılan çalışmaları bir araya getirmiştir. Bu çalışma ile

teknolojik yaratıcılığın değeri, yaratılan değerın kâra nasıl dönüştüğü ve yaratıcı ticaret yapılırken nelere dikkat edilmesi gerektiğini açıklamayı amaçlamıştır (Teece, 2000).

Üçüncü ve son aşamada ise Sveiby (1997) entelektüel sermayeyi insan sermayesi açısından ele almış ve işletmeler değerlendirilirken, çalışanlarının sahip olduğu yeteneklerin ve iş yapmadaki ustalık bilgilerinin de entelektüel sermayede etkili rol oynadığını belirtmiştir. Çalışanların sahip olduğu yetenekler ve iş yapmadaki ustalık bilgilerinin varlığı sayesinde entelektüel sermaye yeni bir boyut kazanmıştır. “Görünmeyen Bilanço” (1989) isimli kitabında yaptığı tüm çalışmaları toplayan Sveiby’nin teorisi birçok İsveç firması tarafından uygulanmış ve yıllık raporlarda yer almıştır. Bu uygulama alanda yapılan ve standart haline gelen ilk uygulama olmuştur.

### ***Entelektüel Sermayenin Önemi***

Entelektüel sermaye durağanlıktan uzak, organizasyonun başarısı için ihtiyaç duyduklarını geliştirmede kullanılan ve katma değer yaratan dinamik bir araçtır. Entelektüel sermayeyi dinamik kılan, organizasyonun süreçlerinin, teknolojilerinin, patentlerinin, çalışanların yapabilirliklerinin, müşterilerinin ve diğer ilişki içinde olduğu grupların değişmeye açık yapısıdır. Bu açıdan entelektüel sermayeyi kâğıtlar üzerinde depolanan bilgilerden ayrı tutmak gerekir. Organizasyonun işlevselliğini, performansını ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen entelektüel sermaye, organizasyonun faaliyetlerini nasıl planlayacağını ve nasıl sürdüreceğini belirlemede önemlidir (Demirkol, 2006).

Entelektüel sermayenin bu denli önemli olmasının iki ana sebebi vardır. İlki, bilginin ve maddi olmayan varlıkların organizasyonlar için öneminin artmasıdır. İkincisi ise; bilginin yoğun olarak kullanıldığı alanlardaki organizasyonların piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın artmasıdır (Bozdemir, 2009).

Organizasyonların birçok faaliyetini doğrudan etkileyen entelektüel sermaye kavramı sosyo-ekonomik açıdan, işletmeler açısından ve stratejik açıdan önemli kabul edilir, firmaların rekabet gücünü ve başarısını doğrudan etkiler (Yıldız, 2010).

### ***Sosyo-Ekonomik Önemi***

Entelektüel sermaye hem organizasyonların hem de ulusların büyümesinde temel öncülerden biri olarak kabul edilmektedir (Chen, Cheng ve Hwang, 2005). Piyasalar işlevselliklerini koruyabilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Piyasadaki alıcılar satışlarla ilgili bilgilere, satıcılar da alıcıların beklentileri bilmeye ihtiyaç duyarlar. Piyasadaki bu unsurlar yeterli bilgiye sahip olmadıklarında fiyat yüksek olacak ve beklentiler karşılanmayacaktır. Günümüz ekonomisinde yapılan değerlendirmeler artık maddi varlıklar göz önüne alınarak değil maddi olmayan varlıklar irdelenerek yapılmaktadır. Organizasyonların başarı ve değerlerinin büyük bir kısmını ifade eden bu varlıkların değerlerini tam olarak belirleyememek sosyo-ekonomik açıdan olumsuz sonuçlar doğurabilir (Aslanoğlu ve Zor, 2006).

Günümüzde, üretim faktörleri olarak bilinen sermaye, emek, girişimcilik, doğal kaynak ve hammaddeden daha etkili ve önemli üretim girdileri, görünmeyen varlıklar ve bilgidir. Bu özellikleri ile bu unsurlar hem organizasyonları hem de endüstriyel yaşamı etkilemektedir. Organizasyonlardaki insan kaynakları yönetimi

süreci bu bağlamda tekrardan gözden geçirilmeye başlanmış ve süreçlerin yeniden şekillendirilmesi gerektiği konusu ortaya çıkmıştır (Akın, 2003). Marr (2007)'ın belirttiği gibi görünmeyen varlıklar, modern ekonominin temel ve en önemli unsurları olarak görülmeye başlanmıştır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticilerin dikkate alması gereken en önemli unsurlar görünmeyen varlıklardır.

Bilginin yararlı şekilde kullanılması ekonomik açıdan refah ortamının oluşmasına doğrudan etki etmektedir. Yararlı bilginin artması ve herkes tarafından ulaşılabilir ve kullanılabilir olması modern ekonominin büyümesinde önemli rol oynar (Tece, 2000). Bilgiye dayalı bu yeni ekonomik ortamda entelektüel sermaye değer yaratma çabalarının merkezinde yer almaktadır. Organizasyonlar, entelektüel sermayenin, verimliliğin artışı ile doğrudan orantılı olduğunu fark etmişler ve yeni ekonomik düzenin beraberinde getirdiği rekabet ilişkilerinin ışığında entelektüel sermayenin başarıya ne kadar etki ettiğini anlamışlar (Naktiyok, 2004).

### *İşletmeler Açısından Önemi*

Eskiden olduğunun aksine, organizasyonlar için kazanç sağlamada kullanılan temel varlıklar (arazi, fabrika, emek ve teçhizat) yerini artık bilgiye bırakmıştır. Bilgiyi uygun şekilde kullanmak yerine geleneksel yöntemleri tercih eden organizasyonlar başarılı şekilde yönetilememektedirler. Bilginin üretiminde kullanılan en önemli girdi olması entelektüel varlıkların daha verimli yönetilmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Organizasyonlar için entelektüel varlıklar her zaman var olmasına karşın son zamanlarda üretim aşamasında daha önemli hale gelmiştir. Bilgiyi değere dönüştürmek için çabalayan bilgi şirketleri, maddi varlıklardan daha çok maddi olmayan varlıklara önem verdiklerinden, daha az yükü daha çok iş yapma kapasitesine sahiptirler. Bu tür işletmeler varlık sahibi olma eğiliminde değildirler. Onları başarıya götüren varlıkları genelde maddi olmayan nitelikteki varlıklarıdır (Stewart, 1997).

Wang ve Chang (2005)'in aktardığı gibi, entelektüel sermaye işletmelerin rekabet gücünü ve performansını doğrudan etkilemektedir. Bu özellikleri bakımında birçok işletme için entelektüel sermaye en değerli ve en güçlü rekabet aracı olarak düşünülebilir. Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde entelektüel varlıklar maddi varlıklara oranla çok daha önemli duruma gelmiştir. Perri'nin İngiltere'de yaptığı araştırması da bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre 51 şirketin kazançlarının yaklaşık %56'sı entelektüel varlıkların etkili kullanımını sonucunda elde edilmiştir. Bu oranlar entelektüel sermayenin göz ardı edilemeyecek kadar önemli olduğunun kanıtıdır (Sipahi, 2004).

Entelektüel sermayenin önemini ortaya koymayan çalışan birçok araştırmanın sonuçlarını Çelik ve Perçin (2000: 113) şu şekilde özetlemiştir;

- Entelektüel sermaye, işletme bilançosunda tam olarak görünmeyen maddi olmayan varlıkların bütünüdür.
- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünü devamlı kılmada en temel unsurdur.
- İşletmelerin entelektüel sermayelerini etkili biçimde yönetmeleri önemli bir gerekliliktir.

- Entelektüel sermayedeki değişimler (artış ya da azalış), entelektüel performansın adlandırılmasında, ölçülmesinde ve görünür kılınmasında yararlanılan önemli hareketlerdir.
- Entelektüel sermayeyi ölçmeye ve görünür kılmaya yönelik izlenen sistematik yaklaşım, işletmelerin faaliyet alanı ile ilişkilendirilmeksizin yükselen bir değer haline gelmektedir.

Bilginin etkin kullanımı ve yönetimi üzerine kurulu bir işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye varlıkları ile karşılaştırıldığında işletmenin sahip olduğu nakit varlıkları (repo, hazine bonusu, banka bonoları, mevduat sertifikaları, varlığa dayalı menkul kıymetler vb.) mal ve hizmet değerine sanıldığı kadar katkı sağlamamaktadır. Bu kavramın önemini anlayamamış işletmeler ise, işi ile ilgili gerekenleri yerine getirme konusunda özensiz ve başarısız olarak kabul görürler (Stewart, 1997).

### *Stratejik Önemi*

İşletmelerin sahip oldukları entelektüel varlıklar rekabet avantajı sağlamada stratejik öneme sahiptirler. Bu açıdan değerlendirildiğinde entelektüel sermayeye yapılan yatırımlar işletme başarısını doğrudan etkiler. Sahip olunan kaynaklar/varlıklar ve onların rekabet avantajı yaratmadaki işlevsellikleri arasındaki ilişki, kaynakların stratejik önemini belirlemede önemli bir belirleyicidir. Bir varlığın ya da kaynağın işletme başarısında etkili olabilmesi için stratejik öneme sahip olması beklenir (Barca, 2002). Bir varlığın stratejik öneme sahip olabilmesi için taşıması gereken bazı özellikler vardır. Entelektüel varlıkların da stratejik öneme sahip oldukları ve aşağıdaki özellikleri taşıdıkları kabul edilmektedir (Hall, 1992; Riahi-Belkaoui, 2003; Ghosh ve Wu, 2007);

- Gözlemlenememe,
- Nadir olma,
- Taklit edilememe,
- İkame edilememe.

### **Entelektüel Sermaye Unsurları**

Entelektüel sermayenin tanımı ile ilgili farklı yaklaşımlar, entelektüel sermayenin unsurlarını belirlemede de karşımıza çıkmaktadır. Bu farklılıkların temelinde bireylerin entelektüel sermayeyi sınıflandırırken farklı bakış açılarını benimsemeleridir (Akgün, Keskin ve Günsel, 2009). Ayrıca dinamik yapısı ve sektörden sektöre farklı özellikler göstermesi de entelektüel sermaye unsurları hakkında ortak bir kanının oluşmamasında etkili olabilir.

Bu çalışmada entelektüel sermaye unsurları dört başlıkta incelenmiştir. Bunlar; insan sermayesi (Petty ve Guthrie, 2000; Mouritsen ve ark., 2002; Wexler, 2002; McPhail, 2009; Yıldız, 2010), yapısal sermaye (Petty ve Guthrie, 2000; Mouritsen ve ark., 2002; McPhail, 2009; Yıldız, 2010), müşteri sermayesi (Mouritsen ve ark., 2002; Guthrie ve ark., 2004; Yıldız, 2010) ve ilişki sermayesidir (Wexler, 2002; Guthrie ve ark., 2004).

## *İnsan Sermayesi*

En basit tanımıyla insan sermayesi, çalışanların sahip olduğu, örgütün bireysel bilgilerinin toplamıdır. Çalışanların yetenek ve deneyimlerini zenginleştirmek adına yapılan yatırımların birikmiş değeridir. Bu bakımdan stratejik değeri olan bir kaynaktır (Pablo, 2002). İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin en temel unsurudur ve olaylara girişimci ve proaktif yaklaşabilen çalışan ve yöneticilerin bilgi, beceri ve uzmanlıklarının toplamını ifade eder (Huang ve Hsueh, 2007).

Rekabetin sürekli arttığı, gelişme ve yeniliklerin çok hızlı yaşandığı günümüzde işletmelerin, sahip olduklarını koruyarak daha kârlı işletmeler olabilmelerinin temel gerekliliği insan ve insan odaklı yönetim anlayışını benimsemeleridir (Şamiloğlu, 2002). Para birçok faaliyetin yapılmasında gereklidir ancak; düşünme yeteneğine sahip değildir, makineler farklı açılardan insanların yapacağından daha iyi iş çıkarabilirler ama yenilik yaratmada başarılı değildirler. Hatta birçok işletmede makineler satın alınırken yöneticilerin düşünce ve onaylarına ihtiyaç duyulur (Stewart, 1997). Bu basit değerlendirmenin sonucunda bile insan sermayesinin diğer bütün sermayelerin temelinde yer aldığını rahatlıkla söyleyebiliriz.

İnsan sermayesini oluşturan üç temel unsur vardır. Bunlar; yetenekler, ilişkiler ve değerlerdir. İnsan sermayesinin yetenekleri profesyonel, ticari ve sosyal açıdan sahip olduğu yapabilirlikleri ifade eder. İşletme içinden ve dışından elde edilen bilgilerin kullanılması, işletmenin ortakları ve müşterileri ile çalışabilmesi, değer yaratmada başkaları ile uyum içinde olabilmesi bu yeteneklerin etkinliğini ölçmede dikkate alınan özelliklerdir. Bilginin oluşturulup, etkin olarak kullanılması ve bu çabaların iş ortamında paylaşılması insan sermayesinin ilişkiler tarafından ne kadar desteklendiğini gösterir. İnsan sermayesinin değerler kısmını ise bireylerin aralarında kurdukları ilişkilerin derin ya da yüzeysel olması belirler (Arıkboğa, 2003).

İnsan sermayesinden en üst düzeyde yararlanmak isteyen yöneticiler, girişimciliği ve yaratıcılığı özendirmeli, çalışanların bilgi ve birikimlerini geliştirmelerini ve paylaşmalarını sağlayacak sistemler kurmalı ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi kavramların yardımıyla çalışanların örgütle bütünleşmelerine destek olmalıdır (Şamiloğlu, 2002).

İnsan sermayesi;

- Birçok stratejik yeniliğin kaynağı olduğu için (Torres, 2006),
- Direkt olarak şirkete ait olmadığından, özenle korunması gerektiği için (Acuner ve Şahin, 2002),
- Organizasyonun sahip olduğu bütün bireysel bilgi birikimini ifade ettiği için (Bontis, Keow ve Richardson, 2000),
- Çalışanların etkinliğini artırıp, finansal sonuçları doğrudan etkilediği için (Bozbura ve Toraman, 2004),
- Entelektüel sermaye potansiyelinin ve performansının geliştirilmesinde, sürdürülmesinde ve iyileştirilmesinde hayati rol oynadığı için (Williams, 2004) yüksek derece önem ve özen gerektiren bir unsurdur.

İnsan sermayesinin önemini Stewart (1997: 153)'ın “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” sözleri net bir şekilde vurgulamaktadır.



### ***Yapısal Sermaye***

Yapısal sermaye insan sermayesinin aksine işletme dışına çıkmayan sistem, süreç, kültür ve mülkiyet haklarından meydana gelir. İşletmeye ait olduğundan ayrı bir öneme sahiptir (Yıldız, 2010). Yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu insan sermayesi kaynaklarını etkili ve etkin şekilde kullanıp, işletme mülkiyetine dönüştüren yeteneği temsil etmektedir (Seleim, Ashour ve Bontis, 2004). Yapısal sermaye çalışanların entelektüel performanslarını istenilen seviyede tutmalarını sağlayan ve buna paralel olarak işletmenin performansını da arzulan seviyede tutmayı hedefleyen bir yapıdır (Bontis, 1998). Çalışanların yüksek potansiyele sahip olmalarının tek başına yeterli olmayacağını, potansiyellerinin doğru bir yapısal oluşum ile desteklenmediğinde yetersiz kalacağını savunan araştırmacılar tarafından yapısal sermayenin insan sermayesinden daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Arıkboğa, 2003).

Organizasyon sermayesi, dışsal sermaye ve yenilik sermayesinin toplamını ifade eden yapısal sermaye, işletmelerin büyüme ve gelişmelerinde önemli bir kaynaktır (Joia, 2008; 260). İşletmede üretilen bilgilerin biriktirilmesini, bu bilgilerden yeni verilerin elde edilmesini, bu verilerin işlenmesini ve uygulanmasını kapsayan yapısal sermayenin ortaya çıkması için işletmedeki süreçlerin etkin ve verimli olmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması ve üretime aktarılması gerekir (Pirtini, 2004).

Yapısal sermayenin iki temel amacının olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki; üretilen bilgilerin düzenli olarak çalışanlara aktarılması, diğeri ise; ihtiyaç duyulduğunda bilgilere ve uzman kişilere ulaşmanın sağlanmasıdır (Yelkikakan ve Aydın, 2003). Bu durumda yapısal sermayeye ancak ona destek olacak bir altyapı olduğu süreç gelişimini sürdürebilir. İnsan sermayesini ve yapısal sermayeyi ayrı ayrı değerlendirmek de başarısız bir yönetimin göstergesidir. Bu kavramlar arasında olması gereken sinerjiyi yaratmak için iki kavram da birbirine ihtiyaç duyar. (Yıldız, 2010).

Huang ve Hsuesh (2007) yapısal sermayenin sistem, yapı, strateji ve kültür olmak üzere dört unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Çelik ve Perçin (2000) ise yapısal sermayenin unsurlarını entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar ve bilgi altyapısıyla ilgili olanlar olarak ikiye ayırmıştır. Entelektüel mülkiyetle ilgili olanlar; patentler, telif hakları, tasarım hakları, ticari markalar ve hizmetle ilgili markalardır. Bilgi altyapısıyla ilgili olanlar ise; yönetim felsefesi, örgüt kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve finansal ilişkilerdir.

Yapısal sermaye işletmenin önceliklerini belirlemede etkili bir araçtır. İster işletmenin iç dinamikleriyle ilgili isterse de dış süreçlerle ilgili olsun, yapısal sermaye öncelikleri ortaya koyarak gelecek için yapılması gereken yenilik ve gelişmelerin gücünü artırır. Yapısal sermaye bakımından güçlü olan işletmeler gösterdikleri destekleyici tavır ile çalışanlarının yeniliklere açık olmasını hedefler, onlara yeni şeyler denemeleri ve öğrenmeleri için fırsat sağlarlar (Sullivan, 1999).

### ***Müşteri Sermayesi***

Entelektüel sermayenin diğeri bir unsuru müşteri sermayesidir. İşletmenin diğeri organizasyonlar ve insanlarla olan ilişkilerini ifade eden müşteri sermayesi, dağıtım

kanalları, müşteri ve tedarikçiler, çeşitli örgütler ve devlet ile olan ilişkileri kapsar. Entelektüel sermayenin önemini kavrayamamış birçok işletme bu tarz bilgi kaynaklarına ulaşmaktan ve onları etkili şekilde kullanmaktan yoksundurlar. Yoğun rekabet ortamında, işletmelerin ayakta kalabilmelerinde önemli yere sahip olan müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını doğru şekilde anlayıp, hızlı cevaplar verebilmek, doğru hedef pazarlar seçmek ve bu iletişim kanallarını sürekli olarak geliştirmek işletmelerin devamlılığı açısından çok önemlidir (Çalışkan, 2009: 22). Müşteri sermayesinin bu denli önemli olmasındaki diğer unsur; dinamik bir yapıya sahip olması ve zor ulaşılmasıdır. Bilginin işletme dışı kaynaklardan toplanması ve işletme içine aktarılması gerçek anlamda zaman ve emek isteyen bir süreçtir (Edvinsson, 1997).

Müşteri sermayesi oluşturulurken mevcut müşterilerin tatmini ve bağlılığını arttırmaya, yeni müşteriler kazanmaya ve müşterilerden elde edilen kârı arttırmaya odaklanılır. Bu aşamada müşteriler ile ilgili verilerin bilgi teknolojileri ışığında yorumlanması gerekir. Hizmet ögesinin yoğun olduğu sektörlerde müşteri sermayesi oluşturma ve geliştirmede dış kaynaklardan toplanan müşteriler ile ilgili verilerin etkin ve etkili kullanımı önemlidir (http-5).

Günümüzde müşteri sermayesinin önemini kavramış işletmeler, sahip oldukları müşterileri daha iyi anlayıp, onlarla daha kaliteli ilişkiler kurmaya ve bunu sürdürmek için gereken süreçleri öğrenmeyi başarmış olanlardır (Stewart, 1997). Pazarlama alayışının *üret* ve *sat* yaklaşımından *bağlantı kur* ve *geliştir* yaklaşımına (Özbaşar, 2006: 644) evrildiği günümüzde, müşteri sermayesinin en önemli unsurunun müşteriler ile davranışsal ilişkiler kurup, bu ilişkileri geliştirmek olduğu unutulmamalıdır (Bontis, Keow ve Richardson, 2000).

### ***İlişkisel Sermaye***

İşletmelerin kamu kuruluşları, müşteriler, tedarikçiler ve lobiler dışında kalan, menfaat esasına dayanan gruplar ile kurduğu ilişkilerin sonucunda elde ettiği kaynaklar ilişkisel sermaye olarak adlandırılır. İlişkisel sermaye, işletmenin dışında yer alan farklı gruplar ile sürdürülen ilişkilerin toplam değerini ifade eder. İşletme dışında yer alan bu farklı gruplar; müşteriler, iş görenler, satıcılar, aracılar, anlaşma ortakları, düzenleyici kuruluşlar, baskı grupları, kredi veren kuruluşlar, yatırımcılar ve halktan meydana gelir. Bu ilişkilerin bazıları (müşteriler, ortaklar, kredi veren kurumlar vb.) resmi olarak yürütülürken bazıları da gayri resmi olarak yürütülebilir (Marr, 2008: 5).

### **Entelektüel Sermayenin Yetenekleri**

İşletmelerin sahip oldukları bilgi, tecrübe, ilişki, süreç, buluşçuluk, yenilikçilik gibi özelliklerinin yarattığı sinerjinin toplamı olarak tanımlanan entelektüel sermaye, işletmelerin yenilik yaratmasında ve rekabet üstünlüğünü elde etmesinde temel kaynaktır (Masoulas, 1998). Entelektüel sermayenin unsurlarını birleştirip, doğru şekilde kullanan işletmelerin daha başarılı olduğu bilinmektedir. Entelektüel sermaye unsurlarını kullanarak entelektüel sermayesini genişletmek isteyen yöneticiler bazı temel yetenekleri de beraberinde geliştirmek zorundadırlar (Miller, 1999).

### ***Aklı Genişletmek***

Entelektüel sermayenin unsuru olan bilgi ile akıl aynı kavramlar değildir. Bilgi verilerin sentezi ile ilgiliyken, akıl bilginin nasıl yaratılacağı ile ilgilidir. Öğrenme ile ilgili doğal yetenekler, bilgi transferi, mantık, tasarlama, yeni bilgiler keşfetme, alternatif yaratma ve deneyim kavramları akıl tarafından yönlendirilen süreçlerdir (Miller, 1999).

Aklı genişletme yeteneği, insanlar arasında bir ağ kurulmasını ve bu ağ sayesinde oluşturulacak geniş çaplı iletişim için gerekli olan teknolojik süreçleri gerektirir (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Aklı geliştirmek ve buna bağlı olarak yeni bilgi yaratmak; işletmenin sahip olduğu ürünlere, hizmetlere ve süreçlere de bir bilgi bütünü olarak yaklaşmayı sağlar (Bozdemir, 2009).

### ***Yeniliği Teşvik Etmek***

Yenilik kavramı, entelektüel sermaye açısından oldukça önemlidir. İşletme açısından değerlendirildiğinde yenilik, yeni yöntemler üretmek ve yeni ürünler ortaya koymak anlamına gelir. Nesneleri farklı şekillerde sunmak, yeni oluşumlar yaratmak olarak tanımlanan yenilik kavramı entelektüel sermayenin gelişmesinde önemli bir süreçtir (Porter, 1997: 49). Damanpour (1992: 376)' a göre yenilik kavramı "organizasyon için yeni olan bir düşünce, davranış, sistem, araç, süreç, ürün ya da hizmetin adapte edilmesidir". Yenilik stratejik ve operasyonel açıdan işletmeyi, işletmeyi çevreleyen süreçleri, ürünleri ve hizmetleri, işletme politikalarını ve müşterileri anlamada kullanılan çok yönlü bir kavramdır (Petty ve Guthrie, 2000: 157).

Yenilik konusu sadece küçük bir alanı kapsamamalıdır. İşletmenin bütününe yayılmış bir anlayış çok daha etkili sonuçlar yaratacaktır. İşletmeler yenilikler yaratarak kendilerini geleceğe hazırlarlar. Bunun için de yeniliğin yönetilebilmesi için farklı bakış açılarına ihtiyaç vardır (Miller, 1999). Küreselleşmenin yarattığı zorlu koşullarda organizasyonların yenilik yapabilme yeteneği organizasyonel etkinlik açısından vazgeçilmez bir unsurdur (Choi, Moon ve Ko, 2013). Entelektüel sermaye açısından önemini ve organizasyonel etkinliğe olan desteğini göz önüne alırsak yenilik yaratmaya teşvik etmenin gerekliliğini daha net anlayabiliriz. Üretim sürecinde yenilikçiliğe odaklanmış bir organizasyon daha üstün bir rekabet gücüne ve daha iyi performansa sahip olacaktır (Chahal ve Bakshi, 2015)

### ***Bütünlüğü Sağlamak***

Entelektüel sermaye beraberinde yüksek bir ilişki bütünlüğü getirir. Bu bütünlük işletme açısından stratejik bir avantaj konumundadır. Müşterilerle olan işbirliği, yenilikler ve bilgi bu ilişkisel bütünlük sayesinde gerçekteşir. Bütünlük, içerisinde etik ve kültür kavramlarını da barındırır. Düşüncelerin sözde ve eylemde tam olarak birbirini desteklemesi, karşılması ancak bütünlüğü sağlamakla olur. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletme içerisinde yer alanların ortak bir amaç ve vizyon etrafında toplanması ve eylemlerini bu paylaşılan değerler üzerinden devam ettirmeleri bütünlüğün sağlanmasında kilit rol oynar (Pfeffer, 1995).

### ***Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi***

Amerikada'ki tanınmış ekonomistler tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, 1929 yılında bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının oranı %30, maddi

varlıklarının oranı ise %70 olarak belirtilmiştir. 1990'lara gelindiğinde bu oranların sırayla %63 ve %37 olarak değiştiği tespit edilmiştir. Standart and Poors 500'ün verilerine göre 20. yüzyılın sonundaki rakamlar, işletmelerin piyasa değerinin defter değerinden yaklaşık 5 kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Geleneksel muhasebe yöntemleri ile işletmelerin piyasa değerinin % 10-15'ini temsil eden maddi varlıkların ölçülebildiği düşünülürse, geri kalan yaklaşık % 85'lik bölümü ölçmek için entelektüel sermayenin ölçülmesi gerekmektedir (Hand ve Lev, 2003: 4).

### ***Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi***

İşletmelerin rekabet üstünlüğü yaratmasında önemli yere sahip olan entelektüel sermaye esnek ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Sahip olduğu bu esnek ve karmaşık yapısı ve işletmeler açısından önemi entelektüel sermayenin ölçülmesini zorunlu hale getirmektedir (Türk ve Bengü, 2010). Entelektüel sermaye sadece bir rekabet ögesi değil ayrıca piyasa değeri yaratmada kullanılan önemli bir araçtır. Bu açıdan değerlendirildiğinde entelektüel sermayenin ölçülmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Bontis, 1998).

İşletmelerin en değerli varlıklarından olan entelektüel sermayeyi ölçmek, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye unsurlarını doğru değerlendirmesine yardımcı olur. Entelektüel sermayenin ölçülmesi bu kadar önemliyken; entelektüel varlıkların maddi varlıklar gibi kolayca görülememesi yöneticilere zorluklar yaratmaktadır (Roos ve Roos, 1997). Entelektüel sermayenin tanımında ve unsurlarını belirlemede olduğu gibi, herkes tarafından kabul görmüş tek bir ölçme yönteminin olmaması da işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Ancak unutulmamalıdır ki; ölçülemeyen şeyleri yönetmek zor olacaktır.

Entelektüel sermaye verileri ile finansal verileri karşılaştırmak yanlış bir yaklaşım olarak görülse de, bu karşılaştırmayı hiç yapmamak daha kötü bir yaklaşımdır. Entelektüel sermayeyi yönetmek için bu sermayeyi takip edecek yollara ve bu sermayenin finansal sonuçlara olan etkisini değerlendirebilecek yaklaşımlara sahip olmak önemlidir (Demirkol, 2006).

Birçok yönetici entelektüel sermayenin önemini kavrayamadıklarından, entelektüel sermayeyi tam olarak ölçemediklerinden işletmenin sahip olduğu kaynakları yanlış ve eksik kullanmaktadır. Bu sebepten, entelektüel varlıklar etkin olarak yönetilememekte ve zamanla zarar görmektedir. Bu bakış açısı ile neden entelektüel sermayenin ölçülmesi gerektiğini şöyle sıralayabiliriz (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003: 122);

- Yöneticilere, değer yaratan unsurların önemini anlatmak,
- İşletme performansını değerlendirmede güvenilir bir değerlendirme aracına sahip olmak,
- Finansal kaynak yaratma sürecinde, işletmelerin ödeme güçlerini belirlemede kullanılacak güvenilir bir ölçüt elde etmek.

### ***Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri***

Maddi olmayan varlıkları ölçmeye yönelik ilgi, entelektüel sermayeyi ölçmek için geliştirilen metotların sayısının çokluğundan kaynaklanmaktadır. Birçok araştırmacı entelektüel sermayeyi ölçmek için farklı yöntem ve modeller

geliştirmek için çabalamaktadır (Montequin ve ark., 2006). Çeşitli işletmeler tarafından entelektüel sermayeyi ölçmeye yönelik modeller vardır. Bu alanda yapılan çalışmaların yeni olması, tek ve kesin bir yöntemin doğru olmasını imkânsız kılmaktadır. Ayrıca entelektüel sermaye konusu her sektörde farklı biçim ve özelliklerde ortaya çıktığından ayrı ayrı değerlendirme yapmak daha güvenilir olacaktır (Yıldız, 2010).

Entelektüel sermayeyi ölçmedeki amaç, bir değer belirleme çabası olabileceği gibi entelektüel sermaye unsurlarını belirlemek ve bu unsurların zamanla nasıl değiştiğini takip etmek de olabilir. Bu yüzden entelektüel sermayeyi iki farklı bakış açısı ile ölçmek mümkündür. Bunlardan ilki; işletme bazında ölçme ikincisi ise; unsurları bazında ölçmedir (Demirkol, 2006: 98). Entelektüel sermayeyi işletme bazında ölçerken finansal analiz yöntemlerine başvurulduğu ve sonuçların genel durumu ifade ettiği söylenebilir. Ancak; entelektüel sermayeyi unsurları bazında ölçerken tek bir sonuca ulaşmak yerine, unsurların belirlenmesine ve zamanla oluşan gelişmeleri takip ve kontrol etmeye odaklanıldığı savunulabilir.

#### *Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı*

Piyasa değeri/Defter değeri oranı (n), işletmelerin aynı sektörde yer alan diğer işletmeler ile kendilerini karşılaştırmalarına imkân verdiği gibi sektörler arası karşılaştırmaya da imkân verir. Bu sayede işletmeler, sektördeki diğer işletmeleri dikkate alarak gerekli değerlendirmeleri yapabilirler (Dzinkovski, 1998). Bu metot diğerlerine oranla uygulaması daha kolaydır. Uygulamadaki kolaylık bu yöntemi daha karışık yöntemler karşısında yetersiz kılmaktadır (Önce, 1999).

#### *Tobin Q Modeli*

Tobin Q modeli, Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından geliştirilen yatırım kararlarının alınmasında kullanılan bir yöntemdir. Q ile ifade edilen bu oran, piyasadaki yatırımcılar tarafından belirlenen piyasa değerinin, mevcut üretim kapasitesinin yenilenmesinin maliyeti olan yerine koyma maliyetine oranını ifade eder (Roos ve Roos, 1998).

Q oranı 1'den küçükse, diğer bir deyişle varlığın kendisi yerini doldurma maliyetinden daha azsa, bu türden varlıklardan daha fazla sahip olmak işletme açısından akılcı bir yaklaşım olmayacaktır. Eğer değer 1'den büyükse, işletmenin sahip olduğu varlıkların değeri piyasada bir birimden daha fazla değere karşılık geliyor demektir ve bu işletmenin yatırım yapması karlı sonuçlar doğuracaktır (Karagülle, 1994).

Tobin'e göre q oranı, tekel rantlar olarak bilinen ve bir işletmenin sahip olduğu ancak diğerlerinde olmadığı için işletmeye beklentilerin üstünde karlar sağlayan şeyler olarak tanımlanan varlıkların ölçümünü ifade eder (Stewart, 1997).

#### *Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması*

NCI şirketi tarafından geliştirilen bu yöntem, maddi olmayan varlıkların gerçek piyasa değerini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu yöntemde, maddi varlıkların getirisinin fazla kısmı hesaplanır ve bu fazlalık maddi olmayan varlıklara ilişkin getirinin payını belirlemede kullanılır (http-6).

Yöntemde denetlenmiş finansal veriler kullanıldığından yapılan karşılaştırmalar daha gerçekçi sonuçlar verecektir. Bu değer düşük olması; maddi varlıklara

gereğinden fazla yatırım yapıldığı ancak AR-GE çalışmalarına gereken yatırımı yapılmadığı anlamına gelir. Bu değer yüksek olmasaydı; işletmenin geleceğe yönelik finansal getirisi olacak kapasitesinin varlığını gösterir (Stewart, 1997).

#### *Kurum Karnesi Yöntemi*

Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında ortaya çıkarılan bu yöntem finansal olmayan ölçümlerle işletmenin performansını ölçmeyi hedefleyen bir çalışmadır. Kurum karnesi yönteminde asıl amaç maddi olmayan varlıkları ölçmek değildir. Bu yöntemle hedeflenen işletme içi performansları daha dengeli bir yaklaşımla değerlendirmektir. Bu yöntemin bileşenleri, entelektüel sermaye unsurları ile benzerlik gösterdiğinden; bu yöntemin entelektüel sermaye unsurlarının ölçülmesinde anlamlı sonuçlar verebileceği görüşü yaygındır (http-7).

Kurum karnesi yöntemi, işletmelerin finansal etkinliklerini incelemenin yanı sıra gelecekte büyüyebilmeleri için gereksinim duyacakları yenilik ve maddi olmayan varlıkların gelişimini de takip etmenin imkânını verir (Kaplan ve Norton, 1999).

#### *Skandia Kılavuzu*

İsmi geliştirildiği yerden alan Skandia Kılavuzu, entelektüel sermaye yönetiminde kullanılan modeldir. Bunun yanı sıra dinamik bir raporlama sisteminin gelişmesinde ortak bir dil geliştirme çabasının temelinde yer alır. Bu kılavuz sayesinde işletmeler, devamlılıklarını sağlamaya yardımcı olan süreçleri belirlemeyi ve bu süreçlerde yer alan unsurları desteklemeyi amaçlarlar (Önce, 1999).

Bu kılavuzda entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi bakımından incelenir. Yapılacak ölçümlerde ise; finansal odak, müşteri odağı, insan odağı, süreç odağı, yenilik ve geliştirme odağı unsurları temel alınır (Oliver, 1996).

#### *Entelektüel Sermaye Endeksi*

Göran ve Johan Roos tarafından geliştirilmiş bu yöntem işletmenin değer yaratma süreçlerinin genel yapısını anlamaya yöneliktir ve Skandia modeli ile benzerlikler göstermektedir (Van Den Berg, 2002). Entelektüel sermaye endeksi, strateji, maddi ve maddi olmayan ölçütler ile yönetsel katma değer kavramları arasındaki ilişkilerin analizini yapmaya yöneliktir (Rodov ve Leliaert, 2002).

Geleceğe yönelik bir ölçüm aracı olan entelektüel sermaye endeksi, işletmelerin uyguladığı stratejilerin ne kadar etkili olduğunu ve bu stratejilerin hangisinin uygulanmasına devam edilmesi gerektiğini anlayama yardımcı olur (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003). Hem işletme içi hem de sektörde yer alan işletmeler arası sistematik değerlendirmeye olanak sağladığından bu model daha kapsamlı ve anlamlı sonuçlar vereceği düşünülebilir.

#### *Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yönetimi*

Geleneksel muhasebe yaklaşımlarından oldukça farklı olan bu yöntem, maddi varlıklardan çok entelektüel sermaye unsurlarından kaynaklanan nakit akımlarını ifade eder. İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye kaynaklarından elde edilen nakit akımlarının bugünkü değeri ile yapısal sermayenin toplamı entelektüel sermaye değerini verir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003).

Bu yöntemdeki yapısal sermaye unsurları herkese tarafından elde edilebilen, farklılaşmada önemli farklar yaratmayan maddi varlıklardır. Bilginin önemli olduğu ve yoğun olarak kullanıldığı işletmelerde bu unsurların entelektüel sermayeye katkısı nerdeyse yoktur (Suzanne ve Sullivan, 2000)

#### *Göran Roos'un Bütünsel Katma Değer Yöntemi*

Göran Roos'un entelektüel sermaye endeksi ve Philip M'Pherson'un kapsamlı değer ölçümü yöntemlerinin birleşiminden oluşan bu yöntem, işletmelerin sahip oldukları bütün kaynakları ve bu kaynakların değer yaratmada birbirleriyle olan etkileşimlerini ortaya koymayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bütünsel katma değer yöntemini diğer tüm yöntemlerden ayıran en belirgin özelliği, bir değerlendirme süreci olmasından çok genel bir ölçüm aracı olmasıdır (Roos ve ark., 2003). Bu yöntem kullanılarak yapılan uygulamaların azlığı bu yöntemin gereken ilgiyi görmemesine sebep olmaktadır (Demirkol, 2006).

#### *Ante Pulic'in Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi*

Ante Pulic tarafından geliştirilen bu yöntemin, muhasebe kayıtlarında yer alan gerçek değerleri kullanıyor olması bu yöntemin diğer yöntemlere karşı üstün tarafını oluşturmaktadır. Analitik değerlendirmeye olanak sağlayan bu yöntemle yönetim unsur ve faaliyetlerinin, hissedarların ve diğer çıkar gruplarının toplamı ve bunların ayrı ayrı her birinin yarattığı katma değer ölçmek hedeflenir. Kullanılan verilerin denetlenmiş ve standart bilgiler olması bu yöntemin avantajlarını arttırmaktadır (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003).

Entelektüel katma değer yöntemi;

- Kullanılan sermaye etkinliği,
- İnsan sermayesi etkinliği,
- Yapısal sermaye etkinliğinin toplamına eşittir (Demirkol, 2006: 117).

## **İş Tatmini**

İşletmelerin hedeflediklerine ulaşabilmelerindeki en önemli ve dinamik unsurun çalışanları olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanların beklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını zamanında eksiksiz sağlayabilen işletmeler çalışanları için gereken ortamı oluşturabilirler ve işlerini gerçek anlamda severek yapan çalışanlar yaratabilirler. Bu çalışma koşullarının sağlanmasında iş tatmini kavramının önemli bir yeri olduğu düşünülebilir. İş tatmini ve devamlılığı çalışanların arzuladıkları çalışma ortamına sahip olduklarını düşünmede etkili olabilir.

### ***İş Tatmini Kavramı***

En genel anlamıyla iş tatmini, çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarının toplamını ifade eder. İlk olarak 1920'li yıllarda ortaya atılan ve gün geçtikçe önemi artan bu kavram çalışanların yaşam tatmini ve üretkenlikleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu yönleri ile iş tatmini hem fiziksel hem de ruhsal açıdan iyi olma durumuna etki eder (Sevimli ve İşcan, 2005).

Bu alanda yapılan ilk çalışma 1920'lerde Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne çalışmalarıdır. 1932 yılına kadar devam eden bu çalışmalarda tatmin düzeyi yüksek

olan çalışanların üretkenliğinin de artacağı temel alınmıştır. Klasik yönetim yaklaşımlarının merkezinde şekillenen bu çalışmalarda fiziksel unsurlar incelenmiştir. Ancak çalışma sonucunda fiziksel unsurlardan daha çok sosyal unsurların çalışanların iş tatminine etki ettiği ortaya çıkmıştır (Ulusoy, 1993: 2; akt: Terekli, 2010: 58). Küreselleşmeye paralel olarak bu alanda yapılan çalışmaların sayısı da artmıştır. Sektörlerde yaşanan değişimlerle birlikte iş tatmini konusu daha önemli hale gelmiştir. Bu kavram üzerinde yapılan çalışmaların sayısı yüksek olsa da kesin ve tek bir tanım üzerinde birleşmek zordur (Çarıkçı ve Oksay, 2004).

Bir tutum olarak iş tatmini, “inançların, duygu ve düşüncelerin, davranışsal eğilimlerin toplamı”ndan oluşur. Diğer tutumlar gibi iş tatmini de gözlemlenebilir özellikte bir değişken değildir. Tutumları sergileyenler tarafından her hangi bir duygusal ve düşünsel paylaşım olmadığında ve davranışlarını incelemediğimizde anlaşılması güç bir kavramdır (Sabuncuoğlu, 2009: 50). İş tatmini kavramını anlaşılması güç kılan, sadece dış etkenlere bağlı olması değil ayrıca bireysel etkenlerle de yakından ilgili olmasıdır. Öyle ki; iş tatmini “bireylerin içtenlikle işlerinden memnun olduklarını söylemelerini ve hissetmelerini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerin etkileşimlerinin toplamı”dır (Aziri, 2011: 77).

İş tatmininin sağlandığı işletmelerde, işletmeler amaçlarına ulaşmada daha etkin olacak, kaynak kullanımı azalacak ve çalışanların işletme için daha çok çaba sarf etmesi sağlanacaktır. Yönetimin çalışanlarının fikirlerine değer vermesi ve projelerinde onlara destek olması çalışanlarının iş tatmini etkileyecek ve onların işi benimsemelerine yardımcı olacaktır. İşini benimseyen çalışanların işte sergiledikleri performans daha yükselecektir (Eroğluer, 2008).

### ***İş Tatmininin Önemi***

Sanayileşmenin yaygın etkisi olarak üretimin emek gücünden makineleşmeye doğru evrilmesi çalışanların iş ortamlarına yabancılaşmasına sebep olmuştur. Bu duruma bağlı olarak da iş tatmini azalmıştır. İş tatmini azalan çalışanlar için işleri eskisi kadar anlam taşımamaya başladığında alınması gereken bir takım önlemler söz konusudur (Özkalp ve Kirel, 2007).

İş tatminini sağlamak sadece işletmenin üretkenliğini ve başarısını arttırmakla kalmaz ayrıca, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını korumayı da hedefler. Bireysel özelliklerin önemli olduğu iş tatminini sağlamada kişiden kişiye farklılıkların olacağını anlamak ve buna göre sistemler ve politikalar oluşturmak yönetim açısından önemlidir. Sürekli eğitim ve bilginin paylaşılması gibi işletmeye ait süreçler çalışanların birçoğunun iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Terekli, 2010).

İş tatmini kavramı dinamik bir yapıya sahiptir. Tek bir sefere mahsus, geçici düzenlemeler ile istenilen uzun süreli iş tatmini yaratmak neredeyse imkânsızdır. Bireysel ve örgütsel sonuçları göz önüne alındığında iş tatmininin sıradan sistem ve yöntemler ile idare edilmeyecek kadar önemli olduğu bir gerçektir. Bu yüzden insan sermayesinin önemini kavramış işletmeler çalışanlarının iş tatmini düzeylerini istenilen seviyede tutmak için gereken bütün çabaları sağlamak adına büyük yatırımlar yapmaktadır (Akıncı, 2002).



## **İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatmini dinamik yapısı gereği birçok değişkenle yakından ilgili olduğu düşünülebilir. İşletmelerin sahip oldukları sistemler, süreçler ve işleyişler ve bunların unsurları çalışanların iş tatmini algısını etkileyebilecek değişkenler olarak değerlendirilebilir. Akıncı (2002)'nin da belirttiği gibi işletmeler çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip olmalarını arzular ve bunun için çaba gösterirler. Hem bireysel hem de organizasyonel hedefler açısından önemli olan iş tatmini olgusunu etkileyen değişkenler hakkında doğru bilgi sahibi olmak istenilen tatmini yaratmada gereklidir.

Bireysel ve organizasyonel olarak iki grupta incelenen iş tatminini etkileyen faktörler üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bireysel faktörler cinsiyet, yaş, tecrübe, kişilik ve eğitim seviyesi gibi bireylerin iş tatminini algılama düzeylerini etkileyen etkenlerdir (Eroğluer, 2011).

### ***İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler***

İş hayatı insanların günlük yaşantısında çok önemli bir yere sahiptir. İş ortamında ve iş arkadaşları ile sürekli bir sosyal iletişim ve etkileşim halindedirler. Dolayısıyla bu iletişim ve etkileşimin unsurlarını anlamak bireylerin iş tatminini etkileyen faktörleri anlamaya yardımcı olacaktır. Bu faktörleri anlamak çalışanlar ile işletme arasındaki bağı kuvvetlendirmeye yardım edecek, çalışanların zihinsel ve ruhsal sağlıklarının yerinde olmasını destekleyecektir (Oshagbemi, 2000).

#### ***Cinsiyet***

Yapılan ilk çalışmalarda kadınların iş ortamında paylaştığı sosyal ilişkilere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların genellikle aile bütçesine destek olmak için çalıştıkları, bu yüzden kötü çalışma şartlarında bile erkeklerden daha yüksek iş tatminine sahip oldukları anlaşılmıştır (Baysal, 1981). Kadınların iş hayatında daha fazla yer almaya başlamasıyla birlikte kadınlara uygulanan ayrımcılık azalmaya başlamıştır. Buna paralel olarak yöneticiler işletme içinde yer alan kadınları cinsiyet ile ilgili ayrımcılıktan koruyabilmek için önlemler almaya başlamıştır. Kadınlar işlerinde daha fazla sorumluluk almaya başlamışlar ve bu değişimin gerçekleşebilmesine yardımcı olmuşlardır (Palmer ve Hyman, 1993).

İş tatmini kavramı bireylerin beklenti düzeyleri ile doğrudan alakalıdır. Erkeklerin ve kadınların beklenti düzeyleri farklı olacağından iş tatmini düzeylerinin de farklı olacağı kaçınılmaz bir gerçek olarak yöneticilerin karşısında durmaktadır. Bu faktörün farkında olan yöneticilerin erkeklerin ve kadınların içsel motivasyonlarının da farklı olacağını hesaba katmaları gerekir (Terekli, 2010).

#### ***Yaş***

Yaş faktörü iş tatminini etkileyen bir diğer faktördür. Yapılan çalışmalarda yaş ilerlemiş çalışanların genç çalışanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmacılar bu durumun üç farklı şekilde gerçekleştiğini düşünmektedirler (Andres ve Grayson, 2002: 281):

- Çalışan bireylerin yaşı ilerledikçe iş ortamında yaşadıkları sıkıntıları hayatlarının geri kalan kısmında yaşadıkları ile dengeleyip, iş tatmini seviyelerini yüksek tutabilmektedirler.

- Yaşı ilerlemiş bireyler iş seçerken kendilerinin daha mutlu ve başarılı olacağı işleri seçtiğinden iş tatmini seviyeleri daha yüksek olacaktır.
- Yaşı ilerlemiş bireyler işlerinden memnun olmadıklarında işten ayrılmayı düşünmektedirler. Böylece iş tatminsizliğini yaşamamaktadırlar.

İş tatmini kavramı genellikle işe başlanıldığı ilk zamanlarda daha yüksek olmaktadır. Özellikle genç çalışanların iş tatminleri oldukça yüksektir. Daha sonra bu tatmin düzeyi düşüşe geçer. Bu düşüşte kıdem, güvensizlik ve belirsizlik kavramları etkili olur. Zamanla birlikte işi kabullenme ve güvence kavramları etkisinde iş tatmin düzeyi tekrardan yükselmeye başlar (Ergüney, 2006: 68; akt. Terekli, 2010: 65).

#### *Tecrübe*

Bireyin sahip olduğu tecrübe iş tatminine etki etmektedir. Yüksek iş tecrübesine sahip çalışanlar, daha az tecrübeli ya da tecrübesiz olanlara oranla işten beklentilerini ve işin gerektirdiklerini daha iyi anlayabilirler. Bu anlayış sayesinde işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayışa dayalı bir ilişki oluşur ve karşılıklı etkileşim yüksek olduğundan iş tatmini düzeyi de yükselir (Cano ve Miller, 1992).

Çalışmaya yeni başlayan bireylerin işten beklentileri genellikle gerçeği yansıtmaz. Bu yüzden yüksek beklentilerle işe başlayıp, iş hayatının gerçekleri ile karşılaştıklarında iş tatmini düzeyleri düşmektedir. Bu açıdan yaş faktörüne benzer özellikler gösteren tecrübe kavramı bazen tecrübesiz çalışanların çok çabuk iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olur (Sevimli ve İşcan, 2005).

#### *Kişilik*

Kişilik faktörü iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeridir. Bireysel yetenekler ve topluma uyum sağlama konusunda yeteri kadar başarılı olamamış bireylerin iş tatmini seviyelerinin de düşük seviyelerde olacağı belirtilmiştir. Diğer yandan kendine güvenen, kararlı ve güçlü karaktere sahip bireylerin işlerinde daha başarılı olduğu ve buna bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Çalışkan, 2005).

Bireylerin kişiliklerinin iş tatminine olan etkisi 1980'lerden sonra yoğun şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmalarda kişilerin başka işlerde çalışmayı denemelerine rağmen yine de iş tatminsizliğini yaşadıkları tespit edilmiş. Bazı bireylerin hangi işte çalışırsa çalışsın birbirine çok yakın seviyelerde iş tatminine sahip olduğu belirtilmiştir (Sabuncuoğlu, 2009).

Kişiliğin alt boyutlarını oluşturan dışa dönüklük, yumuşak başlılık, öz disiplin ve nevroz ile iş tatminine etki eden iş arkadaşları, işin doğası ve sosyal hak kavramları arasında çeşitli seviyelerde ilişkiler olduğu belirlenmiş ve bunların iş tatminine etki ettiği tespit edilmiştir (Kınık, 2007). Ayrıca bireylerin yetiştiği aile ortamı da onların iş tatminine etki etmektedir. Çocukluğunu daha düzenli bir aile ortamında geçirenlerin daha fazla iş tatminine sahip oldukları araştırmacılar tarafından ortaya konulmuştur (Kantar, 2008).

#### *Eğitim Seviyesi*

Bireylerin eğitim düzeyleri iş yaşantısından beklentilerini etkilediğinden iş tatmini açısından önemli bir faktördür. Eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin düşük

olanlara oranla daha fazla iş tatminine sahip olduğu söylenebilir. Eğitim seviyesi yüksek bireyler ücret, çalışma saatleri, terfi fırsatları, sendika durumları, yönetimin yaklaşımları, işletmenin büyüklüğü ve başarısı gibi faktörleri göz önünde tuttukları için iş tatmini seviyeleri bu faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Theodossiou ve Vasileiou, 2007).

Eğitim seviyesi doğrudan kişisel gelişimin temelinde olduğundan kişilerin bakış açılarını da değiştirir. Bu sebeple yüksek eğitim seviyesine sahip olan bireyler içinde buldukları durumu daha iyi analiz edebilirler. Bu da iş tatmini algılarını etkiler (Alam, Sameena ve Puja, 2012). Eğitim seviyesindeki artış bireylerin daha iyi iş bulmalarına yardımcı olacağından iş tatminleri yüksek olabilir. Ancak, eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentileri yüksek olacağından beklentilerini karşılayamayan işlerde de iş tatminleri düşük olabilir. Eğitim seviyesi bireylerin iş tatminini olum yönde etkileyebileceği gibi, olumsuz yönde de etkileyebilir (Başaran, 2003: 71; akt. Terekli, 2010: 69).

Eğitim seviyesi diğer birçok faktör ile yakından ilgili olduğundan ve aralarında yüksek oranda etkileşim bulunduğundan iş tatmini kavramı açısından önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Yelboğa (2007) çalışmasında eğitim düzeyi ile işin gerektirdikleri arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bireylerin sahip oldukları eğitim işin gerektirdiğinden fazla ise ortaya tatminsizlik çıkmaktadır. Eğer eğitim düzeyi ile işin gerektirdikleri arasında çok anlamlı fark yoksa bu sefer de etkileşimden söz edilememektedir.

### ***İş Tatminini Etkileyen Organizasyonel Faktörler***

İş tatminine etki eden faktörlerin sadece bireysel faktörler olduğuna inanmak yanlış bir yaklaşım olabilir. İşin yapısı ve örgütün çalışana sunduğu olanaklar da iş tatminine etki edebilir. Akıncı (2002)'nin ifade ettiği gibi işletmelerin çalışanlarına sunduğu olanaklar çerçevesinde farklılık gösteren iş tatmini, çalışanların beklentilerini karşılamada önemli rol oynamaktadır. Çalışanların iş ortamında karşılaştıkları her bir değişken ayrı ayrı iş tatminine etki eder. Bu durum bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bu duruma etki eden faktörler; işin niteliği, ücret, yükselme olanakları, övülmek, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı ve çalışma koşulları şeklinde sıralanabilir.

### ***İşin Niteliği***

İşletmelerin çalışanlarına sunduğu işin niteliği iş tatminine doğrudan etki etmektedir. Yetenek ve becerileri kullanmaya teşvik eden, özgürlük ve özerklik sağlayan ve sonunda geri bildirim veren işler çalışanlar tarafından ideal işler olarak değerlendirilmektedir. İdeal iş olgusu çalışanlar ve işletmelere göre farklılık gösterebilir. İşin niteliği çalışanların işlerini nasıl anlamlandıklarını ve buna bağlı olarak da ne kadar sorumluluk aldıklarını anlamada önemlidir. Çalışanlar işlerini ne kadar benimserlerse o denli yüksek iş tatminine sahip olurlar (Sabuncuoğlu, 2009).

Çalışanların işlerini yaparken ki serbestlikleri, işe duydukları ilgi, işin yapısının aynı döngülerden oluşmaması ve belli gayretlerden sonra statü sağlaması gibi değişkenler iş tatminini arttırmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2007). İşin yapısı, iş yapılırken sergilenmesi beklenen yaratıcılık, sonuç odaklı olma ve sonuca giden çabaların zorluğu gibi değişkenler işin önemini belirler. İşin önemi arttıkça

sonucunda elde edilecek saygı ve başarı düzeyi yüksek olacaktır. Bu durum çalışanların iş tatminine doğrudan etki edecektir (Erdoğan, 1994).

#### *Ücret*

Çalışanların iş tatminine etki eden önemli faktörlerden biri ücret kavramıdır. “Bireylerin işlerini icra ederken sergiledikleri zihinsel ve bedensel gayretlerinin karşılığında ödenen miktar” ücret olarak tanımlanmaktadır (Akalp, 2003: 6). Bilinen en eski ve en yaygın, yönetilebilen, bireyleri çalışmaya iten, kendisinin ve ailesinin yaşamının devamlılığında önemli yere sahip olan dışsal faktör ücrettir. Bunlara ek olarak işe başlama ve işten ayrılma kararlarında da ücret önemli bir değişkendir (Bayat, 2008).

Yetersiz ücret, kötü şartlar altında yaşamak, yetersiz beslenmek, çocukların iyi bir eğitim almalarını sağlayamamak, hiçbir zaman birikim yapamamak ya da borçtan kurtulamamak gibi sonuçlar doğurabilir. Bu durum çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Çalışanlar için başlı başına bir stres kaynağı olan yetersiz ücret iş tatminine olumsuz yönde etki eder (Baltaş ve Baltaş, 1996).

Ücret faktörü konusunda diğer bir önemli durum ise; adalettir. Çalışanlar aldıkları ücretleri aynı seviyedeki çalışanların ücretleri ile karşılaştırma eğilimindedirler. Bu konuda adaletli bir dağılımın olmadığını anlayan çalışanların iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilir. Ücretlerin iş tatmini sağlaması, iş başarısına etki etmesi ve bireylerin beklentilerine karşılık verebilmesi için adil bir ayarlama gerekir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

#### *Yükselme Olanakları*

İşletmeler bazı pozisyonlar ya da görevler için personel ihtiyaçlarını işletme içinden giderebilirler. Terfi olarak adlandırdığımız bu durum sayesinde çalışan hiyerarşik olarak daha yüksek bir pozisyona yükselir ve daha farklı bir görevi icra etmeye başlar. Genellikle, organizasyonlarda değerlendirilen yükselme ölçütleri ise; kıdem ve performanstır (Gürüz ve Gürel, 2006).

Terfi kavramının bazı özellik ve sonuçları olduğu unutulmamalıdır. Öncelikle terfi bireysel bir sonuç doğurur. Terfi almaya aday olan birkaç çalışan olsa bile içlerinden sadece biri yükselme şansını elde eder. Bunun yanında seçilmeyen çalışanların işlerine ve terfi alana karşı tavırları değişebilir. Terfi alan çalışma pozisyonu olarak daha üst seviyeye yükselmiş olsa da diğer çalışanlar tarafından beklenen kabulü göremezse işlerin işleyişinde aksaklıklar olabilir (Beehr ve ark., 2004).

İşletmelerdeki yükselme olanakları kamu çalışanları açısından da önem taşımaktadır. Yapılan bir çalışmada kamu çalışanlarına da performansları oranında yükselme olanakları sağlanırsa yüksek bir motivasyon ve iş tatmini düzeyi yaratılabileceği belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003).

#### *Övülmek*

İşletmeler çalışanlarını sadece birer iş gören olarak tanımlayıp, onlara gereken değeri vermezlerse; çalışanlarından bekledikleri motivasyonu göremeyebilirler. Çalışanları karakterlerine, görüşlerine, düşüncelerine ve sahip oldukları diğer toplumsal rollere göre değerlendirmek daha akılcı ve yerinde bir yaklaşım olabilir.

Çalışanları aldıkları ücret ve benzeri maddi kazançlar dışında diğer çalışanların da eşlik ettiği ortamlarda, sözlü ya da yazılı olarak, övgüye değer bir sonuç yarattığı için takdir etmek bireyin iş tatminine olumlu etki edecektir (Özpehlivan, 2015). Çünkü takdir edilmek insanları başarıya götüren yolların en etkili olanlarından (Eren, 2004: 421).

Çalışanların övülmesi konusundaki en önemli hususlardan biri her çalışanın farklı psikolojik geçmişe sahip olduğunun unutulmamasıdır. Bu durum herkesin farklı değerlendirmesi, ödüllendirmesi ve takdir edilmesi gerektiğinin gerekliliğini ifade etmektedir. Manevi açıdan daha yoğun beklentilere sahip olan çalışanları takdir ederek motive etmek daha kolay olacaktır. Ayrıca yapılan işin kimler tarafından değer göreceği de çalışan için diğer bir motivasyon kaynağıdır (Erdil ve ark., 2004). Diğer önemli husus ise övgünün yapıldığı yer ve zamandır. Doğru yer ve zamanda yapılan övgü çalışanın iş tatminine olumlu etki yapacaktır. Doğru yer ve zaman için kesin bir uygulama belirtmek zor olsa da her ülkenin kendine ait bir çalışma ve örgüt kültürü olduğunun bilinmesi, bu yöntemin belirlenmesinde faydalı olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

#### *Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları*

Yönetimin çalışanlarına nasıl davrandığı, mevcut kuralları nasıl uyguladığı ve nasıl bir çalışma ortamı sunduğu çalışanların iş tatminini etkilemektedir. Çalışanların karar verme sürecinde yer alması için gerekli ortamın yaratılması önemli bir etkidir. Katılım sayesinde çalışanlar fikirlerinin değerli olduğu düşüncesini benimserler ve motivasyonları yükselir (Erdil ve ark., 2004). Kararların, üst yönetim tarafından kabul ettirilmeye çalışılan birer zorunluluk olmaktan çıkarılması önemli bir tatmin arttırıcıdır. Bu yüzden çalışanların kararlara katılması gereklidir (Özpehlivan, 2015).

Çalışanların işlerini icra ederken içinde buldukları ortamın rahatlığı ve kullanışlı olması fiziksel açıdan ideal bir alan yaratacaktır. Bu alanların yaratılması çağdaş işletmecilik ve insan hakları açısından bir zorunluluk olarak görülmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu ortamın gerekli konfor ve düzenlemelerden mahrum olması fizyolojik ve psikolojik etkiler doğurur. Buna bağlı olarak çalışanın iş tatmini olumsuz etkilenir (Sabuncuoğlu, 2009).

Yöneticilerin çalışırken odaklandıkları konular da çalışanın iş tatminine etki eden faktörlerdendir. Görev odaklı yöneticiler beraber çalıştıkları bireylere yükselme, ücret artışı gibi performans dayalı konularda yardımcı olurken; insan odaklı yöneticiler ise samimi ilişkiler kurmaya, çalışanlarının bireysel sorunlarını çözmeye ve beraber çalıştığı bireylerin farklılıklarını anlamaya yönelik bir tavır sergilerler. Çalışanların yöneticilerini yol gösterici ve katılıma teşvik edici unsur olarak görmeleri iş tatmini düzeylerine olumlu etkiler yapacaktır (Şenel, 2008).

#### *Çalışma Arkadaşları*

İşletme içindeki ilişkiler işlevsel ilişkilerdir ve karşılıklı hizmet esasına dayanır. Karşılıklı hizmet, yardımlaşma ve dayanışmaya dayalı bu işlevsel ilişkilerin kalitesi çalışanların iş tatminine etki etmektedir. Çalışma arkadaşları ile ilişkilerinin kalitesi yüksek olan çalışanların iş tatmini yüksek olacaktır ve işten ayrılma niyetleri de azalacaktır (Kantar, 2008).

Bireyler için iş arkadaşlarının kişilikleri önemlidir. Başarı odaklı bir çalışan etrafında kendisi gibi düşünen ve hareket eden arkadaşlarla çalışmaktan mutluluk duyacaktır. Böylelikle iş tatmini ve motivasyonu artacaktır (Erdoğan, 1994). Çevresinde benzer karakterde insanlar olan çalışanlar günlük yaşamın sorunlarından daha uzak kalacaktır. Ek olarak, içinde bulunduğu grup üyeleri tarafından anlaşılacak da iş tatminini arttıracaktır (Türk, 2007).

Bireyler işlerinden sadece maddi kazanç ve somut başarı beklemezler. Günün büyük bir bölümünü geçirdikleri işyerinde sahip olduğu iş arkadaşları ile uyum içinde olmak, onlarla birlikte sosyalleşebilmek çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. İş yerinde gerçek anlamda destekleyici arkadaşlarla çalışan bireyler yüksek iş tatminine sahip olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).

### **İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel olarak iki bölümde incelendi. Bu faktörler aynı şekilde iş tatminsizliğine de etki eden faktörlerdir ve buna bağlı olarak da bireysel ve örgütsel sonuçlar doğurabilir.

#### ***İş Tatminsizliğinin Bireysel Sonuçları***

Gününün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren bireylerin iş yerindeki tatmin düzeyi onların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını doğrudan etkileyebilir. Genelde çalışanların iş yerinde yaşadıkları ilgisizlik ve uyumsuzluğun temel sebebi olarak iş tatmininin düşüklüğüne bağlı olarak sergiledikleri olumsuz tavırlar gösterilmektedir (Akıncı, 2002). Tatminsizliğe bağlı olarak çalışanlar iş yerinde stres ve gerginlikler yaşayabilir, endişelere kapılabilir, sürekli şikayet edebilir, işe devamlılıkları azalabilir ve sonunda işten ayrılma niyetinde olabilirler (Akşit Aşık, 2010).

İşletmeler çalışanlarına karşı onların iş tatminine etki edebilecek belli sorumlulukları da yerine getirmeleri gerekir. İlk olarak, psikolojik, toplumsal ve geçimleri ile ilgili konularda sözleşmeleri dâhilinde yerine getirmeleri gereken sorumlulukları karşılamalıdır. Ayrıca çalışanlarına kendilerini geliştirebilecekleri fırsatları sağlamalı ve bunların devamlılığı için çaba göstermelidirler. Bu sorumluluklarını yerine getirmeyen işletmelerde çalışanların iş tatminsizliği yaşayabilecekleri düşünülebilir (Örücü, Yumuşak, Bozkır, 2006).

Çalışanlar iş tatminsizliği yaşadıklarında çalışmak yerine kendi özel işleri ile uğraşmaya, uzun süre mola verip işle alakası olmayan konularda uzun süre sohbet etmeye, bilerek işi aksatmaya, işle ilgili kuralları görmezden gelmeye, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı sinirli ve umursamaz tavırlar sergilemeye başlayabilirler (Bowling, Beehr ve Lepisto, 2006). Buna paralel olarak tatminsizlik yaşayan çalışanlar aktif-pasif ve yıkıcı-yapıcı olmak üzere iki farklı boyutta kendilerini ifade ederler. Bu iki farklı boyut içerisinde çalışanlar tatminsizliklerini dört farklı tavırla ifade ederler. Bu tavırları şu şekilde açıklayabiliriz (Robbins, 2003: 82):

- ***Terk Etme:*** Çalışanlar bu tavırla aktif ve yıkıcı bir tavır sergilemiş olurlar. İş tatmini olmayan çalışan işletmeden ayrılmayı planlar. Bu durum işletme dışındaki başka bir fırsatı değerlendirmek istemesinden ya da işletmenin yaşattığı tatminsizlikten ötürü istifa etmek niyetinde olmasından kaynaklanabilir.

- Dile Getirme: Çalışanlar bu tavırla aktif ve yapıcı bir tavır sergilemiş olurlar. İş tatminsizliği yaşayan bireyler eyleme dayalı ve olumlu sonuçlar elde edebilecekleri yaklaşım sergilerler. Fikirlerini üstleri ile paylaşır, önerilerde bulunurlar ve çözüm için tartışmaya hazırdırlar.
- Sadakat: Bu tür bir davranışla çalışanlar pasif ve yapıcı bir tavır sergilemiş olurlar. Herhangi bir yola başvurmadan iyimser bir tavırla mevcut koşulların iyileşeceğine inanır ve beklerler. İşletme dışından gelecek olumsuz söylemlere karşı da işletmesini savunma çabası içine girerler.
- Göz Ardı Etme: Bu şekilde davranan çalışan pasif ve yıkıcı bir tavır sergilemiş olur. Hiç bir çaba içine girmeden durumun daha kötüye gitmesine göz yumar. İşe devamsızlığı artar, çaba sarf etmekten kaçınır ve hata yapma olasılığı yükselir.

### ***İş Tatminsizliğinin Organizasyonel Sonuçları***

Çalışanların iş tatminini sağlayamayan işletmeler bazı problemlerle yüzleşmek zorunda kalırlar. Bu durum çalışanların işletme açısından ne kadar önemli olduğunun bir göstergesidir. İşletmelerin yaşadığı bu tarz olumsuz durumlar rekabet gücünü azaltır. İş tatminsizliği genel olarak devamsızlık, işten ayrılma, işe geç kalma, işten erken çıkma ve düşük verimle çalışma gibi örgütsel sorunlara yol açmaktadır (Şimşek, 2001).

Çalışanlar, zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerinde belli standartların olmasını beklerler. Bireysel açıdan memnun olmadıkları işlerde çalışmaya gönülsüz olurlar, sadece zorunlulukları çerçevesinde orada bulunurlar ve fırsatını bulduklarında işten ayrılmayı düşünürler. Diğer bir deyişle iş tatminsizliği çalışanlarda başka bir işte daha mutlu olacaklarını düşünmeye iter ve işten ayrılma bu şekilde gerçekleşebilir (Shaw, 1999).

İnsanlar sahip oldukları yetenekleri sergilemek isterler. Çalışanlar bu potansiyellerini kullanarak kendilerini tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenirler. Görevleri ve sorumlulukları çerçevesinde enerjilerini istediklerini elde edebilmek için kullanırlar. Bu çabaları sonucunda ortaya çıkan performans onların iş performansıdır. Performans kavramı bireyden bireye değişeceği için başarı düzeyleri de farklılık gösterecektir. Başarıları sonucunda ödüllendirilen çalışanlar işlerinde tatmin duygusu hissederler. Ancak bir sonraki çabasının karşılığını aynı şekilde alamayan çalışanların tatmin duygusu azalacaktır. Bu yüzden çalışanlarına işlerinde mutlu, huzurlu ve güven dolu bir ortam sağlayamayan işletmeler iş tatminsizliği sorunu ile karşılaşabilirler (Barutçugil, 2006).

İş ile ilgili uyuşmazlıklar işletmeler açısından büyük maddi sonuçlara neden olabilecek durumlardır. Uyuşmazlıklara bağlı olarak gerçekleştirilen grev ve lokavtlar ise toplum önünde gerçekleştiğinde organizasyon adına sosyal açıdan olumsuzlukları beraberinde getirir. Bu yüzden işletmeler çalışanlarının yüksek iş tatminine sahip olmasını sağlayacak ücret ve sosyal hakları da sağlamalıdır (Şahin, 2007).

## **Öğrenen Organizasyon, Entelektüel Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi**

### ***Öğrenen Organizasyon Entelektüel Sermaye İlişkisi***

Birçok işletme tarafından önemi tam olarak kavranamamış ancak üstünde titizlikle durulması gereken kavramların başında gelen örgüt kültürü, bireylere içinde buldukları organizasyonun onlardan beklentileri hakkında hem duygusal hem de sezgisel ipuçları verir. Bireyler bu ipuçlarını takip ederek performanslarını geliştirmeye çabalarlar (Kaya ve Kesen, 2014). İnsan kaynakları uygulamaları ve örgüt kültürüne verilen önem örgütte var olan sinerjiyi artıracaktır. Bu pozitif ortam sayesinde örgütler karşılaştıkları problemleri daha hızlı ve etkili çözümlerle, faaliyetlerini sürdürmeyi başaracaktır (Erdem, 1996).

Keçecioğlu ve Yılmaz (2012)'in belirttiği gibi entelektüel sermayenin en önemli unsurlarından olan insan sermayesi etkin şekilde geliştirilmesi gereken bir kaynaktır. İnsan sermayesinin gelişimi ölçülebilen ve analiz edilebilen örgütsel yapabilirliklerin gelişmesine yardımcı olur. Örgütsel öğrenme sürecinde yararlanılan bilgi teknolojileri de insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkili olmasına yardım edecektir.

Örgütler sahip oldukları entelektüel varlıkların yarattığı değeri anlamaya başladıktan sonra bu varlıklar hakkında daha fazla bilgi sahibi olmanın gerekliliğini de kavramaya başlamıştır. Boudreau ve Ramstad (2007) bu değişimin, insan kaynakları yaklaşımını da etkilediğini ifade etmektedir. Buna göre insan kaynakları yaklaşımı çalışanlarını yönetmek için onları memnun edecek hizmetler sunmaya dayanan ürün temelli bir yaklaşımdan, insanları etkileyen ve onlarla ilgili kararları iyileştirerek örgütün başarısını arttırmaya dayanan çözüm odaklı bir yaklaşıma evrilmiştir.

Öğrenen organizasyonların başarısının önemli unsurlarından biri takım halinde öğrenmeleridir. Takım halinde öğrenerek ortaya çıkarılan sonuçlar daha çabuk ve etkili şekilde herkese ulaşabilmektedir. Böylelikle bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılması süreçlerinin kalitesi yükselmektedir. Robbins ve Finley (1995) takım çalışmasının çok önemli olduğunu belirtmiş ve sonuç olarak verimliliğin arttığını, iletişimin daha kaliteli olduğunu, bireylerin tek başına yapacaklarından daha fazlasının ortaya çıktığını, kaynakların daha verimli kullanıldığını, sorun çözme konusunda daha etkili ve yaratıcı olduğunu, ürün ve hizmet kalitesinin arttığını ifade etmişlerdir.

Çapraz fonksiyonel eğitim olarak bilinen, çalışanların kendi alanları dışındaki konularda da bilgi, beceri ve yetenek kazanmalarına olanak sağlayan eğitimler sayesinde çalışanlar yetenek seviyelerini yükseltebilirler. Ayrıca bu eğitimler birim, bölüm ve işler arasında bütünlük sağlayacağından ortaya çıkan sonuçlar daha etkili ve kalıcı olacaktır (Peçen ve Kaya, 2013).

Öğrenen organizasyonlarda bilginin yönetilmesi en temel fonksiyon olarak kabul edilir. Bilgi yönetimi, bilginin oluşturulması, organizasyon içinde paylaşılması ve etkili bir paylaşım sonrası herkes tarafından kullanılması için uygun ortam hazırlamayı içerir. Bilgi yönetimi ile birlikte organizasyon içinde etkili bir iletişim ve yenilik sürecine de gereksinim vardır. Bu sayede beklenen performans elde edilebilir ve organizasyonun yenilik yaratabilme yeteneğini kazanması sağlanabilir (Huang ve Li, 2009). Plesis (2007) yaptığı çalışmada bu durumu destekleyen



sonuçlar elde etmiştir. Çalışmasında bilgi yönetiminin önemini vurgulamış ve organizasyon içinde üretilen bilginin miktarındaki artışın yeniliklerin sayısını da arttırdığını ifade etmiştir. Bilgiyi yönetmeyi ön planda tutan organizasyonlar organizasyonel öğrenme sürecini sürekli çalışan bir mekanizma haline getirmeyi amaçlarlar. Bu sayede yeni yetenekler geliştirip, bunları rekabet avantajı yaratmada kullanırlar. Rekabet avantajı yaratmada kullanılan, bilgi temelinde geliştirilen bütün bu yetenekler birer entelektüel sermaye unsurudur.

Organizasyonların sahip oldukları tüm bilgiyi etkin bir şekilde kullanması önemlidir. Bu bilgiyi kullanabilmenin en etkili yolu da organizasyonel bilgelik kavramıdır. Organizasyonel bilgelik, organizasyonların karşılaştıkları sorunları kolayca çözebilmesi için gereken bilgiyi kullanabilme yeteneğidir (Bierly, Kessler ve Christensen, 2000). Organizasyonlar veri, enformasyon ve bilgi yönetim yöntemlerine paralel olarak organizasyonel bilgelik yöntemlerini de geliştirmelidirler. Böylelikle bilge organizasyonlar olma yolunda adım atmış olurlar (Kılıç, 2006). Bilge organizasyonları, bilgi yönetimi ile organizasyonel bilgeliği doğru şekilde harmanlamış ve organizasyon kültürüne sürekli öğrenme ve bilgeliği yerleştirmiş organizasyonlar olarak ifade etmek yerinde olacaktır.

### ***Öğrenen Organizasyon İş Tatmini İlişkisi***

Rekabetin çok yoğun yaşandığı günümüzde çalışanlar psikolojik gereksinimlerine bağlı olarak içinde buldukları organizasyondan destek görmeyi beklerler. Çalışanlar organizasyonları tarafından saygı duyulan, kabul ve onay gören, değer verilen bireyler olmayı arzularlar. Bu duygusal ihtiyaçların karşılanmasında organizasyonel destek son derece önemlidir. Organizasyon tarafından gösterilen destek çalışanlara yaptıkları işin organizasyona neler kattığını göstermeye, onların refahına verilen önemi yansıtmaya ve onlarla birlikte çalışmanın ne kadar mutluluk verdiğini ifade etmeye yarayan bir araç niteliğindedir. Böylelikle çalışanların aitlik, saygı görme ve onaylanma gibi ihtiyaçları giderilmiş olur (Özdemir, 2010).

Örgütsel desteğin sonuçları çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile doğrudan orantılıdır. Çalışanların örgütsel destek algısına etki eden faktörler; adalet, yönetimin yaklaşımı, ücret ve terfi, iş güvenliği, çalışma ortamının fiziksel şartları, eğitim olanakları gibi özelliklerdir. Bu faktörlerin çalışanların beklentileri ile uyum göstermesi sonucunda örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi tutumlar ortaya çıkar (Rhoades ve Eisenberg, 2002).

Öğrenen organizasyonların en önemli disiplinlerinden olan takım halinde öğrenme, bireyleri aynı takım içinde sürekli öğrenme davranışına teşvik eden bir yöntemdir. Basım, Şeşen ve Meydan (2009) yaptıkları çalışmada, aynı takım içinde yer alan ve sürekli öğrenme çabasında olan bireylerin, bilgilerin birimler arasında dağılmasında ve yenilikçi davranışların geliştirilmesinde önemli rol oynadıklarını ortaya koymuşlardır. Buna bağlı olarak takım içinde oluşan sinerji, yenilikçi yaklaşımı destekler. Değişimin ve yeniliklerin odağında olan çalışanların işlerine karşı daha tatminkâr olmaları beklenebilir.

### ***Entelektüel Sermaye İş Tatmini İlişkisi***

Vos ve Dries (2013)'in organizasyonların insan sermayesi yaklaşımlarının kariyer yönetimi politikalarını nasıl etkilediğini belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmada yetenek yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Bu bağlamda organizasyonel ve

stratejik açıdan yetenek kavramının organizasyonun sahip olduğu değerli ve benzersiz insan sermayesini ifade ettiğini belirtmişler. Çalışma sonucunda; kendini daha yüksek seviyede değerli hisseden çalışanların kendi kariyer gelişimlerine odaklandıklarını ve buna bağlı olarak da iş tatmin düzeylerinin arttığını ve daha fazla fayda yarattıklarını ortaya koymuşlardır.

İş tatminin düşük olmasına bağlı olarak çalışanlarda gözlenen davranışlardan biri işi terk etme davranışıdır (Robbins, 2003). Etkili insan kaynakları sistemlerine sahip olan organizasyonlarda bu davranışın daha düşük olduğu gözlemlenmiştir ve organizasyonun yürüttüğü süreçler sonrasında daha fazla pozitif çıktıya sahip oldukları belirtilmiştir. Çalışanların elinde tutmayı hedefleyen organizasyonlar, bireylerin organizasyonla ilgili motivasyon, tavır ve algılarını olumlu düzeyde tutmaya odaklanırlar. Bu yaklaşımları sayesinde çalışanlarının iş tatmini düzeylerini arzulanan düzeyde tutmayı başarırlar (Bagri ve ark., 2011).

Entelektüel sermayeyi genişletmek isteyen organizasyonların geliştirmek zorunda olduğu yeteneklerden biri yeniliği teşvik etmektir. McGuirk, Lenihan ve Hart (2015)'in da desteklediği gibi çalışanların yenilikçi özellikleri işletmelerin rekabetçi avantaj sağlamasında en önemli unsurlardan biridir. Shipton ve ark. (2006)'nin iş tatmini ve organizasyonel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında; iş tatmininin yenilikçiliği yaratmada ve desteklemede hatırı sayılır bir etkisinin olduğunu; hatta yenilikçiliğe karşı olan direncin kırılmasında da önemli rol oynadığını belirtmişlerdir.

Entelektüel sermayeyi genişletmek kadar devamlılığını sağlamak da organizasyonlar açısından önemlidir. Entelektüel sermayenin en önemli bileşeni olarak kabul edilen insan sermayesinin canlı tutulabilmesi için organizasyondaki bireylerin daha uzun süre görev yapmaya istekli olmaları gerekir. Bu devamlılık beraberinde çalışanların iş tatmini de getirir (Gonzales-Santacruz ve ark., 2014).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu; ülkemizde sporu yöneten ve yön veren kamu kurum ve kuruluşlarından olan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl müdürlükleri ile belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları'nın sahip oldukları organizasyonel öğrenme yeteneklerinin entelektüel sermaye ile olan ilişkisini ve bu ilişkinin çalışanların iş tatmini ile olan ilişkisini belirlemektir.

### Araştırmanın Önemi

Sermaye kavramı, ekonominin maddi varlıklar temelinden sosyal varlıklar temeline, diğer bir deyişle, bilgi temeline doğru kaymasıyla çehresini değiştirmiştir. Sosyolog olan Bourdieu'nun 1986 yılında yaptığı sermaye tanımı bu değişimin temelini açıklamaktadır. Bourdieu'ya göre sermaye kavramının bileşenleri değişmiş ve maddi unsurların yanında entelektüel ve kültürel unsurlar da yer almaya başlamıştır. Böylelikle, bireylerin ve organizasyonların toplum içindeki yerlerini belirleyen özellikler sadece para gibi maddi varlıklarla açıklanamaz hale gelmiştir. Entelektüel sermaye kavramı spor organizasyonlarında daha önce hiçbir çalışmaya konu olmadığından ve bu kavram bireysel açıdan ele alınmadığından bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Sermaye kavramında yaşanan bu değişimle birlikte ortaya çıkan bilgi ekonomisi, organizasyonların sahip oldukları entelektüel varlıkların önemini artırmıştır. İlk kez 1991 yılında Thomas Stewart tarafından ortaya çıkarılan entelektüel sermaye kavramı organizasyonların sahip oldukları entelektüel sermaye varlıklarının sağladığı rekabet gücünü ifade etmekte kullanılmıştır. Birçok araştırmacı tarafından geliştirilen farklı ölçme araçları sayesinde entelektüel sermaye kavramı sayısal verilerle ifade edilebilmektedir. Bu rakamlara bakılarak organizasyonlarda yönetsel süreçler değerlendirilmekte ve aynı süreçler ihtiyaç duyulduğunda bu rakamların rehberliğinde değiştirilmektedir (Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, 2003). Özetle, entelektüel sermaye kavramı organizasyonların düzenli olarak ölçmesi ve değerlendirmesi gereken bir kavramdır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi finansal verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve sonuçlar doğrultusunda bir hareket planının oluşturulması şeklinde özetlenebilir. Bu açıdan bakıldığında bu süreç Daft ve Weick (1992)'in geliştirdikleri organizasyonel öğrenme modeli ile benzer niteliktedir. Organizasyonların öğrendikleri organizasyonun hafızasında yer alır. Bu hafızanın en önemli unsuru ise bireylerdir. Organizasyonda çalışan bireyler değişse bile organizasyon hafızasında yer alan bilgiler sabit kalır (Şahinkesen, 2010). Bu bakımdan öğrenen birey ve takımlara sahip organizasyonların entelektüel sermaye açısından gelişim göstermesini beklemek yerinde bir tutum olacaktır.

İlk olarak 1900'lü yılların başında ortaya çıkan iş tatmini kavramı da çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal durumlarına etki eden bir kavramdır. Kabaca, çalışanların işleri ile ilgili tutum ve davranışlarının toplamı olan iş tatmini, çalışanların yaşam kalitesine ve üretkenliklerine doğrudan etki eder (Sevimli ve İşcan, 2005). Birçok açıdan önemi giderek artan iş tatmini kavramının çalışanların kişisel gelişimlerine ve öğrenme yeteneklerine etki edebileceği söylenebilir.

## **Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamı ve sınırlılıkları şunlardır:

- Araştırma 2016 yılının Nisan ve Mayıs aylarında toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırma coğrafi olarak Eskişehir ve İzmir illerinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma, araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde Eskişehir ve İzmir illerinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında çalışanları kapsamaktadır.
- Araştırma kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmıştır. Bu yüzden sonuçlar özel sektörde faaliyet gösteren spor organizasyonlarına genellenememiştir..
- Araştırmada pratik nedenlerden ötürü olasılık dışı örneklem yöntemleri kullanılmıştır. Bu tür örnekleme yöntemlerinin evreni temsil derecesi bir dereceye kadar etkili olduğundan sonraki çalışmalarda olasılığa dayalı örneklem yöntemleri kullanılabilir.
- Araştırmada entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu yüzden sonraki çalışmalarda entelektüel sermaye ile kariyer yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, işe bağlılık gibi entelektüel sermaye unsurları ile ilişkili olduğu ifade edilen kavramlar arasındaki ilişkiler incelenebilir.

## **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, 1) Mura ve Longo (2013) tarafından oluşturulan ve entelektüel sermaye kavramını çalışanlar düzeyinde ölçmeyi amaçlayan modelin Türk kültürü için geçerliliğini ve güvenilirliğini test etmek, 2) Spor organizasyonlarının sahip olduğu organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, 3) Entelektüel sermaye ve organizasyonel öğrenme yeteneğinin çalışanların iş tatmini ile olan ilişkisini belirlemek, 4) Araştırmaya konu olan kurumlarda çalışanların sahip oldukları demografik özelliklerin entelektüel sermaye, organizasyonel öğrenme ve iş tatmini ile olan ilişkisini ortaya koymaktır.

## ***Araştırmanın Problemi***

Bu araştırmanın genel problemini şu şekilde ifade etmek mümkün: Spor organizasyonlarının entelektüel sermaye unsurları ve organizasyonel öğrenme yetenekleri nelerdir, bu iki kavramın çalışanların iş tatmini ile ilişkisi var mıdır? Bu genel probleme ilişkin çözümlenmesi gereken alt problemler ise:

- Spor organizasyonlarının entelektüel sermaye bileşenleri nelerdir?
- Spor organizasyonlarının organizasyonel öğrenme yeteneğinin bileşenleri nelerdir?
- Spor organizasyonlarının entelektüel sermaye bileşenlerinin organizasyonel öğrenme yeteneği ile olan ilişkisi nasıldır?
- Spor organizasyonlarının entelektüel sermaye bileşenlerinin organizasyonel öğrenme yeteneği ile olan ilişkisi çalışanların iş tatminine nasıl etki eder?
- Spor organizasyonlarının entelektüel sermaye bileşenleri çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?

- Spor organizasyonlarının organizasyonel öğrenme yeteneği çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi?
- Spor organizasyonlarında çalışanların iş tatmini düzeyleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir mi?

### ***Araştırmanın Hipotezleri***

#### ***Araştırmanın Modeline İlişkin Hipotezler***

Araştırmaya ilişkin hipotezler araştırmanın amacı doğrultusunda gerçekleştirilmiş olup, spor organizasyonlarında organizasyonel öğrenme yeteneğinin entelektüel sermayeye olan etkisi, organizasyonel öğrenme yeteneğinin iş tatmini ile olan ilişkisi ve entelektüel sermayenin iş tatminine olan etkisini ölçmektedir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan hipotez ve alt hipotezler gerekçeleri ile birlikte aşağıda yer almaktadır.

Entelektüel sermayenin en önemli unsuru olan insan sermayesi etkin şekilde geliştirilmesi gereken bir kaynaktır. İnsan sermayesi ölçülebilen ve analiz edilebilen organizasyonel yapabilirliklerin gelişiminde önemli rol oynar. Ölçülebilmesi ve analiz edilebilmesi mümkün olan organizasyonel öğrenme sürecinde yararlanılan bilgi teknolojileri de insan sermayesinin daha etkili kullanılmasına yardımcı olur (Keçecioğlu ve Yılmaz, 2012).

Bilgiyi yönetmeyi ön planda tutan organizasyonlar organizasyonel öğrenme sürecini sürekli çalışan bir mekanizma haline getirmeyi amaçlarlar. Bu sayede yeni yetenekler geliştirip, bunları rekabet avantajı yaratmada kullanırlar. Rekabet avantajı yaratmada kullanılan, bilgi temelinde geliştirilen bütün bu yetenekler hem yapısal sermaye hem de müşteri sermayesi unsurudur (Plesis, 2007). Bu çalışmalardan hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H1: Organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasında ilişki bulunmaktadır.

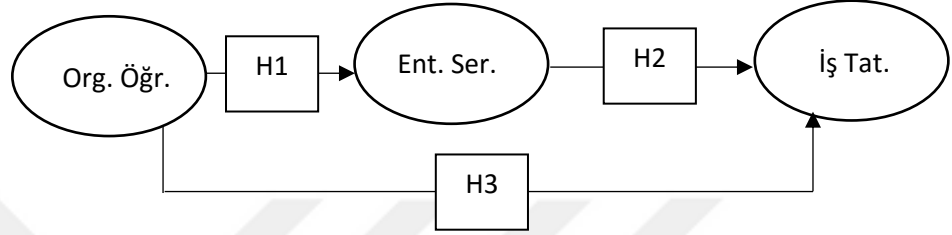
Organizasyonların benimsedikleri insan sermayesi yaklaşımları organizasyon içindeki kariyer yönetim politikalarını etkilemektedir. Bu süreçteki en önemli çalışmalar yetenek yönetimi çalışmalarıdır. Yetenek kavramının organizasyonların sahip olduğu insan sermayesini ifade ettiği düşünülürse yetenek yönetimi kendini daha yüksek seviyede değerli hisseden çalışanlar yaratmada etkilidir. Buna bağlı olarak, çalışanlar kendi gelişimine odaklanmış ve iş tatmini yüksek şekilde çalışmaya gönüllü olurlar (Vos ve Dries, 2013).

Entelektüel varlıkların etkili ve verimli şekilde yönetilebilmesi için organizasyonların ihtiyaç duydukları sistemler vardır. Bagri ve ark. (2011) etkili insan kaynakları sistemlerine sahip organizasyonlarda işten çıkma davranışının daha az olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, çalışanlarını elinde tutmayı hedefleyen organizasyonlar için bu sistemlerin işe karşı olumlu motivasyon oluşturmada da etkili olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, organizasyonların sahip olduğu yönetimsel yapıların, diğer deyişle yapısal sermayelerinin çalışanların iş tatminine etki etmesi beklenen bir durumdur. Bu ilişkilerden hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H2: Entelektüel sermaye ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.

Bireyler iş yerinde saygı duyulmayı, kabul ve onay görmeyi, değerli olmayı arzularlar. Organizasyon tarafından bu psikolojik ihtiyaçların ne kadar karşılandığı bireylerin performansına doğrudan etki eder (Özdemir, 2010). Sürekli öğrenme çabası içinde olan bireyler organizasyon içinde bilgilerin aktarılmasında ve yenilikçiliğin yaratılmasında önemli yere sahiptirler. Değişimin ve yeniliklerin merkezinde yer alan bireylerin işlerine karşı daha tatminkâr oldukları bilinmektedir (Şeşen ve Meydan, 2009). Bu çalışmalardan hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H3: Organizasyonel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasında ilişki bulunmaktadır.



**Çizelge 8. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

#### *Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Hipotezler*

Araştırmada yer alan ölçeklerin dışında katılımcıların cinsiyet, yaş, çalıştıkları kurum, kurumdaki deneyim süreleri, eğitim durumu, aylık ortalama gelir düzeyi ve medeni durum ile ilgili sorular da yer almaktadır. Bu değişkenlere ilişkin hipotezler şu şekildedir;

H4: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri demografik değişkenlere göre farklılık gösterir.

H4a: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

H4b: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

H4c: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri çalışılan kuruma göre farklılık gösterir.

H4d: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri çalışanların deneyim süresine göre farklılık gösterir.

H4e: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

H4f: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri aylık ortalama gelir düzeyine göre farklılık gösterir.

H4g: Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

H5: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

H5a: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

H5b: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri yaş gruplarına göre farklılık gösterir.

- H5c: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri çalışılan kuruma göre farklılık gösterir.
- H5d: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri çalışanların deneyim süresine göre farklılık gösterir.
- H5e: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
- H5f: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri aylık ortalama gelir düzeyine göre farklılık gösterir.
- H5g: Entelektüel sermaye ölçeği faktörleri medeni duruma göre farklılık gösterir.
- H6: İş tatmini ölçeği demografik özelliklere göre farklılık gösterir.
- H6a: İş tatmini ölçeğicinsiyete göre farklılık gösterir.
- H6b: İş tatmini ölçeği yaş gruplarına göre farklılık gösterir.
- H6c: İş tatmini ölçeği çalışılan kuruma göre farklılık gösterir.
- H6d: İş tatmini ölçeği çalışanların deneyim süresine göre farklılık gösterir.
- H6e: İş tatmini ölçeği eğitim durumuna göre farklılık gösterir.
- H6f: İş tatmini ölçeği aylık ortalama gelir düzeyine göre farklılık gösterir.
- H6g: İş tatmini ölçeği medeni duruma göre farklılık gösterir.

## **Araştırmanın Yöntemi**

### ***Araştırmanın Modeli***

Bu araştırmada araştırmanın amacına bağlı olarak “Betimsel” ve “Bağlantısal” araştırma modeli ve anket yöntemi kullanılmıştır. Belli bir grubun özelliklerini tanımlamaya yarayan betimsel araştırma modeli ile araştırma problemini oluşturan değişkenlerle ilgili tanımlar yapmak amaçlanmıştır. Bağlantısal araştırma modeli sayesinde araştırma problemine ilişkin tanımları, değişkenleri ve değişkenler arasında ilişkileri tanımlama amacı güdülmüştür.

Araştırmada entelektüel sermayeyi ölçmek için Mura ve Longo (2013) tarafından geliştirilen model kullanılmıştır. Bu model üç boyut ve 28 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin katılımcılar tarafından değerlendirilmesinde 5’li Likert Ölçeği (“5” kesinlikle katılıyorum, “4” katılıyorum, “3” kararsızım, “2” katılmıyorum, “1” kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Araştırmanın ikinci kısmını oluşturan Organizasyonel Öğrenme Yeteneğini ölçmek için Jerez-Gomez ve ark. (2005) tarafından geliştirilen ve Okumuş (2013) tarafından türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Dört boyut ve 16 ifadeden oluşan bu ölçekteki ifadeleri ölçmek için 5’li Likert Ölçeği (“5” kesinlikle katılıyorum, “4” katılıyorum, “3” kararsızım, “2” katılmıyorum, “1” kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır. Son olarak iş tatminini ölçmek için Chalykoff ve Kochan (1989) tarafından geliştirilen dört ifade ve tek boyuttan oluşan 5’li Likert Ölçeği (“5” kesinlikle katılıyorum, “4” katılıyorum, “3” kararsızım, “2” katılmıyorum, “1” kesinlikle katılmıyorum) kullanılmıştır.

Anket formunun son kısmında katılımcıların demografik özellikleri ile birlikte çalıştıkları kurum ve kaç yıldır görev yaptıklarına ilişkin sorular yer almıştır. Bu bölümde yer alan sorular cinsiyet, yaş, çalıştıkları kurum, görev süresi, eğitim durumu, aylık ortalama gelir ve medeni duruma ilişkin sorulardır.

### ***Araştırmanın Evren ve Örneklemi***

Araştırmanın verileri, 2016 yılının Nisan ve Mayıs aylarında toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı taşra teşkilatında yer alan il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personel ile belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları ile Belediye Spor Müdürlüklerinde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Eskişehir ve İzmir illerinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe müdürlüklerinde çalışanlar ile yine aynı şehirlerin belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları ile Belediye Spor Müdürlüklerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Veri toplamada karşılaşılan zaman ve maliyet sınırlılıklarından dolayı, araştırma ana kütle üzerinden değil, örnekleme yoluyla oluşturulan bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Araştırmada olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden yargısal ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılmıştır. Yargısal örneklemede araştırmacı çalışmada yer alacak kişileri kendi yargısına göre seçer ve araştırma için en uygun örnekleme belirler (Balçı, 2015: 104). Kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmacı örneklemede yer alacakları yakın çevresinden, tanıdıklarından veya kolay ulaşabileceği araçlardan yararlanarak örnekleme dahil edebilir. Bu yöntem diğer yöntemlere kıyasla daha hızlı, ucuz ve kolaydır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130). Bu bağlamda Eskişehir ve İzmir illerinde bulunan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe müdürlüklerine ve aynı şehirlerin Belediye Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları ile Belediye Spor Müdürlüklerine gidilerek o tarihlerde mesaiye bulunan herkese anket uygulanmıştır.

### ***Veri Analiz Teknikleri***

Veri toplamada anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler yardımıyla toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS ve SPSS AMOS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçek niteliğindeki değişkenlerin güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısına bakılmıştır. Ölçeklerde yer alan faktör yapılarının doğrulanması ve yapı geçerliliklerinin değerlendirilmesi için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yönteminden yararlanılmıştır. Entelektüel sermaye bileşenleri, organizasyonel öğrenme yeteneği ve iş tatminine ilişkin katılımcıların demografik özellikleri, hangi kurumda çalıştıkları ve kurumda kaç yıldır görev yaptıklarına göre farklılaşma durumunu belirleyebilmek için T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek içinse korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Ayrıca, faktörlerin demografik özellikler, hangi kurumda çalıştıkları ve kurumda kaç yıldır görev yaptıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için T-testi ve ANOVA yapılmış, farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek içinse Post Hoc testleri kullanılmıştır.



## BULGULAR

### Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, aylık ortamala gelir düzeylerine ait sıklık ve yüzde verileri aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

#### *Cinsiyet*

Araştırmaya katılan 229 kişinin cinsiyetlerine ait bilgiler **Çizelge 9**'da verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların % 62,4'ü erkek, % 37,6'sı kadınlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 9. Katılımcıların Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular**

Cinsiyet	Sıklık	%
Erkek	143	62,4
Kadın	86	37,6
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

#### *Yaş*

Araştırmaya katılanların yaş grupları **Çizelge 10**'da gösterildiği gibidir. Buna göre katılanların % 27,6'sı 18-30 yaş, % 49,3'ü 31-40 yaş, % 23'ü 41 ve üzeri yaş aralığındadır.

**Çizelge 10. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Bulgular**

Yaş Aralığı	Sıklık	%
18-30	63	27,6
31-40	113	49,3
41 ve >	53	23,1
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

#### *Medeni Durum*

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına ilişkin sayıları gösteren çizelge aşağıdaki gibidir. **Çizelge 11**'e göre katılımcıların % 61,1 evli, % 38,2 bekardır.

**Çizelge 11. Katılımcıların Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular**

Medeni Durum	Sıklık	%
Evli	140	61,1
Bekâr	89	38,9
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

#### *Eğitim Durumu*

Araştırmaya katılanların eğitim durumunu gösteren **Çizelge 12** incelendiğinde katılımcıların % 23,1'i lise, % 10,9'u yüksekokul, % 59,4'ü lisans ve % 6,6'sı yüksek lisans/doktora seviyesinde eğitime sahiptir.

**Çizelge 12. Katılımcıların Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular**

Eğitim Durumu	Sıklık	%
Lise ve <	53	23,1
Önlisans	25	10,9
Lisans	136	59,4
Yüksek lisans/Doktora	15	6,6
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

### **Aylık Ortalama Gelir Düzeyi**

Araştırmaya katılanların aylık ortalama gelir durumları **Çizelge 13**'de gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların % 17'si 2000TL ve altında, % 43,2'si 2001-2500 TL arasında, % 39,8'i 2501TL ve üzeri aylık gelire sahiptir.

**Çizelge 13. Katılımcıların Aylık Ortalama Gelir Düzeyine İlişkin Bulgular**

Aylık Ortalama Gelir	Sıklık	%
2000 ve <	39	17
2001-2500	99	43,2
2501 ve >	91	39,8
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

### **Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların hangi kurumda çalıştıkları ile ilgili bulgular **Çizelge 14**'de yer almaktadır. **Çizelge 14**'e göre katılımcıların %61,6'sı Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinde çalışırken, %38,4'ü ise Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında çalışmaktadır.

**Çizelge 14. Katılımcıların Çalıştıkları Kuruma İlişkin Bulgular**

Çalışılan Kurum	Sıklık	%
Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleri	141	61,6
Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıkları	88	38,4
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

### **Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılanların kurumlarında kaç yıldır çalıştıklarına ilişkin veriler **Çizelge 15**'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların % 63,8'i 5 yıl ve altı, % 17,5'i 6-10 yıl, % 6,1'i 11-15 yıl, % 12,6'sı 16 yıl ve üzeri süredir kurumlarında görev yapmaktadır.

**Çizelge 15. Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular**

Kurumda Çalışma Süresi	Sıklık	%
5 yıl ve <	146	63,8
6-10 yıl	40	17,5
11-15 yıl	14	6,1
16 yıl ve >	29	12,6
<b>Toplam</b>	<b>229</b>	<b>100</b>

## Organizasyonel Öğrenme Yeteneği (OÖY) Ölçeği

Jerez-Gomez ve ark. (2005) tarafından geliştirilen ve Okumuş (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Organizasyonel Öğrenme Yeteneği (OÖY) ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Meehl (1990) ve Chin (1998)'in belirttiği gibi doğrulayıcı faktör analizi modellerinde faktör yüklerinin 0.60 ve üzerinde olması gerekmektedir. Bu yüzden bu değer in fazlaca altında kalan (0.07) “*Bu kurumda, çalışanların eğitimi yatırımdan çok maliyet olarak düşünülür*” ifadesi beklenen seviyede çalışmadığından analizden çıkarılmıştır. Faktör yükleri sırasıyla 0.32 ve 0.56 olan; “*Bu kurumda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir*” ve “*Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır*” ifadeleri göreceli olarak istenilen değere (0.60) yakın olduğundan ve ifadelerin çalışma için önemli ifadeler olduğundan çıkarılmamıştır. Faktör yüklerinin yanı sıra doğrulayıcı faktör analizinde birçok araştırmacı tarafından dikkate alınan değerler; Ki-kare değeri ( $\chi^2$ ), serbestlik derecesi (df), hata kareler ortalamasının karekökü (RMSEA), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI), karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI), normlaştırılmış uyum iyiliği indeksi (NFI), normlaştırılmamış uyum iyiliği indeksi (NNFI), standartlaştırılmış hataların karekökü (SRMR) ve marjinal uyum iyiliği indeksi (IFI)'dir. (Meehl, 1990; Chin, 1998; Özer, Koçak ve Çelik, 2006; Longo ve Mura, 2007; Argan ve Sever, 2010).

**Çizelge 16**'da organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeğinin DFA sonucunda uyum iyiliği inkesine ait değerler gösterilmektedir. Yapılan ilk DFA sonucunda modifikasyon önerileri (Modification Indices) göz önüne alınarak; aynı faktör yapısı altında bulunmaları (Öğrenmeye Bağlılık faktörü 1. ve 5. ifadeler; Açıklık ve Deneyleme faktörü 1. ve 3. ifadeler) ve Ki-kare değerine istatistiksel açıdan katkı sağladıklarından dolayı (Şekercioğlu, 2009) bazı ifadeler arasında modifikasyonlar gerçekleştirilmiştir ve DFA ikinci kez uygulanmıştır.

Gözlenen korelasyonların kuramsal korelasyonlardan ne ölçüde farklılaştığını ifade eden Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin düşük olması istenilen bir durumdur. Bu değer in düşük olması model ile çalışmanın verileri arasındaki uyumun iyi olduğunu ifade eder. Ayrıca, Ki-kare değerinin serbestlik derecesine (df) oranının ( $\chi^2/df$ ) da 2'ten daha küçük değer alması model ile veriler arasındaki uyumun mükemmel olduğunun bir göstergesidir. Bu değer 2 ile 3 arasında bir değer aldığı nda ise; kabul edilebilir bir uyumdan bahsedilir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). **Çizelge 16**'da görüldüğü gibi OÖY ölçeğinin  $\chi^2/df$  oranı 2.64'dir. Bu durumda araştırmanın verileri ile oluşturulan model arasındaki uyumun kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Diğer yandan uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0.95 ve üzeri değer aldığı modeller mükemmel uyuma sahiptir. GFI değerinin 0.85-0.95 aralığında bir değer olması durumunda ise kabul edilebilir bir modelden bahsedilebilir (Frias ve Dixon, 2005). OÖY ölçeğinin GFI değeri 0.88 olduğundan kabul edilebilir düzeyde bir uyuma sahip olduğu söylenebilir. Hedlund (2011) doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksinde NFI, NNFI ve CFI değerlerinin 0.95'in üzerinde olduğu durumlarda model in mükemmel uyum seviyesinde olduğunu belirtmiştir. Ayrıca SRMR değerinin 0.08'in altında değerler almasının da model uyumunun mükemmel olduğunun diğer bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Çizelge .. görüldüğü üzere OÖY ölçeğinin NFI (0.91), NNFI (0.93), CFI (0.94) ve SRMR (0.036) değerleri mükemmel uyum seviyesinde yakın değerler almıştır. Bu

değerlere bakarak modelin kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde RMSEA değerinin 0.08'e kadar kabul edilebilirdir. Ancak; bu değişkenin 0 ile 0.06 aralığında aldığı değerler mükemmel uyum olarak nitelendirilmektedir (Hedlund, 2011). Bu açıdan değerlendirildiğinde OÖY ölçeğinin RMSEA değeri (0.08) uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir sınırları içinde bir değer almıştır. Özetle, OÖY ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre;  $\chi^2/df$  ve SRMR değerleri mükemmel seviyelerdeyken, NNFI, NFI, CFI, GFI, AGFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir sınırlarda değerler almıştır. Sonuç olarak, modelin genelini kabul edilebilir olduğu söylenebilir.

**Çizelge 16. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeğinin DFA ve Uyum İyiliği İndeksi Değerleri**

<i>Yapılar</i>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>Yapı Güvenilirliği</b>
<b><i>Öğrenme Bağlılığı</i></b>		0,89	0,67	0,90
Yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dâhil ederler	0.81			
Bu kurumda değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakılır	0.81			
Bu kurumda çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilir	0.82			
Bu kurumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir	0.83			
<b><i>Sistem Anlayışı</i></b>		0,91	0,77	0,91
Bu kurumdaki herkes kurumun hedeflerini özümsemiştir	0.87			
Bu kurumdaki herkes genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar	0.87			
Bu kurumdaki herkes koordineli şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içindedir	0.89			
<b><i>Açıklık ve Deneyleme</i></b>		0,93	0,77	0,92
Bu kurum yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iyileştirmenin bir yolu olarak destekler	0.90			
Bu kurum diğer kurumlardaki ilgi çekici ve kullanışlı uygulama ve teknikleri adapte eder	0.89			
Kurum dışından sağlanan tecrübe ve fikirler, bu kurumun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir	0.89			
Bu kurum kültürünün bir parçası olarak çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve önerilerde bulunabilir	0.82			
<b><i>Bilgi Transferi</i></b>		0,73	0,43	0,70
Bu kurumda hata ve başarısızlıklar daima tüm kurum tarafından tartışılır	0.81			
Çalışanlar kuruma faydalı olabilecek yeni fikirleri programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşurlar	0.80			
Bu kurumda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir	0.32			
Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır	0.56			
<b><math>\chi^2=251.094</math> <math>df=95</math> (<math>\chi^2/df=2.643</math>), <math>RMSEA=0.085</math>, <math>GFI=0.88</math>, <math>AGFI=0.83</math>, <math>NFI=0.91</math>, <math>NNFI=0.93</math>, <math>CFI=0.94</math>, <math>IFI=0.94</math>, <math>SRMR=0.036</math></b>				

Katılımcıların OÖY ölçeğine ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları **Çizelge 17**'de gösterilmektedir. **Çizelge 17**'ye göre “*Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır*” ifadesinin ortalaması 3.6114 (S.S.= 1.0311), “*Çalışanlar kuruma faydalı olabilecek yeni fikirleri programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşurlar*” ifadesinin ortalaması 3.3974 (S.S.= 1.1972), “*Bu kurumda değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakılır*” ifadesinin ortalaması 3.2795 (S.S.= 1.2391), “*Bu kurum kültürünün bir parçası olarak çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve önerilerde bulunabilir*” ifadesinin ortalaması 3.2140 (S.S.= 1.2504), “*Kurum dışından sağlanan tecrübe ve fikirler, bu kurumun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir*” ifadesinin ortalaması 3.2009 (S.S.= 1.2820)'dir. Bu ifadeler dışında en düşük ortalamaya (2.7205) sahip ifade “*Bu kurumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir*” ifadesidir. İfadelerin ortalamaları değerlendirildiğinde katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği ifadelerine katılım düzeyleri çoğunlukla “*kararsızım*” düzeyindedir.

OÖY ölçeğine ait standart sapmalar incelendiğinde (**Çizelge 17**); bütün değerlerin 1'den büyük olduğu görülmektedir. “*Yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dâhil ederler*” ifadesi 1.3216 değeri ile en yüksek, “*Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır*” ifadesi de 1.0311 değeri ile en düşük standart sapma değerine sahiptir. Standart sapma değerlerinin yüksek olması katılımcıların verdikleri cevapların geniş bir aralıkta yer aldığını göstermektedir.

**Çizelge 17. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>Öğrenme Bağlılığı</b> -Yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dâhil ederler -Bu kurumda değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakılır -Bu kurumda çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilir -Bu kurumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir	2.8559 3.2795 3.1397 2.7205	1.3216 1.2391 1.2022 1.3180
<b>Sistem Anlayışı</b> -Bu kurumdaki herkes kurumun hedeflerini özümsemiştir -Bu kurumdaki herkes genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar -Bu kurumdaki herkes koordineli şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içindedir	2.8952 3.0917 3.1747	1.2416 1.2194 1.2121
<b>Açıklık ve Deneyleme</b> -Bu kurum yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iyileştirmenin bir yolu olarak destekler -Bu kurum diğer kurumlaardaki ilgi çekici ve kullanışlı uygulama ve teknikleri adapte eder -Kurum dışından sağlanan tecrübe ve fikirler, bu kurumun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir -Bu kurum kültürünün bir parçası olarak çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve önerilerde bulunabilir	3.1747 3.1485 3.2009 3.2140	1.2049 1.2300 1.2820 1.2504
<b>Bilgi Transferi</b> -Bu kurumda hata ve başarısızlıklar daima tüm kurum tarafından tartışılır -Çalışanlar kuruma faydalı olabilecek yeni fikirleri programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşurlar -Bu kurumda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir -Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır	2.8996 3.3974 3.0175 3.6114	1.2955 1.1972 1.2840 1.0311

n=229; (5=Kesinlikle katılıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum)

OÖY ölçeğini oluşturan faktörler arası korelasyon değerleri **Çizelge 18**'de gösterilmiştir. **Çizelge 18**'de görüldüğü gibi organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeğinin faktörleri arasında ilişki vardır. Ölçek faktörlerinin Pearson korelasyon katsayıları 0.736 ile 0.866 arasındadır ve istatistiksel açıdan anlamlıdır. **Çizelge 18** incelendiğinde; bütün faktörler arasındaki korelasyon değerleri yüksek düzeyde ( $p<0.01$ ) anlamlılığa sahiptir.

**Çizelge 18. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3	4
Öğrenme Bağlılığı	1			
Sistem Anlayışı	0.789**	1		
Açıklık ve Deneyleme	0.866**	0.800**	1	
Bilgi Transferi	0.744**	0.736**	0.754**	1

\*\*p<0.01

Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeğinin DFA sonucunda iyi uyum değerleri göstermesine bağlı olarak faktör yapılarına ait güvenilirlik ve geçerlilik değerleri değerlendirilmiştir. Faktör yapılarının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach  $\alpha$  katsayıları, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin yer aldığı **Çizelge 16** incelendiğinde; her faktörün Cronbach Alpha katsayılarının 0,70 ile 0,92 arasında olduğu , CR değerlerinin de 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. CR ve  $\alpha$  değerlerinin kritik değer (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2009) 0,70'den büyük olması faktör yapısının güvenilir olduğunu ifade etmektedir. **Çizelge 16**'da yer alan AVE değerleri *bilgi transferi* faktörü hariç 0,50 olan kritik değerin (Fornell ve Larcker, 1981) üstündedir. Faktörler arası korelasyon değerlerinin yüksek olduğu göz önüne alınırsa; *bilgi transferi* faktörünün düşük olan (0,43) AVE değerinin kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Çalık, Altunışık ve Sütütemiz, 2013).

### **Entelektüel Sermaye (ES) Ölçeği**

Entelektüel sermaye bileşenlerini ve bu bileşenlere ait faktörleri değerlendirmek için Mura ve Lungo (2013) tarafından geliştirilen, toplamda 3 boyut ve 28 ifadeden oluşan Entelektüel Sermaye (ES) ölçeği kullanılmıştır. Mura ve Lungo'nun geliştirdiği bu ölçme aracının faktör deseninin Türk kültüründe çalışıp çalışmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. ES ölçeğine ilişkin uyum indeksi değerleri **Çizelge 19**'da gösterilmektedir.

ES ölçeğine uygulanan ilk DFA sonucunda faktör yükleri 0.60 (Meehl,1990; Chin, 1998) değerinin altında olan 12 ifade (İnsan sermayesi boyut; 5.,6.,7.,8.; İlişkisel sermaye boyutu; 12., 13., 21., 22., 23.; İlişki sermayesi; 25., 27., 28. ifadeleri) analizden çıkarılmıştır. Ayrıca DFA sonucu ortaya çıkan 5 modifikasyon önerisi (Modification Indices) de ikinci DFA öncesi oluşturulmuştur. Yukarıda bahsedilen değişiklikler yapıldıktan sonra uygulanan DFA sonuçlarına göre;  $\chi^2/df$  oranı 1.944 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 2'den küçük olduğu değerler için model ile veriler arasındaki uyumun mükemmel olduğu söylenir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003: 52). Kalıntılara dayanan uyum indeksleri (SRMR, GFI ve AGFI) incelendiğinde modelin; mükemmel (SRMR=0.0394) ve kabul edilebilir uyum (GFI=0.90, AGFI=0.86) indeksi değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Entelektüel Sermaye ölçeğine ait bağımsız modele dayanan uyum indeksleri (NFI, NNFI ve CFI) değerleri iyi ve kabul edilebilir (NFI=0.93, NNFI=0.95, CFI=0.96) düzeydedir. Son olarak, yaklaşık hataların ortalama kare

kökü (RMSEA=0.064) indeksi de kabul edilebilirdir. DFA sonuçlarına göre Entelektüel Sermaye ölçeğinin uyum indeksleri incelendiğinde iyi uyum gösteren bir modele sahip olduğu söylenebilir.

**Çizelge 19. Entelektüel Sermaye Ölçeğinin DFA ve Uyum İyiliği İndeksi Değerleri**

<i>Yapılar</i>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>Yapı Güvenilirliği</b>
<b><i>İnsan Sermayesi</i></b>		0.88	0.65	0.89
Bu kurumda yaratıcılık aktif olarak desteklenir	0.77			
Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir	0.75			
İşle ilgili önerilerde bulunma konusunda destekleniriz	0.87			
Yeni yöntemler deneme konusunda teşvik ediliriz	0.83			
<b><i>Yapısal Sermaye</i></b>		0.93	0.57	0.93
Bu kurumda takım çalışması desteklenir	0.78			
Çalışanlar görüş ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşırlar	0.64			
Bu kurumda çalışanlarla iletişime önem verilir	0.75			
Bu kurumun bir üyesi olmaktan memnunum	0.73			
İş arkadaşlarımla hergün beraber olmayı dört gözle beklerim	0.66			
Bu kurum işimle ilgili bilgileri benimle paylaşır	0.82			
Bu kurum çalışanlarıyla etkili iletişim kurar	0.88			
Yöneticilerim çalışanlarla iletişim konusunda başarılıdır	0.82			
Yöneticilerim çalışanların yeteneklerine tam anlamıyla güvenir	0.82			
Problemleri veya olumsuz düşüncelerimi yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabilirim	0.63			
<b><i>İlişki Sermayesi</i></b>		0.70	0.53	0.67
Herkesi ilgilendiren problemlerle ilgili bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılır	0.77			
Yöneticilerim bu kurumdaki hizmet almaya gelen kişilere yakın davranmamı destekler	0.68			
<b><math>\chi^2=186.634</math> <math>df=96</math> (<math>\chi^2/df=1.944</math>), <b>RMSEA=0.064</b>, <b>GFI=0.90</b>, <b>AGFI=0.86</b>, <b>NFI=0.93</b>, <b>NNFI=0.95</b>, <b>CFI=0.96</b>, <b>IFI=0.96</b>, <b>SRMR=0.039</b></b>				

Katılımcıların entelektüel sermaye ölçeğine ilişkin değerlendirmelerinin aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları **Çizelge 20**'de verilmiştir. Çizelgeye göre; en düşük ortalamaya (2.7860) sahip ifade “*Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir*” ifadesidir. En yüksek ortalamaya sahip ifadelerin başında 3.9563 değeri ile “*Bu kurumun bir üyesi olmaktan memnunum*”, 3.8734 değeri ile “*Yöneticilerim bu kurumdaki hizmet almaya gelen kişilere yakın davranmamı destekler*” ve 3.6507 değeri ile “*Problemleri veya olumsuz düşüncelerimi yöneticilerimle rahat bir şekilde paylaşabilirim*” ifadeleri yer almaktadır. Özetle,



katılımcılar ifadelerine genel olarak “kararsızım” ve “katılıyorum” şeklinde katılımlarda bulunmuşlardır.

Katılımcıların değerlendirmelerinin standart sapma değerleri 1.0069 ile 1.3994 arasında değişmektedir. Entelektüel sermaye ölçeğine ilişkin ifadelerin tamamının standart sapması 1’den büyüktür. 1.3994 değeri ile “Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir” ifadesi en yüksek standart sapma değerine sahipken; 1.0069 değeri ile “İş arkadaşlarımla hergün beraber olmayı dört gözle beklerim” ifadesi en düşük değere sahiptir. Bu değerlerden hareketle, entelektüel sermaye ölçeğine ilişkin yapılan değerlendirmelerin geniş bir aralıkta olduğu söylenebilir.

**Çizelge 20. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

Faktörler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
<b>İnsan Sermayesi</b>		
-Bu kurumda yaratıcılık aktif olarak desteklenir	3.1528	1.3949
-Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir	2.7860	1.3994
-İşle ilgili önerilerde bulunma konusunda destekleniriz	3.3275	1.3219
-Yeni yöntemler deneme konusunda teşvik ediliriz	3.2052	1.3168
<b>Yapısal Sermaye</b>		
-Bu kurumda takım çalışması desteklenir	3.4236	1.2806
-Çalışanlar görüş ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşırlar	3.5109	1.2376
-Bu kurumda çalışanlarla iletişime önem verilir	3.2707	1.3720
-Bu kurumun bir üyesi olmaktan memnunum	3.9563	1.1727
-İş arkadaşlarımla hergün beraber olmayı dört gözle beklerim	3.6332	1.0069
-Bu kurum işimle ilgili bilgileri benimle paylaşır	3.4672	1.1490
-Bu kurum çalışanlarıyla etkili iletişim kurar	3.1616	1.3028
-Yöneticilerim çalışanlarla iletişim konusunda başarılıdır	3.2183	1.3845
-Yöneticilerim çalışanların yeteneklerine tam anlamıyla güvenir	3.1834	1.3577
-Problemleri veya olumsuz düşüncelerimi yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabilirim	3.6507	1.2531
<b>İlişki Sermayesi</b>		
-Herkesi ilgilendiren problemlerle ilgili bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılır	3.1616	1.2687
-Yöneticilerim bu kurumdan hizmet almaya gelen kişilere yakın davranmamı destekler	3.8734	1.0373

n=229

(5=Kesinlikle katılıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum)

Entelektüel sermaye ölçeğinin faktörleri arasındaki korelasyon katsayılarına ilişkin değerler **Çizelge 21**’de belirtilmiştir. Çizelgede yer alan değerler incelendiğinde entelektüel sermaye ölçeğinin bütün faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ( $p<0.01$ ) görülmektedir. Faktörlere ilişkin Pearson korelasyon katsayıları 0.610 ile 0.786 arasında değişmektedir. Ayrıca bütün faktörler arasındaki ilişkiler %99 ( $p<0.01$ ) anlamlılık düzeyindedir.

**Çizelge 21. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Korelasyon Matrisi**

Faktörler	1	2	3
İnsan Sermayesi	1		
Yapısal Sermaye	0.786**	1	
İlişki Sermayesi	0.610**	0.733**	1

\*\*p<0.01

Entelektüel sermaye ölçeğinin DFA sonucunda iyi uyum değerleri göstermesine bağlı olarak faktör yapılarına ait güvenilirlik ve geçerlilik değerleri değerlendirilmiştir. Faktör yapılarının güvenilirliğini belirlemek için Cronbach  $\alpha$  katsayıları, Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri incelenmiştir. Bu değerlerin yer aldığı **Çizelge 19** incelendiğinde; her faktörün Cronbach Alpha katsayılarının 0,67 ile 0,93 arasında olduğu , CR değerlerinin de 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. CR ve  $\alpha$  değerlerinin kritik değer (Nunnally ve Bernstein, 1994; Hair vd., 2009) 0,70'den büyük olması faktör yapısının güvenilir olduğunu ifade etmektedir. *İlişki sermayesi* faktörünün  $\alpha$  katsayısı 0,67 ile kabul edilebilir seviyededir (Bagozzi ve Yi, 1988). **Çizelge 19**'da yer alan AVE değerleri her faktör için 0,50 olan kritik değerin (Fornell ve Larcker, 1981) üstündedir. Bu durumda entelektüel sermaye ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini yerine getirdiğini söyleyebiliriz.

### **İş Tatmini (İT) Ölçeği**

Chalykoff ve Kochan (1989) tarafından geliştirilen ve Kidwell ve Robie (2003) tarafından tekrar uyarlanan, 4 ifade ve tek boyuttan oluşan iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha katsayısına bakılmıştır. İş tatmini ölçeğinin iç tutarlılığını belirlemeye yardımcı olan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır. Nunnally ve Bernstein (1995) bir ölçme aracının güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach alpha katsayısının 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini ifade etmiştir. Buna göre iş tatmini ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

İş tatmini ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yapısının incelemek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır. Yapılan analizin sonuçları **Çizelge 22**'de yer almaktadır. Analiz sonucunda verilerin yeterliliğini değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerine bakılır; değer en düşük 0.50 olması beklenir. 0.70 ve üzeri değerler iyi, 0.80 ve üzeri değerler mükemmel olarak ifade edilir (Büyüköztürk, 2009). **Çizelge 22** incelendiğinde iş tatmini ölçeğinin KMO değerinin 0.77 olduğu görülmektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda iş tatmini ölçeğinin tek boyutlu yapısının korunduğu gözlemlenmiştir. Tek boyutta yer alan 4 ifadenin faktör yükleri ve açıklanan varyans değeri **Çizelge 22**'de yer almaktadır.

**Çizelge 22. İş Tatmini Ölçeğinin AFA Değerleri**

İfadeler	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans (%)	KMO	Yapı Geçerliliği ( $\alpha$ katsayısı)
Bu kurumun bana sunduğu terfi olanaklarından memnunum	0.78	67.692	0.77	0.83
İşimi doğru yaptığımda takdir ediliyor olmaktan memnunum	0.86			
İşimle alakalı geri bildirimlerden memnunum	0.82			
Bu kurumun iş güvenliğine verdiği önemden memnunum	0.82			

İş tatmini ölçeğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri **Çizelge 23**'tedir. **Çizelge 23**'e göre aritmetik ortalama değerleri 2.6245 ile 3.4629 arasında değişmektedir. Standart sapma değerleri ise 1.2371 ile 1.4414 arasında değişmektedir. Bu değerlerden katılımcıların ölçekte yer alan ifadeleri geniş bir aralıkta değerlendirdikleri sonucu çıkartılabilir. Ortalamala değerlerine bakıldığında katılımcıların ifadelere genel olarak "kararsızım" şeklinde katılımı buldukları söylenebilir.

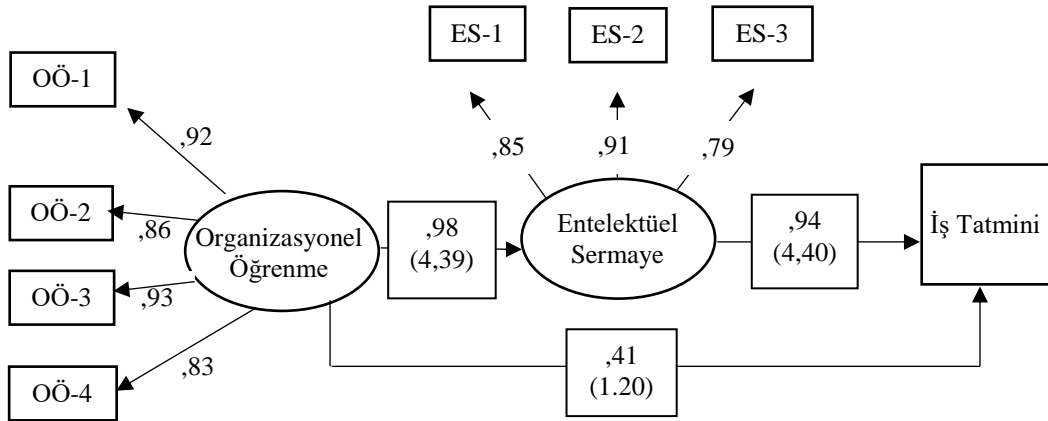
**Çizelge 23. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Bu kurumun bana sunduğu terfi olanaklarından memnunum	2.6245	1.4414
İşimi doğru yaptığımda takdir ediliyor olmaktan memnunum	3.3624	1.3843
İşimle alakalı geri bildirimlerden memnunum	3.4629	1.2371
Bu kurumun iş güvenliğine verdiği önemden memnunum	3.0655	1.3311

### **Araştırmanın Modelinin Test Edilmesine İlişkin Bulgular**

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri sınamak ve modeli doğrulamak için Yapısal Eşitlik Modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. YEM'in temel amacı, belirlenmiş olan ilişkilerin araştırmanın verileri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını belirlemektir (Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modellemesi yapılacak araştırmanın örneklem büyüklüğü ile ilgili olarak tam bir görüş birliği olmamakla birlikte araştırmada yer alan gözlenen değişken sayısının 10 katı kadar olması gerektiği belirtilmiştir. Bu oranın 5 kat altına düşmediği örneklem büyüklükleri yeterli kabul edilmektedir (Kline, 1994: 112). 229 geçerli anket sayısına ulaştığımız araştırmamız en az 5 kat şartını sağladığından YEM uygulanmıştır. YEM'ne ait sonuçlar **Çizelge 24**'de gösterilmektedir.

Çizelge 24. Araştırma Modelinin YEM Değerleri



Uyum İstatistikleri:  $\chi^2/df = 3,30$ , CFI = ,98, IFI = ,98, NNFI = ,97, RMSEA = ,10  
SRMR = ,0225, GFI = ,94, AGFI = ,87  
Not: parantez içindeki değerler t değerlerini ifade etmektedir.

Araştırmanın hipotezlerini sınamak için yapılan YEM sonucu ortaya çıkan yol diyagramında yer alan değerler incelendiğinde; organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öyleki, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca entelektüel sermaye ile iş tatmini arasında da yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre H2 de kabul edilmiştir. Ancak, organizasyonel öğrenme ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır ve H3 hipotezi reddedilmiştir.

Modele ait uyum iyiliği indeksi değerleri incelendiğinde ( $\chi^2/df = 3,30$ ; CFI = ,98; IFI = ,98; NNFI = ,97; RMSEA = ,10; SRMR = ,0225; GFI = ,94; AGFI = ,87) RMSEA değeri dışında kalan diğer değerlerin iyi ve kabul edilebilir değerler aldığı görülmektedir. Alanyazında yer alan bazı çalışmalarda RMSEA değerinin 0,10 altında olan değerleri (Anderson ve Gerbing, 1984; Cole, 1987; Marsh, Walla ve McDonald, 1988) kabul edilebilir seviyededir. Bu yüzden modelin uyum iyiliği indeksi değerleri modelin anlamlı ve kabul edilebilir bir model olduğunu ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına göre organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiye ait t değeri 4,39 ve entelektüel sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiye ait t değeri ise 4,40 olarak belirlenmiştir. Değişkenlerin arasındaki t değerinin 1,96'nın üzerinde olduğu durumlarda 0,05 düzeyinde, t değerinin 2,56'nın üzerinde olan durumlarda ise ilişkinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu bilinmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu bakımdan modelde belirlenen ilişkiler 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Organizasyonel öğrenme yeteneği faktörlerinin entelektüel sermaye ölçeği faktörlerine ve entelektüel sermaye faktörlerinin iş tatmini üzerine olan etkisini belirlemek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analize ait değerler **Çizelge 25**, **26**, **27** ve **Çizelge 28**'de gösterilmektedir.

Organizasyonel öğrenme yeteneği faktörlerinin entelektüel sermaye faktörlerinden insan sermayesi üzerine etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; *sistem perspektifi* ile *bilgi transferi* faktörlerinin *insan sermayesi* faktörü üzerine etkisi olduğu ve *insan sermayesi* faktörünün %68'ini açıkladığı

belirlenmiştir. Entelektüel sermaye faktörlerinden *yapısal sermaye* faktörü üzerine etkisini ortaya koyan regresyon analizi sonuçlarına göre; organizasyonel öğrenme faktörlerinin tamamının *yapısal sermaye* üzerine etkisi olduğu ve *yapısal sermaye* faktörünün %74'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Son olarak, *ilişki sermayesi* faktörü üzerine organizasyonel öğrenme faktörlerinin etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; *öğrenme bağlılığı* faktörü hariç diğer tüm organizasyonel öğrenme faktörlerinin *ilişki sermayesi* üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkisinin olduğu ve *ilişki sermayesi* faktörünün %60'ını açıkladığı belirlenmiştir.

**Çizelge 25. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin İnsan Sermayesi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
İnsan Sermayesi						
Faktörler	Std. $\beta$	t	P	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F
Öğrenme Bağlılığı	,509	6,343	,000**	,687	,681	122,910**
Sistem Anlayışı	-,116	-1,700	,090			
Açıklık ve Deneyleme	,383	4,623	,000**			
Bilgi Transferi	,076	1,242	,216			

p<0,01\*\*

**Çizelge 26. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Yapısal Sermaye Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
Yapısal Sermaye						
Faktörler	Std. $\beta$	t	P	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F
Öğrenme Bağlılığı	,221	3,040	,003**	,743	,739	162,157**
Sistem Anlayışı	,180	2,901	,004**			
Açıklık ve Deneyleme	,281	3,745	,000**			
Bilgi Transferi	,260	4,674	,000**			

p<0,01\*\*

**Çizelge 27. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin İlişki Sermayesi Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
İlişki Sermayesi						
Faktörler	Std. $\beta$	t	P	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F
Öğrenme Bağlılığı	,003	,033	,973	,604	,597	85,562**
Sistem Anlayışı	,191	2,486	,014*			
Açıklık ve Deneyleme	,449	4,824	,000**			
Bilgi Transferi	,195	2,820	,005**			

p<0,05\*, p<0,01\*\*

Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin

tamamının iş tatmini ölçeği üzerine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu ve iş tatmini algısının %66'sını açıkladığı belirlenmiştir.

**Çizelge 28. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin İş Tatmini Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken						
İş Tatmini						
Faktörler	Std. $\beta$	t	P	R <sup>2</sup>	Ayarlanmış R <sup>2</sup>	F
İnsan Sermayesi	,316	5,039	,000**	,665	,660	148,748**
Yapısal Sermaye	,380	5,209	,000**			
İlişki Sermayesi	,203	3,565	,000**			

p<0,01\*\*

### **Organizasyonel Öğrenme Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu**

Organizasyonel öğrenme ölçeğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyim süresi, çalışılan birim, eğitim durumu ve aylık ortalama gelir durumu gibi değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda t-testi ve ANOVA yapılmıştır.

#### ***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu***

Organizasyonel öğrenme yeteneği algısının cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği faktörlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar (p<0,05) göstermediği **Çizelge 29**'da belirtilmiştir. **Çizelge 29** incelendiğinde erkeklere ve kadınlara ait ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle organizasyonel öğrenme yeteneği algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemesi olağan kabul edilebilir.

**Çizelge 29. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Öğrenme Bağlılığı	E	143	11,8042	4,60902	-0,837	0,403
	K	86	12,3140	4,20157		
Sistem Anlayışı	E	143	8,9371	3,49087	-1,293	0,197
	K	86	9,5349	3,21283		
Açıklık ve Deneyleme	E	143	12,5315	4,59609	-0,896	0,371
	K	86	13,0814	4,32833		
Bilgi Transferi	E	143	12,6224	3,67673	-1,690	0,092
	K	86	13,4302	3,19021		

#### ***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA) uygulanmıştır. Analize ait sonuçlar **Çizelge**

30'da gösterilmiştir. Sonuçlara göre yaş grupları arasında organizasyonel öğrenme yeteneği algısına ilişkin anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 30. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Öğrenme Bağlılığı	18-30	63	11,9365	4,5644	1,303	0,274
	31-40	113	11,6372	4,4642		
	41>	53	12,8302	4,2865		
Sistem Anlayışı	18-30	63	9,1270	3,5309	0,076	0,927
	31-40	113	9,1062	3,3762		
	41>	53	9,3208	3,3268		
Açıklık ve Deneyleme	18-30	63	12,7302	4,6842	0,293	0,746
	31-40	113	12,5575	4,5785		
	41>	53	13,1321	4,1326		
Bilgi Transferi	18-30	63	12,9524	3,6074	0,025	0,975
	31-40	113	12,9558	3,3014		
	41>	53	12,8302	3,9013		

***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların eğitim durumlarının organizasyonel öğrenme yeteneği algılarına göre farklılaşmasını incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinin sonuçları **Çizelge 31**'de gösterilmektedir. Sonuçlara göre eğitim durumuna göre katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarında anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 31. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Öğrenme Bağlılığı	Lise <	53	12,5472	3,5548	0,402	0,751
	Yüksekokul	25	12,0400	4,3634		
	Lisans	136	11,7574	4,6626		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	12,1333	5,7179		
Sistem Anlayışı	Lise <	53	9,4340	3,0287	0,707	0,548
	Yüksekokul	25	9,8800	3,3704		
	Lisans	136	8,9706	3,4295		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	8,7333	4,3501		
Açıklık ve Deneyleme	Lise <	53	13,2264	3,7807	0,637	0,592
	Yüksekokul	25	13,4400	4,0319		
	Lisans	136	12,4191	4,6596		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	12,7333	6,0055		
Bilgi Transferi	Lise <	53	13,0377	3,4860	0,225	0,879
	Yüksekokul	25	13,0000	3,6855		
	Lisans	136	12,8015	3,5251		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	13,5333	3,5429		

### ***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarının aylık ortalama gelirlerine göre farklılık durumunu ortaya koymak için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Çizelge 32**'de gösterilmiştir. **Çizelge 32** incelendiğinde; organizasyonel öğrenme ölçeğinin faktörleri olan “öğrenme bağlılığı”, ”sistem anlayışı”, “açıklık ve deneyleme” ve “bilgi transferi” faktörlerinde katılımcıların aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır.

Scheffe testi sonucuna göre organizasyonel öğrenme yeteneği algısı faktörlerinin hepsinde çeşitli aylık ortalama gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

“Öğrenme Bağlılığı” faktöründe gelir düzeyi 2000TL ve altında olanların ortalaması (13,6923) en yüksekken; gelir düzeyi 2001-2500 arasında olanların ortalaması (10,8182) ise en düşüktür. Buna göre gelir düzeyi daha düşük olanların öğrenmeye olan bağlılıkları diğer gelir düzeyine sahiplere oranla daha yüksektir.

**Çizelge 32**'de “Sistem Anlayışı” faktörüne ilişkin gelir durumuna göre farklılaşma düzeyleri görülmektedir. Ortalama aylık geliri 2001-2500TL düzeyinde olanlar en düşük (8,5253) ortalamaya sahipken; en yüksek (10,6667) ortalamaya sahip grup gelir düzeyi 2000TL ve altında olanlardır. Bu durum sistem anlayışının gelir düzeyi 2001-2500TL olan grubun diğer iki gruptan daha farklı olduğunu göstermektedir.

“Açıklık ve Öğrenme” faktörüne göre de aylık ortalama gelir düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bu gruplar arasında en düşük ortalamaya (11,3131) sahip grup 2001-2500TL grubudur. Bu grup diğer iki gruptan da bu faktöre katılım doğrultusunda anlamlı farklılıklar göstermektedir. Diğer bir deyişle, 2001-2500TL düzeyinde gelir sağlayanların açıklık ve öğrenme algıları kendilerinden hem az hem de fazla gelir düzeyine sahip katılımcılara kıyasla farklıdır.

Son faktör olan “Bilgi Transferi” faktörü gelir düzeylerine ilişkin olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer faktörlere kıyasla bu faktörde gruplar arası anlamlı farklılık sadece 2000TL ve altında gelir düzeyine sahip olanlarla 2001-2500TL düzeyinde gelire sahip olanlar arasındadır.



**Çizelge 32. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
Öğrenme Bağlılığı	2000TL ve <	39	13,6923	3,69319	7,370	0,001*	1-2 2-3
	2001-2500TL	99	10,8182	4,34568			
	2501TL ve >	91	12,5495	4,57594			
Sistem Anlayışı	2000TL ve <	39	10,6667	2,35454	5,818	0,003*	1-2 2-3
	2001-2500TL	99	8,5253	3,48274			
	2501TL ve >	91	9,2088	3,49449			
Açıklık ve Deneyleme	2000TL ve <	39	14,4359	3,02442	10,009	0,000*	1-2 2-3
	2001-2500TL	99	11,3131	4,59291			
	2501TL ve >	91	13,5604	4,49496			
Bilgi Transferi	2000TL ve <	39	14,0769	2,98580	5,018	0,007*	1-2
	2001-2500TL	99	12,1616	3,49550			
	2501TL ve >	91	13,2637	3,59579			

***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin medeni duruma göre farklılaşma durumu***

Organizasyonel öğrenme yeteneği algısının medeni duruma göre farklılaşma durumunu incelemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği faktörlerinin medeni duruma göre anlamlı farklılıklar ( $p < 0.05$ ) göstermediği **Çizelge 33**'de belirtilmiştir. **Çizelge 33** incelendiğinde erkeklere ve kadınlara ait ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu durumdan hareketle organizasyonel öğrenme yeteneği algısının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği kabul edilebilir.

**Çizelge 33. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Öğrenme Bağlılığı	Evli	140	12,0071	4,3407	0,049	0,961
	Bekar	89	11,9775	4,6612		
Sistem Anlayışı	Evli	140	9,0357	3,3380	-0,703	0,483
	Bekar	89	9,3596	3,4910		
Açıklık ve Deneyleme	Evli	140	12,6429	4,4204	-0,401	0,689
	Bekar	89	12,8876	4,6329		
Bilgi Transferi	Evli	140	12,8286	3,4053	-0,524	0,601
	Bekar	89	13,0787	3,6995		

***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu***

Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde (**Çizelge 34**) organizasyonel öğrenme ölçeği faktörleri çalışanların deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ( $p < 0,05$ ) göstermemektedir.

**Çizelge 34. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Öğrenme Bağlılığı	5 yıl ve <	146	12,1575	4,3797	0,547	0,651
	6-10 yıl	40	11,4750	4,8831		
	11-15 yıl	14	11,0000	5,2769		
	16 yıl ve >	29	12,3793	3,8951		
Sistem Anlayışı	5 yıl ve <	146	9,1849	3,4680	0,241	0,867
	6-10 yıl	40	9,3000	3,3604		
	11-15 yıl	14	8,4286	3,8172		
	16 yıl ve >	29	9,2069	2,9565		
Açıklık ve Deneyleme	5 yıl ve <	146	12,9247	4,4428	0,379	0,769
	6-10 yıl	40	12,4500	4,8408		
	11-15 yıl	14	11,7143	5,3554		
	16 yıl ve >	29	12,6897	3,9470		
Bilgi Transferi	5 yıl ve <	146	13,0068	3,4670	0,104	0,958
	6-10 yıl	40	12,8500	3,6763		
	11-15 yıl	14	12,9286	3,4964		
	16 yıl ve >	29	12,6207	3,7168		

***Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu***

Organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. **Çizelge 35'**de yer alan t-testi sonuçlarına göre hem Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde (GHSİM) çalışanların hem de Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında (BGHSDB) çalışanların organizasyonel öğrenme ölçeği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 35'e** göre organizasyonel öğrenme ölçeğinin bütün faktörleri, katılımcıların çalıştıkları kuruma göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. “*Öğrenme Bağlılığı*” ve “*Bilgi Transferi*” faktörleri için anlamlılık düzeyi %95 iken; “*Sistem Anlayışı*” ve “*Açıklık ve Deneyleme*” faktörleri için %99 düzeyindedir. Bu rakamlar ışığında belediyelerin spor müdürlüklerinde çalışanların gençlik hizmetleri ve spor müdürlüklerinde çalışanlara oranla daha yüksek organizasyonel öğrenme yeteneğine sahip oldukları söylenebilir.

**Çizelge 35. Organizasyonel Öğrenme Yeteneği Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Öğrenme Bağlılığı	GHSİM	141	11,4823	4,6300	-2,294	0,023*
	BGHSDB	88	12,8182	4,0586		
Sistem Anlayışı	GHSİM	141	8,6879	3,4951	-2,787	0,006**
	BGHSDB	88	9,9205	3,0969		
Açıklık ve Deneyleme	GHSİM	141	11,9645	4,6405	-3,369	0,001**
	BGHSDB	88	13,9773	3,9739		
Bilgi Transferi	GHSİM	141	12,5106	3,3500	-2,231	0,027*
	BGHSDB	88	13,5909	3,6910		

\*p<0,05; \*\*p<0,01

### **Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

Entelektüel sermaye ölçeğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyim süresi, çalışılan birim, eğitim durumu ve aylık ortalama gelir durumu gibi değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda t-tesisi ve ANOVA yapılmıştır.

#### ***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin cinsiyete göre farklılaşma durumu***

Entelektüel sermaye algısının cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemek için t-tesiti uygulanmıştır. T-tesiti sonucunda entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin cinsiyete göre anlamlı farklılıklar ( $p<0.05$ ) göstermediği **Çizelge 36**'da belirtilmiştir. **Çizelge 36** incelendiğinde erkeklere ve kadınlara ait ortalama ve standart sapma değerlerinin her bir faktör için ayrı ayrı çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Bu durumdan hareketle entelektüel sermaye algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemesi olağan kabul edilebilir.

**Çizelge 36. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İnsan Sermayesi	E	143	12,1748	4,8255	-1,225	0,222
	K	86	12,9651	4,5644		
Yapısal Sermaye	E	143	33,6294	9,7905	-1,685	0,093
	K	86	35,8837	9,8308		
İlişki Sermayesi	E	143	6,9510	2,1007	-0,812	0,418
	K	86	7,1744	1,8673		

#### ***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların entelektüel sermaye algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way ANOVA) uygulanmıştır. Analize ait sonuçlar **Çizelge 37**'de gösterilmiştir. Sonuçlara göre yaş grupları arasında entelektüel sermaye algısına ilişkin anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 37. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Sermayesi	18-30	63	12,8095	5,2758	2,240	0,109
	31-40	113	11,8407	4,5070		
	41>	53	13,4151	4,4090		
Yapısal Sermaye	18-30	63	34,0635	10,6753	0,076	0,927
	31-40	113	34,6195	9,34203		
	41>	53	34,6604	10,0421		
İlişki Sermayesi	18-30	63	7,1111	2,2224	0,213	0,808
	31-40	113	6,9469	1,8748		
	41>	53	7,1321	2,0758		

***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu***

Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinin sonuçları **Çizelge 38**'de yer almaktadır.

Her faktör için lise ve altı seviyede eğitim durumuna sahip katılımcıların verdiği cevapların ortalaması en yüksek ve standart sapmaları en düşük seviyededir. **Çizelge 38** incelendiğinde bütün eğitim seviyelerinin ortalamalarının ve standart sapmalarının birbirine yakın değerler aldığı görülmektedir. Buna bağlı olarak gruplar arası herhangi bir anlamlı farklılığın olmaması kabul edilebilir.

**Çizelge 38. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Sermayesi	Lise <	53	12,8113	4,1697	0,140	0,936
	Yüksekokul	25	12,3600	4,5357		
	Lisans	136	12,4044	4,9086		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	12,0667	5,6753		
Yapısal Sermaye	Lise <	53	35,1132	8,7961	0,157	0,925
	Yüksekokul	25	35,0000	10,7354		
	Lisans	136	34,2132	9,8923		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	33,7333	12,1094		
İlişkisel Sermaye	Lise <	53	7,0943	1,9539	0,130	0,942
	Yüksekokul	25	7,0800	1,9773		
	Lisans	136	7,0368	2,0490		
	Yüksek Lisans/Doktora	15	6,7333	2,1536		

***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların entelektüel sermaye algılarının aylık ortalama gelirlerine göre farklılık durumunu ortaya koymak için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Çizelge 39**'da gösterilmiştir. **Çizelge 39** incelendiğinde; entelektüel sermaye ölçeğinin faktörleri olan “*insan sermayesi*”, “*yapısal sermaye*” ve “*ilişkisel*

*sermaye*” faktörlerinde katılımcıların aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre entelektüel sermaye algısı faktörlerinin hepsinde çeşitli aylık ortalama gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0,05$ ) farklılıklar bulunmuştur.

“İnsan Sermayesi” faktöründe gelir düzeyi 2000TL ve altında olanların ortalaması (13,9744) en yüksekken; gelir düzeyi 2001-2500 arasında olanların ortalaması (11,4141) ise en düşüktür. Buna göre gelir düzeyi 2000TL ve altında olan katılımcıların insan sermayesi algısı 2001-2500TL arasında gelire sahip olanlara oranla daha fazladır.

**Çizelge 39**’da “*Yapısal Sermaye*” faktörüne ilişkin gelir durumuna göre farklılaşma düzeyleri görülmektedir. Ortalama aylık geliri 2001-2500TL düzeyinde olanlar en düşük (32,8586) ortalamaya sahipken; en yüksek (38,1026) ortalamaya sahip grup gelir düzeyi 2000TL ve altında olanlardır. Bu durum yapısal sermaye faktörüne ilişkin algı konusunda gelir düzeyi 2001-2500TL olan grubun gelir düzeyi 2000TL ve altında olan gruptan daha farklı olduğunu göstermektedir.

Son faktör olan “*İlişki Sermayesi*” faktörü de gelir düzeylerine bağlı olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Bu faktörde diğer iki faktörde olduğu gibi gruplar arası anlamlı farklılık sadece 2000TL ve altında gelir düzeyine sahip olanlarla 2001-2500TL düzeyinde gelire sahip olanlar arasındadır. Gelir düzeyi 2000TL ve altında olan grubun ortalaması 7,6923 iken; gelir düzeyi 2001-2500TL olan grubun ortalaması 6,6667’dir.

**Çizelge 39. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc
İnsan Sermayesi	2000TL ve <	39	13,9744	3,7310	5,134	0,007**	1-2
	2001-2500TL	99	11,4141	4,8697			
	2501TL ve >	91	12,9780	4,7562			
Yapısal Sermaye	2000TL ve <	39	38,1026	8,2996	4,111	0,018*	1-2
	2001-2500TL	99	32,8586	9,8167			
	2501TL ve >	91	34,6813	10,1443			
İlişki Sermayesi	2000TL ve <	39	7,6923	1,3209	3,989	0,020*	1-2
	2001-2500TL	99	6,6667	2,0947			
	2501TL ve >	91	7,1538	2,1025			

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

### ***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin medeni duruma göre farklılaşma durumu***

Entelektüel sermaye algısının medeni duruma göre farklılaşma durumunu incelemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda entelektüel sermaye faktörlerinin medeni duruma göre anlamlı farklılıklar ( $p<0,05$ ) göstermediği **Çizelge 40**’da belirtilmiştir. **Çizelge 40** incelendiğinde erkeklere ve kadınlara ait ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir.

Gruplar arasında anlamlı farklılıkların oluşmamasında bu değerlerin birbirine çok yakın olması sebep gösterilebilir.

**Çizelge 40. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İnsan Sermayesi	Evli	140	12,4214	4,7211	-0,200	0,842
	Bekar	89	12,5506	4,7816		
Yapısal Sermaye	Evli	140	33,9857	9,6923	-0,937	0,350
	Bekar	89	35,2472	10,0874		
İlişki Sermayesi	Evli	140	6,9643	2,0050	-0,662	0,509
	Bekar	89	7,1461	2,0368		

***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu***

Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde (**Çizelge 41**) entelektüel sermaye ölçeği faktörleri çalışanların deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ( $p<0,05$ ) göstermemektedir.

**Çizelge 41. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İnsan Sermayesi	5 yıl ve <	146	12,4863	4,7419	0,002	1,000
	6-10 yıl	40	12,4750	4,8091		
	11-15 yıl	14	12,4286	4,5861		
	16 yıl ve >	29	12,4138	4,9100		
	>					
Yapısal Sermaye	5 yıl ve <	146	35,0274	9,8484	0,473	0,701
	6-10 yıl	40	33,9500	10,3203		
	11-15 yıl	14	33,2857	11,4046		
	16 yıl ve >	29	33,0000	8,5607		
	>					
İlişki Sermayesi	5 yıl ve <	146	7,1507	1,9238	0,786	0,503
	6-10 yıl	40	6,6750	2,1766		
	11-15 yıl	14	6,6429	2,5901		
	16 yıl ve >	29	7,1379	1,9589		
	>					

***Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu***

Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin katılımcıların çalıştıkları birimlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. **Çizelge 42**'de yer alan t-testi sonuçlarına göre hem Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde (GHSİM) çalışanların hem de Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında (BGHSDB) çalışanların entelektüel ölçeği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 42'**ye göre entelektüel sermaye ölçeğinin “*yapısal sermaye*” faktörü  $p<0,01$  düzeyinde ve “*ilişki sermayesi*” faktörü  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. “*İnsan sermayesi*” faktörü  $p<0,05$  düzeyine yakın ( $p=0,064$ ) bir değer olsa da anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Belediyelerin spor müdürlüklerinde çalışanların yapısal sermaye ve ilişki sermayesine ilişkin algılarının gençlik hizmetleri ve spor müdürlüklerinde çalışanlara oranla daha yüksek olduğunu söylenebilir.

**Çizelge 42. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Kuruma Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İnsan Sermayesi	GHSİM	141	12,0142	5,0976	-1,861	0,064
	BGHSDB	88	13,2045	4,0062		
Yapısal Sermaye	GHSİM	141	32,6454	9,8634	-3,723	0,000**
	BGHSDB	88	37,4091	9,1282		
İlişki Sermayesi	GHSİM	141	6,8085	2,0560	-2,209	0,028*
	BGHSDB	88	7,3977	1,9030		

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

### **İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Demografik Özelliklere, Çalışanların Deneyim Süresine ve Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu**

İş tatmini ölçeğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyim süresi, çalışılan birim, eğitim durumu ve aylık ortalama gelir durumu gibi değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda t-tesisi ve ANOVA yapılmıştır.

#### ***İş tatmini ölçeğinin cinsiyete göre farklılaşma durumu***

İş tatmini algısının cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemek için t-tesisi uygulanmıştır. T-tesisi sonucunda iş tatmini ölçeği ifadelerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık ( $p<0,05$ ) göstermediği **Çizelge 43'**de belirtilmiştir. **Çizelge 43** incelendiğinde her bir ifade için erkeklerin ve kadınların ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu değerlerin birbirine yakın olması sonucunda istatistiksel olarak farklılaşma gerçekleşmediğini söyleyebiliriz.

**Çizelge 43. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

İfadeler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yükselme olanaklarından memnunum	E	143	2,5804	1,5124	-0,595	0,552
	K	86	2,6977	1,3201		
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	E	143	3,2657	1,4386	-1,406	0,161
	K	86	3,5233	1,2808		
Geri bildirimlerden memnunum	E	143	3,4406	1,2816	-0,360	0,719
	K	86	3,5000	1,1656		
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	E	143	2,9790	1,3813	-1,305	0,194
	K	86	3,2093	1,2378		

#### ***İş tatmini ölçeğinin yaş gruplarına göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların iş tatmini algılarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Tek Yönlü Varyans Analizi (One-way

ANOVA) uygulanmıştır. Analize ait sonuçlar **Çizelge 44**'de gösterilmiştir. Sonuçlara göre yaş grupları arasında iş tatmini algısına ilişkin anlamlı farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir.

**Çizelge 44. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

İfadeler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yükselme olanaklarından memnunum	18-30	63	2,6667	1,3912	1,496	0,226
	31-40	113	2,4779	1,3764		
	41>	53	2,8868	1,6131		
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	18-30	63	3,4286	1,3525	0,839	0,434
	31-40	113	3,2478	1,3398		
	41>	53	3,5283	1,5140		
Geri bildirimlerden memnunum	18-30	63	3,5397	1,2290	0,611	,544
	31-40	113	3,3717	1,2406		
	41>	53	3,5660	1,2482		
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	18-30	63	3,1905	1,4011	1,341	0,264
	31-40	113	2,9204	1,3034		
	41>	53	3,2264	1,2955		

#### ***İş tatmini ölçeğinin eğitim durumuna göre farklılaşma durumu***

İş tatmini ölçeği ifadelerinin katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testinin sonuçları **Çizelge 45**'de yer almaktadır.

ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim durumlarının iş tatmini ölçeği ifadelerine verdikleri cevaplar istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemektedir. “*yükselme olanaklarından memnunum*” ifadesi için en yüksek ortalamaya lise ve altı düzeyde eğitim durumuna sahip olanlar, en düşük ortalamaya ise yüksek lisans ya da doktora düzeyinde eğitim seviyesinde olanlar sahiptir. “*Takdir ediliyor olmaktan memnunum*” ifadesi için lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların ortalaması en yüksek (3,4340), yüksek lisans ya da doktora seviyesinde eğitime sahip olanların ortalaması en düşük (3,0667) seviyededir. Üçüncü ifade olan “*geri bildirimlerden memnunum*” ifadesi için en yüksek ortalama (3,7200) yüksekokul eğitimine sahip olanlardayken, en düşük (3,3824) ortalama ise lisans düzeyindekilere aittir. Son ifade için en yüksek ortalama (3,4400) lisans düzeyindekilere aitken, en düşük ortalama (2,8667) yüksek lisans ya da doktora seviyesindekilere aittir. Katılımcıların verdiği cevapların ortalama ve standart sapmalarının birbirine yakın olması, buna bağlı olarak değerlendirmelerinin birbirine yakın olması istatistiksel açıdan anlamlı farklılıkların oluşmamasında etkili olmuştur.



**Çizelge 45. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

İfadeler		n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yükselme olanaklarından memnunum	Lise <	53	3,0189	1,3515	1,892	0,132
	Yüksekokul	25	2,4000	1,5000		
	Lisans	136	2,5441	1,4135		
	Y.	15	2,3333	1,7593		
	Lisans/Doktora					
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	Lise <	53	3,4340	1,3799	0,279	0,841
	Yüksekokul	25	3,4000	1,3844		
	Lisans	136	3,3603	1,3590		
	Y.	15	3,0667	1,7099		
	Lisans/Doktora					
Geri bildirimlerden memnunum	Lise <	53	3,5094	1,1201	0,635	0,593
	Yüksekokul	25	3,7200	1,1000		
	Lisans	136	3,3824	1,2769		
	Y.	15	3,6000	1,5023		
	Lisans/Doktora					
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	Lise <	53	3,3208	1,2053	1,995	0,116
	Yüksekokul	25	3,4400	1,3868		
	Lisans	136	2,9191	1,3168		
	Y.	15	2,8667	1,6417		
	Lisans/Doktora					

***İş tatmini ölçeğinin aylık ortalama gelire göre farklılaşma durumu***

Katılımcıların iş tatmini algılarının aylık ortalama gelirlerine göre farklılık durumunu ortaya koymak için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Çizelge 46**'da gösterilmiştir. **Çizelge 46** incelendiğinde; iş tatmini ölçeği ifadeleri olan “*yükselme olanaklarından memnunum*” ve “*iş güvenliğine verilen önemden memnunum*” ifadeleri katılımcıların aylık ortalama gelirlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Post-Hoc testlerinden Scheffe testi uygulanmıştır. Scheffe testi sonucuna göre iş tatmini ölçeği ifadelerinden “*iş güvenliğine verilen önemden memnunum*” ifadesi için aylık gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) farklılıklar bulunmuştur.

“*İş güvenliğine verilen önemden memnunum*” ifadesi için en yüksek ortalamaya 2000TL ve altı (ortalama=3,9231, SS=0,9836) grup sahipken, en düşük ortalamaya 2001-2500TL arası (ortalama=2,7879, SS=1,2394) gelir grubu sahiptir.

**Çizelge 46. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Aylık Ortalama Gelire Göre Farklılaşma Durumu**

İfadeler	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Post-Hoc	
Yükselme olanaklarından memnunum	2000TL ve <	39	3,0000	1,2565	3,542	0,031	
	2001-2500TL	99	2,3535	1,3348			
	2501TL ve >	91	2,7582	1,5800			
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	2000TL ve <	39	3,6410	1,2457	2,620	0,075	
	2001-2500TL	99	3,1313	1,3065			
	2501TL ve >	91	3,4945	1,4934			
Geri bildirimlerden memnunum	2000TL ve <	39	3,6667	1,0087	0,730	0,483	
	2001-2500TL	99	3,3838	1,2347			
	2501TL ve >	91	3,4615	1,3275			
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	2000TL ve <	39	3,9231	0,9836	11,291	0,000	1-2* 1-3*
	2001-2500TL	99	2,7879	1,2394			
	2501TL ve >	91	3,0000	1,4142			

\*p<0,01

### **İş tatmini ölçeğinin medeni duruma göre farklılaşma durumu**

İş tatmini algısının medeni duruma göre farklılaşma durumunu incelemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonucunda iş tatmini ifadelerinin medeni duruma göre anlamlı farklılıklar ( $p<0.05$ ) göstermediği **Çizelge 47**'de belirtilmiştir. **Çizelge 47** incelendiğinde erkeklere ve kadınlara ait ortalama ve standart sapma değerlerinin birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Gruplar arasında anlamlı farklılıkların olmamasında bu değerlerin birbirine çok yakın olması etkilidir.

**Çizelge 47. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

İfadeler	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yükselme olanaklarından memnunum	Evli	140	2,6643	0,529	0,598
	Bekar	89	2,5618		
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	Evli	140	3,2786	-1,202	0,231
	Bekar	89	3,4944		
Geri bildirimlerden memnunum	Evli	140	3,4286	-0,531	0,596
	Bekar	89	3,5169		
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	Evli	140	2,9714	-1,323	0,188
	Bekar	89	3,2135		

### *İş tatmini ölçeğinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumu*

İş tatmini ölçeği ifadelerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde (**Çizelge 48**) iş tatmini ölçeği ifadeleri çalışanların deneyim süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık ( $p<0,05$ ) göstermemektedir.

**Çizelge 48. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Deneyim Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yükselme olanaklarından memnunum	5 yıl ve <	146	2,6438	1,443	0,231
	6-10 yıl	40	2,3500		
	11-15 yıl	14	2,3571		
	16 yıl ve >	29	3,0345		
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	5 yıl ve <	146	3,3836	0,542	0,654
	6-10 yıl	40	3,4500		
	11-15 yıl	14	3,5000		
	16 yıl ve >	29	3,0690		
Geri bildirimlerden memnunum	5 yıl ve <	146	3,4726	0,536	0,658
	6-10 yıl	40	3,5500		
	11-15 yıl	14	3,0714		
	16 yıl ve >	29	3,4828		
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	5 yıl ve <	146	3,1438	1,259	0,289
	6-10 yıl	40	3,0250		
	11-15 yıl	14	2,4286		
	16 yıl ve >	29	3,0345		

### *İş tatmini ölçeği ifadelerinin katılımcıların çalıştıkları kuruma göre farklılaşma durumu*

İş tatmini ölçeği ifadelerinin katılımcıların çalıştıkları birimlere göre farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. **Çizelge 49**'da yer alan t-testi sonuçlarına göre hem Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde (GHSİM) çalışanların hem de Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında (BGHSDB) çalışanların iş tatmini ölçeği ifadelerinden 3 tanesine ilişkin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. “*Geri bildirimlerden memnunum*” ifadesi içinse anlamlı farklılık bulunamamıştır.

**Çizelge 49**'a göre iş tatmini ölçeğinin “*takdir ediliyor olmaktan memnunum*” ve “*iş güvenliğine verilen önemden memnunum*” ifadeleri  $p<0,01$  düzeyinde ve “*yükselme olanaklarından memnunum*” ifadesi  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bilgiler ışığında, Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlüklerinde çalışanların iş tatmini algıları belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Başkanlıklarında çalışanlara oranla daha düşük olduğunu söylemek mümkündür.

**Çizelge 49. İş Tatmini Ölçeği Faktörlerinin Çalıştıkları Birime Göre Farklılaşma Durumu**

Faktörler		n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Yükselme olanaklarından memnunum	GHSİM	141	2,4397	1,4410	-2,500	0,013**
	BGHSDB	88	2,9205	1,3996		
Takdir ediliyor olmaktan memnunum	GHSİM	141	3,1560	1,4055	-2,961	0,003*
	BGHSDB	88	3,6932	1,2897		
Geri bildirimlerden memnunum	GHSİM	141	3,3688	1,2840	-1,499	0,136
	BGHSDB	88	3,6136	1,1490		
İş güvenliğine verilen önemden memnunum	GHSİM	141	2,8511	1,2980	-3,134	0,002**
	BGHSDB	88	3,4091	1,3186		

\*p<0,05; \*\*p<0,01



## TARTIŞMA ve SONUÇ

Bilginin oluşturulması ve yönetilmesi süreçleri ülkeler, organizasyonlar, üniversiteler, kamu kurum ve kuruluşları, işletmeler gibi birçok oluşumun başarısında önemlidir. Bu süreçlerin nasıl yönetildiği, ne kadar başarılı olduğu ile doğru orantılıdır. Günümüzün bilgi temelli ekonomik düzeninde rakebet edebilmek, başarılı olabilmek ve sürdürülebilir sistemler oluşturmak için yeni bilgilere ihtiyaç vardır. Bu yüzden organizasyonların bu bilgiyi nasıl yarattığının, organizasyon içinde nasıl paylaştığının ve bu bilgiyi nasıl bir sermaye unsuruna dönüştürdüğüünün anlaşılması çok önemlidir. Ayrıca bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucunda organizasyonların ne tür çıktılara sahip olacağına bilinmesi de organizasyonun sahip olduğu somut ve soyut bütün sermayelerin amaçlar doğrultusunda yönetilmesine yardımcı olacaktır. Bu süreçlerin ülkemizde spora yön veren kamu kurum ve kuruluşlarında nasıl işlediğini anlamak amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu erkeklerden ve 31-40 yaş aralığında olanlardan oluşmaktadır. Artan bir ivmeye sahip olsada ister kamu ister özel sektörde olsun çalışan kadınların sayısı erkeklerden daha azdır denebilir. Bu çalışma sonucunda da bu durum farklılık göstermemiştir. Katılımcıların eğitim düzeyleri incelendiğinde büyük çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlere alınacak personelin Kamu Personeli Seçme Sınavına (KPSS) girmiş olması ve belirli bir seviyede eğitim düzeyine sahip olması gereklilikler arasında olduğundan araştırmada yer alan katılımcıların çoğunlukla lisans seviyesinde eğitime sahip olmaları beklenen bir durumdur. Katılımcıların aylık ortalama gelir düzeyi büyük çoğunlukla 2000TL'nin üzerindedir. Araştırmaya konu olan kurum ve kuruluşlarda çalışanların maaşlarının çeşitli ortamlardan (internet siteleri, resmi gazete vb.) öğrenilebileceği durumu göz önüne alındığında bu durumun da beklenen düzeyden farklı çıkmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün iş deneyim süresi 5 yıl ve altındadır. Bu durumdan hareketle katılımcıların büyük çoğunluğunun genç yetişkenler olduğunu söyleyebiliriz. Buna bağlı olarak da öğrenmeye olan motivasyonlarının daha yüksek olması ve bu durumun çalışmanın amacına daha büyük oranda hizmet edeceği kabul edilebilir.

Araştırmada Jerez-Gomez ve ark. (2005) tarafından geliştirilen ve Okumuş (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Organizasyonel Öğrenme Yeteneği (OÖY) ölçeğinin yapısal geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü beklenenin altında çıkan bir ifade hariç 4 faktörlü yapı doğrulanmıştır. Pınar ve Arıkan (2015) da yaptıkları çalışmada Jerez-Gomez ve ark.'nın bu 4 faktörlü yapısını doğrulayan sonuçlar elde etmişlerdir. Öğrenme Bağlılığı, Sistem Anlayışı, Açıklık ve Deneyleme ve Bilgi Transferi olmak üzere 4 faktörden oluşan bu yapı içinde bu çalışmaya en çok katkıyı sağlayan faktör Açıklık ve Deneyleme olmuştur. Daha sonra Sistem Anlayışı algısı, Öğrenmeye Bağlılık ve en son da ise Bilgi Transferi gelmektedir. Pınar ve Arıkan yaptıkları araştırma sonucunda bu durumu destekleyen sonuçlar bulmuşlardır. Bu iki çalışma karşılaştırıldığında ortak sonuç olarak organizasyonların yeni bilgiler edinmeye açık olması ve bunu devamlı denemeler yardımıyla bir sistem haline getirmesi, bu sistemin çıktıları olan bilgi ve tecrübelerin organizasyon içinde paylaşılması, paylaşılan bilginin organizasyonu

oluşturan birimlerin öğrenmesinde kullanılması, yönetimin bu süreçleri desteklemesi ve ortak vizyon yaratmada kullanması konularında benzer sonuçlar verdiğini söyleyebiliriz. Ayrıca bu 4 faktörün birbiri arasındaki korelasyon matrisi incelendiğinde yüksek derecede ilişkiye sahip oldukları ve bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu söylenebilir.

Organizasyonel öğrenme yeteneğini etkileyen faktörlerin katılımcıların demografik özelliklerine, çalıştıkları birime ve çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu incelemek için t-testi ve ANOVA analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemeye yönelik yapılan t-testi sonuçlarına göre hiç bir faktörde anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir. Şahinkesen (2010)'in araştırmasında organizasyonel öğrenmeye ilişkin cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemiştir ve istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulamamıştır.

Yaş gruplarına göre farklılaşma durumunu incelemeye yönelik ANOVA testi sonucuna göre organizasyonel öğrenme yeteneği faktörlerine ilişkin anlamlı farklılıklar bulunamamıştır. Buna göre katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarının yaşlarından bağımsız olduğu söylenebilir.

Eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği algısının eğitim durumuna göre farklılaşmadığı görülmüştür. Bu durum organizasyonel öğrenme yeteneği algısının katılımcıların eğitim düzeyinden bağımsız olduğunun göstergesi kabul edilebilir.

Katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarının aylık ortalama gelirlerine göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. “Öğrenme bağlılığı”, “sistem anlayışı”, “açıklık ve deneyleme” ve “bilgi transferi” faktörlerine ilişkin katılımcıların değerlendirilmelerinde en yüksek ortalamanın 2000TL ve altında gelire sahip olan katılımcılara ait olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak organizasyonlarda öğrenme yeteneği algısının gelir düzeyi düşük çalışanlarda diğer çalışanlara oranla daha fazla olduğu söylenebilir.

Medeni duruma göre organizasyonel öğrenme yeteneği algısının farklılaşma durumunu incelemek için t-testi yapılmıştır. T-testi sonucuna göre medeni durum katılımcıların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarına göre farklılık göstermemektedir. Katılımcıların erkek ya da kadın olmasının onların organizasyonel öğrenme yeteneği algılarında farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testi sonucuna göre katılımcıların iş deneyimlerinin organizasyonel öğrenme yeteneği algılarında farklılaşmaya sebep olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların iş deneyimi sürelerinin organizasyonel öğrenme yeteneği algılarında farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Katılımcıların hangi kurum ya da kuruluştaki çalıştıklarının, organizasyonel öğrenme yeteneği algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Analiz sonucunda organizasyonel öğrenme yeteneği ölçeği

faktörlerinin katılımcıların görev yaptıkları kurum ya da kuruluşa göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. “Öğrenme bağlılığı” ve “bilgi transferi” faktörleri için anlamlılık düzeyi yüksek ( $p<0,05$ ), “sistem anlayışı” ve “açıklık ve deneyleme” faktörleri için anlamlılık düzeyi ise çok yüksek ( $p<0,01$ ) düzeydedir. GHSİM çalışanları için bütün faktörlere ilişkin ortalamalar belediyelerin GHSDB çalışanlarına oranla daha düşüktür. Genel olarak, belediyelerin GHSDB çalışanlarının organizasyonel öğrenme yeteneklerinin GHSİM çalışanlarına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Entelektüel sermaye bileşenlerini ve bu bileşenlere ait faktörleri değerlendirmek için Mura ve Lungo (2013) tarafından geliştirilen, toplamda 3 boyut ve 28 ifadeden oluşan Entelektüel Sermaye (ES) ölçeği kullanılmıştır. Mura ve Lungo'nun geliştirdiği bu ölçme aracının faktör desenin Türk kültüründe çalışıp çalışmadığını belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Analiz sonucunda faktör yükleri düşük olan ve faktör desenine uymayan 12 ifade araştırmadan çıkarılmıştır. Sonuç olarak, 3 boyut ve 16 ifadeden oluşan yapı analizlerde kullanılmıştır. Entelektüel sermaye ölçeğinin faktörlerine ait korelasyon matrisi incelendiğinde entelektüel sermaye ölçeğinin bütün faktörleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ( $p<0.01$ ) görülmektedir. Bütün faktörler arasındaki ilişkiler %99 ( $p<0.01$ ) anlamlılık düzeyindedir.

Entelektüel sermaye ölçeğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyim süresi, çalışılan birim, eğitim durumu ve aylık ortalama gelir durumu gibi değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemek için t-tesisi ve ANOVA testi yapılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre entelektüel sermaye faktörlerine katılımlarının farklılaşma durumunu incelemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonuçlarına göre entelektüel sermaye ölçeği faktörleri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumdan hareketle katılımcıların entelektüel sermaye algılarının cinsiyetlerinden bağımsız olduğu söylenebilir.

Yaş gruplarına göre entelektüel sermaye algısının farklılaşma gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre yaş grupları arasında herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yaş gruplarına ait ortalama değerlerinin birbirine çok yakın olması sebebiyle istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmediği söylenebilir.

Eğitim durumuna göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeylerinin entelektüel sermaye algılarında herhangi bir farklılaşmaya sebep olmadığı belirlenmiştir. Bu durum yaş gruplarının ortalama değerlerinin birbirine çok yakın olmasında kaynaklanabilir. Diğer bir deyişle çalışanlar kaç yaşında olursa olsun entelektüel sermaye algıları birbirinden istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermeyebilir.

Katılımcıların entelektüel sermaye algılarının aylık ortalama gelirlerine göre farklılık durumunu ortaya koymak için ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre katılımcıların aylık gelir durumları entelektüel sermaye ölçeği faktörlerine ilişkin algılarına etki etmektedir ve istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yaratmaktadır. Bu farklılıkların anlamlılık düzeyi “insan sermayesi” faktörü için %99, “yapısal sermaye” ve “ilişki sermayesi” için %95'tir. Farklılıkların hangi ortalama gelir düzeyleri arasında olduğunu belirlemek için

yapılan Post-Hoc testine göre her üç faktörde de gelir düzeyi 2000TL ve altı gelir grubu ile 2001-2500TL gelir grubu arasında anlamlı farklılıklar belirlenmiştir. Gelir düzeyi 2000TL ve altında olanların entelektüel sermaye algıları 2001-2500TL olanlara oranla daha fazladır.

Medeni duruma göre entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin farklılaşma durumunu belirlemek için t-testi uygulanmıştır. T-testi sonuçlarına göre entelektüel sermaye ölçeği faktörleri katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermemektedir. Katılımcıların medeni durumlarına ait ortalamalar ve standart sapma değerleri birbirine çok yakın olduğundan entelektüel sermaye algılarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar göstermediği söylenebilir.

Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin çalışanların deneyim süresine göre farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre entelektüel sermaye ölçeği faktörlerine ilişkin katılımcıların değerlendirmelerinde deneyim sürelerinin anlamlı farklılıklar oluşturmadığı belirlenmiştir. Deneyim süresine bağlı olarak çalışanların entelektüel sermaye ve onu oluşturan unsurlara karşı yaklaşımlarının farklı olmadığı söylenebilir.

Katılımcıların çalıştıkları kurum ya da kuruluşlara göre entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. T-testi sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları kurum ya da kuruluşlara göre entelektüel sermaye algıları anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Anlamlı farklılıklar entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinden “yapısal sermaye” ve “ilişki sermayesi” faktörlerinde görülmüştür. “Yapısal sermaye” faktöründe anlamlılık düzeyi çok yüksekken ( $p<0,01$ ); “ilişki sermayesi” faktöründe yüksek seviyededir ( $p<0,05$ ). “İnsan sermayesi” faktöründe ise anlamlı farklılıklar görülmemiştir. GHSİM çalışanlarının “yapısal sermaye” ve “ilişki sermayesi” faktörlerine ilişkin algıları belediyelerin GHSDB çalışanlarına oranla daha yüksektir. “İnsan sermayesi” faktörüne ilişkin her iki kurumun çalışanlarının algılarında anlamlı fark olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında her iki kurumun işe alım, performans değerlendirme, kariyer planlaması ve kurum içi iletişim gibi süreçlerinde benzerlik olması sebep gösterilebilir.

İş tatmini ölçeğinin cinsiyet, yaş, medeni durum, iş deneyim süresi, çalışılan birim, eğitim durumu ve aylık ortalama gelir durumu gibi değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmek için t-testi ve ANOVA testi yapılmıştır. Cinsiyete göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan t-testi sonuçları erkek ve kadın katılımcıların iş tatmini ölçeği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar olmadığını göstermiştir. Buna göre araştırmaya katılan erkek ve kadınların iş tatmini algılarının birbirinden çok da farklı olmadığını söyleyebiliriz.

Katılımcıların yaş gruplarına göre iş tatmini ölçeği faktörlerine ilişkin değerlendirmelerini incelemek için ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi katılımcıların yaşlarının iş tatmini algılarında anlamlı farklılıklar yaratmadığını göstermiştir. Sonuç olarak katılımcıların iş tatmini algıları yaşlarından bağımsızdır denebilir.

Eğitim durumuna göre iş tatmini ölçeği ifadelerine işliğin değerlendirmelerin farklılaşma durumunu incelemek için ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre katılımcıların eğitim durumlarının iş tatmini algıları üzerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya konu olan kurum ve



kuruluşlarda çalışanların eğitim düzeylerindeki farklılıklar iş tatmini algılarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar yaratmadığı ifade edilebilir.

Aylık ortalama gelir düzeyine göre katılımcıların iş tatmini ölçeği ifadelerine ilişkin değerlendirmelerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre terfi olanakları ve iş güvenliğine verilen önem ile ilgili durumların çalışanların aylık ortalama gelir düzeylerine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar gösterdiği ve iş tatmini algılarına etki ettiği belirlenmiştir. Öyleki, gelir düzeyi düşük olan katılımcıların iş tatmini algılarının yüksek olanlara oranla bu durumlara bağlı olarak daha fazla olduğu ifade edebilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre iş tatmini algılarında farklılaşma olup olmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre medeni durumun iş tatmini algısında anlamlı farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle katılımcıların evli ya da bekar olmalarının işlerine duydukları tatmin duygusunu etkilemediği söylenebilir.

Katılımcıların iş deneyimi sürelerine göre iş tatmini algılarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuç olarak deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Araştırmaya katılanların işlerindeki deneyim sürelerinin iş tatmini algılarında farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Katılımcıların hangi kurum ya da kuruluşta görev yaptıklarının iş tatmini algılarına yönelik değerlendirmelerinde anlamlı farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. T-testi sonuçlarına göre katılımcıların görev yaptıkları kurum ya da kuruluşların iş tatmini algılarında istatistiksel açıdan farklılık yarattığı belirlenmiştir. Terfi olanakları, takdir edilmek ve iş güvenliğine verilen önemle ilgili faaliyetlerin belediye spor müdürlüklerinde çalışanlarda gençlik hizmetleri ve spor müdürlüklerinde çalışanlara oranla daha fazla iş tatmini duygusu yarattığı söylenebilir.

Alanyazında, araştırmada tespit edilen organizasyonel öğrenme yeteneği ile entelektüel sermaye arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Akın (2005) yalnızca örgütsel destek olarak çalışanların öğrenmelerine kaynak sağlayan organizasyonların entelektüel sermaye unsuru olan insan sermayesinin önemini kavrayabildiklerini ifade etmiştir. Armeli ve ark. (1998) da bu organizasyonel desteğin, çalışanların değerli hissetmelerine, sağdık olmalarına, mutlu ve enerjik olmalarına etki ettiğini ve gelişen aidiyet duygularına bağlı olarak onay görme ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynadığını belirtmişlerdir. Organizasyonda bilginin oluşturulması, yorumlanması ve kullanılması süreçlerinin başarısını ifade eden organizasyonel öğrenme yeteneği, organizasyonların sahip oldukları entelektüel sermaye ve bu sermayenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkilidir. Bu açıdan incelendiğinde araştırmanın alanyazında yer alan çalışmalarla paralel sonuçlar verdiği söylenebilir.

Araştırmada organizasyonel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Alanyazında bu iki kavramın birlikte incelendiği çalışmalara rastlanmamaktadır. Ancak; organizasyonel öğrenme süreci içinde yer alan yaratıcılık, kişisel etkinlik, empati, açıklık ve katılım, sistem düşüncesi gibi unsurların iş tatmini ile olan ilişkilerini irdeleyen çalışmalar vardır. Öyleki, Tongchaiprasit ve Ariyabuddhiphongs (2016) yaptıkları çalışmada yaratıcılığın iş

tatmini üzerinde etkileri olduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir çalışmada Spanjol, Tam ve Tam (2013) daha fazla iş tatminine sahip olanların yaratıcılıklarının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Huang, Lin ve Kuo (2015) yaptıkları araştırmada takım halinde öğrenme davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Özetle, organizasyonel öğrenme yeteneği ile iş tatmini arasında unsurları bazında ilişkiler olduğu söylenebilir. Ancak, bu araştırmada alanyazın ile bu yönden bir benzerlik elde edilememiştir.

Araştırmada incelenen bir diğer ilişki ise entelektüel sermaye algısı ile iş tatmini arasındaki ilişkidir. Yapılan analizler sonucunda bu iki kavram arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Entelektüel sermaye ölçeği faktörlerinin hepsi ayrı ayrı çalışanların iş tatminine etki etmektedir. Organizasyonların sahip olduğu insan kaynağı, sistemler, organizasyon içinde ve dışında yürüttüğü bütün ilişkiler toplamı olarak ifade edilebilecek entelektüel sermaye kavramı alanyazında çoğunlukla finansal değerlendirme yöntemleri üzerinden ele alınmıştır. Bu yöntemlerden farklı olarak Bontis (1998) entelektüel sermayeyi ölçmek ve bir model geliştirmek için yaptığı çalışmasında yöneticilere yönelttiği sorulara aldığı cevaplar üzerinden bir değerlendirme yapmıştır. Ancak; bu çalışma sonucunda elde ettiği değerlendirmeler öznellikten kurtulamamıştır. Genel olarak, entelektüel sermaye kavramına yönelik çalışmalar işletmenin çıktılarına etki eden bir süreç olarak ele alınırken; bu çalışmada entelektüel sermaye çalışanlar bazında ele alınmış ve katılımcıların entelektüel sermaye algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Mura ve Lungo (2013) Bontis'in çalışmasına benzer şekilde entelektüel sermaye bileşenlerinin işletmelerin performansına nasıl etki ettiğini belirlemeye çalışmışlardır. Entelektüel sermaye bileşenlerinin çalışanların performansına etkileri üzerinden sağlanacak organizasyonel faydaları belirlemeye çalışmışlardır. Bu araştırma Muro ve Lungo'nun çalışmasıyla benzerlikler göstermektedir.

## ÖNERİLER

### *Uygulamaya Yönelik Öneriler*

İster kamu ister özel sektörde olsun, bütün organizasyonların amacı daha başarılı olabilmek ve bu başarıyı sürdürülebilme. Bilgiye dayalı ekonomik ve sosyal oluşumların varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duydukları en önemli girdi - aynı zamanda çıktı- yeni bilgilerdir. Bu bilgilerin üretilmesi, yorumlanması ve ihtiyaçlar dahilinde kullanılması organizasyonların başarısına önemli ölçüde katkı sağlar. Bu katkının yaratılmasındaki en önemli araçlardan biri olan organizasyonel öğrenme, organizasyonların öğrenme kapasitelerinin hem bireysel hem de takım düzeyinde gelişmesini sağlar.

Organizasyonel öğrenme yeteneğinin entelektüel sermaye ile olan ilişkisinin doğrulandığı bu araştırma sonuçları, sağlıklı, başarılı ve disiplinli nesillerin yetişmesindeki en önemli araçlardan biri olan sporun yönetilmesinde sorumlulukları ve görevleri bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların bireysel ve takım halinde öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin sayısının artırılması; buna bağlı olarak entelektüel sermaye varlıklarının nitelik ve nicelik yönünden gelişmesinin öneminin anlaşılması konusunda bir takım önerileri içinde barındırmaktadır.

### *Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler*

Araştırma kapsamı içinde yer alan katılımcıların sayısı sadece iki şehir ile sınırlıdır. Bu yüzden gelecek çalışmalarda daha geniş kapsamlı bir örneklem oluşturulup, bu sonuçlarla karşılaştırılabilir. Bu araştırmaya konu olan kurum ve kuruluşlar kamu sektöründe yer alırken, gelecekte yapılacak çalışmalar özel sektörde yer alan spor organizasyonlarına uygulanabilir ve farklılıklar karşılaştırılabilir. Entelektüel sermayeyi geliştirmeyi hedefleyen organizasyonların sadece organizasyonel öğrenme yeteneklerini değil yönetim anlayışlarını da geliştirmeleri gereklidir. Gelecek araştırmalarda kariyer ve insan kaynakları yönetimi süreçlerine ilişkin uygulamaların entelektüel sermaye ile olan ilişkisi incelenebilir.

## KAYNAKLAR

Acuner, T., Şakin, K., Entellektüel Sermayenin Ölçülebilirliği Üzerine Sezgisel Bir Araştırma, 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 23-25 Mayıs, Antalya (2002).

Akalp, G., İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış, İşGüç Endüstrisi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1), 3-28 (2003).

Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler, Eflatun Yayınevi, Ankara, 2009.

Akın, A., Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(3), 221-238 (2003).

Akın, M., Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 141-170 (2005).

Akıncı, Z., Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 1-25 (2002).

Akşit Aşık, N., Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme, Türk İdare Dergisi, 467, 31-51 (2010).

Alam, S., Sameena, R., Puja, A., Indetification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization, Journal of Business and Management, 5(1), 31-39 (2012).

Andres, L., Grayson, J.P., Educational Attainment. Occupational Status and Job Satisfaction: A Ten Year Portratit of Canadian Young Women and Men, American Educational Research Association Annual Meeting, New Orleans, 231-303 (2002).

Anderson, J.C., Gerbing, D.W., The Effect of Sampling Error on Convergence, Improper solutions, and Goodness-of-fitness Indicies for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis, Psychometrika, 49, 155-173 (1984).

Argan, M., Sever, N.S., Constructs and Relationships of Edutainment Applications in Marketing Classes: How Edutainment Can Be Utilized to Act as a Magnet for Choosing a Course?. Contemporary Educational Technology (CET), 1(2), 118-133 (2010).

Arıkan, S., Öğrenen Örgütlerde Liderin Önemi ve Rolü, Nobel Yayınları, Ankara, 2001.

Arıkboğa, Ş., Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.

Armeli, S., Eisenberger, P.F., Lynech, P., Perceived Organizational Support of Police Performance: The Moderating Influence of Sociemotional Needs, Journal of Applied Psychology (JAP), 83, 288-297 (1998).

Arslandaş, C.C., Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Organizasyonlarda Örgüt İçi Bütünleşmeyi Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2003).

Aslanoğlu, S., Zor, İ., Bilgi Varlıklarının Değerlemesi: Entellektüel Sermaye Ölçüm ve Değerleme Modelleri; Karşılaştırmalı Bir Analiz, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 29, 152-165 (2006).

Avcı, U., İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme, Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta (2005).

Aziri, B., Job Satisfaction: A Literature Review, Journal of Management Research and Practice (JMRP), 3(4), 77-86 (2011).

Bagozzi, R.P., Yi, Y., On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of Academy of Marketing Science, 16, 74-94 (1988).

Bagri, S.C., Babu, A.S., Kukreti, M., Smith, S., Human Capital Decisions and Employee Satisfaction at Selected Hotels in India, FIU Hospitality Review, 29(2), 104-120 (2011).

Balcı, A., Sosyal Bilimlerde Araştırma, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2015.

Baltaş, A., Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1996.

Barca, M., Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, 10-11 Mayıs, İzmit, 517-522 (2002).

Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2004.

Barutçugil, İ., Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006.

Basım, N., Şeşen, H., Meydan, C. H., Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 64(3), 27-44 (2009).

Başaran, H., Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmini Sonuçlar İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2003).

Bayat, B., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar II, Alter Yayınları, Ankara, 2008.

Baysal, A.C., Sosyal Örgütler Psikolojide Tutumlar, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1981.

Beehr, T.A., Nadig, V., Gudanowski, D. M., Such, M., Perceptions of Reasons for Promotion of Self and Others, Human Relations (HR), 57, 413-438 (2004).

Bierly, P.E., Kessler, E.H., Christensen, E.W., Organizational Learning, Knowledge and Wisdom, Journal of Organizational Change Management (JOCM), 13(6), 595-616 (2000).

Bontis, N. Keow, W.C., Richardson, S., Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries, Journal of Intellectual Capital (JIC), 1(1), 85-100 (2000).

- Bontis, N., Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models, *Management Decision (MD)*, 36(2) (1998).
- Boudreau, J.W., Ramstad, P.M., *Beyond HR: The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2007.
- Bourdieu, P., The Forms of Capital, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (der. J. Richardson), pp. 241-258.
- Bowling, N.A., Beehr, T.A., Lepisto, L.R., Beyond Job Satisfaction: A Five Year Prospective Analysis of The Dispositional Approach To Work Attitudes, *Journal of Vocational Behaviour (JVB)*, 69(2), 315-330 (2006).
- Bozbura, F.T., Toraman, A., Türkiye’de Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 3(1), 55-66 (2004).
- Bozdemir, N.Ö., Entellektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2009).
- Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ., İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18 (2008).
- Braham, B.J., *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi, 18, İstanbul (1998).
- Büyüköztürk, Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara, 2009.
- Cano, J., Miller, G., A Gender Analysis Of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers, *Journal of Agricultural Education (JAE)*, 33(3), 40-46 (1992).
- Chahal, H., Bakshi, P., Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of Innovation and Organizational Learning, *International Journal of Bank Marketing (JBM)*, 33(3), 376-399 (2015).
- Chalykoff, J., Kochan, T., Computer-Aided Monitoring: Its Influence on Employee Job Satisfaction and Turn-over, *Personnel Psychology (PP)*, 42, 807-834 (1989).
- Chen, J.Q., Lee, T.E., Zhang, R., Zhang, Y.J., Systems Requirements for Organizational Learning, *Communications of The ACM*, 46(12), 73-78 (2003).
- Chen, M., Cheng, S., Hwang, Y., An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms’ Market Value and Financial Performance, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 6(2), 159-176 (2005).
- Chin, W.W., Commentary: Issues and Option on Structural Equation Modelling, *MIS Quarterly (MISQ)*, 20(1), 7-16 (1998).
- Choi, B.K., Moon, H.K., Ko, W., An Organization’s Ethical Climate, Innovation, and Performance, *Management Decision (MD)*, 51(6), 1250-1275 (2013).
- Cole, D.A., Utility of Confirmatory Factor Analysis in Test Validation Research, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 55, 1019-1031 (1987).

- Çalık, T., Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8 (2010).
- Çalık, M., Altunışık, R., Sütütemiz, N., Bütünleşik Pazarlama İletişimi, Marka Performansı ve Pazar Performansı İlişkisinin İncelenmesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 9(19), 137-162 (2009).
- Çalışkan, F., Örgüt Kültürünün Entellektüel Sermaye Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla (2009).
- Çalışkan, Z., İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 4(1), 11-33 (2005).
- Çalkavur, E., Öğrenen Organizasyon Yolculuğu Bir Başarı Öyküsü, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2012.
- Çam, S., Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü, Papatya Yayıncılık, 2002.
- Çarıkcı, H.İ., Oksay, A., Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2), 157-172 (2004).
- Çelik Erken, A., Perçin, S., Entellektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, 1(2), 113 (2000).
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş., Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları, Pegem Akademi, Ankara (2010).
- Daft, R.L., Weick, K.E., Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, Academy of Management Review (AMR), 9(2), 284-295 (1984).
- Damanpour, F., Organizational Size and Innovation, Organization Studies (OS), 13(3), 375-402 (1992).
- De Vos, A., Dries, N., Applying a Talent Management Lens to Career Management: The Role of Human Capital Composition and Continuity, The International Journal of Human Resource Management (TIJHRM), 24(9), 1816-1831 (2013).
- Deming, W.E., The New Economy for Industry, Government, Education, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, 1994.
- Demirkol, İ., Entellektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara (2006).
- Diñer, Ö., Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi, Emarat Yayınları, İstanbul, 2003.
- Dodgson, M., Organizational Learning: A Review of Some Literatures, Organization Studies (OS), 14(3), 377- 389 (1993).
- Dzinkovski, R., Mining Intellectual Capital, Management Accounting (MA), 81(4), 42-46 (1998).
- Edmondson, A.C., Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, Administrative Science Quarterly (ASQ), 44(2), 350-383 (1999).

- Edvinsson, L., Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning (LRP), 30(3) (1997).
- Ercan, M.K., Öztürk, M.B., Demirgüneş, K., Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.
- Erdem, F., İşletme Kültürü, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya, 1996.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., Erat, S., Yönetim Tarzının ve Çalışma Koşullarının Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 5(1), 17-26 (2004).
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.
- Ergüney, Ö., Ücret Tatmininin İşgören Tatmini İle İlişkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2006).
- Eroğluer, K., Örgütlerde İletişimin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Konuya İlişkin Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (2008).
- Eroğluer, K., Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme, Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(1), 121-136 (2011).
- Fiol, C., Lyles, M., Organizational Learning, Academy of Management Review (AMR), 10 (4), 803-813 (1985).
- Fornell, C., Larcker, D.F., Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, 39-50 (1981).
- Frias, C.M., Dixon, R.A., Confirmatory Factor Structure and Measurement in Variance of the Memory Compensation Questionnaire, Psychological Assessment (PA), 17(2), 168-178 (2005).
- Garvin, D.A., Building A Learning Organization, Harvard Business Review (HBR), July-August, 78-91 (1993).
- Ghosh, D., Wu, A., Intellectual Capital and Capital Markets: Additional Evidence, Journal of Intellectual Capital (JIC), 8(2), 216-235 (2007).
- Gonzales-Santacruz, F., Sanchez-Canizares, S., Lopez-Guzman, T., Organisational Commitment: A Key Variable in The Hotel Sector of The Province of Cordoba, Spain, European Journal of Tourism Research (EJTR), 7, 109-126 (2014).
- Guthrie, J., Petty, R., Yongvanich, K., Ricceri, F., Using Content Analysis as a Research Method to Inquire into Intellectual Capital Reporting, Journal of Intellectual Capital (JIC), 5(2), 282-293 (2004).
- Gürbüz, S., Şahin, F., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2015.



- Gürüz, D., Gürel, E., Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte – Fikirten Eyleme, Nobel Basım Yayın, Ankara, 2006.
- Hair, J.F., Black, W., Babin, B., Anderson, R., Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey (2009).
- Hall, R., The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal (SMJ), 13(2), 135-144 (1992).
- Hand, J., Lev, B., Intangible Assets, Values, Measures and Risk, Oxford University Press, New York, 2003.
- Hedlund, D.P., Sport Brand Community, Doktora Tezi, Florida Devlet Üniversitesi, Spor Yönetimi Bölümü, Florida (2011).
- Hennessey, B.A., Amabile, T.A., Creativity, Annual Review of Psychology (ARP), 61(1), 569-598 (2010).
- Hu, Q., Found, P., Williams, S., Mason, R., The Connection Between Organizational Learning and Lean Production, POMS 23<sup>rd</sup> Annual Conference, Chicago, 1-32 (2011).
- Huang, C., Hsueh, S., A Study on the Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in the Engineering Consulting Industry: A Path Analysis, Journal of Civil Engineering and Management (JCEM), 8(4), 265-271 (2007).
- Huang, C.K., Lin, C.Y. ve Kuo, C.C., Understanding Job Satisfaction and Organizational Commitment through Team Learning Behavior and Socialization Processes in a Changing Environment, 3rd Annual International Conference on Tourism and Hospitality Research, Singapore, 101-107 (2015).
- Huang, J.W., Li, Y.H., The Mediating Effect of Knowledge Management on Social Interaction and Innovation Performance, International Journal of Manpower (IJM), 30(3), 285-301 (2009).
- Huber, G., Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures, Organization Science (OS), 2(1), 88-115 (1991).
- İstar, N., Öğrenen Organizasyonlarda Başarı Kriterleri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul (2006).
- İtami, H., Mobilizing Invisible Assets, Harvard Business Review (HBR), 68, 79-91 (1987).
- Joia, L.A., The Impact of Government-to-Government Endavors on The Intellectual Capital of Public Organizations, Government Information Quarterly (GIQ), 25, 256-277 (2008).
- Kantar, H., İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınları, İstanbul, 2008.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık, İstanbul (1999).
- Karagülle, H., An Empirical Study on Tobin's Q-Ratio, Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (1994).

- Kaya, N., Kesen, M., İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma, EKEV Akademi Dergisi, 18(58), 97-122 (2014).
- Keçecioğlu, T., Yılmaz, M. K., İnsan Kaynaklarına Bakış Açısının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15(27), 129-155 (2012).
- Kılıç, S., Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde (2006).
- Kıngır, S., Mesci, M., Öğrenen Organizasyonlar, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi (ESBD), 6(19), 63-81 (2007).
- Kınık, S., Kişilik Özellikleri ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir (2007).
- Kidwell, R.E., Robie, C., Withholding Efforts in Organizations: Toward Development and Validation of a Measure, Journal of Business and Psychology (JBP), 17, 537-561 (2003).
- King, A., Wardecker, B.M., Edelstein, R.S., Personal Mastery Buffers the Effects of Childhood Sexual Abuse on Women's Health and Family Functioning, Journal of Family Violence (JFV), 30 (7), 887-897 (2015).
- Koç, Ö., Öğrenen Organizasyonlarda Motivasyonun Etkisi ve Bir İşletme Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya (2006).
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, İstanbul, 2007.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Levitt, B., March, J., Organizational Learning, Annual Review of Sociology (ARS), 14, 319-340 (1988).
- Longo, M., Mura, M., A Multidimensional Measure of Employee's Intangibles: A Managerial Implementation of the Tool, Management Research News (MRN), 30(8), 548-569 (2007).
- M. Porter., Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997.
- Madjar, N., Oldham, G.R., Pratt, M.G., There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance, Academy of Management Journal (AMJ), 45(4), 757-767 (2002).
- March, J.G., Olsen, J.P., The Uncertainty of The Past: Organizational Learning Under Ambiguity, European Journal of Political Research (EJPR), 3, 147-171 (1975).
- Marr, B., Impacting Future Value: How to Manage Your Intellectual Capital, Management Accounting Ginline (MAG), 3-33 (2008).
- Marr, B., Measuring and Managing Intangible Value Drivers, Business Strategy Series (BSS), 8(3), 172-178 (2007).

- Marsh, H.W., Balla, J.R., McDonald, R.P., Goodness-of-fit Indexes in Confirmatory Factor Analysis: The Effect of Sample Size, *Psychological Bulletin*, 103, 391–410 (1988).
- Masoulas, V., Organizational Requirement Definition for Intellectual Capital Management, *International Journal of Technology Management (IJTM)*, 16(1), 126-143 (1998).
- Meehl, P.E., Why Summaries of Research on Psychological Theories Are Often Uninterpretable, *Psychological Reports (PR)*, 66, 195-244 (1990).
- McGill, M.E., Slocum, J. W., Unlearning The Organization, *Organization Dynamics (OD)*, 22(2), 67-79 (1993).
- McGuirk, H., Lenihan, H., Hart, M., Measuring The Impact of Innovative Human Capital on Small Firms' Propensity to Innovate, *Research Policy (RP)*, 44(4), 965-976 (2015).
- McPhail, K., Where Is The Ethical Knowledge in The Knowledge Economy? Power and Potential in Emergence of Ethical Knowledge as a Component of Intellectual Capital, *Critical Perspectives on Accounting (CPA)*, 20(7), 804-822 (2009).
- Miller, W., Building the Ultimate Resource, *Management Review (MR)*, 88(1), 42-45 (1999).
- Mohammed, S., Hamilton, K., Tesler, R., Mancuso, V., McNeese, M., Time for Temporal Team Mental Models: Expanding Beyond “What” and “How” to Incorporate “When”, *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*, 24(5), 693-709 (2015).
- Montequin, V.R., Fernandez, F.O., Cabal, V.A., Gutierrez, N.Q., An Integrated Framework for Intellectual Capital Measurement and Knowledge Management Implementation in Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of Information Science (JIS)*, 32(6), 525-538 (2006).
- Mouritsen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T., Johansen, M.R., Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 3(1), 10-29 (2002).
- Mura, M., Longo, M., Developing a Tool for Intellectual Capital Assessment: An Individual-level Perspective, *Expert Systems (ES)*, 30(5), 436-450 (2013).
- Myreteg, G., Organizational Learning and ERP Systems in The Postimplementation Phase: Where Do We Stand? A Literature Review, *Electronic Journal of Information Systems Evaluation (EJISE)*, 18(2), 119-128 (2015).
- Naktiyok, A., Entellektüel Sermaye: Yöneticilerin Entellektüel Sermaye Göstergelerinin Faydasına İlişkin Algıları, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1-2), 389-411 (2004).
- Newstrom, J.W. ve Davis, K., *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, McGraw-Hill, Boston, 1997.
- Noe, R.A., *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2009.

- Nonaka, I., Takeuchi, H., The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Creat the Dynamics of Innvation, Oxford University Press, New York, 1995.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I., Psychometric Theory, McGraw Hill New York, 1995.
- Okumuş, K., Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze (2013).
- Oliver, D., Skandia Assurance and Financial Services: Measuring and Visualizing Intellectual Capital, International Institute For Management Development (IIMD), 4-5 (1996).
- Oshagbemi, T., Gender Differences in The Job Satisfaction of University Teachers, Women in Management Review (MR), 15(7), 331-343 (2000).
- Ökmen, Ö., Dönmez, D., Yönetmel ve Organizasyonel Yapı Açısından Kamu Kurumlarında Mükemmellik, Kalder Yayınları, İstanbul, 2005.
- Önce, S., Muhasebe Bakış Açısı ile Entellektüel Sermaye, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y., Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1), 39-51 (2006).
- Özbaşar, Ş., Aile Şirketlerinde Entellektüel Sermayenin Yönetimi, 2. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı, 14-15 Nisan, İstanbul, 638-647 (2006).
- Özdemir, A., İlköğretim Okullarında Algılanan Örgütsel Desteğin Öğretmenlerin Kişiler Arası Öz Yeterlilik İnançları ile İlişkisinin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(1), 127-146 (2010).
- Özer, A., Koçak, A., Çelik, O., Determinants of Market Orientation in Accounting Firms, Marketing Intelligence & Planning (MIP), 24(6), 591-607 (2006).
- Özkalp, E., Kırel, Ç., Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 2007.
- Özpehlivan, M., Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye – Rusya Örneği, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2015).
- Öztürk, M., İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- Öztürk, Z., Dünder, H., Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67 (2003).
- Pablo, P.O., Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and The Middle East, Journal of Intellectual Capital (JIC), 3(2), 278-302 (2002).
- Palmer, M., Hyman, B., Yönetimde Kadınlar, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1993.

- Peçen, Ü., Kaya, N., Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 95-111 (2013).
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, McGraw-Hill, London, 1991.
- Petty, R., Guthrie, J., Intellectual Capital Literature Review Measurement, Reporting and Management, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 1(2), 155-176 (2000).
- Pfeffer, J., *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- Pınar, İ. ve Arıkan, C., Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76 (2015).
- Pirtini, S., *Pazarlama Yönetimi Açısından Entellektüel Sermaye*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2004.
- Plesis, M.D., The Role of Knowledge Management in Innovation, *Journal of Knowledge Management (JKM)*, 11(4), 20-29 (2007).
- Probst, G.J.B., Büchel, B.S.T., *Organizational Learning: The Competitive Advantage of The Future*, Prentice Hall, London, 1997.
- Rebelo, T.M., Gomes, A.D., Organizational Learning and The Learning Organization: Reviewing Evolution for Prospecting The Future, *Learning Organization (LO)*, 15(4), 294-308 (2008).
- Rhoades, L.R., Eisenberg, R., Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, *Journal of Applied Psychology (JAP)*, 87(4), 698-714 (2002).
- Riahi-Belkaoui, A., Intellectual Capital and Firms Performance of US Multinational Firms, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 4(2), 215-226 (2003).
- Robbins, H., Finley, M., *Why Teams Don't Work: United States of America: Peterson's/Pacesetter Books*, 1995.
- Robbins, S.P., *Organization Behaviour: Tenth Edition*, Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall, 2003.
- Rodov, I., Leliaert, P., FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 3(3), 323-336 (2002).
- Roos, G., Roos, J., 2nd. Generation of Intellectual Capital Practices, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 4-5 November, New York (1998).
- Roos, G., Roos, J., Measuring Your Company's Intellectual Performance, *Long Range Planning (LRP)*, 30(3), 413-426 (1997).
- Roos, G., Guthrie, J., Fletcher, A., Pike, S., Mapping a Transparent Enterprise: An Australian Third Sector Organization and Understanding Diverse Stakeholders Perceptions of Intangibles, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 4(4), 505-527 (2003).
- Sabuncuoğlu, Z., *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM Yayınları, İstanbul, 2009.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H., Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures, *Methods of Psychological Research Online (MPR-Online)*, 8(2), 23-74 (2003).
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G., *A Beginner's Guide to Structural Modeling*, 2nd Edition, Lawrence Erlbaum Associates Inc, New Jersey (2004).
- Seetharaman, A., Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 3(2) (2002).
- Seleim, A., Ashour, A., Bontis, N., Intellectual Capital in Egyptian Software Firms, *The Learning Organization (TLO)*, 11(4-5), 332-346 (2004).
- Senge, P.M., *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2006.
- Senge, P. M., *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1997.
- Sevimli, F., İşcan, Ö.F., Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doymumu, *Ege Akademik Bakış Dergisi (EABD)*, 5(1), 55-64 (2005).
- Shaw, J.D., Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect, *Journal of Social Psychology (JSP)*, 139(2), 242-244 (1999).
- Shipton, H., West, M.A., Parkes, C.L., Dawson, J.F., Patterson, M.G., When Promoting Positive Feelings Pays: , *European Journal of Work and Organizational Psychology (EJWOP)*, 15(4), 404-430 (2006).
- Sipahi, B., Entellektüel Sermayenin Finansal Tablolarda Raporlanmasına İlişkin Yaklaşımlar, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 24, 146-149 (2004).
- Stewart, A.T., *Entellektüel Sermaye, Örgütlerin Yeni Zenginliği*, MESS Yayınları, İstanbul, 1997.
- Sullivan, P.H., Profiting From Intellectual Capital, *Journal of Knowledge Management (JKM)*, 3(2), 132-143 (1999).
- Suzanne, H., Sullivan, P., Profiting From Intellectual Capital Learning from Leading Companies, *Journal of Intellectual Capital (JIC)*, 1(1), 33-46 (2000).
- Sveiby, K.E., *The Invisible Balance Sheet*, The Konrad Group, Stockholm: Sweden, 1989.
- Sveiby, K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Fransisco, 1997.
- Şahin, N., Personel Güçlendirme'nin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir (2007).
- Şahinkesen, Ö.G., *Öğrenen Organizasyonlar Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat (2010).
- Şamiloğlu, F., *Entellektüel Sermaye*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.

- Şekercioğlu, G., Çocuklar İçin Benlik Algısı Profiline Uyarlanması ve Faktör Yapısının Farklı Değişkenlere Göre Eşitliğinin Test Edilmesi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara (2009).
- Şenel, H., Perakende Sektöründe Çalışanların İş Tatmininin İncelenmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul (2008).
- Şimşek, M.Ş., Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Teece, D.J., Management Intellectual Capital, Oxford University Press, New York, 2000.
- Terekli, G., Örgütsel Güven Boyutları ve İş Tatmini İlişkisi: Tekstil İşletmesinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir (2010).
- Theodossiou, I., Vasileiou, E., Making the Risk of Job Lose a Way of Life: Does It Affect Job Satisfaction?, Research in Economics (RE), 61(2), 71-83 (2007).
- Tongchaiprasit, P. ve Ariyaduddhiphongs, V., Creativity and Turnover Intention among Hotel Chefs: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Job Stress, International Journal of Hospitality Management (IJHM), 55, 33-40 (2016).
- Torres, M.R., Procure to Design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study, Information & Management (IM), 43, 617-626 (2006).
- Töremen, F., Öğrenen Okul, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Türk, S., Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- Türk, Z., Bengü, H., Entellektüel Sermaye Ölçümü, Muhasebesi, Raporlaması ve Yönetimi, Nobel Kitabevi, Niğde, 2010.
- Wang, W., Chang, C., Intellectual Capital and Performance in Casual Models, Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan, Journal of Intellectual Capital (JIC), 6(2), 222-236 (2005).
- Wexler, M.N., Organizational Memory and Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital (JIC), 3(4), 393-414 (2002).
- William, M., Building The Ultimate Resource, Management Review (MR), 88(1), 42-45 (1999).
- Williams, S.M., Downsizing-Intellectual Capital Performance Anorexia or Enhancement?, Learning Organization (LO), 11(4-5), 368-379 (2004).
- Yazıcı, S., Öğrenen Organizasyonlar, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Yelboğa, A., Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 1-18 (2007).
- Yelkikakan, N., Aydın, E., Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entellektüel Sermaye Birikimi, Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 131-140 (2003).

Yıldız, S., Entellektüel Sermaye: Teori ve Araştırma, Türkmen Kitabevi, İstanbul, (2010).

**http-1** Örgütsel Hafıza ve Öğrenme, <http://www.insankaynaklari.com> (13.08.2015).

**http-2** Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview, <http://www.brint.com/papers/orglrng.htm> (15.08.2015).

**http-3** Öğrenen Organizasyonlar, <http://www.altisigma.com/modules.php?name=News&file=article&sid=16> (20.08.2015).

**http-4** Peter Senge and Learning Organizations, <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (27.08.2015).

**http-5** Entellektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi, <http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=186&cilt=6&sayi=1&yil=2004> (25.09.2015).

**http-6** Intellectual Capital and Its Measurement, <http://www.3bus.osakacu.ac.jp/apira98/archieves/htmls/25.html> (29.09.2015).

**http-7** Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standart, <http://www.sveiby.com/articles/emergingstandard.html> (30.09.2015).

**http-8** Models of Intellectual Capital Valuation: A Comperative Evaluation, [https://www.academia.edu/attachments/4111054/download\\_file?s=regpath](https://www.academia.edu/attachments/4111054/download_file?s=regpath)



## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

<b>SORU 1.</b> Aşağıda <i>entelektüel sermayeyi</i> ve <i>iş tatminini</i> ölçmeyi hedefleyen ifadeler bulunmaktadır. Lütfen verilen ifadeleri dikkati bir biçimde okuyup, her birine (X) işareti koyarak değerlendiriniz.	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Bu kurumda yaratıcılık aktif olarak desteklenir.	5	4	3	2	1
2. Bu kurumda yenilik yapanlar ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
3. İşle ilgili önerilerde bulunma konusunda destekleniriz.	5	4	3	2	1
4. Yeni yöntemler deneme konusunda teşvik ediliriz.	5	4	3	2	1
5. İşimin gerekliliklerini anlamaya çalışırım.	5	4	3	2	1
6. İşimde hangi konuların önemli olduğunu çözebiliyorum.	5	4	3	2	1
7. Bir şeyi anlamak için okumak ya da soru sormaktan ziyade uygulamayı tercih ederim.	5	4	3	2	1
8. Yeni şeyleri uygulayarak öğrenmeye çalışırım.	5	4	3	2	1
9. Bu kurumda takım çalışması desteklenir.	5	4	3	2	1
10. Çalışanlar görüş ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşırlar.	5	4	3	2	1
11. Bu kurumda çalışanlarla iletişime önem verilir.	5	4	3	2	1
12. İş arkadaşlarımla genellikle iyi geçinirim.	5	4	3	2	1
13. İş arkadaşlarım dışardan gelecek eleştirilere karşı birbirlerini sürekli korur.	5	4	3	2	1
14. Bu kurumun bir üyesi olmaktan mutluyum.	5	4	3	2	1
15. İş arkadaşlarımla her gün beraber olmayı dört gözle beklerim.	5	4	3	2	1
16. Bu kurum işimle alakalı bilgileri benimle paylaşır.	5	4	3	2	1
17. Bu kurum çalışanlarıyla etkili bir iletişim kurar.	5	4	3	2	1
18. Yöneticilerim çalışanlarla iletişim konusunda başarılıdır.	5	4	3	2	1
19. Yöneticilerim çalışanların yeteneklerine tam anlamıyla güvenir.	5	4	3	2	1
20. Problemleri veya olumsuz düşüncelerimi yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabiliyorum.	5	4	3	2	1
21. Bu kurumun başarısına katkıda bulunabildiğimi düşünüyorum.	5	4	3	2	1
22. İşimi yaparken ki çabalarım bu kurum için önemlidir.	5	4	3	2	1
23. Bu kurumun başarısı çalışanların performansına bağlıdır.	5	4	3	2	1
24. Herkesi ilgilendiren problemlerle ilgili bilgiler tüm çalışanlarla paylaşılır.	5	4	3	2	1
25. Bu kurumda yapılan bütün işler birbiriyle bağlantılıdır.	5	4	3	2	1
26. Yöneticilerim bu kurumdan hizmet almaya gelen kişilere (antrenör, sporcu, yönetici vb.) yakın davranmamı destekler.	5	4	3	2	1
27. Yaptığım işlerin bu kurumdan hizmet alan kişileri (antrenör, sporcu, yönetici vb.) memnun ettiğini bilirim.	5	4	3	2	1
28. Gerektiğinde birlikte iş yaptığımız kişi ya da kurumlarla bilgilerimizi paylaşırız.	5	4	3	2	1
29. Bu kurumun bana sunduğu terfi (yükselme) olanaklarından memnunum.	5	4	3	2	1
30. İşimi doğru yaptığımda takdir ediliyor olmaktan memnunum.	5	4	3	2	1
31. İşimle alakalı geri bildirimlerden memnunum.	5	4	3	2	1
32. Bu kurumun iş güvenliğine verdiği önemden memnunum.	5	4	3	2	1

<b>SORU 2.</b> Aşağıda <b>organizasyonel öğrenme yeteneğini</b> ölçmeyi hedefleyen ifadeler bulunmaktadır. Lütfen verilen ifadeleri dikkati bir biçimde okuyup, her birine (X) işareti koyarak değerlendiriniz.	<b>Kesinlikle Katılıyor</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
1. Yöneticiler çalışanları önemli karar verme süreçlerine sıklıkla dâhil ederler.	5	4	3	2	1
2. Bu kurumda çalışanların eğitimi yatırımdan çok maliyet olarak düşünülür.	5	4	3	2	1
3. Bu kurumda değişiklikleri benimsemeye ya da yeni çevresel koşullara ayak uydurmaya olumlu bakılır.	5	4	3	2	1
4. Bu kurumda çalışanların öğrenme yeteneği anahtar bir faktör olarak kabul edilir.	5	4	3	2	1
5. Bu kurumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
6. Çalışanların hepsi kurumun hedeflerini özümsemişlerdir.	5	4	3	2	1
7. Bu kurumdaki herkes genel hedeflerin başarılmasına nasıl katkıda bulunabileceklerinin farkındadırlar.	5	4	3	2	1
8. Bu kurumdaki herkes koordineli şekilde çalışmaya yönelik bağlantı içerisindedirler.	5	4	3	2	1
9. Bu kurum yeni yollar denemeyi ve yenilikçiliği iyileştirmenin bir yolu olarak destekler.	5	4	3	2	1
10. Bu kurum diğer kurumlardaki ilgi çekici ve kullanışlı uygulama ve teknikleri adapte eder.	5	4	3	2	1
11. Kurum dışından sağlanan tecrübe ve fikirler, bu kurumun öğrenmesi için faydalı bir araç olarak kabul edilmektedir.	5	4	3	2	1
12. Bu kurumun kültürünün bir parçası olarak çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade edebilir ve önerilerde bulunabilir.	5	4	3	2	1
13. Bu kurumda hata ve başarısızlıklar daima tüm kurum tarafından tartışılır ve analiz edilir.	5	4	3	2	1
14. Çalışanlar kuruma faydalı olabilecek yeni fikirler, programlar ve faaliyetler hakkında kendi aralarında konuşurlar.	5	4	3	2	1
15. Bu kurumda takım çalışması sık kullanılan bir çalışma yöntemi değildir.	5	4	3	2	1
16. Bu kurumda çalışanlar değişse bile öğrenilenler her daim geçerli kalır.	5	4	3	2	1

**SORU 3. Cinsiyetiniz**

- a) Erkek b) Kadın

**SORU 4. Yaşınız**

- a) 18-30 b) 31-40 c) 41 ve üzeri

**SORU 5. Çalıştığınız Kurum**

- a) Gençlik Hizmetleri ve Spor Müdürlükleri  
b) Belediyelerin Gençlik Hizmetleri ve Spor Daire Bşk.

**SORU 6. Kurumdaki Deneyim Süreniz**

- a) 5'ten az b) 6-10 yıl c) 11-15 d) 16 ve üzeri

**SORU 7. Eğitim Durumunuz**

- a) Lise ve altı b) Yüksekokul c) Lisans d) Yüksek Lisans / Doktora

**SORU 8. Geliriniz**

- a) 2000TL ve altı b) 2001-2500 c) 2501TL ve üzeri

**SORU 9. Medeni Durumunuz**

- a) Evli b) Bekar

## EK-2 ETİK KURUL İZİN BELGESİ

Ana. Üni. Evrak Tarih ve Sayısı: 02/03/2016-E.23475



T.C.  
ANADOLU ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : 38943838-050.99  
Konu : Etik Kurul Kararı Hk.

### BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

İlgi : 28/02/2016 tarihli ve 22126 sayılı yazı.

Enstitümüz Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı tezli yüksek lisans programı öğrencisi Ümit Can BÜYÜKAKGÜL'ün Prof. Dr. Metin ARGAN danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tez çalışması hakkında alınan Etik Kurul kararının "Olumlu" olduğu bildirilmiştir.  
Gereği için bilgilerinizi rica ederim.

**e-İmzalıdır**  
Prof. Dr. Dilek AK  
Müdür

Ek: Etik Kurul Kararı Hk.

Yunusemre Kampüsü Tepebaşı/Eskişehir  
Telefon No: +90 222 335 05 80/3620 Faks No: +90 222 320 76 51  
E-Posta: [sagens@anadolu.edu.tr](mailto:sagens@anadolu.edu.tr) İnternet Adresi: <http://sbe.anadolu.edu.tr/tr>

Bilgi İçin: Hanifi MUTLUKAYA  
Unvan: Büro Personeli

**Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.**